

Sumário

Lista de quadros	4
Lista de tabelas	5
Lista de gráficos	6
Lista de demais ilustrações	7
1 Introdução	9
1.1 Motivação do estudo	10
1.2 Uma leitura preliminar do contexto	13
1.2.1 Capital, trabalho e o valor do conhecimento	14
1.2.2 Origens da discussão acerca do conhecimento nas organizações	16
1.2.3 O Valor do conhecimento no setor bancário	20
1.3 Organização dos capítulos	22
2 Problema de pesquisa	25
2.1 Objetivos do estudo	26
2.2 Contribuições à teoria e à prática	27
3 Revisão da literatura	29
3.1 A dialética do conhecimento	30
3.1.1 Mobilização cognitiva	33
3.1.2 Legitimação social	36
3.1.3 Conhecer como um fenômeno interpretativo	39
3.2 Estratégia empresarial e conhecimento	40
3.2.1 Estratégia como um fenômeno interpretativo	40
3.2.2 Possíveis interpretações da estratégia empresarial	41
3.2.3 Estratégia e conhecimento em busca da síntese	45
3.3 Competência individual e conhecimento	47

3.3.1	Competência como um fenômeno interpretativo	47
3.3.2	Possíveis interpretações da competência individual	48
3.3.3	Competência e conhecimento em busca da síntese	51
3.4	A criação de conhecimento nas organizações	53
3.4.1	Criação de conhecimento como um fenômeno interpretativo	53
3.4.2	Possíveis interpretações à criação de conhecimento	59
3.4.3	A criação de conhecimento em busca da síntese	66
3.5	O papel da média gerência na criação de conhecimento	68
3.5.1	Média gerência como agente na criação de conhecimento	68
3.5.2	Esquemas interpretativos da média gerência	72
3.5.3	O papel da média gerência em busca da síntese	80
4	Metodologia	83
4.1	Natureza do estudo e escolha do método	84
4.1.1	A pesquisa etnográfica como método interpretativo	85
4.1.2	O uso de mapas cognitivos como guias à interpretação	86
4.2	Modelo conceitual, definições operacionais e proposições	87
4.2.1	Modelo conceitual	87
4.2.2	Definições operacionais	88
4.2.3	Proposições	91
4.3	Delimitação da população a ser estudada	94
4.3.1	Recorte do setor bancário brasileiro	95
4.3.2	Critérios para a seleção do local de estudo	96
4.3.3	Critérios para a seleção dos participantes	97
4.4	Procedimentos para a coleta de dados	98
4.5	Procedimentos para a análise dos resultados	101
5	Pesquisa de campo	105
5.1	Histórico do setor bancário	105
5.1.1	Origens do sistema financeiro	105
5.1.2	Sistema financeiro no mundo e no Brasil	107
5.2	Contexto, local e participantes	114
5.2.1	A criação de conhecimento no setor bancário	115

5.2.2	Participantes da pesquisa: seleção e aproximação	122
5.2.3	O local de pesquisa: apresentação e histórico recente	126
5.3	Criação de conhecimento nas “vozes” da média gerência	133
5.3.1	A visita às agências	134
5.3.2	A visita aos clientes	140
5.3.3	As reuniões estratégicas	147
5.4	Abordagem construtivista à criação de conhecimento	153
5.4.1	Dimensão cognitiva da criação de conhecimento	154
5.4.2	Dimensão social da criação de conhecimento	158
5.4.3	A dialógica da construção do conhecimento	162
6	Conclusão do estudo	171
6.1	Limitações do estudo	175
6.2	Estudos futuros	177
	Referências	179
	Apêndices	185

Lista de quadros

Quadro 1 - Pressupostos explicativos à estratégia empresarial	42
Quadro 2 - Categorias interpretativas entre estratégia e conhecimento.....	46
Quadro 3 - Pressupostos explicativos à competência profissional	49
Quadro 4 - Categorias interpretativas entre competência e conhecimento	52
Quadro 5 - Pressupostos explicativos à criação de conhecimento	63
Quadro 6 - Categorias interpretativas à criação de conhecimento	67
Quadro 7 - Pressupostos à interpretação do papel da média gerência	73
Quadro 8 - Categorias interpretativas ao papel da média gerência	81
Quadro 9 - Composição do Sistema Monetário Nacional	95
Quadro 10 - Procedimentos para a coleta de dados	100
Quadro 11 - Procedimentos para a análise dos resultados	103

Lista de tabelas

Tabela 1 - <i>Ranking</i> dos maiores bancos por ativo total	97
Tabela 2 - Número de bancos por controle de capital	110
Tabela 3 - Participação percentual nos ativos do setor bancário	111
Tabela 4 - Participação percentual nos depósitos do setor bancário	111
Tabela 5 - Participação percentual nos créditos do setor bancário	112

Lista de gráficos

Gráfico 1 - Evolução das operações de crédito e depósito	109
Gráfico 2 - Percentual de inadimplência do total de empréstimos	109

Lista de demais ilustrações

Ilustração 1 - Metodologia: natureza, método, abordagem e técnicas	86
Ilustração 2 - Modelo conceitual do estudo, suas variáveis e relações	88
Ilustração 3 - Proposições do presente estudo	93
Ilustração 4 - Posição do superintendente regional na estrutura do banco.....	128

1 Introdução

Quais conhecimentos apresentam-se como relevantes para uma organização e quais conhecimentos apresentam-se como relevantes para um profissional? Como a organização age para garantir que os conhecimentos que lhe são relevantes sejam devidamente considerados por seus profissionais, e como seus profissionais agem para garantir que os conhecimentos que lhes são particularmente relevantes sejam devidamente considerados por sua organização? Como esses agentes interagem a fim de buscar aqueles conhecimentos interpretados como pertinentes e significativos para ambas as partes? Esse estudo é produto essencialmente de tais indagações a respeito da criação de conhecimento nas organizações.

No entanto, antes de tratar dessa temática, faz-se necessário esclarecer alguns conceitos. O que se entende por conhecimento? Para esse estudo, conhecimento é compreendido como uma crença compartilhada entre as pessoas de um grupo, uma instituição ou uma sociedade do que é “certo”, “verdadeiro”, ou “real”. Esse conceito tem sua origem na Filosofia, e apresenta-se suficientemente elaborado para os propósitos dessa pesquisa. Além da definição do que é conhecimento, também faz-se necessário esclarecer o que se entende por conhecer. Para esse estudo, conhecer consiste em agir sobre o que é aceito como “certo”, “verdadeiro”, ou “real” e transformá-lo, concreta ou simbolicamente.

Esse entendimento evidencia que além da ação de um indivíduo, o conhecimento depende de instâncias sociais de legitimação. Conhecer, nesse sentido, não é compreendido como um ato do sujeito em direção a um objeto do conhecimento, mas como resultante da relação entre esses dois agentes. Essa relação é encontrada em estudos sobre a gênese e o desenvolvimento do conhecimento; porém, ainda pouco explorada por estudos organizacionais. Normalmente, a literatura pertinente ao tema revela uma sobreposição do sujeito sobre o objeto, ou do objeto sobre o sujeito do conhecimento; como se ambos não pudessem construir, concomitantemente, seus espaços de interação, representação e compreensão.

O estudo dessa relação recíproca entre o caráter subjetivo e objetivo do conhecimento - que procura trazer algumas contribuições da Psicologia Cognitiva e da Sociologia do Conhecimento - mostra-se, potencialmente, capaz de responder, algumas das inquietações, ou ao menos explorar caminhos possíveis em relação ao tema dessa pesquisa, já que preocupa-se em conciliar a interpretação que os profissionais e as organizações têm de suas respectivas participações e papéis no processo de criação de conhecimento. A questão orienta-se, nesse sentido, na construção de ações que sejam interpretadas como significativas para ambos, ao invés de privilegiar uma em detrimento da outra.

1.1 Motivação do estudo

A motivação desse estudo - que introduzo na primeira pessoa do singular já que faz parte da minha biografia pessoal - teve início há aproximadamente seis anos, quando me formei, e fui convidado a integrar a equipe que deveria ser responsável pela criação, implementação e manutenção do processo de criação de conhecimento em uma empresa multinacional de grande porte, que oferecia serviços profissionais de auditoria, assessoria de negócios e assessoria tributária. Essa empresa era líder em praticamente todos os mercados em que atuava, e estava instalada na América do Sul há quase um século, e no Brasil há mais de noventa anos.

Nessa época, minha experiência profissional de quase dois anos como consultor júnior, numa empresa de pequeno porte, que tinha como integrantes professores de reconhecidas escolas de negócio do país, como a Escola de Administração de Empresas - Fundação Getúlio Vargas e a Escola Superior de Propaganda e Marketing, estava essencialmente vinculada a temas e projetos relacionados à estratégia empresarial e ao desenvolvimento de competências, o que influenciou, sobremaneira, a forma com a qual passei a perceber e a lidar com o processo de criação de conhecimento durante minha atuação subsequente.

Os anos que se seguiram foram repletos de experiências marcantes, particularmente em relação à forma pela qual os profissionais daquela multinacional de serviços profissionais passaram a interagir com as práticas de gestão orientadas à criação de conhecimento. No entanto, uma questão que constantemente chamava minha atenção era a de que, nem uma exigência formal por parte da organização, nem uma predisposição voluntária por parte dos indivíduos garantiam *per se*, um espaço legítimo que promulgasse a criação de conhecimento. Para mim, o que parecia existir era uma necessidade latente de diálogo entre esses dois agentes.

Desde então, minha vontade de melhor compreender o fenômeno da criação de conhecimento nas organizações, particularmente a partir de práticas e teorias que buscassem promover um relacionamento de mão-dupla entre organizações e indivíduos, ganhou cada vez mais sentido. E foi, definitivamente, ao ingressar no Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, que notei que minha preocupação encontrava a devida ressonância com estudos recentes sobre o tema, e que uma pesquisa nessa linha seria pertinente.

A literatura que historicamente versava sobre a questão da criação de conhecimento nas organizações - a partir das obras originais de Nonaka e Takeuchi de 1995, e Davenport e Prusak de 1998 - trazia contribuições significativas sobre as propriedades e os fluxos do conhecimento e sobre algumas práticas profissionais capazes de promovê-lo. Assim, revisei, num primeiro momento, esses e outros autores e obras de referência nesse campo de estudo, para melhor compreender as origens da discussão sobre o tema e, além disso, para identificar os motivos e justificativas que conduziam, naquele momento, tais autores a observar o fenômeno do conhecimento nas organizações com olhares aparentemente opostos.

Encontrei, nesse sentido, duas orientações distintas que marcavam os estudos organizacionais¹ e, conseqüentemente, as teorias que procuravam tratar da criação de conhecimento nas organizações. De um lado, havia a corrente denominada determinista, que valorizava a natureza objetiva do conhecimento, promulgando

¹ Distinção proposta por Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005).

mecanismos de controle para que o ato de conhecer acontecesse e pudesse ser devidamente gerenciado. E, do outro lado, estava a corrente voluntarista, que valorizava a natureza subjetiva do conhecimento, incentivando a ação dos próprios profissionais, que passavam a atuar como disseminadores do conhecimento, praticamente por vontade própria.

No dia-a-dia, era factível perceber que essas duas correntes, apesar de parecerem, a princípio, contraditórias, na realidade, coexistiam em grande parte das situações profissionais. Tal constatação remontava às razões de estudos mais recentes na Economia e na Administração que procuravam, nesse sentido, inaugurar uma ordem dialógica entre indivíduos e organizações - assumindo por dialógico o comportamento de um-para-com-o-outro, ou de reciprocidade; conceito introduzido e discutido por Buber na obra "Do diálogo e do dialógico" de 1982. A ênfase de tais estudos recaía, nesse sentido, sobre como esses agentes tratavam de construir e atribuir significados, no decorrer de suas relações, à própria realidade profissional que os circunscrevia.

Deparei-me, portanto, com conceitos de cunho construtivista, que estudiosos e pesquisadores da área acabavam por definir como elementos constituintes da teoria institucional², e que tratava, então, da interação entre organizações e indivíduos em seus contextos profissionais de uma maneira muito mais relacional - incorporando tanto a natureza objetiva como subjetiva associada ao ato de conhecer. Percebi, nesse momento, que existia uma grande ressonância entre as questões que trazia de minha própria experiência profissional e de discussões acadêmicas em relação ao fenômeno da criação de conhecimento nas organizações e a leitura que tal abordagem propunha-se a fazer.

Portanto, esse estudo, apesar de instigado primeiramente por minha biografia profissional, foi resultante principalmente de calorosas discussões conceituais sobre o tema da criação de conhecimento nas organizações que tive com meus colegas e professores durante as disciplinas que cursei e os congressos e fóruns de que participei nos últimos anos. Além disso, essa pesquisa procurou sistematizar, ao

² Em Vasconcelos (2004) e Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005).

longo de suas páginas, uma série de artigos e livros que li e que versam sobre o tema. Muitos deles, aliás, trazem contribuições significativas para futuros estudos, particularmente em nosso país, e representam, certamente, o estado-da-arte à leitura proposta ao fenômeno.

Na continuação, é proposta uma leitura preliminar do contexto a fim de relatar, de forma histórica, como o conhecimento, nas últimas três décadas, tornou-se um ativo relevante à economia, ao mercado de trabalho e ao setor bancário. Este último, particularmente tratado pelo presente estudo. Além disso, realiza-se uma rápida incursão às principais teorias que marcam a discussão sobre a criação de conhecimento nas organizações, seus pressupostos mais relevantes, e seus vínculos com a questão da estratégia empresarial e da competência individual. Por fim, apresenta-se, particularmente, a questão do papel da média gerência em tal processo, para, então, justificar a opção do presente estudo em tecer uma abordagem ao fenômeno, que se denominou construtivista, por implicar em uma construção recíproca entre o sujeito e o objeto do conhecimento.

1.2 Uma leitura preliminar do contexto

A razão pela qual o fenômeno de criação de conhecimento nas organizações mostra-se relevante às discussões acadêmicas e profissionais está associada ao valor que o conhecimento ganhou nas últimas décadas, particularmente, a partir dos movimentos de flexibilização do capital e do trabalho. Para tanto, primeiro, busca-se compreender como, historicamente, o capital e o trabalho perderam a rigidez que os caracterizava para ganharem contornos mais dinâmicos e, necessariamente, mais flexíveis. Segundo, realiza-se um resgate sobre a origem das discussões teóricas acerca da criação de conhecimento nas organizações e ressalta-se suas principais implicações aos estudos recentes.

1.2.1 Capital, trabalho e o valor do conhecimento

De acordo com Harvey (1999), já em meados da década de 1960, havia indícios de problemas sérios em relação ao modelo fordista de produção. O fordismo teve sua origem nos Estados Unidos a partir do ano simbólico de 1914, quando Henry Ford introduziu o período de oito horas de trabalho em sua linha de produção de automóveis. Porém, a concepção dita fordista advém, inegavelmente, de tendências bem estabelecidas em outras indústrias e localidades. Ford fez pouco mais do que racionalizar tecnologias tradicionais e uma divisão do trabalho já existente, porém com ganhos inquestionáveis de produtividade.

Sua contribuição, nesse sentido, foi fazer o trabalho chegar ao trabalhador que se encontrava em um posto fixo de trabalho. Esse posto de trabalho atendia aos pressupostos teóricos que Taylor havia descrito alguns anos antes em sua obra “Princípios da Administração Científica” (*The Principles of Scientific Management*) de 1911. O principal deles era o de que o trabalho poderia ser decomposto em tarefas discretas e, assim, padrões rigorosos de tempos e movimentos poderiam conduzir a como cada indivíduo deveria proceder, uma vez estabelecido nessa ou naquela posição dentro de uma determinada linha de montagem.

A produtividade do trabalho, nesse contexto, estava diretamente vinculada aos fluxos de produção e, portanto, à velocidade com a qual o trabalho era executado. Duas características que moldavam essa forma de gestão eram a racionalidade exacerbada por parte das organizações e a especialização necessária por parte dos trabalhadores (ZARIFIAN, 2001). Enquanto a primeira garantia uma aceleração do fluxo de produção, a segunda garantia uma aceleração do ritmo de trabalho. Em ambos os casos, a preocupação estava fundamentalmente orientada à produção em massa e sua correspondente economia de escala.

Essa abordagem denotava, por outro lado, a necessidade de manter um consumo que atendesse ao volume do que era ofertado. A expansão do fordismo beneficiou-se tanto de um período de guerras, que evidenciou a racionalização como a forma mais conveniente de garantir um crescimento econômico rápido aos países afetados

pelas mesmas, como de um período entre-guerras, quando o comércio internacional despontou como uma alternativa de superar os limites impostos às demandas internas, e, ainda mais, do período pós-guerra, a partir de 1945, com a abertura ao investimento estrangeiro, especialmente na Europa.

No entanto, nem todos eram beneficiados pelo fordismo, havendo sinais de insatisfação: desde o trabalhador, que lidava com um trabalho rotineiro e fragmentado; até o empreendedor, que precisava continuamente negociar com sindicatos e governos formas de sustentar uma produção que dependia de um alto grau de regularidade em suas relações contratuais, assim como de uma inerente estabilidade nas esferas políticas e econômicas. Essa insatisfação podia ser melhor apreendida pelo termo rigidez (HARVEY, 1999) e pelo significado a ele atribuído.

Quando a demanda de quantidade e qualidade tornou-se imprevisível; quando os mercados ficaram mundialmente diversificados e, portanto, difíceis de ser controlados; e quando o ritmo da transformação tecnológica tornou obsoletos os equipamentos de produção com objetivo único, o sistema de produção em massa ficou muito rígido e dispendioso para as características da nova economia. (CASTELLS, 2001, p.176).

A rigidez dominava todas as esferas relacionadas ao capital e ao trabalho, além de presumir uma certa estabilidade que, na década de 1970, já não existia mais; particularmente, devido ao intenso aumento da concorrência e aos inúmeros reflexos dos períodos sucessivos de recessão. Nesse espaço sócio-cultural emergiu uma série de experiências em distintos domínios que passaram a tratar a flexibilidade e a mobilidade como alguns dos caminhos possíveis para superar as dificuldades aparentemente intransponíveis da rigidez. Assim, novas técnicas de organizar a produção e o trabalho trouxeram um período de reestruturação às organizações (HARVEY, 1999).

As novas tecnologias permitem a transformação das linhas de montagem típicas da grande empresa em unidades de produção de fácil programação que podem atender às variações do mercado (flexibilidade do produto) e às transformações tecnológicas (flexibilidade do processo). (CASTELLS, 2001, p.176).

A partir de então, as organizações passaram a acelerar, sensivelmente, o ritmo de inovação de seus produtos e a explorar, com maior precisão, segmentos específicos de mercado. Isso teve origem na indústria japonesa e, posteriormente, ganhou

notoriedade nos demais mercados. O tempo de giro da produção, ou seja, o tempo necessário para a produção de um determinado produto desde sua concepção até sua efetiva entrega ao mercado, reduziu-se substancialmente pelo uso de novas tecnologias. O mesmo aconteceu com o tempo de giro do consumo a fim de garantir a sustentabilidade econômica dessas operações flexíveis. O setor de serviços, então, ganhou relevância a partir do final do século XX.

O trabalhador, nesse contexto, recebeu mais autonomia para lidar com as questões de seu trabalho, tornando-se, aos poucos, co-responsável pela produção de um produto ou pela entrega de um serviço. Essa inserção do trabalhador nos processos produtivos alterou os objetos e sujeitos com os quais deveria lidar em seu dia-a-dia de trabalho: ao invés dos procedimentos, instrumentos e hierarquias funcionais, era necessário manipular informações, tecnologias e redes de relações. O trabalhador, sob essas novas condições, precisava desenvolver sua capacidade de prospecção, análise e apreensão das informações, das tecnologias e das situações a fim de tomar decisões adequadas aos contextos que se apresentavam.

Sob o paradigma informacional, os tipos de emprego mudam em quantidade, qualidade e na natureza do trabalho executado. Assim, um novo sistema produtivo requer uma nova força de trabalho e os indivíduos e grupos incapazes de adquirir conhecimentos informacionais poderiam ser excluídos do trabalho ou rebaixados. (*Ibid.*, p. 284).

1.2.2 Origens da discussão acerca do conhecimento nas organizações

Em meados da década de 1990, Nonaka e Takeuchi inauguram uma primeira discussão acerca das práticas de gestão orientadas à criação de conhecimento. A obra desses autores intitulada “Criação de Conhecimento na Empresa” (*The Knowledge-Creating Company*), originalmente em inglês, repercutiu de forma decisiva para que o tema fosse considerado de maneira mais abrangente por outros estudiosos e pesquisadores da área. O texto iniciava com uma pergunta, no mínimo, intrigante: “Qual o motivo do sucesso das empresas japonesas?” (1997, p. 1). A essa pergunta seguia-se uma análise do modo como as práticas e teorias ocidentais e orientais diferiam em relação ao entendimento do que era conhecimento para as suas respectivas organizações e de como seus fluxos deveriam ser tratados.

De uma forma crítica, esses autores realizaram uma primeira revisão da literatura pertinente ao tema, e demonstraram que as práticas e teorias encontravam-se segmentadas a partir de duas linhas de apreensão da realidade organizacional descritas por eles como sendo a “científica” e a “humanista” (1997, p. 41). Ressaltavam, além disso, que nos dois casos havia uma propensão por uma abordagem determinista à criação de conhecimento, que deixava de lado os aspectos subjetivos inerentes ao contexto social do qual o conhecimento efetivamente emergia (1997, p. 55). Esses autores, então, enfatizavam a necessidade de articular tanto conhecimentos explícitos, como tradicionalmente as organizações ocidentais faziam, como conhecimentos tácitos, que fundamentavam a atuação das empresas orientais.

Baseamo-nos na distinção estabelecida por Michael Polanyi (1966) entre conhecimento tácito e conhecimento explícito. O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou ‘codificado’ refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática. [...] Nosso modelo dinâmico da criação de conhecimento está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e explícito. Chamamos essa interação de ‘conversão do conhecimento’. Não podemos deixar de observar que essa conversão é um processo ‘social’ entre indivíduos, e não confinada dentro de um indivíduo. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 65-67).

Logo em seguida, em 1998, Davenport e Prusak, publicaram a obra intitulada “Trabalhando Conhecimento” (*Working Knowledge*), ainda como dissidentes de uma abordagem mais determinista do processo de criação de conhecimento nas organizações. Apesar de também identificarem atributos tácitos e explícitos associados ao conhecimento, na concepção desses autores, seria possível traçar um paralelo entre as práticas e teorias de mercado e a criação, codificação, e aplicação de conhecimento. Para eles, existia um mercado do conhecimento e, portanto, as organizações deviam procurar, como agentes econômicos: (a) reconhecer suas forças; (b) compreender suas estruturas de funcionamento; e, (c) torná-lo mais eficiente (1998, p. 25).

Se queremos que o conhecimento mova e seja utilizado mais efetivamente, precisamos entender as forças que o orientam. Acreditamos que as forças do mercado motivam isso, trabalhando de forma similar aos mercados de bens mais tangíveis. Existe um mercado genuíno para o conhecimento nas organizações. Como os mercados de produtos e serviços, o mercado do conhecimento tem compradores,

e vendedores que negociam para alcançar mutuamente preços satisfatórios ao produto comercializado. Tem analistas que aproximam compradores e vendedores, e até empresários, que utilizam seus conhecimentos sobre o mercado para criar bases internas de poder. As transações no mercado do conhecimento ocorrem porque todos participantes acreditam se beneficiarem de alguma maneira particular.³ (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 25).

O que havia em comum entre essas duas obras era que tanto uma como a outra tratavam o conhecimento como um atributo; em ambos os casos, o conhecimento era percebido como um recurso que podia ser mobilizado em determinada situação profissional pertinente. De qualquer forma, tanto a abordagem determinista, que estava centrada no valor estratégico do conhecimento para a organização, como a abordagem voluntarista, que sugeria uma ação competente e praticamente autônoma por parte de seus profissionais, reconheciam as dimensões cognitiva e social da criação de conhecimento, apesar de ainda optarem em suas considerações por enfatizar uma em detrimento da outra.

Outro aspecto que merecia destaque em relação a essas duas abordagens à criação de conhecimento nas organizações estava no fato de que a média gerência era percebida como tendo uma função essencial desse processo. Em parceria com Nonaka, Krogh e Ichijo publicaram o livro “Facilitando a Criação de Conhecimento” (*Enabling Knowledge Creation*), que creditava à média gerência o papel de “ativista do conhecimento” (KROGH *et al*, 2001, p. 182). Na outra ponta, Davenport e Prusak (1998, p. 109) também destacavam a importância desse “trabalhador do conhecimento” que se encontrava, sobretudo, em funções intermediárias⁴.

Entre os principais protagonistas, vemos os gerentes de nível médio desempenhando um papel-chave na facilitação do processo de criação de conhecimento organizacional. Servem como “nó” estratégico que liga a alta gerência aos gerentes da linha de frente. Atuam como “ponte” entre os ideais visionários do topo e as realidades quase sempre caóticas do negócio. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 146).

³ “If we want knowledge to move and be utilized more effectively, we need to better understand the forces that drive it. We believe market forces power its movement, working similarly to markets for more tangible goods. There is a genuine market for knowledge in organizations. Like markets for goods and services, the knowledge market has buyers and sellers who negotiate to reach a mutually satisfactory price for the goods exchanged. It has brokers who bring buyers and sellers together and even entrepreneurs who use their market knowledge to create internal power bases. Knowledge market transactions occur because all of the participants in them believe that they will benefit in some particular way.”

⁴ Os termos “ativista” e “trabalhador” do conhecimento são tratados adiante no capítulo 3 (seção 4.1).

Recentemente, o debate sobre a criação de conhecimento nas organizações converteu-se na tentativa de revelar pontes capazes de associar tanto o subjetivismo como o objetivismo envolvidos em tal processo. Nesse caminho, procurou-se resgatar algumas contribuições advindas tanto da Psicologia como da Sociologia que entendiam a criação de conhecimento como uma construção envolvendo, respectivamente, processos de apreensão cognitiva (PIAGET, 2003) e de legitimação social (BERGER; LUCKMANN, 2004). Essa construção devia, portanto, acontecer *na e pela* relação entre indivíduos e instituições, estando integralmente vinculada à ação recíproca desses dois agentes.

Para fazer isso, propomos olhar para o conhecimento e para a organização a partir do prisma da prática - a maneira como o trabalho é feito e, poderíamos argumentar, como o conhecimento é criado. [...] A consideração sócio-cultural do conhecimento e da firma geralmente volta-se à relação entre aprendizagem individual e identidade social. [...] Aprendizagem, em geral, envolve aquisição de identidade, que reflete como quem aprende vê o mundo, e como o mundo vê quem aprende. Aprender qualquer trabalho, até o mais simples, portanto, é um processo social complexo, um processo que não pode ser simplesmente capturado pela noção de que 'toda aprendizagem acontece dentro da cabeça do indivíduo'.⁵ (BROWN; DUGUID, 2001, p. 200).

Essas contribuições de outras áreas do conhecimento começavam, então, a aparecer em ensaios e estudos sobre a aprendizagem e a criação de conhecimento nas organizações. Brown e Duguid (2001, p. 200), por exemplo, faziam referência aos trabalhos do psicólogo Jerome Bruner, e apontavam que a aprendizagem não dizia respeito apenas à aquisição de fatos sobre o mundo; ela envolvia também uma capacidade de agir nesse mundo de uma maneira socialmente reconhecida, “[...] o que os indivíduos aprendem, sempre, e inevitavelmente, reflete o contexto social no qual eles aprendem e o ambiente no qual eles colocam isso em prática.”⁶ (BROWN; DUGUID, 2001, p. 201).

⁵ “*To do this, we propose looking at knowledge and organization through the prism of practice - the way in which work gets done and, we would argue, knowledge is created. [...] Sociocultural accounts of knowledge and the firm generally turn on the relationship between individual learning and social identity. [...] Learning, in all, involves acquiring identities that reflect both how a learner sees the world and how the world sees the learner. Learning any but the most simple job, then, is a complex social process, one that cannot simply be captured in the notion that ‘all learning takes place inside individual human heads’.*”

⁶ “[...] *what individuals learn always and inevitably reflects the social context in which they learn it and in which they put it into practice.*”

Pode-se inferir que no campo da Economia e da Administração, muitas dessas referências encontravam-se associadas aos pressupostos considerados pela teoria institucional (SCOTT, 1987; SELZNICK, 1996; ZILBER, 2002). No Brasil, já havia uma série de artigos nessa linha, que procuravam, justamente, estabelecer seus primeiros recortes aos estudos organizacionais. Notava-se, nesse sentido, que tais artigos tratavam ou de conceituar de maneira mais apropriada os pressupostos institucionais (MACHADO-DA-SILVA *et al*, 2005), ou de revelar associações possíveis com certas áreas temáticas como era o caso de estudos sobre estratégias empresariais (VASCONCELOS, 2004).

1.2.3 O valor do conhecimento no setor bancário

A discussão a respeito da criação de conhecimento nas organizações emergiu como decorrência da flexibilização do capital e do trabalho que teve início nas últimas três décadas. Dois temas, nesse sentido, são evidenciados em tais discussões. O primeiro refere-se à tecnologia da informação que expandiu sua presença e seus propósitos, sendo incorporada a praticamente todas as situações de trabalho - das mais rotineiras às mais complexas. O segundo, por sua vez, diz respeito à gradual inclusão dos serviços à economia e às situações profissionais, o que demandou do trabalhador, mesmo aquele em funções mais operacionais, uma interação contínua com outras pessoas.

No Brasil, um dos setores que retrata, de forma bem peculiar, essa trajetória pela qual a questão da criação de conhecimento surgiu e deu notoriedade aos estudos organizacionais é o denominado setor bancário. Isso porque as características desse setor, ainda na década de 1980, eram marcadas por uma certa rigidez normativa e operacional que lhe garantia, apesar dos altos índices inflacionários com os quais convivia nosso país, a estabilidade necessária à manutenção de suas formas de gestão. Nesse contexto, os bancos detinham capacidade de auto-financiar suas operações e de acumular capital ao absorver parte considerável do imposto inflacionário.

Com o advento do Plano Real, a partir de 1994, o setor bancário assistiu à entrada de uma porção considerável de capital estrangeiro nas suas operações até então nacionais, além de um processo recorrente de privatizações, fusões e aquisições. Ao somar a essa situação a necessidade de lidar com patamares bem inferiores de inflação, quando comparados aos das décadas anteriores, o setor vivenciou um período no qual suas instituições precisaram reformular suas estratégias de ação, procurando desenvolver novos produtos e serviços com o propósito de encontrar novos modos de captar recursos e de melhorar a eficiência de suas operações de crédito, cobrança e tesouraria.

Nesse cenário o número de bancos reduziu-se drasticamente. Se, em 1994, o Brasil contava com cerca de 250 instituições financeiras, dez anos depois elas eram pouco mais de 60% desse total (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2006). Por outro lado, nesse mesmo período, o número de agências e postos de atendimento cresceu: enquanto havia cerca de 33,5 mil dependências bancárias em 1994, em 2004 elas superavam 51 mil (FEBRABAN, 2006). Uma inferência possível ao considerar esses dados é que os bancos, sob as condições de uma economia mais complexa e robusta, trataram de flexibilizar suas operações, alterando sensivelmente suas formas de gestão.

Recentemente, o que marcava o setor bancário era a manutenção de altos índices de investimento em tecnologias de informação e o contínuo desenvolvimento de novos produtos e serviços (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2006). Havia, nesse sentido, uma representatividade interessante das duas abordagens historicamente associadas à questão da criação de conhecimento nas organizações. Por um lado, a tecnologia da informação em seu papel, fundamentalmente determinista, de fornecer os elementos estruturais necessários ao fluxo pertinente do conhecimento. Por outro, as pessoas exercendo o papel, de forma mais autônoma, de assistir a organização na identificação de oportunidades e no desenvolvimento de novas soluções para os seus clientes.

De acordo com dados da Febraban (2006), o número de agências e postos bancários tradicionais, apesar de manter um crescimento estável, parecia perder terreno para o número de possibilidades de auto-atendimento que havia crescido

significativamente nos últimos anos, o que demonstrava, de fato, a preocupação dessas instituições com investimentos em tecnologia. Já em relação ao desenvolvimento de produtos e serviços, constatava-se a busca crescente de novas formas de concessão de crédito a fim de explorar um mercado, que diferentemente de outros países, ainda apresentava pouca participação nos modelos de negócios dos bancos que atuavam no Brasil, graças aos entraves associados à tributação e às elevadas taxas de inadimplência.

O que se percebia no setor bancário brasileiro era um retrato das questões que, de uma forma ou de outra, orientavam o presente estudo. Essas instituições pareciam lidar, exatamente, com as implicações de uma situação econômica e profissional marcada pela incerteza, na qual as estratégias empresariais e as competências profissionais precisavam ser melhor articuladas a fim de proporcionar os meios necessários à criação daqueles conhecimentos que fossem interpretados como pertinentes e significativos, e que proporcionassem “valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 188).

1.3 Organização dos capítulos

A primeira parte desse estudo, denominada **1. Introdução**, procurou relatar as razões práticas e teóricas que o motivaram, e realizar uma leitura preliminar do contexto no qual a questão da criação de conhecimento nas organizações aparece inserida. Com isso, esse capítulo introdutório tentou delimitar, ainda que de maneira inicial, a abordagem, a unidade de análise e a realidade organizacional que esse estudo considera. Na parte que se segue, sob o título **2. Problema de pesquisa**, detalham-se seus objetivos, geral e específicos, e busca-se revelar suas possíveis contribuições às teorias e práticas organizacionais.

No capítulo seguinte, **3. Revisão da literatura**, os principais conceitos e teorias associados à criação de conhecimento nas organizações são relatados de forma que comecem a tecer, pouco a pouco, um referencial teórico adequado à análise posterior do fenômeno. Assim, a discussão gira em torno dos seguintes temas: a

dialética do conhecimento, a estratégia empresarial, a competência individual, a criação de conhecimento nas organizações e o papel da média gerência. Para cada tema, é apresentado um quadro referencial que compreende seus principais pressupostos e suas associações com a questão do conhecimento.

O capítulo **4. Metodologia** esclarece a natureza do estudo e a escolha do método, além de apresentar o modelo conceitual em detalhe, especificando suas definições operacionais e proposições. Também são detalhadas as questões a respeito do contexto e da unidade de análise do presente estudo, assim como os procedimentos associados à coleta dos dados e à análise dos resultados.

No capítulo **5. Pesquisa de campo** revela-se: primeiramente, o histórico, o contexto, o local e os participantes estudados; e em seguida, os resultados das análises, realizadas em duas etapas. A primeira etapa organiza o conteúdo das entrevistas sob a forma de narrativas ao redor de três atividades de criação de conhecimento identificadas como significativas pelos participantes; enquanto, a segunda procura tecer um quadro teórico-explicativo ao fenômeno a partir dos dados analisados.

Por fim, sob o título **6. Conclusão do estudo**, a pesquisa encerra-se retomando mais detalhadamente determinados pontos abordados a fim de propor algumas conclusões que a relação entre a literatura e a interação com uma realidade organizacional proporcionou, apontando algumas limitações específicas ao estudo empreendido e também tratando de indicar alguns caminhos possíveis a estudos futuros, com base nas contribuições oferecidas por este.

2 Problema de pesquisa

Esse estudo procurou, de forma exploratória, encontrar algumas respostas possíveis para a seguinte pergunta-problema: **como o processo de criação de conhecimento pode se mostrar significativo, tanto para a organização como para seus profissionais?** Apesar de parecer uma inquietação presente no dia-a-dia de qualquer profissional que precisa lidar freqüentemente com situações que exigem a produção de algum tipo de conhecimento, o presente estudo esteve particularmente interessado em explorar essa questão a partir da perspectiva daqueles profissionais em funções de média gerência, e que buscavam encontrar o significado de seu papel e de suas participações em tal processo, fossem eles associados às demandas organizacionais, ou às vontades pessoais.

Elegeram-se três pressupostos à abordagem proposta por esse estudo. O primeiro deles era que a realidade apresentava-se ao indivíduo a partir de uma posição intersubjetiva; isso significava afirmar que qualquer indivíduo apreendia a realidade como um mundo do qual ele participava juntamente com os outros indivíduos (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 40), o que possibilitou estabelecer associações entre os conceitos de objetivo e subjetivo que marcavam as abordagens à criação de conhecimento nas organizações.

O segundo era que o ato de conhecer pressupunha interações de ordem cognitiva e social. Dito de outra forma, apesar de ser um ato no qual o indivíduo parecia operar por conta própria, a partir da mobilização de instâncias cognitivas de sua inteligência, pensamento ou consciência, ele só o fazia com o auxílio de esquemas tipificadores (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 49). Esses esquemas auxiliavam na maneira como o indivíduo apreendia a realidade e o outro, oferecendo meios para que sua experiência fosse assimilada a partir de estruturas cognitivas anteriores (PIAGET, 2003, p. 13). Essas estruturas, por sua vez, dependiam do auxílio dos sistemas simbólicos que eram, por princípio, partilhados socialmente (BRUNER, 2001, p. 16).

O terceiro pressuposto dizia respeito à instância de legitimação que era necessária à criação de conhecimento. A legitimação, nesse sentido, tinha a função de tornar qualquer conhecimento objetivamente acessível e subjetivamente plausível (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 127). Esse processo estava diretamente associado à atribuição de significado, servindo simultaneamente ao coletivo e ao individual. O significado era alcançado por intermédio da linguagem, e respondia tanto à ação individual como à estrutura social. De acordo com Morin (1999, p. 133):

A linguagem permite à cultura imprimir-se sob a forma de saberes, experiências, normas, injunções, interdições, na intimidade de cada espírito, fornecendo-lhes possibilidades próprias de desenvolvimento enquanto exerce o controle social desse desenvolvimento.

Sob essa orientação, o presente estudo respondia à seguinte premissa da teoria institucional:

Cabe aos atores sociais, mediante sua capacidade de agência, a participação no processo de construção social da realidade, a partir de condicionantes estruturais que não apenas constroem, mas também possibilitam a ação social, na medida em que são criados pelos próprios atores sociais por meio do compartilhamento intersubjetivo de interpretações. (MACHADO-DA-SILVA *et al*, 2005, p. 12).

Além disso, esses pressupostos encontravam-se em conformidade com a concepção de que qualquer ação só era compreendida como social na medida em que seus atores, a partir de interpretações individuais pautadas por sistemas simbólicos socialmente construídos, atribuíam-lhe significado.

2.1 Objetivos do estudo

Após delimitar o problema de pesquisa e descrever com maior precisão seus pressupostos fundamentais, procura-se agora consolidar os objetivos que o presente estudo perseguiu. O objetivo geral dessa pesquisa foi **explorar como as atividades que envolviam a criação de conhecimento nas organizações, podiam ser apreendidas como significativas, particularmente para os profissionais em funções de média gerência**. Ao traçar um objetivo dessa natureza, além da premissa de empreender uma detalhada revisão da literatura, fez-

se necessário e oportuno realizar um estudo de campo que oferecesse a devida convivência com esses agentes sociais.

Para conduzir a pesquisa nessa direção além do objetivo geral, perseguiram-se alguns objetivos mais específicos que também ajudaram no desenvolvimento das análises empreendidas pelo estudo, e que foram ordenados em:

- Compreender como a média gerência interpretava a estratégia empresarial adotada por sua organização, a partir de um quadro de referência que possibilitasse elucidar quais conhecimentos eram apreendidos como significativos, tanto para o indivíduo como para a organização.
- Compreender como a média gerência interpretava suas possibilidades de agir de maneira competente quando precisava criar algum tipo de conhecimento, a partir de um quadro de referência que possibilitasse identificar quais conhecimentos apresentavam-se, de forma intersubjetiva, como pertinentes.
- Compreender como a criação de conhecimento nas organizações suscitava interações de cunho cognitivo e social, e buscar revelar os modos pelos quais esse processo procurava articular, de forma recíproca e significativa, as interpretações que organização e indivíduo construía sobre a realidade.

2.2 Contribuições à teoria e à prática

Entre as contribuições desse estudo passíveis de serem especificadas, encontram-se algumas de ordem teórica e outras de ordem prática. Sob a perspectiva teórica, essa pesquisa procurou contribuir ao sistematizar algumas das principais teorias de cunho construtivista, associando conceitos originalmente encontrados em estudos recentes da Psicologia, da Sociologia, da Economia e da Administração, com a temática da criação de conhecimento nas organizações. Além disso, esse estudo propôs uma ordem dialógica e construtivista ao tratamento do conhecimento, e

destacou a importância que a atribuição de significado podia ter, particularmente naquelas atividades orientadas à sua criação.

Já sob o olhar pragmático, esse estudo pôde evidenciar como a média gerência, particularmente no setor de serviços bancários, interpretava sua participação nas atividades associadas à criação de conhecimento a partir das demandas organizacionais e de suas vontades pessoais. Além disso, essa pesquisa pôde contribuir ao relatar a importância que os profissionais atribuía às questões de ordem simbólica, que podiam influenciar, inclusive, na forma como desempenhavam as atividades voltadas à criação de conhecimento. E, por fim, pôde também revelar algumas práticas que estabeleciam uma ordem dialógica entre os interesses dos profissionais e de suas organizações.

3 Revisão da literatura

Uma vez delimitado o problema de pesquisa, seu contexto e suas possíveis contribuições, empreende-se nesse capítulo a revisão da literatura pertinente ao tema a fim de construir a base conceitual na qual o estudo apoiou-se. O processo de criação de conhecimento, para esse fim, foi compreendido como um empreendimento dependente de uma ação cognitiva, e de uma aceitação social. O primeiro passo, portanto, foi resgatar em artigos, estudos e livros científicos, os primeiros fundamentos à compreensão desse fenômeno, que além de biológico, era psicológico e social, e o papel da interpretação como mecanismo articulador desse processo.

Em seguida, por tratar do ato de conhecer a partir da importância que ele conquista nas ciências e práticas econômicas, como é o caso da Administração, lançou-se um olhar a esse fenômeno considerando dois elementos que tangenciam a questão do conhecimento nesse campo de estudo: a estratégia empresarial e a competência individual. Além de uma revisão detalhada dos principais conceitos que fundamentavam essas duas áreas de concentração, foram elaborados e propostos alguns quadros referenciais, contendo as principais correntes existentes sobre esses temas e articulando seus pressupostos, para que sirvam de esquemas interpretativos.

Para finalizar o capítulo, retomou-se a questão da criação de conhecimento, porém demarcando as características e limitações das principais abordagens adotadas pelas teorias e práticas organizacionais, com destaque para a gerência média como articuladora desse fenômeno. Nos extremos, havia, por um lado, uma abordagem determinista que tratava das formas de conversão de qualquer conhecimento em explícito, tangível, e capaz de ser facilmente transferido; e, por outro, uma abordagem voluntarista que procurava evidenciar aquele conhecimento que era intrínseco à experiência particular, portanto, formalmente intransferível.

3.1 A dialética do conhecimento

Antes de alcançar uma definição mais precisa do que se entende por conhecimento e pelo ato de conhecer, fez-se necessária uma incursão a algumas considerações de ordem biológica, psicológica e social (FRANÇA, 2006). Mais do que explorar cada um desses aspectos, pretendeu-se ressaltar suas principais contribuições ao tema e possibilidades de leitura do mesmo.

Sob o aspecto biológico, entende-se que o ser humano é dotado de um sistema nervoso que participa dos fenômenos cognitivos de, no mínimo, duas maneiras: (a) pela ampliação do domínio de estados possíveis do organismo a partir da diversidade de configurações sensório-motoras e (b) pela abertura do organismo para novas dimensões de acoplamento estrutural (MATURANA; VARELA, 2004).

Por ampliação do domínio de estados possíveis do organismo entende-se que, o ser humano é dotado de uma superfície sensorial que inclui tanto células capazes de ser perturbadas pelo ambiente, como células capazes de exercer influência sobre o estado de suas redes de neurônios. Essas últimas podem chegar a alterar os estados globais de tais redes e, em certas ocasiões, resultar em mudanças em algum ponto da superfície motora.

Agora deve estar mais claro o que queremos dizer com 'expandir'. Significa que o sistema nervoso surge da história filogenética dos seres vivos como um tecido de células peculiares, que se insere no organismo de tal maneira que acopla pontos nas superfícies sensoriais com pontos nas superfícies motoras. Assim, ao mediar esse acoplamento com uma rede de neurônios, amplia-se o campo das possíveis correlações sensório-motoras do organismo e se expande o domínio do comportamento. (MATURANA; VARELA, 2004, p. 181).

Por acoplamento estrutural pode-se afirmar que, entre o ser vivo e o meio ocorre uma congruência estrutural necessária, uma certa compatibilidade ou comensurabilidade. Enquanto isso existe, o ser vivo e o meio atuam como fontes de perturbações mútuas e desencadeiam concomitantemente mudanças de estados. Nesse sentido, há uma situação na qual as interações entre ambos adquirem um caráter recorrente ou muito estável.

Como no caso das interações celulares nos metacelulares, é evidente que, do ponto de vista da dinâmica interna de um organismo, o outro representa uma fonte de perturbações que são indistinguíveis das que provêm do meio 'inerte'. No entanto, é possível que essas interações entre organismos adquiram, ao longo de sua ontogenia, um caráter recorrente e, portanto, que se estabeleça um acoplamento estrutural que permita a manutenção da individualidade de ambos, no prolongado devir de suas interações. (*Ibid.*, 2004, p. 200).

Agora, sob o aspecto psicológico, a principal função da mente é a de interpretar e reinterpretar a experiência do sujeito em relação ao contexto em que vive e no qual está inserido, procurando tornar conscientes os significados que esse sujeito cria para si e para a realidade que é percebida como exterior, a partir de seus encontros e reencontros com o mundo (BRUNER, 1997).

Nesse sentido, a realidade é apreendida a partir do auxílio de sistemas simbólicos. “Produzir significado envolve situar encontros com o mundo em seus contextos culturais apropriados a fim de saber ‘do que eles tratam’. Embora os significados estejam ‘na mente’, eles têm suas origens e sua importância na cultura na qual são criados. É esta localização cultural dos significados que garante sua negociabilidade e, no final das contas, sua comunicabilidade.” (BRUNER, 2001, p. 16).

Nem a mente sozinha nem a mão sozinha podem realizar muito sem o auxílio e as ferramentas que as aperfeiçoam. E entre esses auxílios e ferramentas, os principais são a linguagem e os cânones de seu uso. A maior parte de nossos encontros com o mundo não são encontros diretos. Mesmo nossas experiências diretas, assim chamadas, são designadas para a interpretação. [...] Quando estamos confusos com o que nos defrontamos, renegociamos seu significado de uma maneira que esteja de acordo com aquilo em que aqueles à nossa volta acreditam. (BRUNER, 2002, p. 128).

Quando se considera a dimensão psicológica do conhecimento, é preciso deixar claro que não se trata de entendê-la a partir de suas teorias de como a mente e processos mentais transformam o mundo físico, mas sim a partir de como há uma infinidade de formas que a realidade pode assumir quando ela é apreendida como uma representação - que parte de uma mobilização cognitiva por parte do indivíduo, mas que está, de todo modo, imbuída de coletividade.

A “realidade” que atribuímos aos “mundos” que habitamos é uma realidade construída. A construção da realidade é o produto da produção de significado moldada pelas tradições e pelo conjunto de ferramentas de formas de pensamento de uma cultura. Neste sentido, a educação deve ser concebida como algo que auxilie o ser humano a aprender a utilizar as ferramentas de produção de significado e de construção da realidade, a adaptar-se melhor ao mundo em que ele se encontra, ajudando no processo de modificá-lo quando necessário. (BRUNER, 2001, p. 29).

E, por fim, sob o aspecto social, tem-se que o conhecimento é resultado de uma construção intersubjetiva na qual indivíduos partilham suas compreensões da realidade com os outros através de suas participações em instituições sociais. Estas entidades, com suas estruturas e papéis, são responsáveis por legitimar o que os indivíduos entendem por verdadeiro e real (BERGER; LUCKMANN, 2004).

Por estruturas, entende-se o repertório de ações que se tornam, ao longo do tempo e de forma recíproca, habituais a todas as pessoas que fazem parte de uma determinada instituição. Essas ações encontram-se, assim, acessíveis a todos os membros desse grupo em particular. A instituição, nesse sentido, busca associar certos tipos de ações a certos tipos de indivíduos, estabelecendo uma estrutura de ação que é, então, compreendida e partilhada como legítima.

As instituições têm sempre uma história, da qual são produtos. É impossível compreender adequadamente uma instituição sem entender o processo histórico em que foi produzida. As instituições, também, pelo simples fato de existirem, controlam a conduta humana estabelecendo padrões previamente definidos de conduta, que a canalizam em uma direção por oposição às muitas outras direções que seriam teoricamente possíveis. É importante acentuar que este caráter controlador é inerente a institucionalização enquanto tal. (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 79).

Nota-se, portanto, que na origem de qualquer instituição social, existem certos tipos de indivíduos desempenhando certos tipos de ações. Isso significa afirmar que a ordem institucional é, em sua essência, representada por papéis. São os papéis desempenhados pelos distintos indivíduos, e que dessa forma padecem de ser substituídos por outros que também apresentam o tipo adequado, que tornam possível a existência das instituições como presença real na experiência individual.

Pode ver-se facilmente que a construção de tipologias dos papéis é um correlato necessário da institucionalização da conduta. As instituições incorporam-se à experiência do indivíduo por meio dos papéis. Estes, lingüisticamente objetivados, são um ingrediente essencial do mundo objetivamente acessível de qualquer sociedade. Ao desempenhar papéis, o indivíduo participa de um mundo social. Ao interiorizar estes papéis, o mesmo mundo torna-se subjetivamente real para ele. (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 103).

Assim, após essa breve incursão às considerações de ordem biológica, psicológica e social, é possível verificar a multiplicidade envolvida em todo e qualquer ato de conhecer. Além disso, é possível averiguar que essa multiplicidade é,

essencialmente, dialética: como ser biológico, a relação do homem com o ambiente é representada por uma abertura para o mundo a partir de seus instintos e impulsos; por outro lado, as interações psicossociais estabelecem limites a essa relação.

O mesmo poderia-se verificar com cada uma das relações entre as distintas, porém, inter-dependentes dimensões. Para este estudo, a dialética que interessa é aquela da relação entre os aspectos psicológicos e sociais do conhecimento. Se por um lado, o ato de conhecer parte de uma expansão cognitiva, que credita a interpretação à crença do que é tido como realidade, por outro ele se encontra restrito ao contexto social no qual está circunscrito (BRUNER, 2001).

Note que a opção por tratar apenas das dimensões psicológicas e sociais que envolvem a questão do conhecimento é, sobretudo, uma opção do pesquisador por ter maior familiaridade com essas duas dimensões e com suas respectivas considerações.

3.1.1 Mobilização cognitiva

A compreensão e a ação humana dependem da interpretação de informações e eventos por parte dos agentes que as experimentam. Dependem, portanto, do significado atribuído ao contexto. Significado esse que constitui um fenômeno socialmente construído (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991). Para criar sentido da realidade, os indivíduos contam com representações simplificadas ou modelos mentais, que podem ser entendidos como esquemas cognitivos de que uma pessoa lança mão para compreender várias situações e ambientes e que servem como mapas que permitem aos indivíduos interpretarem o contexto além da percepção puramente imediata (WEICK, 1988).

Uma maneira de mudar o foco da tomada de decisão para o significado é olhar mais de perto a questão do “*sesemaking*”. A idéia básica do “*sensemaking*” é que a realidade é um contínuo resultado que emerge dos

esforços de criar ordem e dar um sentido retrospecto do que ocorre.⁷ (WEICK, 1993, p. 635).

Os modelos mentais permitem aos indivíduos e às organizações criarem sentido da realidade e, assim, agirem sobre a mesma. O problema é que tais modelos podem ser, ou tornarem-se, incompletos ou inadequados. Como descrito por Barr *et al* (1992), citando também outros autores, isso acontece porque: (a) tais modelos determinam qual informação ou estímulo receberá atenção; (b) esta informação ou estímulo tende a ser interpretada de acordo com o modelo mental atualmente constituído, e (c) este modelo mental orienta a ação. Assim, os modelos mentais servem como esquemas de percepção que possibilitam tanto lidar com a realidade que se apresenta, mas que também limitam as alternativas de ação.

[A liberdade de ação] não é adquirida num instante, mas tem que seguir um longo processo de desenvolvimento. A ação numa situação imaginária ensina a criança a dirigir seu comportamento não somente pela percepção imediata dos objetos ou das situações que a afeta de imediato, mas também pelo significado dessa situação. (VYGOTSKY, 2003, p. 127).

Entretanto, separar significado de objeto tem conseqüências diferentes da separação entre significado e ação. Assim como operar com o significado de *coisas* leva ao pensamento abstrato, observamos que o desenvolvimento da vontade, a capacidade de fazer escolhas conscientes, ocorre quando a criança opera com o significado de ações. (*Ibid.*, 2003, p. 132).

O fato essencial é que nenhum conhecimento constitui uma cópia do real. Há, nesse sentido, sempre um processo de assimilação a estruturas cognitivas anteriores (PIAGET, 2003). O processo de criação de conhecimento faz uso de tais estruturas tanto ao buscar os significados necessários a sua própria ocorrência, como no momento em que precisa, necessariamente, agir no sentido de transformar o que interpreta como real. Conhecer, nesse sentido, não consiste em copiar o real, mas em agir sobre ele e transformá-lo, de forma efetiva ou simbólica, de maneira a compreendê-lo em função dos sistemas de transformação aos quais as ações se encontram associadas.

Esses sistemas de transformação (PIAGET, 2003) podem ser compreendidos como operações possíveis de assimilação do real. Em uma tentativa de melhor explicar

⁷ “One way to shift the focus from decision making to meaning is to look more closely at sensemaking. The basic idea of sensemaking is that reality is an ongoing accomplishment that emerges from efforts to create order and make retrospective sense of what occurs.”

tais sistemas, pode-se recorrer à classificação proposta por Bruner (2002) sobre os modos de funcionamento cognitivo. Antes, no entanto, é importante enfatizar que tais modos não devem ser compreendidos, “como se faz crer, a um sistema de notações inerentes ao discurso ou a qualquer tipo de linguagem. Consiste em um sistema de operações e a origem destas operações deve ser procurada muito aquém da linguagem, nas coordenações gerais da ação.” (PIAGET, 2003, p.16).

Existem dois modos de funcionamento cognitivo, cada um fornecendo diferentes modos de ordenamento da experiência, de construção da realidade. Os dois (embora complementares) são irreduzíveis um ao outro. Esforços para reduzir um modo ao outro ou para ignorar um às custas do outro inevitavelmente deixam de captar a rica diversidade do pensamento. Além disso, cada uma das maneiras de conhecimento tem princípios operativos próprios e seus próprios critérios de boa formação. Eles diferem radicalmente em seus procedimentos de verificação. Uma boa história e um argumento bem formado são tipos naturais diferentes. Não obstante, do que eles convencem é fundamentalmente diferente: os argumentos convencem alguém de sua veracidade, as histórias de sua semelhança com a vida. O primeiro comprova através de um possível apelo a procedimentos para estabelecer provas formais e empíricas. O outro estabelece não a verdade, mas a verossimilhança. (BRUNER, 2002, p.13).

Assim ao considerar a realidade como a maneira pela qual as pessoas atribuem sentido ao fluxo de tudo que elas vivenciam, pode-se ressaltar a importância que ambos os modos de funcionamento cognitivo têm na busca por significados. Porém, é importante notar que, quando se retrata a existência desses dois sistemas de transformação, percebe-se o quanto o modo narrativo, que diz respeito às histórias, encontra pouca ressonância nas atividades científicas ou profissionais. Isso se explica porque, historicamente, a ciência e o trabalho foram marcados pela racionalização, e seus procedimentos de verificação fundados, na maior parte dos casos, em fatos passíveis de serem comprovados.

A obra de Thomas S. Kuhn, sob o título original em inglês “A Estrutura das Revoluções Científicas” (*The Structure of Scientific Revolution*) de 1962, traz importantes contribuições para que se entenda esse predomínio do argumento sobre a história nas ciências normais - e, por conseguinte, em situações profissionais - particularmente, ao tratar da questão dos paradigmas. A ciência normal é a pesquisa fundamentada em uma ou mais realizações científicas passadas, que proporcionam, por sua vez, os fundamentos para estudos posteriores. O paradigma, nesse contexto, diz respeito aos trabalhos científicos que servem, por algum tempo, “para definir implicitamente os problemas e os métodos

legítimos de um campo de pesquisa para as gerações posteriores.” (KUHN, 2005, p. 30).

Já vimos que uma comunidade científica, ao adquirir um paradigma, adquire igualmente um critério para a escolha de problemas que, enquanto o paradigma for aceito, podem ser considerados como dotados de solução possível. Numa larga medida, esses são os únicos problemas que a comunidade admitirá como científicos ou encorajará seus membros a resolver. Outros problemas, mesmo muito dos que eram anteriormente aceitos, passam a ser rejeitados como metafísicos ou como sendo parte de outra disciplina. Podem ainda ser rejeitados como demasiado problemáticos para merecerem o dispêndio de tempo. (*Ibid.*, 2005, p. 60).

Em síntese, ao ato de conhecer precede uma ação cognitiva que procura, primeiro, interpretar o contexto que então se apresenta a partir de esquemas constituídos, e, em seguida, fazer uso de tais esquemas enquanto age frente a esse próprio contexto. Como um fenômeno social, tanto a interpretação como a ação dependem de momentos partilhados de significação que partem de tais esquemas, ou modelos mentais presentes em cada sujeito, e por intermédio de sistemas de transformação, como a argumentação ou a história, passam a interagir com repertórios ou paradigmas que já estão, de alguma forma, legitimados.

3.1.2 Legitimação social

Além da mobilização cognitiva, o ato de conhecer depende de um processo de legitimação social. Se por um lado pode-se afirmar que “toda atividade humana está sujeita ao hábito; qualquer ação freqüentemente repetida torna-se moldada em um padrão, que pode em seguida ser reproduzido como economia de esforço” (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 77), por outro, tal constatação é insuficiente para explicar o que significa esse fenômeno essencialmente social que é o conhecer. Para tanto, é preciso compreender que a realidade apresenta-se como um mundo intersubjetivo, e isso implica necessariamente um processo de interação contínua com o outro:

A realidade da vida cotidiana apresenta-se a mim como um mundo intersubjetivo, um mundo de que participo juntamente com outros homens. Esta intersubjetividade diferencia nitidamente a vida cotidiana de outras realidades das quais tenho consciência. Estou sozinho no mundo de meus sonhos, mas sei que o mundo da vida cotidiana é tão real para os outros quanto para mim mesmo. De fato, não posso existir na vida cotidiana sem estar continuamente em interação e comunicação com

os outros. [...] Sei também, evidentemente, que os outros têm uma perspectiva desse mundo comum que não é idêntica à minha. Meu “aqui”, é o “lá” deles. Meu “agora” não se superpõe completamente ao deles. Meus projetos diferem dos deles e podem entrar mesmo em conflito. De todo modo, sei que vivo com eles em um mundo comum. O que tem a maior importância é que eu sei que há uma contínua correspondência entre meus significados e seus significados neste mundo que partilhamos em comum. (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 40).

Nesse processo, a produção de significados é parte essencial. Ela se dá por intermédio dos processos de legitimação. A função da legitimação consiste em tornar objetivamente acessível e subjetivamente plausível o que, então, pode-se, efetivamente, entender por conhecimento. A legitimação, nesse sentido, explica a ordem institucional outorgando sua validade; ela oferece a dignidade normativa e seus imperativos práticos. De forma mais simples, a legitimação é responsável por integrar um conhecimento ao repertório partilhado de determinado grupo social de acordo com determinadas estruturas normativas que foram, com o tempo, sendo constituídas e validadas.

A integração e, correlativamente, a questão da plausibilidade subjetiva referem-se a dois níveis. Primeiro, a totalidade da ordem institucional deveria ter sentido simultaneamente para os participantes de diferentes processos institucionais. A questão da plausibilidade refere-se aqui a um sentido global “por trás” dos motivos do indivíduo e de seus semelhantes, motivos predominantes no que diz respeito à situação. [...] Em segundo lugar, a totalidade da vida do indivíduo, a sucessiva passagem pelas várias ordens de uma ordem institucional, deve ser tornada subjetivamente significativa. Em outras palavras, a biografia individual em suas várias fases sucessivas, institucionalmente pré-definidas, deve ser dotada de sentido que torne a totalidade subjetivamente plausível. (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 127).

A legitimação, nesse sentido, dá origem ao que se pode denominar de universo simbólico (BERGER; LUCKMANN, 2004). O universo simbólico é concebido como a matriz de todos os significados socialmente objetivados e subjetivamente percebidos como reais. Diz-se simbólico, por não corresponder, de forma alguma, ao concreto, mas de se constituir essencialmente numa expressividade de segunda ordem. Em última instância, esse universo é um produto social que tem uma história e opera para legitimar tanto a biografia individual quanto à ordem institucional. Assim, o universo simbólico ordena, situa, e por isso mesmo legitima, os papéis cotidianos, as prioridades, os procedimentos, e, até mesmo, as relações e suas interações.

Segundo Bourdieu (2005), para entender a história de produção desse universo, faz-se necessário e legítimo introduzir as noções de espaço social e de campo de

poder. O espaço social que contém em si o princípio de uma apreensão relacional sugere que os indivíduos existem e subsistem *na e pela* diferença, isto é, enquanto ocupam posições relativas em um espaço de relações, e enquanto buscam contribuir para a conservação ou transformação de suas estruturas. De fato, retomase, nesse sentido, o que os sociólogos Berger e Luckmann, em sua obra originalmente intitulada “A Construção Social da Realidade” (*The Social Construction of Reality*), publicada pela primeira vez em 1966, descrevem como “intersubjetividade”.

Ao tratar das diferenças, naturalmente, a questão do poder emerge. Esse assunto, apesar de passar à margem do presente estudo, deve ser, mesmo que de forma breve, devidamente tratado. Isso se deve particularmente por sua íntima relação com a questão do conhecimento. A afirmação de Foucault, “o poder, longe de impedir o saber, o produz” (2001, p. 148), apesar de controversa, demonstra a relevância de trazer à tona essa discussão, que, independentemente de nosso ponto de vista, certamente perpassa qualquer tentativa de explorar o fenômeno de criação de conhecimento. Nesse sentido, busca-se apoiar na definição que Bourdieu (2005, p. 52) oferece:

O campo do poder (que não deve ser confundido com o campo político) não é um campo como os outros: ele é o espaço de relações de força entre os diferentes tipos de capital ou, mais precisamente, entre os agentes suficientemente providos de um dos diferentes tipos de capital para poderem dominar o campo correspondente e cujas lutas se intensificam sempre que o valor relativo dos diferentes tipos de capital é posto em questão; isto é, especialmente quando os equilíbrios estabelecidos no interior do campo, entre instâncias especificamente encarregadas da reprodução do campo do poder, são ameaçados.

Em síntese, para poder prosseguir com a questão da criação de conhecimento nas organizações que esse estudo se propõe a explorar, é preciso compreender, além da ação cognitiva, o papel que a legitimação social tem nesse processo. O conhecimento só se apresenta como tal quando se torna, concomitantemente, plausível ao repertório individual e acessível ao repertório de outras pessoas; e, isso se dá com a legitimação. Vale notar que a legitimação pressupõe a existência de um universo simbólico no qual os significados são partilhados entre os indivíduos, oferecendo ordem à apreensão subjetiva e à interação social, e que, de alguma forma, recebe influências provenientes das relações de poder existentes.

3.1.3 Conhecer como um fenômeno interpretativo

Nas duas seções que antecederam esta, delinear-se, respectivamente, os componentes psicológicos e sociais que compõem, em parte, o processo de criação de conhecimento. Ao recorrer à literatura pertinente, é possível notar a importância que a atribuição de significados rende tanto à ação cognitiva como à legitimação social. Aqui há uma questão fundamental: por mais que o indivíduo pareça operar por conta própria ao realizar a busca do conhecimento pertinente, isso só é possível a partir de sua inserção social (BRUNER, 2001).

De acordo com Schutz (1975), o conhecimento não é homogêneo, mas sim incoerente, porque os interesses individuais que determinam a relevância das coisas não estão integrados a um sistema cognitivo ou social racionalmente organizado; parcialmente claro, uma vez que muitas coisas são tomadas como dadas e não há a compreensão de quais são os princípios que regulam essa ou aquela ação; e contraditório, porque afirmativas consideradas igualmente válidas podem se mostrar inconsistentes quando associadas.

Assim, é preciso compreender a criação de conhecimento dentro de nosso meio de vida socialmente constituído que, portanto, depende da partilha de significados e, igualmente, de modos compartilhados de negociar suas diferenças de interpretação (BRUNER, 1997). Ao considerar, então, o ato de conhecer como uma ação situacional e inter-dependente do contexto em que emerge, tão ou mais relevante do que tratar de suas propriedades ou de seus fluxos está a questão de como as pessoas constroem tal contexto à luz de suas interpretações:

Qualquer ator social, em qualquer situação diária de resolução de problemas, por exemplo, necessita de referências para agir. Tais referências se apresentam em termos de orientações do passado, ou hábitos, orientações para o presente, ou julgamentos, e orientações para o futuro, ou projeções. [...] O que urge compreender é que tais referências nunca provêm de modo linear e direto de fonte externa ao agente, mas sempre por meio da interpretação, do significado que ele atribui ao contexto no qual imerge e emerge a prática social. (MACHADO-DA-SILVA *et al*, 2005, p. 26).

3.2 Estratégia empresarial e conhecimento

Após a compreensão do que se entende pelo ato de conhecer, considerando suas dimensões cognitivas e sociais, e lembrando suas raízes e atuais perspectivas na Psicologia e na Sociologia, esta seção retoma este fenômeno, agora sob o olhar das ciências econômicas, notadamente da Economia e da Administração. Procura-se, nesse sentido, tecer uma leitura interpretativa do conceito de estratégia empresarial e apontar, a partir daí, a relação que cada perspectiva estratégica detem com o processo de criação de conhecimento nas organizações.

3.2.1 Estratégia como um fenômeno interpretativo

Pode-se compreender a organização como uma entidade que interpreta o ambiente que a circunscreve ao mesmo tempo em que o constrói por intermédio de suas ações (VASCONCELOS, 2004). Sob essa perspectiva, é possível identificar uma relação, essencialmente, dialética entre organização e ambiente. Isso significa afirmar que ela é produto do ambiente e, de forma recíproca, produtora do mesmo. Assim, ambos se desenvolvem a partir de um processo conjunto de construção social da realidade e, especificamente, por intermédio de seus respectivos agentes.

O resultado de ações ditas organizacionais é, então, intermediado por representações que os indivíduos fazem dessas ações e de seus contextos. Participam desse processo tanto a organização, com suas estruturas, normas, procedimentos e métodos essencialmente objetivos, como seus profissionais, a partir de ações e decisões parcialmente autônomas e subjetivas. Assim, ambos atribuem, a partir de um campo de interação, significado ao contexto que os circunscreve e às ações que desempenham (MACHADO-DA-SILVA *et al*, 2005).

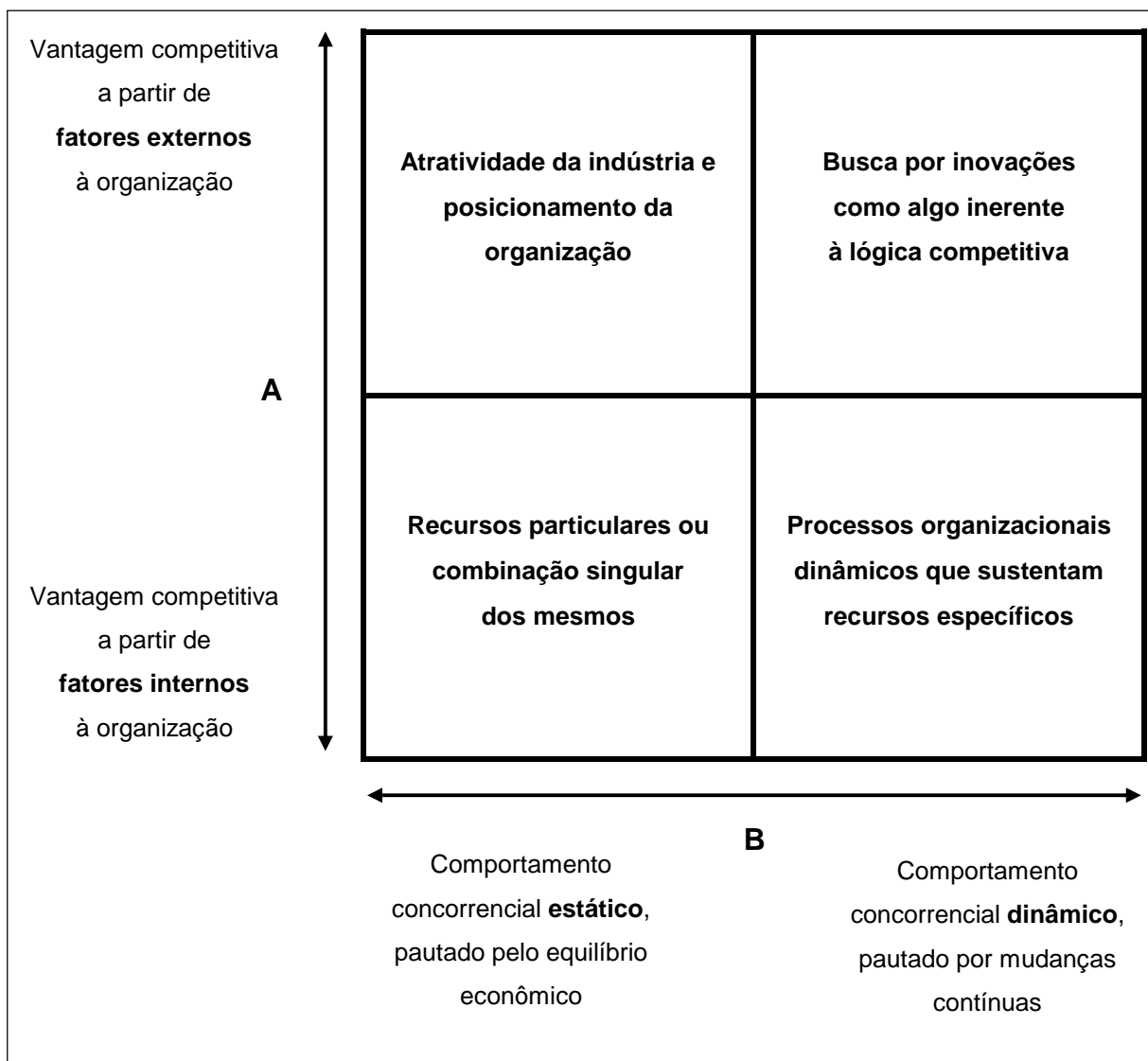
A partir dessa leitura, propõe-se discutir o que se entende por estratégia empresarial. O primeiro passo é identificar seus principais pressupostos que, como a literatura pertinente ao tema sinaliza, são dois: (a) fontes de vantagem competitiva e (b) comportamento concorrencial. O segundo passo é o de definir as

características fundamentais desses pressupostos e classificar as principais correntes teóricas sobre estratégia empresarial dentro desse quadro interpretativo de referência. Por último, uma síntese é proposta à procura de relacionar estratégias e conhecimentos.

3.2.2 Possíveis interpretações da estratégia empresarial

Vasconcelos e Cyrino (2000) evidenciam dois pressupostos que aparecem intimamente ligados ao pensamento sobre as estratégias empresariais. O primeiro diz respeito à origem da vantagem competitiva, que pode ser interpretada como proveniente de: (a) atributos externos à organização ou, no outro extremo, (b) de atributos internos à mesma. O segundo diz respeito ao comportamento concorrencial, que pode ser compreendido desde: (a) estático, a partir da noção de equilíbrio econômico, até (b) dinâmico, ao considerar o contexto competitivo em permanente mudança (Quadro 1).

**Quadro 1 - Pressupostos explicativos à estratégia empresarial:
(A) fonte de vantagem competitiva e (B) comportamento concorrencial.**



Fonte: Elaborado com base nos conceitos de Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 23).

O posicionamento da firma e a atratividade da indústria

A interpretação de que a vantagem competitiva tem sua origem em fatores externos à organização e de que o comportamento concorrencial tende ao equilíbrio econômico proporciona a seguinte leitura: o desempenho de uma organização depende do comportamento de seus fornecedores e compradores no tocante à fixação de preços; por sua vez, esse comportamento é definido por uma estrutura

da indústria que já existe e que reserva à estratégia empresarial, a partir da análise de atratividade dessa indústria, apenas o papel de posicionar a organização frente às forças competitivas presentes (PORTER, 1979).

Uma vantagem competitiva, sob essa perspectiva, é alcançada quando se constroem barreiras à competição para evitar a erosão das margens de lucro e garantir a manutenção da atratividade da indústria. Isso pode se dar por: (a) liderança em custos, (b) diferenciação, (c) enfoque em custos ou (d) enfoque em diferenciação (PORTER, 1990). Assim, o conhecimento das forças competitivas e de suas causas deve definir onde enfrentar e onde evitar a competição. A partir dessa interpretação, o conhecimento pertinente às organizações será aquele que proporciona uma compreensão ampla e profunda dos mecanismos de suas indústrias e dos movimentos de seus competidores.

A inovação como impulso estratégico

Uma outra interpretação de que a vantagem competitiva tem sua origem em fatores externos à organização dá, por sua vez, ênfase à existência de um comportamento concorrencial, fundamentalmente, dinâmico. Para a, assim denominada, escola austríaca que tem como um de seus principais representantes o economista Schumpeter, a competição está associada às inovações, sejam elas em processos ou produtos. Portanto, não existe um estado de equilíbrio, mas sim um processo interativo e evolucionário, inerente ao capitalismo (SCHUMPETER, 1950), que mobiliza informações divergentes e conhecimentos dispersos à procura de novas aplicações.

A vantagem competitiva, nessas condições, implica um contínuo exercício de inovação que possibilite proteger a organização, temporariamente, de potenciais imitações por parte do mercado. Vale ressaltar que, ao tratar da inovação, a escola austríaca considera tanto as disruptivas como aquelas incrementais, sendo o empreendedor o principal agente desse processo. Além disso, ressalta o poder de imitação da concorrência como um fator inerente ao sistema econômico. O conhecimento relevante, a partir de uma interpretação dessa natureza, é aquele que

permite o desvendar de novas aplicações mercadológicas por parte de uma organização, tornando obsoleta a posição de seus concorrentes (CONNER, 1991).

Os recursos da firma como fontes de vantagem competitiva

A interpretação de que a vantagem competitiva parte de fatores internos e específicos de uma organização, e de que o ambiente concorrencial já detem uma determinada estrutura independente da ação de seus integrantes, sugere que determinados recursos, ou a combinação desses, internamente à firma, são os principais responsáveis por seus ganhos competitivos (FLEURY; FLEURY, 2000). Sob essa perspectiva, as organizações atuam à procura da apropriação e combinação de recursos que lhes garantam margens acima do esperado, e sejam: (a) valorizados, (b) raros, (c) difíceis de imitar e (d) que não concorram com substitutos (PRAHALAD; HAMEL, 1990; BARNEY, 1991).

Uma leitura que entende a vantagem competitiva como proveniente de uma potencialidade própria da organização frente a um ambiente já configurado e em equilíbrio, leva em conta sua condição histórica e singular e sugere uma valorização dos processos internos de aprendizagem, ou melhor, de suas 'competências essenciais'⁸. O conhecimento estrategicamente pertinente, nesse caso, é aquele que possibilita a exploração e o desenvolvimento dos recursos existentes e de suas configurações. Isso implica um olhar de dentro para fora: das características e interações próprias da organização para aquelas relativas ao mercado.

A capacidade dinâmica de sustentar recursos estratégicos

Uma outra interpretação também entende que a vantagem competitiva tem sua origem em fatores internos à organização. No entanto, percebe o comportamento concorrencial como incerto e dinâmico. Assim, mais importante do que os recursos

⁸ Livre tradução de "core competencies" (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p. 81) que, segundo seus autores, significa, "[...] the collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies."

que em determinada época ou situação fazem a diferença, está a capacidade intermitente que uma organização possui de adaptar, integrar e reconfigurar suas habilidades, recursos e competências, internas ou externas, em linha com as necessidades impostas pelas contínuas mudanças do contexto no qual está inserida (TEECE *et al*, 1997).

A vantagem competitiva, nessas condições, aparece nos próprios processos da organização. De acordo com Teece *et al* (1997), esses processos desempenham os seguintes papéis: (a) coordenação/integração, (b) repetição/experimentação e (c) reconfiguração/transformação dos recursos. Nota-se que para cada tipo de processo, é possível identificar um tipo diferente de conhecimento pertinente: no primeiro caso, diz respeito às formas de organizar as rotinas de trabalho; no segundo, refere-se a como o trabalho pode ser realizado de forma mais rápida e melhor; e no último, diz respeito à adoção de práticas que alterem as estruturas existentes.

3.2.3 Estratégia e conhecimento em busca da síntese

Ao compreender a estratégia empresarial a partir das interpretações possíveis que uma organização pode ter da realidade que a circunscreve, e em relação, especificamente, a dois de seus pressupostos fundamentais, a saber, fonte de vantagem competitiva e comportamento concorrencial, procura-se identificar quais conhecimentos mostram-se pertinentes a quais estratégias empresariais. O resultado desta análise oferece subsídios a uma posterior análise interpretativa do fenômeno de criação de conhecimento e permite, nesse instante, formular o seguinte quadro referencial (Quadro 2):

Quadro 2 - Categorias interpretativas entre estratégia e conhecimento.

	Atratividade e posicionamento	Competição por inovação	Combinação de recursos	Capacidade dinâmica
Fonte da vantagem	Externa à organização	Externa à organização	Interna à organização	Interna à organização
Concepção da concorrência	Estática; em equilíbrio econômico	Dinâmica; em busca de inovações	Estática; com recursos privilegiados	Dinâmica; com processos em mudança
Estratégia em ação	Defesa da posição competitiva	Criação ou imitação do novo	Exploração de recursos existentes	Contínua reconfiguração dos processos
Conhecimentos pertinentes	Estrutura da indústria e da competição	Novas aplicações e soluções	Relação entre recurso e valor competitivo	Dinâmica dos processos da organização
Autores representativos	Porter, M. Ghemawat, P.	Schumpeter, J. Jacobson, R.	Prahalad, C. K. Hamel, G. Barney, J.	Teece, D. Pisano, G.

3.3 Competência individual e conhecimento

Se por um lado, tratou-se da questão da estratégia empresarial, associada a como uma organização interpreta sua ação frente a determinado contexto, faz-se necessário empreender o mesmo esforço na tentativa de sistematizar o que se entende por competência individual. Mais do que procurar definições para esse conceito, a próxima seção procura enumerar suas dimensões e, a partir daí, buscar estabelecer as relações entre suas combinações possíveis e os conhecimentos que a elas parecem pertinentes.

3.3.1 Competência como um fenômeno interpretativo

De acordo com Scott e Christensen (1995, p. xiii), “uma ação é vista como social na extensão em que atores atribuem significado a ela.” A partir dessa constatação, também pode-se tratar a competência individual sob uma perspectiva interpretativa. De fato, o indivíduo é sempre um “sujeito em situação”, e essa situação precisa, necessariamente, ser percebida e concebida por este indivíduo a partir de suas representações. Tais representações desempenham, nesse sentido, o papel de esquemas orientadores das ações individuais (LE BOTERF, 2003).

Sob essa perspectiva, também é possível identificar uma relação, essencialmente, dialética entre o indivíduo e o ambiente no qual atua. Isso significa afirmar que o indivíduo é produto do ambiente e, de forma recíproca, produtor do mesmo. Assim, cada sujeito é um agente que, ao infundir ações por meio da interpretação dos elementos e das relações presentes em determinados contextos organizacionais, torna-se portador de significados socialmente partilhados (ZILBER, 2002).

Propõe-se discutir o que se entende por competência individual, compreendendo que qualquer ação competente é sempre resultante de um momento prévio de interpretação. Assim, o quadro referencial para tal interpretação foi elaborado a partir das duas principais dimensões que interferem na operacionalização da competência que, de acordo com a literatura pertinente ao tema, são: (a) o domínio

de realização de atividades e (b) a característica de seu contexto. Em seguida as principais considerações sobre o que se entende por competência individual são classificadas dentro desse quadro interpretativo.

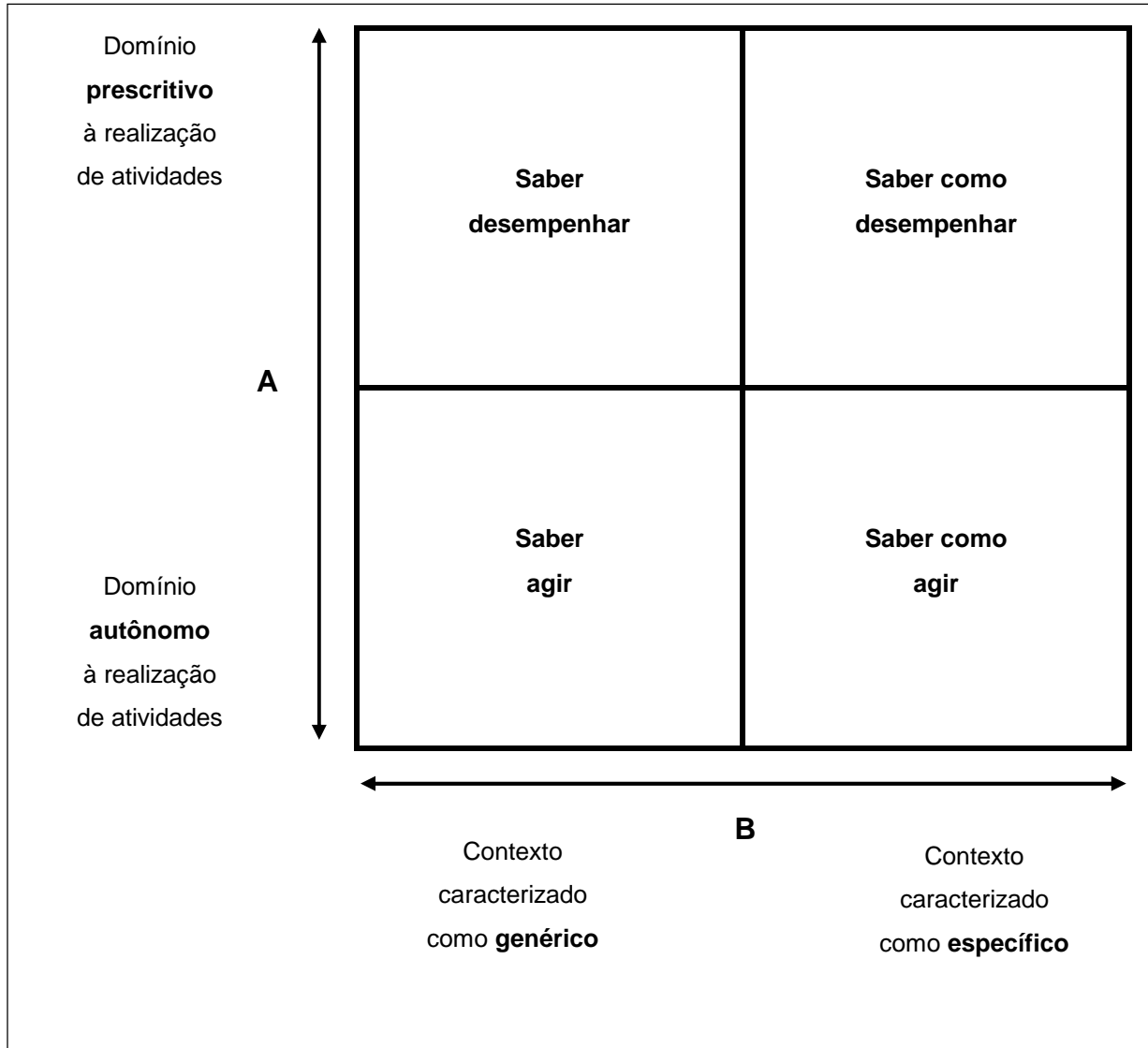
3.3.2 Possíveis interpretações da competência individual

Le Boterf faz uma distinção entre dois modelos da competência. Esses modelos podem ser melhor apreendidos como domínios de realização de atividades, e podem ser classificados em (a) prescritivos e (b) autônomos, respectivamente, conforme a descrição (2003, p. 90):

No modelo herdado das concepções tayloristas e fordistas, o sujeito é considerado como um operador cuja competência se limita a saber executar operações de acordo com a prescrição. A competência se limita a um saber-fazer descritível em termos de comportamento esperado e observável. [...] [No outro modelo], prefigurando, talvez, o que se instala com a escalada da economia de serviço, o sujeito é considerado mais como um ator do que como um operador. O profissional competente é aquele que sabe ir além do prescrito, que sabe agir e, portanto, tomar iniciativas. Diante de ações requeridas considera-se que existem várias maneiras de ser competente e que diversas condutas podem ser pertinentes.

O mesmo autor (LE BOTERF, 2003) afirma que não há competência senão posta em ato, e que ela só pode ser competência em situação. Isso significa que qualquer competência é contingente e que seus agentes estão sempre situados, ou melhor, inseridos dentro de um contexto de ação. Esse contexto pode apresentar-se de forma variável entre estados mais (a) generalizados ou (b) específicos. No primeiro caso, a ação toma um caráter mais rotineiro, enquanto no segundo, ela exige um grau maior de apreensão (Quadro 3).

**Quadro 3 - Pressupostos explicativos à competência profissional:
(A) domínios da realização de atividades e (B) características do contexto.**



Fonte: Elaborado com base nos conceitos de Le Boterf (2003, p. 131) e Fleury e Fleury (2001, p. 192).

Saber desempenhar

A interpretação de que o domínio da tarefa é prescritivo e de que seu contexto é essencialmente genérico, proporciona a seguinte leitura da questão da competência: o indivíduo precisa lidar com um trabalho que é simples de ser colocado em prática

e que depende basicamente de um conjunto de operações elementares passíveis de serem objetivadas, descritas, analisadas, racionalizadas e organizadas.

Os recursos que um indivíduo precisa mobilizar diante de um contexto como esse reduz-se a simples ferramentas operatórias, que respondam de forma simétrica às necessidades prescritas. O conhecimento pertinente, nesse caso, diz respeito ao que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa, já definida, racionalizada e capaz de ser transmitida e avaliada com facilidade.

Saber como desempenhar

A interpretação de que o domínio da tarefa também é prescritivo, porém que seu contexto é específico, proporciona uma leitura da competência na qual o indivíduo precisa especializar-se em determinadas tarefas rotineiras a fim de acelerar a velocidade com que executa tais operações. Nesse sentido, ele se concentra em um número restrito de tarefas, que se repetem de um ciclo de produção para outro.

Os recursos a serem mobilizados por esse indivíduo são específicos ao contexto de suas atividades, porém não exigem muito da capacidade individual de abstração ou julgamento. Ao contrário, o conhecimento pertinente ainda diz respeito ao que as pessoas precisam saber para desempenhar melhor uma tarefa, com o acréscimo de que esse desempenho, agora, depende da experiência na aquisição de rotinas.

Saber agir

Por outro lado, a interpretação de que o domínio da tarefa é praticamente autônomo, e de que seu contexto pode ser generalizado, conduz à seguinte leitura da questão da competência: a mobilização de conhecimentos aciona alguns esquemas já constituídos no intelecto do indivíduo. Esses esquemas não condenam a repetição, mas permitem enfrentar situações variadas com estruturas similares.

O indivíduo, nessa situação, assume a responsabilidade por suas ações e procura, a partir de um entendimento prático e com o apoio do repertório que se encontra a sua disposição, saber agir em resposta ao contexto. Mais do que o conteúdo de determinados conhecimentos, o que o indivíduo procura, nesse caso, é aprender como identificar e encontrar tais conhecimentos sempre que se faz necessário.

Saber como agir

Por fim, a interpretação de que o indivíduo tem autonomia para realizar suas atividades profissionais, e de que o contexto onde isso se dá altera-se, praticamente, de caso para caso, conduz a uma leitura da competência que enxerga o indivíduo como um agente capaz de julgar, escolher e agir, a todo momento. O que se percebe é uma forte aproximação entre a decisão e a ação.

O indivíduo não apenas assume a responsabilidade por suas ações, mas também sabe como agir em resposta a contextos bem particulares. O conhecimento pertinente, nesse sentido, também diz respeito ao processo de identificar conhecimentos relevantes para dada situação, mas mais do que isso, diz respeito a saber como articular tais conhecimentos.

3.3.3 Competência e conhecimento em busca da síntese

Ao tratar a competência a partir de um esquema interpretativo que considera tanto o grau de domínio que o indivíduo apresenta em relação à atividade que exerce, como as especificidades do contexto com que tem que lidar, é possível identificar quais conhecimentos mostram-se pertinentes a quais competências, e suas respectivas formas de ação. Como resultado pode-se apresentar o seguinte quadro referencial (Quadro 4) - assim como foi feito com a questão da estratégia empresarial - e que visa proporcionar subsídios para a posterior análise interpretativa do fenômeno de criação de conhecimento:

Quadro 4 - Categorias interpretativas entre competência e conhecimento.

	Saber desempenhar	Saber como desempenhar	Saber agir	Saber como agir
Fonte da ação	Prescritiva	Prescritiva	Autônoma	Autônoma
Característica do contexto	Geral	Específico	Geral	Específico
Competência em ação	Saber aplicável a qualquer situação	Saber aplicável a determinadas situações	Saber aplicável a muitas situações	Saber aplicável de acordo com a situação
Conhecimento pertinente	Funções elementares	Funções especializadas	Funções práticas	Funções situacionais
Autores representativos	McClelland, D.	Spencer, L.	Perrenoud, P.	Le Boterf, G.

3.4 A criação de conhecimento nas organizações

Após a leitura, a partir de uma abordagem interpretativa, dos pressupostos associados à estratégia empresarial e à competência individual, retorna-se à questão da criação de conhecimento. A proposta que se segue é a de empreender um esforço na tentativa de situar as interpretações possíveis que indivíduos e organizações constroem do processo de criação de conhecimento. Para tanto, procura-se descrever algumas propriedades do conhecimento e de suas conversões nas organizações, para então, explorar a questão da atribuição de significados.

3.4.1 Criação de conhecimento como um fenômeno interpretativo

O conhecimento e o contexto são simultaneamente e interativamente construídos pelo ser humano e, por requererem interação social, implicam a atribuição intersubjetiva de significados (SCHUTZ, 1975). Assim, duas questões despontam como relevantes a serem aprofundadas. A primeira diz respeito aos esquemas cognitivos que devem orientar as ações subjetivas; e a segunda, aos mecanismos sociais que possibilitam legitimar tais ações dentro de uma estrutura objetiva. A interpretação, nesse sentido, torna-se responsável por desencadear a reciprocidade entre ambas (MACHADO-DA-SILVA *et al*, 2005).

Para atribuir significado à realidade e, então, agir sobre ela, os indivíduos contam com representações simplificadas ou modelos mentais, que podem ser entendidos como esquemas cognitivos de que uma pessoa lança mão para compreender determinado elemento ou situação. Essas representações servem como mapas que permitem aos indivíduos perceberem o contexto além da sensação imediata (WEICK, 1988). No entanto, ao mesmo tempo em que os esquemas cognitivos possibilitam lidar com a realidade que se apresenta, eles também limitam as alternativas de ação (BARR *et al*, 1992).

Por outro lado, o ato de conhecer é interdependente de um processo de legitimação social que consiste em tornar objetivamente acessível e subjetivamente plausível o

que, então, pode-se, efetivamente, entender por conhecimento. A legitimação, nesse sentido, explica a ordem institucional outorgando sua validade; ela oferece a dignidade normativa e seus imperativos práticos (BERGER; LUCKMANN, 2004), ou melhor, integra um conhecimento ao repertório partilhado de determinado grupo social de acordo com determinadas estruturas normativas que foram, com o tempo, sendo constituídas e validadas.

Porém, quais são as implicações desse jogo entre mobilização cognitiva e estruturas de legitimação para as teorias do conhecimento nas organizações? Uma primeira implicação diz respeito às dimensões do conhecimento que, então, distingue-se em tácito ou explícito (POLANYI, 1966); outra, reflete a participação dos profissionais nos processos de criação de conhecimento, distinguindo-os entre ativistas (KROGH *et al*, 2001) ou trabalhadores do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998) e que reforçam interações de ordem subjetiva/cognitiva ou objetiva/social, respectivamente.

Antes de explicar as implicações das dimensões do conhecimento às teorias e práticas organizacionais, é preciso definir o que se entende por tácito e explícito. O conhecimento tácito refere-se àquele conhecimento que se apresenta como subjetivo, pessoal e particular e que, portanto, dificilmente pode ser formalizado e transmitido a outras pessoas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Por outro lado, o conhecimento explícito é aquele que pode ser formalizado, estruturado e transmitido em forma de rotinas, procedimentos, práticas ou condutas (LEROY; RAMANANTSOA, 1997).

O conhecimento tácito pode ser apropriado a partir do diálogo ou do emprego de metáforas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Para tanto, este processo depende, essencialmente, da experiência subjetiva e de seus mecanismos de mobilização de repertórios. A transferência do conhecimento explícito, por sua vez, requer atividades práticas ou associativas (LEROY; RAMANANTSOA, 1997) que dependem, por sua vez, de estruturas sociais e objetivas de legitimação. Adiante, ao tratar da espiral do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), essas questões ligadas à conversão do conhecimento são retomadas.

Antes de prosseguir, ainda é necessário definir o que se entende por diálogo. O diálogo, para essa pesquisa, é aquele que Buber (1982) denomina de autêntico, “onde cada um dos participantes tem de fato em mente o outro, na sua presença e no seu modo de ser, e a ele se volta com a intenção de estabelecer entre ele e si próprio uma reciprocidade viva.” (BUBER, 1982, p. 53). Adicionalmente, recorreremos à seguinte passagem do artigo publicado em 1993 por Edgar Schein sob o título “Sobre Diálogo, Cultura e Aprendizagem Organizacional” (*On Dialogue, Culture, and Organizational Learning*) para enfatizar como essa prática emerge, particularmente, em situações profissionais:

Diálogo focaliza-se em colocar-se em contato com premissas fundamentais que automaticamente determinam quando escolhemos falar e o que escolhemos dizer. Diálogo é focado mais no processo de pensar e em como as percepções e cognições são pré-determinadas pelas nossas experiências passadas. A suposição é que se nos tornarmos mais conscientes de como o processo do pensamento acontece, pensaremos melhor, coletivamente, e nos comunicaremos melhor. Um importante objetivo do diálogo é permitir que o grupo alcance um nível mais alto de consciência e criatividade pela criação gradual de padrões de significados compartilhados e um processo ‘comum’ de pensamento.⁹ (SCHEIN, 1993, p. 43).

Além do diálogo, outro termo que precisa ser esclarecido antes de retomar à questão da tipologia do conhecimento em tácito e explícito, diz respeito à metáfora. Entende-se que a metáfora faz uso da linguagem figurada, e atua na tentativa de tornar uma situação ou um objeto aparentemente mais concreto ao lhe atribuir formas, particularmente simbólicas, que possam encontrar a devida ressonância nos repertórios individuais ou coletivos já existentes (MARSHAK, 1996). “Eles não devem ser vistos como a representação da realidade ‘lá fora’, mas como ferramentas para capturar e lidar com o que é percebido estar ‘lá fora’.”¹⁰ (MORGAN, 1980, p. 610).

Retomam-se agora as implicações dessa tipologia sobre as teorias organizacionais. Primeiro, ao considerar que o conhecimento existe de uma forma tácita ou explícita,

⁹ “*Dialogue focuses on getting in touch with underlying assumptions that automatically determine when we choose to speak and what we choose to say. Dialogue is focused more on the thinking process and how our perceptions and cognitions are preformed by our past experiences. The assumption here is that, if we become more conscious of how our thought process works, we will think better, collectively, and communicate better. An important goal of dialogue is to enable the group to reach a higher level of consciousness and creativity through the gradual creation of a shared set of meanings and ‘common’ thinking process.*”

¹⁰ “*They are not to be seen as a representation of a reality ‘out there’, but as tools for capturing and dealing with what is perceived to be ‘out there’.*”

uma organização pode favorecer um ou outro modo de lidar com o processo de criação de conhecimento. Nesse sentido, uma organização pode valorizar aqueles processos que requerem, respectivamente, de ações autônomas ou deterministas por parte de seus profissionais. No entanto, a distinção do conhecimento em tácito e explícito pode ser considerada frágil, caso entenda-se que são estados de uma mesma entidade (AKBAR, 2003).

Ao considerar a criação de conhecimento a partir de uma perspectiva centrada na mobilização subjetiva, reforça-se a relevância do conhecimento em seu estado tácito. Os autores orientais como Nonaka e Takeuchi e outros, como Krogh, em meados da década de 1990, conduzem suas teorias exatamente nessa direção. O propósito é o de reivindicar a sobreposição historicamente concedida ao estado explícito do conhecimento pelas organizações ocidentais fortemente influenciadas pelas teorias da divisão racional do trabalho e dos preceitos provenientes da Administração Científica do início do século XX.

Em síntese, a tipologia do conhecimento em tácito e explícito conduz as organizações a optarem por abordagens distintas ao tratar da questão do conhecimento. Assim, constata-se que algumas práticas e teorias organizacionais optam por valorizar iniciativas que promulgam o conhecimento tácito (KROGH *et al*, 2001), enquanto outras reforçam aquelas atividades que fomentam o conhecimento explícito (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). O resultado disso é um tratamento parcial do processo de criação de conhecimento pelas organizações, deixando de compreender a reciprocidade entre o sujeito e o objeto do conhecimento.

Da mesma forma que se definiram as dimensões do conhecimento para então discorrer sobre suas implicações às teorias e práticas organizacionais, deve ser feita a distinção sobre o papel dos profissionais nos processos de criação de conhecimento para verificar suas relações com o tratamento que é dado a esse fenômeno pelas organizações. Identificam-se, dessa forma, perspectivas que entendem a participação do indivíduo ou como ativista (KROGH *et al*, 2001) ou como trabalhador do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

O ativista do conhecimento, segundo Krogh *et al* (2001) é aquele indivíduo que, a partir de sua própria disposição, (a) deflagra e concentra a criação de conhecimento, (b) reduz seus custos e prazos associados, (c) impulsiona suas iniciativas, (d) melhora as condições de inserção dos demais profissionais, (e) oferece-lhes a capacitação necessária, e (f) expande as questões dos grupos de trabalho para a organização. Esses sujeitos, independentemente de suas categorias na estrutura organizacional, cumprem os papéis de catalisadores, coordenadores, influenciadores, ou os três.

O trabalhador do conhecimento, por outro lado, orienta-se por determinados guias ou papéis estabelecidos pela organização com o propósito de capturar, distribuir e aplicar conhecimento durante suas atividades rotineiras. Davenport e Prusak (1998) ressaltam que mais importante do que as atividades especializadas que um indivíduo exerce, são aquelas orientadas à criação, disseminação e uso de conhecimentos organizacionais. Essas atividades exigem tanto competências técnicas como competências de integração, e demandam, sempre que possível, um perfeito alinhamento com as expectativas da organização.

Retoma-se aqui a questão das implicações que emergem a partir do modo pelo qual os profissionais participam do processo de criação de conhecimento organizacional. Percebe-se que muitas teorias e práticas organizacionais insistem em privilegiar um ou outro modo de atuação. Assim, determinada organização pode favorecer a participação de seus profissionais como ativistas do conhecimento e, então tratar da solicitude para permitir o desenvolvimento dos mesmos; ou preferir uma atuação pautada por certos papéis, mesmo admitindo determinada volatilidade dos mesmos, e lidar com a questão dos fluxos de conhecimento.

No primeiro caso, quando o profissional participa como ativista, o processo de criação de conhecimento está associado à questão da solicitude. De acordo com KROGH *et al* (2001, p. 64), “solicitude em relação a outro é ajudá-lo a aprender, contribuir para que se conscientize quanto a eventos importantes e suas conseqüências, fomentar conhecimentos pessoais e compartilhar *insights*.” Assim, a solicitude depende de: (a) confiança mútua, (b) empatia ativa, (c) acesso à ajuda, (d)

leniência nos julgamentos e (e) coragem. Ser um ativista do conhecimento, portanto, implica demonstrar solicitude para e com os outros.

No segundo caso, quando os papéis propõem de alguma maneira a forma de ser e agir dos profissionais, o conhecimento é tratado a partir de seu fluxo. Esse fluxo pode ser melhor apreendido pelos processos de exploração (*exploration*) de novas possibilidades e aplicação (*exploitation*) de soluções já existentes. Segundo March (1991, p. 71):

Exploração inclui coisas capturadas por termos como pesquisa, variação, tomada de risco, experimentação, tentativa, flexibilidade, descoberta, inovação; aplicação inclui coisas como refinamento, escolha, produção, eficiência, seleção, implementação, execução.¹¹

Em síntese, há dois modos distintos de participação nos processos de criação de conhecimento. Enquanto ativistas do conhecimento, os profissionais têm mais autonomia para decidir; assim, a ação subjetiva é privilegiada sobre o objetivismo institucional. Por outro lado, a atuação do trabalhador do conhecimento mostra-se mais determinista e dependente de certas estruturas já institucionalizadas; nesse sentido, o processo de criação de conhecimento enfatiza um certo grau de objetividade de seus participantes. Sob uma perspectiva construtivista, no entanto, esses dois modos se pressupõem (MACHADO-DA-SILVA *et al*, 2005).

¹¹ “*Exploration includes things captured by terms such as search, variation, risk taking, experimentation, play, flexibility, discovery, innovation; exploitation includes such things as refinement, choice, production, efficiency, selection, implementation, execution.*”

3.4.2 Possíveis interpretações à criação de conhecimento

Agora que as principais implicações envolvidas no jogo entre mobilização cognitiva e estruturas de legitimação para as teorias do conhecimento aplicadas às organizações foram tratadas, propõe-se uma outra leitura possível, que é a de que a ação cognitiva dos indivíduos, que o paradigma voluntarista revela, e a estrutura normativa da organização, que domina o paradigma determinista, ao invés de opostas, pressupõem-se. Nesse caso, a criação de conhecimento depende mutuamente de um espaço social, no qual a ação desenrola-se, e de um universo simbólico, no qual tem-se sua representação (BERGER; LUCKMANN, 2004; BOURDIEU, 2005).

A liberdade é a consciência simultânea das circunstâncias existentes e das ações que, suscitadas por tais circunstâncias, nos permitem ultrapassá-las. Nosso mundo, nossa vida e nosso presente formam um campo de condições e circunstâncias que não foram escolhidas e nem determinadas por nós e em cujo interior nos movemos. No entanto, esse campo é temporal: teve um passado, tem um presente e terá um futuro, cujos vetores ou direções já podem ser percebidos ou mesmo adivinhados como possibilidades objetivas. Diante desse campo, poderíamos assumir duas atitudes: ou a ilusão de que somos livres para mudá-lo em qualquer direção que desejarmos, ou a resignação de que nada podemos fazer. [...] A liberdade, porém, não se encontra na ilusão do 'posso tudo', nem no conformismo do 'nada posso'. Encontra-se na disposição para interpretar e decifrar os vetores do campo presente como possibilidades objetivas, isto é, como abertura de novas direções e novos sentidos a partir do que está dado. (CHAUÍ, 1995, p. 362).

A interpretação, nesse sentido, atua como o elemento mediador dessa interação entre a mobilização cognitiva do sujeito e a estrutura de legitimação da instituição. De fato, ela aproxima o conhecimento da ação, a partir da atribuição de significados inerentes a tal processo. Além disso, ela remonta a concepção de que o profissional é um ser social que constrói sua compreensão da realidade em interação com o contexto que o circunscreve. Sob essa perspectiva, a aprendizagem e o ato de conhecer estão sempre situados em um contexto social e dependem da utilização de recursos socialmente construídos (BRUNER, 2001).

A criação de conhecimento, vista a partir de um paradigma mais amplo e integrador, deve ser concebida como uma combinação de processos cognitivos e sociais (EASTERBY-SMITH *et al*, 2000). Para tanto, propõe-se tratar das dimensões do conhecimento previamente elucidadas como extremos de um *spectrum*.

Argumentamos, nesse sentido, que o conhecimento pode se apresentar em níveis mais tácitos ou explícitos, e não meramente de uma ou outra forma. Para corroborar esse argumento, ressalta-se a interdependência entre o caráter pessoal e social do conhecimento (TSOUKAS; VLADIMIROU, 2001).

Tsoukas e Vladimirou (2001), apesar de ressaltarem sua importância, criticam a insistência dada por Polanyi à característica pessoal do conhecimento. Esses autores, então, propõem uma fusão dessa perspectiva com outra, do filósofo Wittgenstein, que percebe todo conhecimento como essencialmente coletivo por natureza. O conhecimento, nesse sentido é definido como “[...] a habilidade individual de fazer distinções dentro de um domínio coletivo de ação, com base na apreciação do contexto, na teoria ou em ambos.”¹² (TSOUKAS; VLADIMIROU, 2001, p. 979); conceito que preserva a importância do papel do indivíduo, porém como agente social.

Além disso, quando Nonaka e Takeuchi (1997) lançam mão das dimensões tácita e explícita do conhecimento para propor a teoria, que detalhamos a seguir, de sua conversão nas organizações, eles as percebem como estáticas, ou melhor, como estados bem definidos e sem distinção de grau. Assim, ou o conhecimento é tácito, ou é explícito, ou está em conversão entre essas dimensões. No entanto, há algumas críticas a essa consideração que também corroboram nosso argumento de que tais dimensões são transitórias e que existem, portanto, graus entre ambas que precisam ser revelados e devidamente tratados (AKBAR, 2003, p. 2000):

Conhecimento explícito é primordialmente entendido em termos do seu mais alto nível explicitado [...] é ignorado que podem existir níveis dentro de um conhecimento codificado, nos quais, alguns conhecimentos codificados são mais explícitos em transmitir seu significado quando comparados com outros. [...] Isso resulta em conhecimento tácito e explícito sendo vistos como fenômenos independentes, com análise insuficiente da natureza e do grau de inter-relacionamento que existe entre os dois.¹³

¹² “[...] *the individual ability to draw distinctions within a collective domain of action, based on an appreciation of context or theory, or both.*”

¹³ “*Explicit knowledge is mainly understood in terms of its highest level of explicitness [...] ignored is that there may exist levels within the hard codified knowledge, in that, some codified knowledge is more explicit in conveying the underlying meaning compared to another. [...] It results in tacit and explicit knowledge being viewed as independent phenomena, with insufficient analysis of the nature and degree of inter-relationship that exists between the two.*”

Adicionalmente às dimensões do conhecimento, uma perspectiva interpretativa do fenômeno de criação de conhecimento nas organizações precisa lidar com a questão da participação do sujeito em tal processo. A hipótese, nesse sentido, é a de que tanto uma ação objetivamente determinista, como revelam os trabalhadores do conhecimento, como uma ação subjetivamente autônoma, tal como acontece com os ativistas, deixam de capturar a complexidade inerente à atuação dos profissionais nos processos de criação de conhecimento organizacional. Isso porque ignoram a questão do contexto, socialmente partilhado, da ação.

Toma-se em consideração, portanto, que “[...] melhor do que considerar conhecimento como algo que as pessoas têm, deve-se considerá-lo como algo que as pessoas fazem.”¹⁴ (BLACKLER, 1995, p. 1023). Isso, de fato, evidencia a importância do indivíduo - que se encontra situado em um contexto profissional, mantém relações com seus colegas de trabalho, e desenvolve sua própria concepção das atividades que exerce - como verdadeiro agente desse processo. O conhecimento, e mais precisamente o ato de conhecer, é compreendido, nesse sentido, como mediado, situacional, provisório, pragmático e contestável. (BLACKLER, 1995, p. 1040).

Para tanto, recorre-se ao conceito de agência (EMIRBAYER; MISCHÉ, 1998), de acordo com o qual os indivíduos reproduzem e recriam as estruturas normativas ao mesmo tempo em que se expressam e se constituem como atores sociais. A capacidade humana de agência está intrinsecamente ligada a um processo de comprometimento situacional que busca referências a partir de orientações ao passado, ao presente e ao futuro. Essas orientações podem ser melhor compreendidas como aspectos relacionados ao hábito, ao julgamento e à projeção, respectivamente (MACHADO-DA-SILVA *et al*, 2005).

Emirbayer e Mische (1998, p. 964) destacam essa orientação temporal relacionada à agência ressaltando que: “Conforme os atores movimentam-se dentro e entre os diferentes contextos em desdobramento, eles trocam entre (ou ‘recompõem’) suas orientações temporais – como construídas dentro e por meio destes contextos – e,

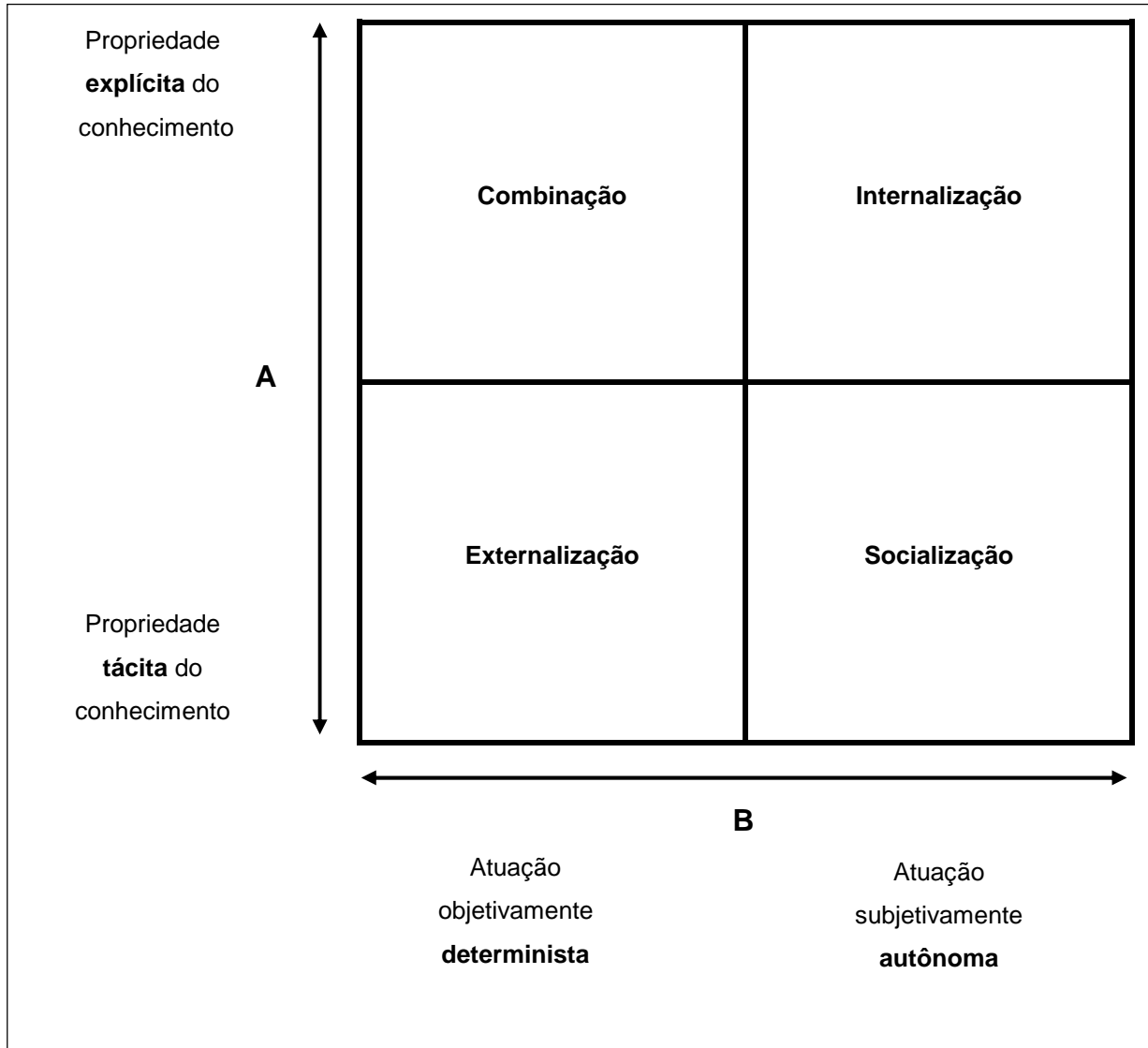
portanto, são capazes de mudar sua relação com a estrutura.”¹⁵ Esses autores, revisitando alguns *insights* propostos por George Herbert Mead em sua obra “A Filosofia do Presente” (*The Philosophy of the Present*) de 1939, ainda descrevem três elementos que a compõem: (a) o elemento interacional, (b) o elemento prático-reflexivo, e (c) o elemento projetivo.

Assim, tratou-se da (a) dimensão epistemológica do conhecimento ao esclarecer a tipologia tácita e explícita do conhecimento e evidenciar suas contribuições e críticas ao estudo das organizações, e da (b) fonte de sua dimensão ontológica ao tratar dos indivíduos e de suas orientações à ação. Portanto, alcançou-se o recorte desejado para uma abordagem interpretativa do processo de criação de conhecimento: por um lado, há o conhecimento, de tácito a explícito, em seus distintos graus; e, por outro, há a forma de atuação dos profissionais entre ações objetivamente deterministas e subjetivamente autônomas (Quadro 5).

¹⁴ “rather than regarding knowledge as something that people have, it is suggested that knowing is better regarded as something that they do.”

¹⁵ “as actors move within and among these different unfolding contexts, they switch between (or ‘recompose’) their temporal orientations - as constructed within and by means of those contexts - and thus are capable of changing their relationship to structure.”

**Quadro 5 - Pressupostos explicativos à criação de conhecimento:
(A) propriedades do conhecimento e (B) modos de atuação dos profissionais.**



Fonte: Elaborado com base nos conceitos de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80).

Com as contribuições oferecidas pelos pressupostos da teoria institucional que perpassam a discussão anterior sobre a interdependência associada aos processos cognitivos e sociais de criação de conhecimento, busca-se agora rever a teoria proposta por Nonaka e Takeuchi (1997) sobre os quatro modos de conversão do conhecimento. Descreve-se cada um dos modos de conversão e o que eles envolvem para, então, evidenciá-los como possibilidades interpretativas que podem,

ao mesmo tempo, expandir e inibir o movimento do conhecer por parte dos agentes participantes de tal processo.

A socialização de conhecimentos

A socialização envolve o compartilhar de conhecimentos tácitos entre indivíduos e está relacionada com a experiência. Na prática, isso envolve a captura de conhecimento a partir da proximidade física (NONAKA; KONNO, 1998). O que está em jogo é a conversão de conhecimentos tácitos em outros também tácitos. Esse movimento acontece, necessariamente, quando dois ou mais agentes envolvem-se em determinada prática, com suas histórias, perspectivas e motivações, dentro de um campo social que permite a interação entre ambos e concede um grau satisfatório de confiança.

Na experiência com o outro, o diálogo é o mecanismo básico na construção de uma compreensão comum e partilhada. Três estados marcam seu fluxo e ressaltam sua importância no processo de criação de conhecimento: (a) suspensão, no qual deixa-se de considerar as percepções, sentimentos ou julgamentos imediatos na tentativa de aceitar as diferenças e construir um campo de confiança recíproca; (b) diálogo, no qual as premissas de um e de outro são confrontadas a fim de serem conjugadas, e (c) metálogo, no qual o pensamento e o sentimento são compartilhados entre os participantes (SCHEIN, 1993).

A externalização de conhecimentos

Externalizar quer dizer articular o conhecimento tácito em conceitos explícitos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Isso acontece na forma de metáforas e analogias, hipóteses ou modelos. Por analogia entende-se a relação de conformidade ou semelhança entre coisas diferentes, que facilitam o processo de apreensão de um novo conceito; o que existe é uma tentativa de traduzir algo abstrato em uma forma que possa ser apreendida pelos outros. Esse movimento tem origem quando um grupo de pessoas procura: (a) lançar mão da linguagem figurada na tentativa de

criar e justificar um conceito, e assim (b) traduzir possíveis discrepâncias de significados (DONNELLON *et al*, 1986) que possam, inicialmente, existir.

De acordo com Morgan (1980, p. 609): “O ser humano está constantemente tentando desenvolver concepções sobre o mundo.”¹⁶ Para tanto, ele lança mão de representações simbólicas que procuram dar à realidade uma forma mais concreta e que encontre significativa ressonância nos paradigmas já existentes. A metáfora ou a analogia, nesse sentido, atua como a ponte entre o literal e o simbólico, e auxilia na compreensão de contextos em mudança (MARSHAK, 1996). De fato, ela incita a percepção e ativa os esquemas cognitivos dos indivíduos a fim de facilitar a apreensão de novos conceitos.

A combinação de conhecimentos

Combinar significa sistematizar, em forma de novos conhecimentos ou conhecimentos mais complexos, determinados conceitos já explícitos. Os indivíduos trocam conhecimentos em distintas situações de trabalho. As informações que são então depositadas nos sistemas em forma de documentos e manuais, por exemplo, podem ser coletadas, transferidas e reconfiguradas e tornam-se novos conhecimentos a partir da (a) construção de arquétipos ou de modelos representativos ou (b) da proposição de tecnologias possíveis a sua implementação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Sistematizar conhecimentos existentes a fim de originar outros conhecimentos implica partir dos procedimentos, normas, papéis e formas de trabalho existentes em um dado contexto organizacional. Além disso, ao considerar o aspecto social desse processo de conversão, também é preciso que os indivíduos compartilhem mutuamente das crenças organizacionais (MARCH, 1991). Há, nesse caso, um processo de aprendizagem que procura manter um equilíbrio apropriado entre atividades de exploração do novo e aplicação do conhecimento já existente, aumentando a variedade de requisitos, o desempenho organizacional, ou ambos.

¹⁶ “*Human beings are constantly attempting to develop conceptions about the world.*”

A internalização de conhecimentos

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), internalizar está intimamente relacionado ao conceito de aprender-fazendo. Nesse caso, o indivíduo acaba por apropriar-se de um conhecimento que, a partir de então, passa a fazer parte de seu repertório e de seus esquemas de percepção e ação. Os indivíduos, nessas situações ou experimentam, ou vivenciam determinado processo enquanto exercem suas atividades rotineiras. Tais experiências ou vivências partem de conhecimentos explícitos e são, então, internalizados como elementos de seus esquemas cognitivos.

A concepção de aprender-fazendo requer uma interação entre os denominados circuito simples (*single loop*) e circuito duplo (*double loop*) de aprendizagem (ARGYRIS, 1976; ARGYRIS e SCHÖN, 1978). No primeiro caso, o processo possibilita ao indivíduo alcançar suas metas de aprendizagem de acordo com as políticas e as normas de conduta já legitimadas e partilhadas pelo grupo ou pela organização. No circuito duplo, por sua vez, as políticas, normas e programas de ação são confrontados, questionados e reavaliados, implicando a internalização de novos esquemas de aprendizagem.

3.4.3 A criação de conhecimento em busca da síntese

Em síntese, os conceitos que procuram esclarecer, por um lado, as dimensões do conhecimento e seus fluxos, e, por outro, as formas de atuação profissional que podem, potencialmente, produzi-lo em situações profissionais, foram revisados. Assim, para cada fase de conversão do conhecimento, a saber, socialização, externalização, combinação e internalização, enumeraram-se as atividades que as possibilitavam e identificaram-se os elementos que lhes eram pertinentes. Pôde-se delinear, dessa maneira, as seguintes categorias interpretativas à criação de conhecimento nas organizações (Quadro 6):

Quadro 6 - Categorias interpretativas à criação de conhecimento

	Socialização	Externalização	Combinação	Internalização
Propriedade do conhecimento	Conversão tácita	Conversão tácita-explicita	Conversão explícita	Conversão explícita-tácita
Forma de atuação	Autônoma; a partir do diálogo	Determinista; a partir da metáfora	Determinista; a partir da sistematização	Autônoma; aprender-fazendo
Criação de conhecimento	Compartilhar experiências	Criar e justificar conceito	Construir modelo	Apropriar conhecimento
Elementos pertinentes	Campo de interação e confiança	Linguagem figurada e significado	Exploração do novo; aplicação do existente	Circuito simples e duplo de aprendizagem
Autores representativos ¹⁷	Schein, E.	Morgan, G. Marshak, R.	March, J.	Argyris, C. Schön, D.

¹⁷ Além dos autores citados no quadro, por contribuírem com conceitos, especificamente, para uma determinada fase da espiral do conhecimento, os seguintes autores apresentam contribuições significativas, a partir da abordagem proposta pelo presente estudo, a toda a questão da criação de conhecimento nas organizações: Akbar, H.; Blackler, F.; Brown, J. S.; Crossan, M.; Davenport, T.; Duguid, P.; Easterby-Smith, M.; Krogh, G.; Nicolini, D.; Nonaka., I.; Prusak, L.; Takeuchi, H.; Tsoukas, H.; e Vladimirov, E.

3.5 O papel da média gerência na criação de conhecimento

Uma das questões fundamentais do processo de criação de conhecimento nas organizações encontra-se na articulação apropriada dos interesses particulares e coletivos. Nesse sentido, a dialógica entre as ordens subjetiva e objetiva, que constituem os imperativos individuais e organizacionais, respectivamente, acontece a partir de determinados agentes que, segundo a literatura pertinente ao tema, encontram-se em funções de média gerência (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Assim, especifica-se a seguir o papel desses gestores no processo de criação de conhecimento, para então identificar as categorias interpretativas que interferem em suas interações cognitivas e sociais com tal fenômeno.

3.5.1 Média gerência como agente na criação de conhecimento

Os profissionais em função de média gerência atuam como pontes entre as intenções dos altos executivos e as atitudes do pessoal de linha de frente (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), traduzindo estratégias em ações pertinentes, exatamente devido à proximidade que eles detêm tanto em relação às funções mais estratégicas como àquelas mais operacionais (HUY, 2002). De acordo com Floyd e Wooldridge (1997, p. 466): “Gerentes médios exercem um papel de coordenação onde eles exercem a mediação, negociação e interpretação das conexões entre os níveis institucionais (estratégico) e técnico (operacional) da organização.”¹⁸ Assim, esses agentes procuram encontrar alguma síntese entre a realidade vislumbrada e aquela realizada.

A influência da média gerência é descrita pela literatura como bi-direcional (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1994; 1997): por um lado, ela tem o potencial de intervir no curso estratégico da organização, oferecendo às funções hierarquicamente superiores interpretações singulares dos problemas que emergem no dia-a-dia de trabalho, e propondo iniciativas para saná-los; e, por outro, pode exercer um papel de

¹⁸ “Middle managers perform a co-ordinating role where they mediate, negotiate, and interpret connections between the organization's institutional (strategic) and technical (operational) levels.”

catalisadora dos intentos estratégicos já definidos e que se encontram em processo de implementação, estimulando o desenvolvimento, a aprendizagem e a habilidade das funções que a ela respondem, e lidando com contextos caracterizados por relativos graus de mudança ou ambigüidade.

A influência nos níveis superiores da organização deve ser consistente com as questões estratégicas ou de integração da organização. Assim, um maior grau de influência nesse sentido não significa um desempenho superior por parte da organização, ao menos que para tanto exista um vínculo estreito entre os interesses da média gerência e as intenções da organização como um todo (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1997). Além disso, a gerência média exerce um papel importante de acordo com a sua posição relativa nas redes de relações nas quais as competências organizacionais encontram-se distribuídas (BLACK; BOAL, 1994). Isso explica, por sua vez, porque alguns gerentes parecem exercer maior influência nos níveis superiores do que outros.

As formas como a gerência média influencia os níveis superiores podem ser compreendidas sob as seguintes vertentes: (a) liderança de iniciativas e (b) síntese de informações (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1997). No primeiro caso, o papel da gerência média está relacionado à prospecção de propostas alternativas à efetiva realização estratégica, dada sua capacidade de julgar a distância entre as intenções desejadas e as atividades de fato. No segundo caso, a média gerência procura interpretar a ambigüidade e a diversidade dos eventos internos e externos à organização, oferecendo, assim, determinados padrões de percepção aos seus superiores e, provendo os fundamentos necessários para que a agenda estratégica seja continuamente revista.

A influência nos níveis inferiores, por sua vez, está associada a um desempenho superior da organização caso exista um certo grau de uniformidade entre as ações da média gerência e os interesses organizacionais. Esse tipo de influência, portanto, sugere que a convergência exerce um papel preponderante em tal processo. Diferentemente da influência nos níveis superiores - que revela a importância da posição relativa de cada agente organizacional e, assim, retrata a relevância de seus conhecimentos e experiências em particular - nesse caso há uma necessidade

de mecanismos que ajudem a compartilhar informações, conhecimentos e experiências de forma consistente e coordenada nos distintos níveis organizacionais.

As formas como a média gerência influencia seus subordinados podem ser melhor apreendidas como: (a) mecanismos para facilitar processos autônomos de adaptação e (b) implementação de estratégias deliberadas (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1997). No papel de facilitador, que caracteriza o primeiro caso, o gerente incentiva e dá assistência ao desenvolvimento de iniciativas autônomas em sua equipe. Em contrapartida, em seu papel de implementador, o gerente procura esclarecer e avançar com os intentos estratégicos previamente propostos por seus superiores. A fim de exercer ambos papéis de uma maneira coerente, a média gerência precisa, portanto, agir de forma convergente, alinhando apropriadamente os requerimentos estratégicos e as demandas operacionais.

Nonaka e Takeuchi (1997) ressaltam que a participação da média gerência no processo de criação de conhecimento nas organizações é imprescindível e fundamental. Isso porque nem o caráter determinista de decisões e ações estratégicas tomadas pela alta liderança, nem o caráter autônomo imbuído ao trabalho mais operacional traz em si a essência por trás da questão da criação de conhecimento. O papel da média gerência, nesse sentido, deve ser aquele que diversos autores denominam de agência, e que implica uma interação socialmente situada, que apresenta influências tanto nos níveis organizacionais superiores como nos inferiores e que, de acordo com Emirbayer e Mische (1998), advém de um fluxo intersubjetivo de orientações (a) ao passado, (b) ao futuro e (c) ao presente.

A orientação ao passado diz respeito aos hábitos que são, de forma interativa, socialmente partilhados e individualmente apropriados. “Isso refere-se a reativação seletiva, por atores, de padrões passados de pensamento e ação, como é rotineiramente incorporado na atividade prática, dando estabilidade e ordem ao universo social e ajudando a sustentar identidades, interações e instituição ao longo

do tempo.”¹⁹ (EMIRBAYER; MISCHÉ, 1998, p. 971). Essa orientação manifesta-se pela retomada, seleção e aplicação pertinente de esquemas de ação, mais ou menos tácitos e tidos-como-dados, que têm origem nas interações passadas desse agente com o contexto social que então lhe circunscrevia.

A orientação ao futuro, por outro lado, está associada a uma projeção que busca de alguma forma novas possibilidades de pensamento e ação. “Isso engloba a criação imaginária pelos atores de um futuro possível de trajetórias de ação, no qual estruturas pré-determinadas de pensamento e ação podem ser criativamente reconfiguradas em relação às esperanças, medos e desejos pelo futuro.”²⁰ (EMIRBAYER; MISCHÉ, 1998, p. 971). Nesse sentido, o agente possui a capacidade de se distanciar, ao menos parcialmente, dos esquemas constituídos e que limitam suas interações socialmente situadas, a fim de reconstruí-los e inová-los de acordo com seus desejos e propósitos, resultando em um primeiro grau de reflexão.

A orientação ao presente, por fim, implica o julgamento, que pode ser melhor compreendido como a capacidade de contextualizar hábitos passados e projeções futuras diante das contingências atuais. “Isso vincula a capacidade dos atores de realizar julgamentos práticos e normativos entre as possíveis trajetórias de ação, em resposta às demandas emergentes, dilemas e ambigüidades das situações em que se encontram.”²¹ (EMIRBAYER; MISCHÉ, 1998, p. 971). Assim, o agente, sob essa orientação, precisa exercer uma avaliação prática da situação que se apresenta, implicando um crescente trabalho de reflexão e, particularmente, de interpretação sobre sua relação dialógica com o contexto.

O que se percebe é que o papel exercido pela média gerência como mediadora entre as intenções estratégicas por parte das organizações e ações competentes

¹⁹ “It refers to the selective reactivation by actors of past patterns of thought and action, as routinely incorporated in practical activity, thereby giving stability and order to social universes and helping to sustain identities, interactions, and institutions over time.”

²⁰ “It encompasses the imaginative generation by actors of possible future trajectories of action, in which received structures of thought and action may be creatively reconfigured in relation to actors’ hope, fears, and desires for the future.”

²¹ “It entails the capacity of actors to make practical and normative judgments among alternative possible trajectories of action, in response to the emerging demands, dilemmas, and ambiguities of presently evolving situations.”

por parte de seus profissionais, retoma a discussão acerca do processo de criação de conhecimento revelado no presente estudo. Ao considerar o ato de conhecer uma atividade que depende tanto da mobilização cognitiva como da legitimação social, ressalta-se a importância de papéis que efetivamente reflitam tal dinâmica, em busca de alguma síntese. A média gerência, nesse caso, exerce exatamente essa função e torna-se, imprescindível, nessa altura, compreender as categorias interpretativas que interferem em suas interações com tal fenômeno.

3.5.2 Esquemas interpretativos da média gerência

A interação da gerência média com o processo de criação de conhecimento nas organizações pode ser apreciada segundo seus componentes teóricos e práticos. Em relação ao componente teórico, pode-se percebê-lo entre dois extremos que podem ser compreendidos como: (a) teoria revelada e (b) teoria em uso, que de acordo com Argyris e Schön (1974, p. 7) implica afirmar que:

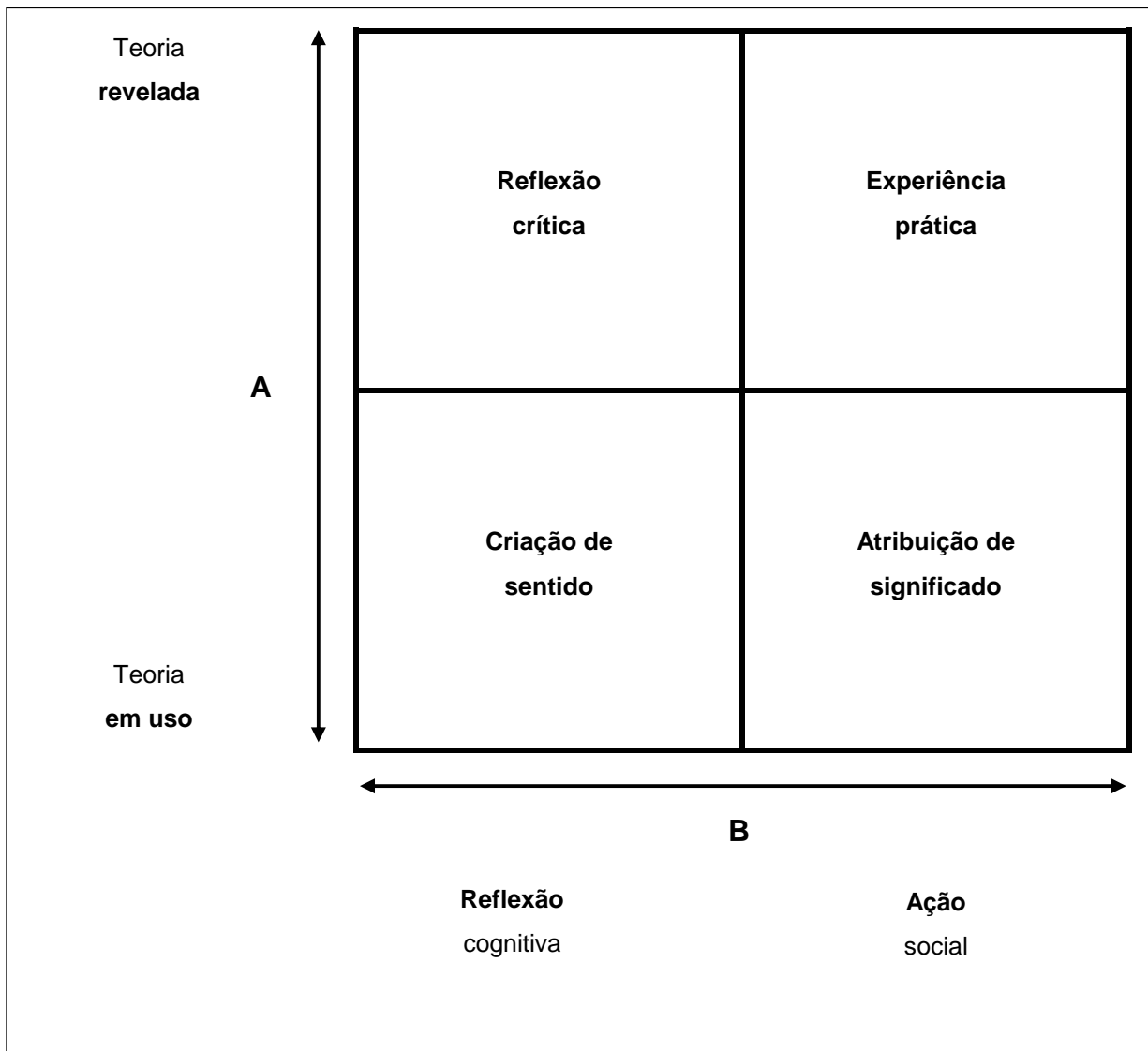
Quando alguém é perguntado sobre como se comportaria sob determinadas circunstâncias, a resposta que a pessoa normalmente dá é a 'teoria revelada' da ação para aquela situação. Essa é a teoria de ação que ele respeita e, que quando solicitado, é comunicada aos outros. No entanto, a teoria que, na realidade, governa suas ações é a 'teoria em uso', que pode ou não ser compatível com sua 'teoria revelada'.²²

O componente prático, por outro lado, implica tanto uma questão cognitiva como social e por isso versa, respectivamente, entre os seguintes componentes: (a) reflexão e (b) ação. Nesse sentido, a reflexão revela tanto uma mobilização mais instrumental e técnica como outra mais compreensiva e capaz de questionar os próprios esquemas mentais do sujeito. Da mesma forma, a ação implica tanto uma interação mais orientada a responder a estímulos compreendidos como exteriores ao sujeito, como também se traduz em uma interação capaz de produzir significados intersubjetivos. Assim, sob uma perspectiva construtivista, tem-se que: "Experiência

²² "When someone is asked how he would behave under certain circumstances, the answer he usually gives is his espoused theory of action for that situation. This is the theory of action to which he gives allegiance, and, which, upon request, he communicates to others. However, the theory that actually governs his actions is his theory-in-use, which may or not be compatible with his espoused theory."

torna-se a fonte de significado para o indivíduo e a reflexão torna-se o método para a mudança dos modelos mentais.”²³ (SCHWANDT, 2005, p. 180).

**Quadro 7 - Pressupostos à interpretação do papel da média gerência:
(A) teorias e (B) práticas.**



Fonte: Elaborado com base em Argyris e Schön (1974, p. 21) e Floyd e Wooldridge (1994, p. 50).

²³ “Experience becomes the source of meaning for the individual, and reflection becomes the method for changing mental frames.”

Experiência prática

A criação de conhecimento depende sempre de uma ação por parte dos indivíduos dentro de seus contextos sociais. Por um lado, essa ação pode implicar mudanças de ordem incremental ou radical; enquanto, por outro lado, ela pode tanto responder a rotinas existentes, como questionar suas próprias estruturas cognitivas e sociais (ARGYRIS, 1976). Assim, a média gerência pode: (a) responder por mudanças incrementais nas rotinas de trabalho que já detêm certa regularidade, em busca de excelência; (b) desenvolver novos negócios a partir de inovações que implicam, inclusive, a concepção de novos padrões cognitivos e sociais de acomodação e integração; ou mesmo (c) proporcionar um diálogo entre esses dois tipos de ações (FULOP, 1991).

A ação em prol da excelência é usualmente sinônimo de racionalização do trabalho, da tecnologia e das estruturas de gestão. Em contrapartida, a ação orientada à inovação detém um caráter mais autônomo, porém tradicionalmente deixa de lado o envolvimento da média gerência. A terceira forma, que inaugura o diálogo entre ambas, tem por objetivo evidenciar que tais ações implicam, sobretudo, uma mobilização intersubjetiva de recursos, e retoma a relevância dos gerentes intermediários como articuladores de tal processo (FULOP, 1991). O profissional, nesse sentido, depende de uma predisposição individual e situacional para então querer e poder agir (LE BOTERF, 2003), e conseguir, com isso, lançar mão de recursos usualmente escassos.

Se por um lado, estratégias deliberadas são úteis ao desenvolvimento e manutenção de comportamentos convergentes, elas acabam por incitar um certo estado de inércia entre agentes organizacionais. Para reverter tal situação, a média gerência pode atuar como mediadora entre os interesses estratégicos e operacionais, promovendo processos autônomos de adaptação por parte de seus subordinados. Ações dessa natureza demandam que os gerentes em funções intermediárias superem os limites de suas posições formais (KANTER, 1982) e sejam capazes de (a) suavizar imposições, (b) conceder tempo para a experimentação, (c) identificar e alocar recursos a projetos-piloto, (d) prover um

contexto seguro, e (e) encorajar discussões informais (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1997).

Reflexão crítica

As situações cotidianas de trabalho demandam determinadas ações; a essas ações, precedem avaliações objetivas em termos de causa e consequência, ou de normas e comportamentos que ofereçam certa orientação aos profissionais. Sob essa perspectiva, o ser humano seria uma entidade capaz de processar informações e resolver problemas a partir de uma suspensão reflexiva. Todavia, é preciso levar em conta que sua racionalidade é naturalmente limitada (MARCH, 1978) e que isso apresenta implicações imediatas nas escolhas que faz, em como as faz, e no porquê as faz; além de sugerir que a reflexão consiste muito mais em um processo de sobrevivência social e propensão pessoal do que meramente em algo objetivamente calculado.

De fato, a reflexão tem sido considerada crítica aos processos de criação de conhecimento e aprendizagem, e é descrita tradicionalmente como a essência dos comportamentos orientados à solução de problemas. O pensamento reflexivo, nesse sentido, implica um primeiro estado caracterizado pela dúvida, contradição e perplexidade, do qual segue outro estado, envolvendo a busca por respostas que corroborem ou não a idéia, conceito, crença ou relação previamente sugerida (DEWEY, 1910 *apud* SCHWANDT, 2005). No entanto, tal reflexão, apesar de crítica, ainda aparece associada com os esquemas e padrões cognitivos existentes, como se o indivíduo tivesse pouca ou nenhuma interferência na concepção, avaliação e revisão de suas estruturas (ARGYRIS; SCHÖN, 1974).

De acordo com March (1978), quando uma pessoa reflete sobre os cursos de ações que toma, ela reconhece a existência de: (a) uma contínua divergência entre as intenções individuais e institucionais; (b) um limite implícito à racionalidade; (c) uma divergência entre ações e preferências; (d) crenças que se sobrepõem às ações imediatas; e (e) argumentações de natureza política. Essa reflexão crítica, portanto, permite à média gerência liderar algumas iniciativas que tenham como pressuposto trazer propostas empreendedoras e inovadoras aos níveis funcionalmente

superiores, e que tirem o exato proveito da posição intermediária que tais gerentes ocupam dentro de suas organizações.

Criação de sentido

A reflexão, assim como a ação, contam com a influência de modelos mentais que oferecem aos indivíduos a faculdade de criar sentido a uma situação ou contexto (BARR *et al*, 1992). Esse sentido advém de um processo de representação cognitiva da realidade que encontra ressonância nos modelos ou esquemas mentais dos indivíduos. De acordo com Gioia e Poole (1984), tais esquemas são padrões cognitivos de que um indivíduo lança mão para impor certa estrutura a informações e situações sociais e facilitar, portanto, a compreensão das mesmas; eles também são conhecidos como *scripts* que ao mesmo tempo oferecem os meios pelos quais um indivíduo interpreta os eventos que lhe circunscrevem e, indicam o modo de agir mais adequado a cada circunstância.

A essência do *script* é a proposição de que as pessoas possuem representações cognitivas de eventos comuns ou seqüência de eventos. Esse conhecimento armazenado entra em cena sempre que situações sugestivas despertam uma expectativa de ocorrência de certos eventos.²⁴ (GIOIA; POOLE, 1984, p. 451).

Weick (1988, p. 306) retoma a questão de que quando as pessoas agem, elas trazem os eventos e suas estruturas a uma existência distinta daquela meramente factual, quando afirma que: “Pessoas que atuam em organizações freqüentemente produzem estruturas, restrições e oportunidades que não estavam presentes lá antes delas tomarem suas ações.”²⁵ Nesse sentido, os indivíduos envolvem-se em um processo cognitivo ao qual precede uma atenção seletiva, e colocam os eventos com os quais se defrontam sob a apreciação de determinadas pré-concepções. Como resíduo desse processo, os indivíduos passam a perceber que determinadas ações produzem certas conseqüências, e passam a agir a partir de certos *scripts* (GIOIA; POOLE, 1984) ou mapas causais (BOUGON *et al*, 1977).

²⁴ “The essence of the script concept is the proposition that people posse cognitive representations of common events or event sequences. This stored knowledge called into play whenever situational cues evoke an expectation for certain events to occur.”

²⁵ “People who act in organizations often produce structures, constraints, and opportunities that were not there before they took action.”

No mínimo três elementos parecem fundamentais para compreender esse processo cognitivo que, por um lado, antecede e, por outro, dá continuidade a qualquer ato relacionado à criação de conhecimento: (a) comprometimento, (b) capacidade e (c) expectativa (WEICK, 1988). Em relação ao comprometimento, pode-se afirmar que uma vez que um indivíduo torna-se comprometido com uma ação, e constrói uma justificativa para tanto, tal explicação tende a tornar-se um pressuposto e a fazer parte de seus *scripts*. Quando trata-se de capacidade, por outro lado, nota-se que as pessoas percebem de forma distinta aqueles eventos que sentem ter capacidade de influenciar; assim, quando tais capacidades mudam, também alteram-se as percepções e ações dos indivíduos. Por fim, quando considera-se a questão das expectativas, percebe-se como elas atuam como mecanismos similares a profecias auto-realizáveis e, portanto, influenciam as formas de interação dos indivíduos com os eventos.

Assim, tem-se que, “Ação nas organizações é baseada em grande parte nas estruturas cognitivas individuais, na interação imediata e em expectativas contextuais por eventos comuns.”²⁶ (GIOIA *et al*, 1989, p. 503). Como freqüentemente o papel da média gerência é suprir os níveis superiores com informações e preocupações de eventos internos ou externos à organização (DUTTON; ASHFORD, 1993; FLOYD; WOOLDRIDGE, 1994), cabe a esses profissionais (a) fazer com que as ações voltadas à criação de conhecimento ganhem sentido ou se acomodem em determinados esquemas já constituídos e partilhados na organização, assim como, (b) influenciar o processo de percepção da realidade por parte de seus superiores. Esse movimento pode ser melhor apreendido a partir dos conceitos de *sensemaking* e *sensegiving*, respectivamente (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991, p. 442):

‘*Sensemaking*’ está relacionado com a construção e reconstrução do significado pelas partes envolvidas como se elas procurassem desenvolver um modelo representativo para o entendimento da natureza da mudança estratégica pretendida. ‘*Sensegiving*’ está relacionado com o processo de tentar influenciar o ‘*sensemaking*’ e a construção de significado dos outros em direção à redefinição pretendida da realidade organizacional.²⁷

²⁶ “Action in organizations is based in great part on individual cognitive structures, the immediate interaction, and contextual expectations for common events.”

²⁷ “Sensemaking has to do with meaning construction and reconstruction by the involved parties as they attempted to develop a meaningful framework for understanding the nature of the intended

Assim, a gerência média procura influenciar a atenção de seus superiores ao oferecer informações sobre determinadas situações de uma maneira quase que particular, mobilizando certos recursos que fazem com que essa e não aquela situação esteja em pauta. A razão disso é que, apesar de contar com uma série de mecanismos para avaliar a realidade prática, os executivos vislumbram certas vantagens em receber determinadas informações das gerências intermediárias. Entre essas vantagens, há: (a) a exposição da alta gerência sob o ponto de vista de quem está mais próximo das atividades cotidianas; (b) a oportunidade de ter a média gerência ainda mais comprometida com os intentos estratégicos; e (c) a possibilidade de mudar a agenda organizacional com velocidade (DUTTON; ASHFORD, 1993).

Atribuição de significado

Grande parte da compreensão humana sobre a realidade ocorre a partir de processos simbólicos. A linguagem, nesse sentido, parece oferecer o meio para tanto (GIOIA *et al*, 1994, p. 364). De acordo com Berger e Luckmann (2004, p. 60), “Qualquer tema significativo que abrange assim esferas da realidade pode ser definido como símbolo e a maneira lingüística pela qual se realiza esta transcendência pode ser chamada de linguagem simbólica”. A linguagem, de fato, desprende o sujeito de sua realidade imediata, e eleva-a a graus superiores de abstração e representação. A interação com a realidade, portanto, não é imediata, mas sim mediada por um universo simbólico que a remonta a todo instante.

Esse universo simbólico é produto de uma construção social da realidade e pode ser compreendido como a matriz de todos os significados que são, por conseguinte, socialmente objetivados e subjetivamente reais (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 132). Tal universo tem a capacidade de localizar todos os acontecimentos em uma unidade coerente e dotada de sentido, que abarca o passado, no qual o sujeito

strategic change. Sensegiving is concerned with the process of attempting to influence the sensemaking and meaning construction of others toward a preferred redefinition of organizational reality.”

reafirma sua identidade e restabelece o elo com seus ascendentes, o presente, no qual ele afirma suas necessidades e interage com os demais, e o futuro, no qual projeta suas aspirações e esforços e propõe uma ligação com seus descendentes (MORIN, 2000, p.77; BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 140).

Assim, por mais que o indivíduo pareça compreender a realidade de uma maneira singular, atribuindo significados próprios a tudo que para ele se apresenta como pertinente, ninguém o faz sem o auxílio do universo simbólico que é, por natureza, intersubjetivo e imbricado na cultura do grupo, organização ou sociedade à qual pertence (BRUNER, 2001, p. 16). A literatura sobre organizações destaca quatro elementos da cultura como imprescindíveis a sua compreensão: (a) pressupostos, que representam as crenças tidas-como-dadas; (b) valores, que são os princípios socialmente partilhados; (c) artefatos, que são resultantes tangíveis das atividades fundamentadas nos pressupostos e valores (SCHEIN, 1984, p. 9); e, ainda, (d) símbolos (HATCH, 1993, p. 660).

A lógica das relações simbólicas é imposta aos indivíduos como um sistema de regras absolutamente necessárias e irredutíveis, tanto as intenções coletivas como as particulares (BOURDIEU, 2005, p. 25). Dessa forma, os membros de uma organização passam a partilhar uma concepção social de realidade, que lhe parece exterior e que é definida como “a forma como as coisas são” ou “a forma como deveriam ser” (SCOTT, 1987, p. 496). Essa estrutura institucional é amplamente determinada por questões políticas, que devem ser compreendidas tanto pelo lado da luta por recursos escassos, como pela habilidade do profissional de atuar como um agente capaz de manipular determinados universos simbólicos (SCOTT, 1987, p. 509; HATCH, 1993, p. 673).

A média gerência tem, nesse sentido, o papel de atuar dentro de suas redes sociais de relacionamento a fim de garantir que decisões e ações sejam tomadas apesar da insuficiência de informações geralmente disponíveis para tanto. Tais atores organizacionais agem, portanto, como expansores dos limites impostos por suas áreas de especialização ou hierarquia (TUSHMAN; SCANLAN, 1981, p. 290) e passam a atuar em conjunto com outras áreas correlatas assim como com seus subordinados. Isso requer aprender a linguagem do outro, e até mesmo influenciar o

desenvolvimento de seu universo simbólico. Dessa forma, além de encontrar informação relevante para sua própria decisão ou ação, esse profissional também auxilia no exercício de apropriação e implementação daqueles intentos estratégicos previamente estabelecidos por seus superiores por toda a organização (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1997, p. 51).

3.5.3 O papel da média gerência em busca da síntese

A média gerência exerce um papel ativo nas atividades voltadas à criação de conhecimento nas organizações. Ela atua como ponte entre os assuntos estratégicos e os operacionais, buscando integrar os interesses organizacionais e individuais. Sua influência, de fato, perpassa tanto as pessoas em funções hierarquicamente superiores como inferiores. Nesse sentido, portanto, a média gerência exerce o papel de agência, em busca de alcançar uma ordem dialógica que seja capaz de integrar as teorias reveladas às teorias em uso, assim como as ações de cunho cognitivo às práticas sociais. A seguir, procura-se indicar as categorias interpretativas que se consideram existir entre o papel da média gerência e as atividades de criação de conhecimento nas organizações (Quadro 8):

Quadro 8 - Categorias interpretativas ao papel da média gerência

	Experiência prática	Reflexão crítica	Criação de sentido	Atribuição de significado
Teorias	revelada	revelada	em uso	em uso
Práticas	ação social	reflexão cognitiva	reflexão cognitiva	ação social
Papel da média gerência	adaptação autônoma	liderança de iniciativas	síntese de informação	implementação deliberada
Conhecimentos pertinentes	articulação do estratégico e do operacional	orientação à solução de problemas	criação e influência de interpretações	concepção do universo simbólico
Autores representativos	Kanter, R. M. Fulop, L. Floyd, S. W. Wooldridge, B.	March, J. Schwandt, D. R.	Weick, K. Gioia, D. A. Donnellon, A. Dutton, J. E.	Berger, P. Luckmann, T. Bourdieu, P. Tushman, M. L.

4 Metodologia

O ato de conhecer, para fins desse estudo, foi compreendido como um fenômeno cognitivo e social. Isso implicou afirmar que: (a) cada indivíduo operava sob uma realidade interpretada como objetiva que lhe impunha condições, limitações e oportunidades de ação; que (b) tal realidade era compreendida como subjetiva, já que cada indivíduo a interpretava como parte de sua própria história de vida; e que, (c) qualquer ação que o indivíduo empreendia dependia necessariamente de uma mobilização intersubjetiva das experiências e conhecimentos a sua disposição (SCHUTZ, 1975).

A partir desses pressupostos, intimamente associados à leitura proposta do fenômeno, e uma vez realizada a revisão da literatura pertinente ao tema, esse capítulo procura especificar os caminhos metodológicos que a pesquisa perseguiu. Na seção 4.1 define-se a **natureza do estudo e a escolha do método**. Além disso, justificam-se as razões que encaminharam a tais considerações, fundamentadas, sobretudo, em indicações de estudiosos e pesquisadores que recentemente empreenderam esforços nessa direção.

Na seção 4.2 o modelo conceitual, o conteúdo operacional de suas variáveis, e as proposições analisadas são esclarecidos; e nas seções subsequentes, a unidade de análise, os procedimentos para a coleta de dados e para a análise dos resultados, são apresentados. Esse capítulo, portanto, procura detalhar os métodos de que este estudo lançou mão a fim de alcançar, de maneira consistente e em linha com a abordagem pretendida, respostas concretas ao problema de pesquisa e aos objetivos previamente estabelecidos.

4.1 Natureza do estudo e escolha do método

Apesar de inexistir uma convergência em relação à natureza dos estudos científicos, algumas similaridades em relação aos propósitos deles foram destacadas, a fim de situar, dentro de um quadro referencial, a posição relativa desse estudo em específico, assim como de suas principais características, aplicações e limitações em relação aos demais. Esse quadro referencial levou em conta apenas uma revisão de pesquisas que tinham como espaço de análise as dimensões cognitivas e sociais.

No mínimo, três propósitos mostram-se recorrentes em tais estudos científicos (SELLTIZ *et al*, 1959): (a) ganhar familiaridade com um determinado fenômeno a fim de desenvolver algumas hipóteses, ou melhor especificar um determinado problema de pesquisa; (b) descrever de forma acurada as características ou associações entre determinados agentes, contextos ou fenômenos, ou mesmo a frequência com a qual eles interagem; e (c) comprovar a existência de alguma correlação entre variáveis, sem a pretensão, no entanto, de estabelecer qualquer condição de causa e efeito.

Segundo Selltiz *et al* (1959), a predominância de um ou outro propósito – respectivamente, exploratório, descritivo e correlacional – em dado estudo é o que indica a sua natureza. Esta pesquisa em específico, que lançou mão de uma leitura construtivista do processo de criação de conhecimento nas organizações, foi essencialmente **exploratória**. Apesar de descrições e correlações terem emergido no caminho, sua intenção orientou-se a busca de uma maior compreensão do fenômeno em análise.

O método consiste nos princípios básicos que orientam os processos, procedimentos e técnicas do estudo. Nesse sentido, por se tratar de uma análise de ordem tanto cognitiva como social, que percebia a dinâmica das interações humanas como relações mediadas pela representação que os indivíduos faziam da realidade, optou-se por uma abordagem construtivista, voltada para a relação recíproca entre os sujeitos e os objetos do conhecimento, e lançou-se mão de

técnicas interpretativas a fim de tratar dos significados compartilhados subjetiva e socialmente.

A unidade de análise foram os próprios agentes envolvidos no fenômeno em estudo - e suas interpretações em relação às formas de ser, pensar e agir que concebiam para si e para os outros. Na **pesquisa de campo**, o emprego de técnicas fundamentalmente qualitativas como a etnográfica (ZUCKER, 1987) mostrou-se pertinente aos propósitos do presente estudo; o que, todavia, não descartou o uso de técnicas quantitativas, como mapas cognitivos (BOUGON *et al*, 1977; BARR *et al*, 1992), que contribuíram no papel de guias à interpretação.

4.1.1 A pesquisa etnográfica como método interpretativo

De acordo com Geertz (1989), a pesquisa etnográfica está interessada na busca do significado de um determinado fenômeno. O que se procura é tecer uma leitura densa e profunda do objeto em estudo que, ao invés das regularidades, revela as diferenças. Assim, o pesquisador ao fazer uso desse método não tem como objetivo responder de forma direta as indagações propostas, mas colocar as respostas fornecidas pelos informantes à disposição do estudo. Isso envolve, por parte do pesquisador, uma imersão na população em estudo, observando os acontecimentos, as relações, os discursos e os significados partilhados.

O uso de uma técnica interpretativa, como é o caso da etnografia, traz tanto contribuições como limitações ao presente estudo. Entre as contribuições é possível destacar a relevância da interpretação aos estudos que tratam de interações de cunho cognitivo e social, e que contemplam as particularidades de determinados contextos, fatos ou situações. No entanto, a principal limitação, mas não a única, diz respeito ao próprio processo de interpretação que, apesar da tentativa de neutralidade, apresenta como sua característica intrínseca a presença de valores e a necessidade de julgamentos.

4.1.2 O uso de mapas cognitivos como guias à interpretação

Com o propósito de reduzir as limitações impostas pelas próprias características da pesquisa etnográfica e, ao mesmo tempo, apoiar sua utilização, este estudo lançou mão do uso de uma técnica quantitativa, denominada de mapas causais ou cognitivos (BOUGON *et al*, 1977; BARR *et al*, 1992), como guia à interpretação. Suas variáveis foram adquiridas a partir da observação natural, discussão e entrevistas que antecederam sua aplicação. O resultado obtido a partir do uso dos mapas cognitivos ofereceu ao presente estudo uma análise cognitiva que se encontrava associada, de forma recíproca.

Os mapas cognitivos partem do pressuposto de que as ações dos indivíduos estão associadas às suas crenças de causa e efeito. Assim, os eventos que sucedem tais ações, ou confirmam (influência positiva), ou contradizem (influência negativa) tais crenças. A confirmação fortalece aqueles pressupostos que já fazem parte do modelo mental existente, enquanto a contradição demanda uma avaliação dos mesmos, implicando ajustes ou mudanças (BARR *et al*, 1992, p. 18). Assim, o conceito de mapas cognitivos aparece relacionado à metáfora de correntes de causalidade e podem ser concebidos graficamente (BOUGON *et al*, 1977, p. 632).

Ilustração 1 - Metodologia: natureza, método, abordagem e técnicas

Natureza	Método	Abordagem	Técnicas
Exploratória	Estudo de Campo	Construtivista (interpretativa)	Etnográfica (qualitativa)
			Mapas cognitivos (quantitativa)

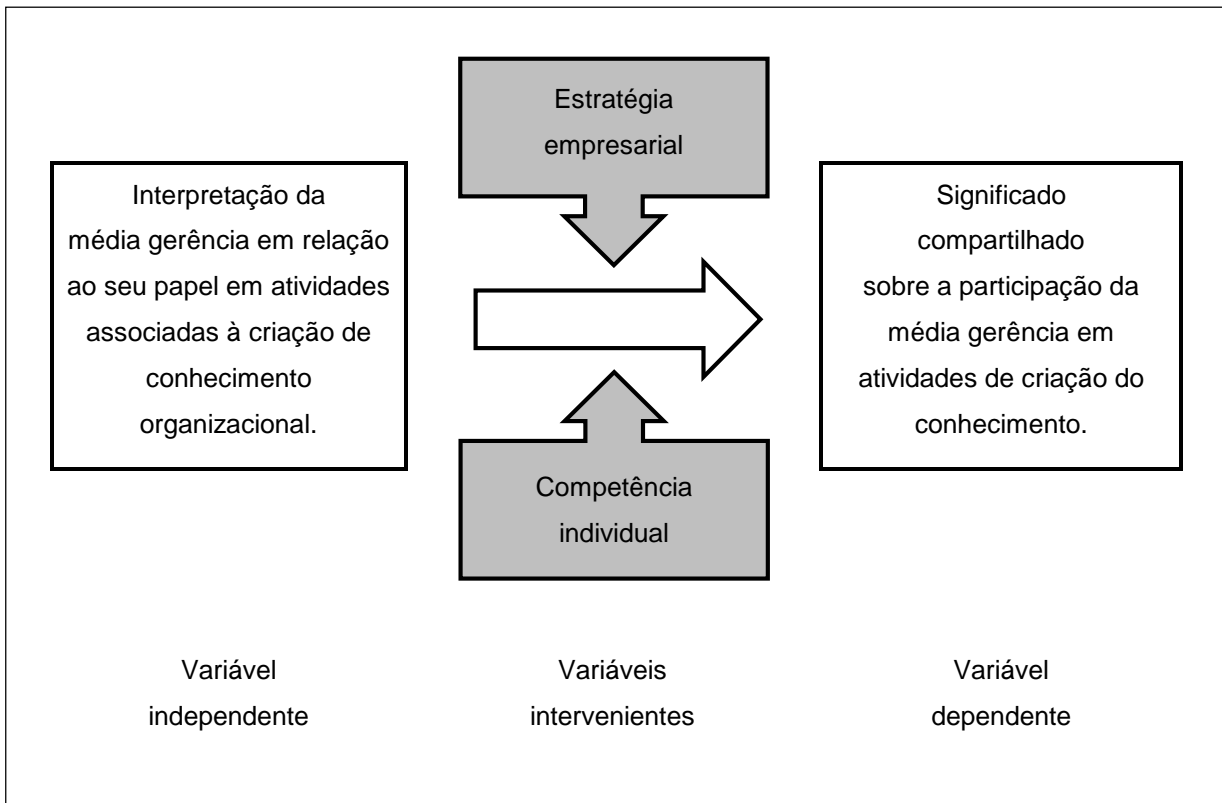
4.2 Modelo conceitual, definições operacionais e proposições

Essa seção descreve o **modelo conceitual** que procura estabelecer uma leitura das relações entre as variáveis que o presente estudo denomina de: independente, dependente e intervenientes; as **definições operacionais** de tais variáveis, que podem ser melhor descritas como, respectivamente, a interpretação da média gerência de sua participação no processo, o significado compartilhado das participações em atividades de criação de conhecimento, a estratégia empresarial e a competência individual; e, por fim, as **proposições** que uma abordagem de cunho construtivista traz de imediato à análise do fenômeno.

4.2.1 Modelo conceitual

O modelo de pesquisa constitui-se de um sistema de conceitos representativos do fenômeno em análise e de suas relações. Ele remonta à pergunta de pesquisa que, para este estudo em particular, dizia respeito a como a interpretação que a média gerência tinha de sua participação no processo de criação de conhecimento podia se mostrar significativa para si e para a organização. Tal modelo foi constituído por quatro variáveis, uma independente, uma dependente e outras duas intervenientes (Ilustração 2):

Ilustração 2 - Modelo conceitual do estudo, suas variáveis e relações



4.2.2 Definições operacionais

A revisão da literatura revelou o estado-da-arte em relação aos conceitos relacionados à criação de conhecimento nas organizações. No entanto, o conteúdo deles precisou ser traduzido em eventos observáveis a fim de produzir indicadores que pudessem ser efetivamente analisados (SELLTIZ *et al*, 1959). Assim, para efeito desse estudo, exploratório e interpretativo suas variáveis foram operacionalizadas em:

Interpretação da média gerência de seu papel no processo

O termo interpretação indica a existência de padrões de percepção e avaliação (SELZNICK, 1996). O conteúdo dessa interpretação dizia respeito à participação da média gerência nas atividades orientadas à criação de conhecimento que, como revelou a literatura, podia ser melhor apreciada como sendo preponderantemente determinista ou autônoma. Em ambos os casos, tinha-se um indivíduo que precisava lidar, no presente momento, com um determinado contexto e com suas contingências, e que se encontrava, nesse sentido, em contínuo diálogo com seus hábitos - provenientes de experiências passadas - e com suas projeções - advindas de suas expectativas futuras.

O presente estudo tratou da participação da média gerência como uma atividade pautada por agentes sociais que procuravam atuar estabelecendo uma ordem dialógica entre as estruturas sociais (de propriedade objetiva) e suas ações práticas (de propriedade subjetiva). Assim, com o propósito de melhor apreender suas participações durante aqueles momentos em que precisavam ou se dispunham a criar conhecimentos, lançou-se mão do conceito de avaliação-prática discutido por Emirbayer e Mische (1998, p. 994), nutrido: pelo presente, por momentos de problematização, decisão e execução; pelo passado, na tentativa de caracterizar a situação; e pelo futuro, traçando trajetórias possíveis de ação.

Para efeito operacional, a interpretação da média gerência em relação ao seu papel em atividades de criação de conhecimento foi avaliada levando em consideração sua percepção e avaliação em relação à qualidade com a qual ela agia ao: (a) problematizar, reconhecendo que uma certa situação lhe era ambígua, contraditória, ou ainda se encontrava em aberto; (b) caracterizar, procurando relacionar tal situação aos esquemas tipificadores provenientes de suas experiências passadas; (c) deliberar, realizando escolhas plausíveis de acordo com a percepção e a compreensão das possibilidades e aspirações implicadas; (d) decidir, tomando certa resolução; e (e) executar, realizando o movimento em direção à ação concreta.

Significado da participação em atividades de criação de conhecimento

Nas palavras de Bruner (1997, p. 23), “nosso meio de vida culturalmente adaptado depende da partilha de significados e conceitos. Depende igualmente de modos compartilhados de discurso para negociar diferenças de significado e interpretação.” O que se percebe, nesse sentido, é que o conhecimento é, ao mesmo tempo, uma ação subjetiva - realizada a partir da mobilização de esquemas cognitivos pelo indivíduo; e social - dependente do contexto que o legitime. Nesse sentido, há uma atividade pautada tanto pela apreensão que o sujeito faz da realidade, como do caráter normativo do contexto social, no qual se inscreve.

Portanto, a dimensão cognitiva, como a literatura pertinente ao tema revelou, encontrava-se associada aos modelos ou esquemas mentais constituídos (WEICK, 1988; PIAGET, 2003) de que o sujeito lançava mão para apreender a realidade. A dimensão social, por sua vez, dizia respeito ao papel (BERGER; LUCKMANN, 2004) que o contexto, ou melhor, a instituição atribuía ao indivíduo, e que possibilitava que suas ações fossem reconhecidas pelos outros como socialmente pertinentes. O significado, por sua vez, encontrava-se na interpretação que esse indivíduo continuamente negociava entre sua representação cognitiva e a interação com o meio (BRUNER, 2001).

Assim, para efeito operacional, o significado, compartilhado entre a média gerência, sobre sua participação em atividades de criação de conhecimento foi observado e avaliado: primeiro, a partir dos modelos mentais (cognitivo) e papéis institucionais (social); e, em seguida, a partir de uma perspectiva dialógica e integradora entre essas duas dimensões, referindo-se a proposição de Vygotsky (2003, p. 132) sobre a interdependência entre significado e ação; e revelado essencialmente sob uma perspectiva intersubjetiva (BERGER; LUCKMANN, 2004), ou seja, no que era interpretado como válido para o sujeito e para o outro; ou que se encontrava em processo de negociação entre as partes (BRUNER, 1997).

Estratégia empresarial

Com base nas considerações da literatura, a estratégia empresarial foi operacionalizada a partir da interpretação que os participantes da pesquisa faziam das seguintes questões: (a) quais eram as fontes de vantagem competitiva de sua organização, e (b) como eles avaliavam o comportamento das instituições bancárias concorrentes.

Competência individual

Da mesma forma, em relação à competência individual, sua operacionalização foi feita resgatando o que a literatura destacou como pertinente. Assim, consideraram-se as interpretações dos sujeitos sobre: (a) seus domínios em relação às atividades que exerciam, e (b) as características dos contextos nos quais, necessariamente, precisavam agir.

4.2.3 Proposições

Ao buscar explorar o tema de como as atividades que envolviam a criação de conhecimento podiam se tornar significativas para os profissionais envolvidos em tal processo - particularmente, àqueles que se encontravam em função de média gerência; esse estudo procurou revelar algumas evidências que explorassem as seguintes proposições (Ilustração 3):

Proposição 1 – Se a média gerência interpreta sua participação nas atividades orientadas à criação de conhecimento como essencialmente determinista - voltada, portanto, às fases de externalização e combinação; para que ela seja significativa tanto para si como para a organização, a interpretação desse indivíduo deve ser de que a estratégia empresarial procura responder às forças e demandas do ambiente, e a ele cabe saber desempenhar de forma pertinente certas tarefas.

Proposição 2 – Se a média gerência interpreta sua participação nas atividades orientadas à criação de conhecimento como essencialmente autônoma - voltada, portanto, às fases de socialização e internalização; para que ela seja significativa tanto para si como para a organização, a interpretação desse indivíduo deve ser de que a estratégia empresarial valoriza os recursos e os processos internos à firma, e a ele cabe saber agir de forma pertinente frente a qualquer contexto profissional.

Proposição 3 – Se a média gerência interpreta sua participação nas atividades orientadas à criação de conhecimento como essencialmente dialógica, articulando tanto o determinismo como o voluntarismo - voltada, portanto, a todas as fases de conversão do conhecimento; para que sua participação seja significativa tanto para a organização como para si, a interpretação desse indivíduo deve ser de que organização e profissional buscam continuamente formas de construir significados partilhados, a partir de ações competentes e estrategicamente pertinentes.

Ilustração 3 - Proposições do presente estudo

				Variável dependente		Significado partilhado sobre as atividades de criação de conhecimento	
						Cognitivo Weick (1988); Piaget (2003)	Social Berger e Luckmann (2004)
Variável independente						Interpretação da participação em atividades de criação de conhecimento	Interpretação sobre o papel institucional da média gerência
Interpretação da média gerência de seu papel na criação de conhecimentos	Determinista Davenport e Prusak (1998)	Combinação		<div style="border: 1px dashed black; padding: 10px;"> <p style="text-align: center;">Proposição 1</p> <p style="text-align: center;">Estratégia pautada pelo ambiente, e competência orientada ao desempenho.</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Proposição 3</p> <p style="text-align: center;">Dialogica entre organização e individuo, em busca de ações mutuamente significativas.</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Proposição 2</p> <p style="text-align: center;">Estratégia pautada pela firma, e competência orientada à ação situacional.</p> </div>			
		Externalização					
	Autônomo Krogh et al (2001)	Socialização					
		Internalização					

4.3 Delimitação da população a ser estudada

Após elucidar os contornos operacionais de suas variáveis e traçar algumas proposições a respeito do fenômeno em análise, fez-se necessário delimitar a população a ser estudada. A primeira consideração, para tanto, foi definir quão representativa essa população deveria ser. Há, na literatura, dois tipos básicos de amostras, cada qual com suas características. A primeira é a probabilística, obtida a partir de um cálculo no qual cada indivíduo de determinada população tem a mesma chance de ser selecionado para fazer parte da amostra. E, a segunda, denominada não-probabilística; caso em que isso não acontece (KERLINGER, 1964).

Como o propósito desse estudo foi explorar um fenômeno cognitivo e social, sem se preocupar em comprovar ou validar hipóteses, mas com o objetivo de proporcionar uma leitura interpretativa e profunda dos contextos e práticas relacionados à criação de conhecimento, o modo mais pertinente para eleger-se a amostra foi o **não-probabilístico**. No entanto, por se tratar de uma análise de raízes antropológicas e que lançou mão de métodos que contemplavam as particularidades de determinados contextos, fatos e situações, essa amostra mereceu uma seleção **intencional**, que procurou identificar casos típicos pertinentes ao objetivo proposto pela pesquisa (SELLTIZ *et al*, 1959).

A fim de delimitar a população que participou do estudo: primeiro, procurou-se localizar qual tipo de instituição, dentro do setor bancário como um todo, mostrava-se o mais apropriado à leitura proposta do fenômeno; em seguida, procurou-se revelar, dentro das organizações que compunham aquele setor da população, quais contextos mostravam-se potencialmente pertinentes ao empreendimento de uma pesquisa mais densa; por fim, procurou-se estabelecer quais critérios seriam necessários adotar a fim de selecionar o grupo de indivíduos que efetivamente respondesse ao que a literatura compreendia ser média gerência.

4.3.1 Recorte do setor bancário brasileiro

A estrutura do sistema financeiro nacional era composta por três agentes econômicos: órgãos normativos, entidades supervisoras e operadores (Quadro 9). Faziam parte dos órgãos normativos - que exerciam o papel de estabelecer leis e regulamentos para o setor - o Conselho Monetário Nacional, o Conselho Nacional de Seguros Privados, e o Conselho de Gestão da Previdência Complementar. Por sua vez, entre as entidades supervisoras - que exerciam o papel de fiscalização - havia o Banco Central do Brasil, a Comissão de Valores Mobiliários, a Superintendência de Seguros Privados e a Secretaria de Previdência Complementar. Os operadores, por fim, eram constituídos por instituições financeiras bancárias e demais instituições financeiras.

Quadro 9 - Composição do Sistema Monetário Nacional

Órgãos normativos	Entidades Supervisoras	Operadores
<p>Conselho Monetário Nacional</p> <p>Conselho Nacional de Seguros Privados</p> <p>Conselho de Gestão da Previdência Complementar</p>	<p>Banco Central do Brasil</p> <p>Comissão de Valores Mobiliários</p> <p>Superintendência de Seguros Privados</p> <p>Secretaria de Previdência Complementar</p>	<p>Instituições financeiras bancárias (bancos comerciais, múltiplos e cooperativas de crédito)</p> <p>Demais instituições financeiras (bolsas de valores, corretoras, bancos de investimentos, etc.)</p>

Fonte: Banco Central do Brasil (2006).

Ao deparar-se com essa composição, o interesse do estudo recaiu sobre as instituições financeiras bancárias, mais especificamente, bancos comerciais ou múltiplos. Afinal, eles eram os responsáveis pela intermediação monetária, encontrando-se em contínuo exercício de mediação entre as estruturas do sistema financeiro nacional, fortemente regulado e supervisionado, e a ação dos agentes econômicos em busca de financiamento, como o comércio, a indústria, as prestadoras de serviços e o cidadão comum. Além desse fato, outro de extrema

relevância estava associado às características de seus negócios, que se apresentavam como intensivas em conhecimento e informação.

Além de complementar estudos recentes que procuravam explorar esse segmento, inclusive tratando da questão do conhecimento (PIRES; MARCONDES, 2004), esse primeiro recorte encontrou ressonância e justificativa no presente contexto, exatamente, devido à proximidade que se podia estabelecer entre a forma de agir dessas instituições e a leitura proposta por esse estudo para a criação de conhecimento nas organizações. Isso porque, em ambos os casos, lidava-se com um sujeito do conhecimento que precisava necessariamente agir provocando uma ordem dialógica entre as estruturas socialmente existentes e suas ações situacionais, para que elas se encontrassem em correspondência e fossem percebidas como significativas.

4.3.2 Critérios para a seleção do local de estudo

Os dados consolidados do Banco Central do Brasil (2006) sobre o setor bancário brasileiro, demonstravam existir uma certa concentração do capital em um número reduzido de bancos comerciais ou múltiplos. Ao considerar como métrica, por exemplo, o ativo total, havia 8 bancos contabilizando mais de 70% do segmento (Tabela 1). Assim, dentro desse universo restrito de organizações, procurou-se selecionar alguns casos compreendidos como típicos à abordagem proposta, aproximando-se de seus contextos. Desses bancos mais representativos, logo, optou-se por não abordar aqueles de capital público, por serem ambientes, normalmente, marcados por relações políticas, tema que não havia sido abordado na revisão da literatura.

Tabela 1 - *Ranking* dos maiores bancos por ativo total

Banco	Ativo total	Controle acionário	%
Banco do Brasil	252,976,988	Público	17,7 %
Caixa Econômica Federal	188,677,661	Público	13,2 %
Bradesco	165,760,079	Privado nacional	11,6 %
Itaú	146,041,753	Privado nacional	10,2 %
Santander Banespa	85,015,023	Privado estrangeiro	6,0 %
Unibanco	84,499,471	Privado nacional	5,9 %
ABN-Amro Real	74,598,240	Privado estrangeiro	5,2 %
HSBC	41,883,100	Privado estrangeiro	3,0 %
Total desse grupo	1,039,452,315		72,8%
Total do setor	1,429,627,917		100,0 %

Fonte: Banco Central do Brasil (2006), com base nos balancetes encerrados em Dezembro de 2005.

4.3.3 Critérios para a seleção dos participantes

A partir da revisão da literatura, foi possível compreender que os profissionais em função de média gerência atuavam como agentes mediadores entre as intenções dos altos executivos, traduzidas pela estratégia empresarial, e as ações do pessoal de linha de frente (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; FLOYD; WOOLDRIDGE, 1994), marcadas pela expressão da competência individual. Dentro dos bancos comerciais e múltiplos, foi possível identificar um espaço exatamente caracterizado por tal dinâmica. Tratava-se das superintendências, que atuavam precisamente na interlocução entre os caminhos pretendidos pela administração e a realidade do atendimento cotidiano das agências e postos de atendimento bancário.

Esse papel dialogava com as questões levantadas previamente pela literatura uma vez que os profissionais em seu exercício: (a) participavam periodicamente de reuniões com a alta administração do banco para tratar de temas estratégicos; (b) mantinham contato freqüente com as pessoas que trabalhavam nas agências, sendo inclusive responsáveis pelos resultados dessas unidades; e (c) atuavam como mediadores entre as expectativas estratégicas e as demandas operacionais.

Posteriormente, durante a pesquisa de campo, detalha-se melhor essa função, a fim de revelar suas particularidades associadas ao contexto em análise.

4.4 Procedimentos para coleta de dados

A coleta de dados aconteceu em três etapas, denominadas de: conversas preliminares, entrevistas em profundidade e observação. Essas etapas, contudo, não aconteceram de maneira cronológica. Isso porque, com exceção das conversas preliminares que antecederam as demais, as entrevistas em profundidade e a observação aconteciam, na maioria dos casos, concomitantemente. Assim, o que distinguiu cada uma dessas etapas foram, sobretudo, seus procedimentos e instrumentos de coleta.

As **conversas preliminares** tinham por objetivo identificar e validar as categorias de análise propostas pela literatura pertinente ao tema - empregadas na etapa subsequente de entrevistas em profundidade e nas ocasiões de observação - além de identificar as instituições que potencialmente interessavam aos propósitos do estudo. Para que essas conversas alcançassem essas finalidades, o pesquisador lançou mão de um roteiro semi-estruturado de entrevista²⁸, que procurou cobrir os critérios interpretativos associados: (a) à estratégia empresarial, (b) à competência individual, (c) à criação de conhecimento e (d) ao papel da média gerência. Essas conversas foram realizadas com dois profissionais do setor em funções executivas de diferentes organizações.

As conversas com os executivos do setor aconteceram presencialmente e tiveram uma duração aproximada de uma hora e meia cada. Os discursos dos participantes dessa etapa preliminar da pesquisa foram gravados e, posteriormente, transcritos na íntegra pelo pesquisador. Os temas tratados foram lançados como palavras-chave com o propósito de evitar qualquer interferência ou condução por parte do pesquisador, e permitindo ao informante imprimir seu entendimento sobre o assunto. Pausas foram propositadamente utilizadas ao fim das respostas oferecidas

²⁸ Ver o Apêndice 1.

pelos executivos para que eles refletissem se o que haviam dito abrangia todo o entendimento que tinham a respeito daquele tema em específico.

As **entrevistas em profundidade**, por sua vez, procuraram revelar tanto o conteúdo como a forma de envolvimento dos entrevistados com o tema. Elas exigiram, de fato, um detalhamento criterioso da situação como um todo em busca do significado que os participantes atribuíam e partilhavam com suas organizações, a respeito das atividades associadas à criação de conhecimento. Essas entrevistas aconteceram em três momentos distintos com cada participante: no primeiro encontro, falou-se do passado, e dos hábitos associados a experiências anteriores; o segundo encontro foi voltado às projeções de futuro; e o terceiro, às contingências do presente.

Podem-se destacar dois instrumentos que foram utilizados durante as entrevistas em profundidade na tentativa de empreender essa leitura densa que tal abordagem exigia: o primeiro foi o questionário semi-estruturado, que procurou orientar o diálogo, e que era distinto ao tratar das interpretações que a média gerência fazia de sua participação no processo de criação de conhecimento no passado, no futuro e no presente²⁹; enquanto, o segundo consistiu nos mapas causais³⁰ que, a partir de uma série de variáveis pré-estabelecidas, exigiram respostas a certas perguntas de causa e efeito.

As entrevistas em profundidade com cada participante foram realizadas em três encontros de aproximadamente uma hora de duração cada. Nesses encontros, os primeiros cinco minutos foram dedicados a uma introdução por parte do pesquisador, os quarenta minutos seguintes foram voltados a narrativas de fatos interpretados como significativos por parte do participante, e os últimos quinze, ao preenchimento do mapa causal específico daquele encontro. O material discursivo foi gravado e, posteriormente, transcrito na íntegra pelo pesquisador, enquanto os resultados do mapa causal foram tabulados³¹.

²⁹ Ver o Apêndice 2.

³⁰ Ver o Apêndice 3.

³¹ Ver o Apêndice 6.

A **observação**, por fim, aconteceu em todas as situações de interação (encontros presenciais) com os participantes da pesquisa, ou com atividades de aprendizagem. Nessa etapa o pesquisador fez uso de um diário de campo³², no qual foram registradas certas especificidades em relação ao contexto, aos agentes, e as suas interações. Esse instrumento foi de suma importância, particularmente porque se tratava de uma pesquisa de natureza relacional e que lançava mão de técnicas interpretativas. Com o diário foi possível fazer anotações sobre a convivência estabelecida em cada encontro, em cada interação, e quase nunca verbalizada.

Todas as entrevistas presenciais com a média gerência foram situações passíveis de observação. Durante esses encontros, o pesquisador registrou a movimentação, a postura, a aparência, e o uso do corpo que interferiam, de alguma forma, na comunicação do participante. Além disso, o pesquisador também procurou identificar e transcrever em seu diário alguns pressupostos, valores, artefatos e símbolos que foram revelados durante as interações. Por ser uma questão não-verbal, ela não foi explicitada nos resultados da pesquisa, mas utilizada para compreender com mais exatidão o que cada participante queria dizer, facilitando a construção do contexto de suas ações e das análises do estudo.

Quadro 10 - Procedimentos para a coleta de dados

Etapas	Procedimentos	Instrumentos
1. Conversas preliminares	Entrevista com executivos do setor.	Questionário semi-estruturado
2. Entrevista em profundidade	Primeiro encontro com a média gerência (experiência passada)	Questionário semi-estruturado e mapa causal sobre o passado
	Segundo encontro com a média gerência (projeção futura)	Questionário semi-estruturado e mapa causal sobre o futuro
	Terceiro encontro com a média gerência (contingência presente)	Questionário semi-estruturado e mapa causal sobre o presente
3. Observação das interações	Anotações em relação ao contexto, aos agentes, e as suas interações.	Diário de campo

³² Ver Apêndice 4.

Paralelamente a essas etapas, também realizou-se uma **análise documental** com o objetivo de validar certas informações e contextualizar outras. Para apoiar as evidências encontradas durante as conversas preliminares, empreendeu-se a análise do conteúdo de quatro relatórios anuais dos principais bancos privados brasileiros. Além disso, durante o período das análises de primeira e segunda ordem, o pesquisador recorreu a uma interpretação mais apurada da forma como esse conteúdo era apresentado a fim de identificar se as semelhanças e diferenças interpretativas encontravam-se restritas aos sujeitos da pesquisa, ou eram também compartilhadas pelo discurso da instituição.

4.5 Procedimentos para a análise dos resultados

De acordo com Gioia e Chittipeddi (1991, p. 435), a pesquisa etnográfica envolve uma imersão do pesquisador no contexto social em análise. Nesse sentido, qualquer interação ou convivência com o fenômeno ou com seus agentes oferece dados à interpretação. A análise desses dados precisa ser desdobrada em no mínimo dois momentos: num primeiro, o pesquisador procura elaborar uma narrativa que relate as situações estudadas, resgatando as próprias palavras e sentenças dos entrevistados; enquanto, num segundo, tenta associar essa narrativa a um quadro teórico-explicativo de referência.

Seguindo esses preceitos, os dados foram analisados e apresentados em duas etapas. Na primeira, denominada **análise de primeira ordem**, procurou-se integrar em uma única narrativa, as experiências e interpretações dos informantes (e considerações anotadas pelo pesquisador) sobre suas participações em atividades associadas à criação de conhecimento durante o exercício do papel de gerentes intermediários dentro da estrutura do banco. Nesse relato contado a partir das “vozes” dos próprios participantes, a busca pelo significado de suas participações no processo, apareceu intimamente associada as suas experiências passadas e projeções futuras.

Esse processo de luta com a palavra de outrem e sua influência é imenso na história da formação da consciência individual. Uma palavra, uma voz que é nossa, mas

nascida de outrem, ou dialogicamente estimulada por ele, mais cedo ou mais tarde começará a se livrar da palavra do outro. Este processo se complica com o fato de que diversas “vozes” alheias lutam pela sua influência sobre a consciência do indivíduo (da mesma maneira que lutam na realidade social ambiente). (BAKHTIN, 1998, p. 147-148).

A fim de organizar a narrativa, essa primeira análise procurou identificar as atividades de criação de conhecimento que apareciam recorrentemente nos discursos de todos os participantes, entendendo dessa forma que eram significativas, tanto para os sujeitos, como para a coletividade da qual faziam parte, e respondiam, portanto, aos preceitos subjetivos e sociais do estudo. Outras atividades pertinentes, consideradas dessa forma por aparecerem nos discursos de mais de um dos participantes, foram analisadas sempre que se encontravam associadas, de alguma forma, àquelas primeiras atividades. Isso envolveu análise do conteúdo, da consistência das considerações, da convergência de padrões e da emergência de diferenças (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991, p. 438).

A segunda etapa, denominada **análise de segunda ordem**, procurou tecer um quadro teórico-explicativo que permitisse uma melhor compreensão das dimensões cognitivas e sociais envolvidas nas atividades de criação de conhecimento, e das razões pelas quais essas ocasiões eram apreendidas como significativas pelos participantes da pesquisa. Para tanto, procurou-se resgatar os resultados revelados na etapa anterior, e apresentá-los, primeiro, da maneira como os participantes a partir de seus próprios esquemas de percepção e avaliação representavam suas participações nessas atividades; e depois, como eles interpretavam o papel que tinham e exerciam nessas ocasiões.

Essa análise sugeriu, portanto, a existência de uma ordem dialógica entre o conhecimento subjetivo e objetivo, tácito e explícito, individual e organizacional, e resultou num quadro teórico-explicativo dessas interações. O propósito dessa etapa foi resgatar o problema de pesquisa a fim de caracterizar o contexto, reorganizar as análises, e buscar possíveis respostas a partir de uma abordagem construtivista, ou seja, associativa entre a ação do sujeito e do objeto do conhecimento, e a construção de significados, subjetiva e objetivamente, compartilhados. Nesse sentido, retomou-se a questão da interpretação como elemento mediador entre o indivíduo e sua relação com o mundo.

Por fim, para apoiar ambas as etapas, o presente estudo também contou com os resultados provenientes da aplicação de mapas causais. Seus dados foram considerados a partir: (a) da soma absoluta do número de relações de causa e efeito entre cada par de variável; (b) de sua ponderação de acordo com a soma que cada variável apresenta como causa ou efeito de outras variáveis; (c) do gráfico que esse resultado originou; (d) da natureza de tais influências; e (e) da interpretação dos sujeitos sobre a capacidade que detinham de influenciar pessoalmente tais variáveis (BOUGON *et al*, 1977, p. 632).

Quadro 11 - Procedimentos para a análise dos resultados

Etapas	Procedimentos	Instrumentos
1. Narrativa etnográfica de primeira ordem	Redação de uma narrativa integradora.	Organização a partir de atividades significativas compartilhadas entre todos os participantes. Seleção de palavras e sentenças utilizadas pelos próprios entrevistados.
2. Narrativa etnográfica de segunda ordem	Desenvolvimento de um modelo teórico-explicativo.	Análise das interpretações a partir de um quadro teórico-explicativo. Articulação entre a narrativa proposta e os preceitos teóricos do presente estudo.

5 Pesquisa de campo

Para ganhar familiaridade e melhor compreender como a criação de conhecimento emergia nas práticas organizacionais e era interpretada pelas pessoas que ali se encontravam situadas, foi preciso ir a campo. Nesse percurso, foi imprescindível conhecer e aproximar-se da história e do contexto no qual o fenômeno inscrevia-se.

5.1 Histórico do setor bancário

Partiu-se da premissa de que o sistema financeiro em geral e o setor bancário em particular eram, em essência, produtos da atividade humana e assim, historicamente construídos e situados. Contar a história desse setor, portanto, devia ir além de um mero relato de acontecimentos; devia tratar, por conseguinte, do significado que esses acontecimentos tinham para os sujeitos que ali se encontravam. Significado esse, que era partilhado socialmente - na literatura pertinente sobre o setor - e apreendido individualmente.

Sob essa perspectiva, o estudo procurou descrever, em primeiro lugar, quais foram os motivos sociais e individuais que levaram à criação de um sistema financeiro pautado por agentes econômicos; em seguida, evidenciou-se o papel de cada um desses agentes na constituição e manutenção desse sistema; e, por último, tratou-se da forma como esses agentes competiam e interagiam ao longo do tempo, passando a inscrever os acontecimentos em uma unidade coerente e dotada de sentido.

5.1.1 Origens do sistema financeiro

Quando o uso de um produto ou a prestação de um serviço satisfaz uma necessidade que temos, dizemos que há um valor de uso associado àquela mercadoria ou àquela ação. De fato, todo produto do trabalho humano, em qualquer

sociedade, tem um valor de uso (HUNT, 1981, p. 26). O que acontece no capitalismo é que esse valor pode ser trocado no mercado por capital; e, o capital, por sua vez, pode ser trocado por outros produtos ou serviços desejados. Por intermédio do mercado, portanto, um produto ou um serviço tem, além de seu valor de uso, um valor de troca. A interação entre o produtor e o consumidor torna-se, a partir daí, um artifício mediado por agentes econômicos.

Esses agentes econômicos são responsáveis pela intermediação financeira entre quem poupa e quem toma capital emprestado. Essa função existe porque, de outra forma, o fluxo entre poupadores e investidores seria muito baixo, tendo em vista os custos associados a esse tipo de transação (SAUNDERS, 2000, p. 80): custo de monitoramento, necessário para certificar-se do uso adequado do empréstimo por parte do tomador; custo de liquidez; e risco de variação de preço, entre o que o empréstimo valia quando foi concedido e o que vale no momento de sua restituição.

Teoria e evidência tornam difícil concluir que o sistema financeiro meramente - e automaticamente - responde à industrialização e à atividade econômica, ou que o desenvolvimento financeiro é um adendo inconseqüente do processo de crescimento econômico. Acredito que não teremos suficiente compreensão do crescimento econômico no longo-prazo até que entendamos a evolução e o funcionamento dos sistemas financeiros.³³ (LEVINE, 1997, p. 55).

Os intermediários financeiros, em geral, desempenham o papel de corretagem, de transformador de ativos, ou ambos. As instituições especializadas em corretagem atuam como agentes de quem poupa, fornecendo serviços de informação e de transação. Nessa modalidade encontram-se tradicionalmente as corretoras, que oferecem análises de investimentos e serviços de compra e venda direta de títulos em troca de comissões. Os bancos, por sua vez, exercem o papel de transformadores de ativos. Isso porque o que eles ofertam ao mercado são instrumentos financeiros, lastreados por empréstimos tomados pelo governo ou pelo setor privado, sob a forma de depósitos, apólices de seguro, fundos de ações, e outros produtos dessa mesma natureza (SAUNDERS, 2000, p. 81).

³³ *"Theory and evidence make it difficult to conclude that the financial system merely - and automatically - responds to industrialization and economic activity, or that financial development is an inconsequential addendum to the process of economic growth. I believe that we will not have a*

5.1.2 Sistema financeiro no mundo e no Brasil

Os serviços prestados pelos intermediários financeiros ganham, dessa forma, um contorno especial. Sem dúvida, perturbações ou interferências nos papéis que essas instituições exercem, podem produzir, em dada sociedade, efeitos que venham a melhorar ou prejudicar estruturalmente toda a sua economia (LEVINE, 1997; SAUNDERS, 2000). Contam para tanto com a presença de autoridades reguladoras e supervisoras do setor que, além de definirem as normas do sistema financeiro como um todo e da atuação dessas instituições em particular, ainda exercem o papel de supervisão. No Brasil, a criação do Banco Central, responsável pela supervisão dos bancos, e da Comissão de Valores Mobiliários, responsável pela supervisão do mercado de capitais, fez parte da Lei da Reforma Bancária, promulgada em 1964.

As reformas dessa época estabeleceram um sistema financeiro composto de instituições especializadas (PUGA, 1999, p. 415):

Os bancos comerciais somente poderiam realizar operações de crédito de curto prazo, captando depósitos à vista. Os bancos de investimento e desenvolvimento, por sua vez, seriam responsáveis pelo empréstimo de longo prazo, a partir da captação de depósitos a prazo e de recursos no exterior. As sociedades de crédito, financiamento e investimento (financeiras) deveriam operar no crédito ao consumidor e em empréstimos pessoais, captando letras de câmbio. Finalmente, as instituições do Sistema Financeiro da Habitação responderiam pelo financiamento habitacional, com base nos recursos obtidos através de depósitos de poupança e de letras imobiliárias.

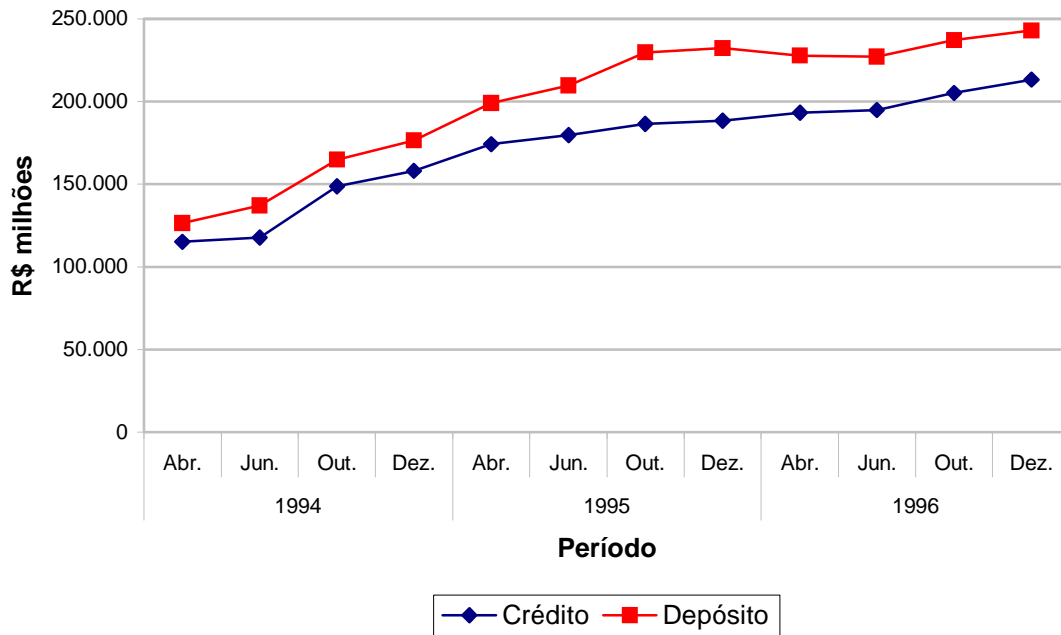
No entanto, a situação foi um pouco distinta da proposta. O setor foi constituído por instituições financeiras com planos contábeis separados a fim de atender à legislação vigente, mas essas organizações operavam sob o mesmo conglomerado, partilhando operações, estruturas e, até mesmo, formas de gestão. Somente em 1988, com a introdução da nova Constituição, o Banco Central tornou legal a elaboração de um único plano contábil para aquelas instituições financeiras que, na prática, já se encontravam vinculadas. De forma complementar, a Comissão de

Valores Mobiliários criou a entidade denominada banco múltiplo, instituição que poderia atuar em no mínimo duas e no máximo quatro das especialidades que segmentavam, ao menos na forma da Lei, a atuação das instituições financeiras.

As altas taxas de inflação que assolavam o país na década de 1980 e nos primeiros anos da década de 1990, beneficiavam, de alguma forma, todas as instituições financeiras que, na época, conseguiam auferir elevadas receitas provenientes de transferências inflacionárias. Em 1993, as receitas inflacionárias representavam o equivalente a 4,2% do Produto Interno Bruto (PIB) e 35,3% das receitas totais do sistema financeiro (IBGE, 1996). Além da assegurada rentabilidade, outro fato que marcava a característica peculiar do sistema financeiro naquela época era sua composição, que se limitava a uma forte participação (em volume de ativos) de bancos públicos, apesar do número expressivo de bancos privados; e dificultava a entrada de capital ou controle acionário estrangeiro de bancos comerciais.

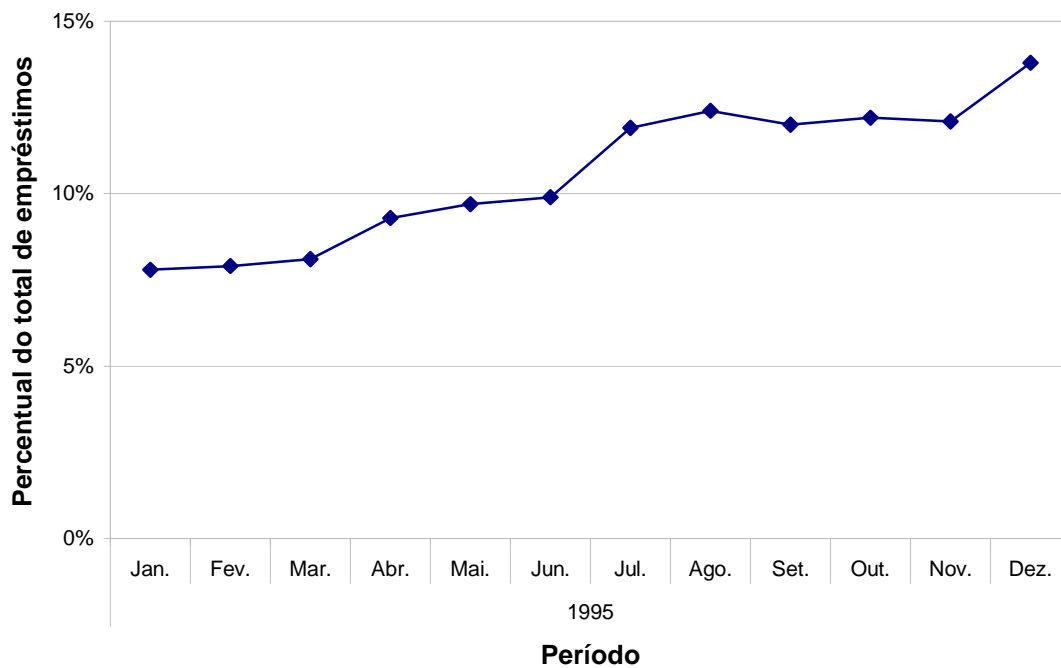
Nos anos subseqüentes a introdução do Plano Real, programa de estabilização econômica proposto em 1994, a queda recorrente da inflação e outras mudanças no ambiente político e econômico, revelaram a fragilidade do sistema financeiro vigente. Foi decretado, entre os anos de 1994 e 2002, regime especial a 57 bancos que se apresentavam em situação delicada, beirando a falência, e que podiam afetar a credibilidade de todo o setor, ou de toda a economia brasileira, caso a solvência, de fato, se concretizasse (IBGE, 1996). Pouco a pouco, o governo federal adotou certas medidas de saneamento para que esses bancos pudessem adaptar suas estruturas às novas demandas: mais depósitos, maior concessão de crédito, mas, também, índices mais elevados de inadimplência (Gráficos 1 e 2).

Gráfico 1 - Evolução das operações de crédito e depósito



Fonte: IBGE (1996, p.23).

Gráfico 2 - Percentual de inadimplência do total de empréstimos



Fonte: IBGE (1996, p.24).

Ainda no ano de 1994, seguindo as premissas subjacentes ao Acordo de Basiléia, que havia sido celebrado internacionalmente pelo Banco de Compensações Internacionais (*Bank for International Settlements - BIS*), o Banco Central editou a Resolução 2.099, que estabelecia limites mínimos de capital para a constituição de um banco, além de limites adicionais de acordo com o grau de risco de seus ativos. No entanto, o conjunto de medidas necessárias à reestruturação do sistema financeiro nacional somente teve início em 1995 com a criação do Programa de Reestruturação e Fortalecimento do Sistema Financeiro (Proer), do Fundo Garantidor de Crédito (FGC), do Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual no Setor Bancário (Proes), e do Programa de Fortalecimento das Instituições Financeiras Federais (Proef).

Nesse mesmo ano, sob a forma de duas Exposições de Motivos, foi concedido o ingresso e a participação de bancos estrangeiros no sistema financeiro nacional. A primeira das medidas visava garantir a participação dessas instituições no processo de privatização dos bancos públicos - que se iniciava, e que aconteceu, principalmente, entre os bancos estaduais - elevando as ofertas e a concorrência nos leilões; já, a segunda, procurava garantir uma participação mais ampla dessas instituições no sistema (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2003). Assim, os bancos estrangeiros começaram a atuar no país a partir da aquisição de bancos públicos em processo de privatização; bancos privados que se encontravam em regime especial, em situação de solvência, ou mesmo saudáveis; e, a partir de participações em bancos de capital nacional.

Tabela 2 - Número de bancos por controle de capital

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
	Dez.	Dez.	Dez.	Dez.	Dez.	Dez.	Dez.	Dez.
Públicos	32	32	32	27	23	19	19	16
Privados	214	210	199	190	180	175	176	166
Nacionais	176	173	159	145	122	108	107	96
Estrangeiros	38	37	40	45	58	67	69	70
Total	246	242	231	217	203	194	195	182

Fonte: Banco Central do Brasil (2006).

O processo de reestruturação do sistema financeiro nacional originou progressivas mudanças na estrutura do setor. Pôde-se observar alterações significativas tanto no número de bancos, que apresentou uma redução sistêmica, como em relação ao controle acionário. Enquanto a quantidade de bancos sob controle público reduziu-se pela metade entre os anos de 1994 e 2002, o número de instituições bancárias sob controle estrangeiro cresceu em mais de 70% no mesmo período (Tabela 2). No entanto, tais ajustes não ficaram restritos a mudanças na quantidade de instituições e em suas distribuições por tipo de capital, eles também se refletiram na evolução das contas patrimoniais do setor (Tabelas 3 a 5).

Tabela 3 - Participação percentual nos ativos do setor bancário

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
	Dez.	Dez.	Dez.	Dez.	Dez.	Dez.	Dez.	Dez.
Públicos	51,5	52,3	51,1	50,2	46,1	43,3	36,9	32,3
Privados	48,5	47,7	48,9	49,8	53,9	56,7	63,1	67,7
Nacionais	41,3	39,3	39,1	36,9	35,4	33,4	35,5	37,6
Estrangeiros	7,2	8,4	9,8	12,9	18,5	23,3	27,6	30,1
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Banco Central do Brasil (2006).

Tabela 4 - Participação percentual nos depósitos do setor bancário

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
	Dez.	Dez.	Dez.	Dez.	Dez.	Dez.	Dez.	Dez.
Públicos	56,0	58,1	61,4	59,4	51,5	51,0	44,4	43,8
Privados	44,0	41,9	38,6	40,6	48,5	49,0	55,6	56,2
Nacionais	39,4	36,5	34,2	33,0	33,3	32,1	34,2	35,8
Estrangeiros	4,6	5,4	4,4	7,6	15,2	16,9	21,4	20,4
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Banco Central do Brasil (2006).

Tabela 5 - Participação percentual nos créditos do setor bancário

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
	Dez.	Dez.	Dez.	Dez.	Dez.	Dez.	Dez.	Dez.
Públicos	59,3	62,3	58,4	52,6	53,7	48,0	39,6	25,2
Privados	40,7	37,7	41,6	47,4	46,3	52,0	60,4	74,8
Nacionais	35,5	32,0	32,9	35,6	31,3	32,0	34,9	42,8
Estrangeiros	5,2	5,7	8,7	11,8	15,0	20,0	25,5	32,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Banco Central do Brasil (2006).

Em 1995, a Medida Provisória 1.182, posteriormente convertida na Lei 9.447, em 1997, ampliou os poderes do Banco Central, particularmente sobre ações de ordem preventiva e de saneamento ao sistema financeiro nacional. Além de oferecer a base legal e regulamentar para exercer uma supervisão mais ativa nas instituições sob sua custódia, essa lei permitiu ao Banco Central exigir das instituições com problemas de liquidez um novo aporte de recursos, a transferência do controle acionário ou a reorganização societária. Se o controlador de um grupo financeiro não acatasse essas recomendações, o Banco Central tinha o direito de adotar medidas extremas de intervenção ou liquidação, chegando, inclusive, a desapropriar as ações desse controlador e a efetuar sua venda por meio de oferta pública.

A supervisão efetiva das instituições bancárias é um componente essencial para um ambiente econômico forte no qual o sistema bancário exerce um papel central em realizar pagamentos e mobilizar e distribuir poupanças. A tarefa da supervisão é garantir que os bancos operem de uma maneira segura e que tenham capital e reservas suficientes para suportar os riscos associados aos seus negócios. Uma supervisão forte e efetiva no mercado, acompanhada de uma efetiva política macroeconômica, é crítica para a estabilidade financeira em um país. Enquanto o custo da supervisão bancária é profundamente alto, o custo de uma supervisão insuficiente tem provado ser maior.³⁴ (BIS, 1997, p. 8).

Em 1997, tendo como base os 25 princípios contemplados no documento “Principais Princípios para uma Supervisão Bancária Eficaz” (*Core Principles for Effective Bank*

³⁴ “Strong and effective banking supervision provides a public good that may not be fully provided in the marketplace and, along with effective macroeconomic policy, is critical to financial stability in any country. While the cost of banking supervision is indeed high, the cost of poor supervision has proved to be even higher.”

Supervision), proposto e publicado pelo Comitê de Supervisão Bancária da Basiléia (BIS, 1997), o Banco Central procurou colocar em vigor certos normativos que contemplavam tanto uma regulamentação prudencial, como uma supervisão mais efetiva de todo o sistema bancário. Além de rever os limites mínimos de capital previamente estabelecidos, o legado da aplicação desses princípios trouxe a implementação de sistemas de controle internos e de instrumentos adequados para identificar, monitorar e controlar os riscos envolvidos na atividade, incentivando as organizações a promoverem melhorias em seus procedimentos e controles (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2003, p. 46).

Em complemento a esses princípios, até Dezembro de 2006, entraria em vigor o “Basiléia II”, que ampliava as questões relacionadas ao limite de capital considerando três pilares para os quais os bancos deveriam atentar-se: o primeiro, dizia respeito ao alinhamento dos requerimentos mínimos de capital de acordo com o verdadeiro risco de perda econômica associado a cada banco em particular; o segundo, tratava de uma revisão dos controles internos individualizada dos bancos; e, o terceiro, referia-se a melhorias na disciplina do mercado a partir de mecanismos que garantissem maior transparência na prestação de contas. Essas alterações, na realidade, procuravam dar mais especificidade ao Acordo anterior e proporcionar maior estabilidade e confiança no setor (BIS, 2005).

Além dessas questões de ordem regulatória, em 2003, foi desenvolvido com base nos padrões ambientais e sociais considerados pelo *International Finance Corporation* (IFC) - braço do Banco Mundial voltado ao financiamento para o setor privado - um conjunto de princípios para a avaliação e o acompanhamento de projetos financeiros acima de 50 milhões de dólares. Denominados de “Princípios do Equador”, essas práticas, ou melhor, normas, foram adotadas voluntariamente, na época, por dez instituições do setor bancário. Em 2006, ano de lançamento de sua segunda edição, que reduzia para 10 milhões de dólares o valor mínimo dos projetos que deviam cumprir com os princípios, o número de bancos que os adotavam já contabilizava quarenta (IFC, 2006). Esses princípios exigiam, basicamente, o atendimento de certos critérios para a concessão de crédito que incluíam: elaboração de estudos ambientais e sociais; elaboração de plano de gestão; divulgação pública de informações relevantes; acompanhamento e

monitoramento do projeto; e elaboração e publicação de relatório de prestação de contas.

5.2 Contexto, local e participantes

Após uma leitura, historicamente pertinente do setor bancário brasileiro, procurou-se deixar as “vozes” e os escritos dos participantes emergirem para revelar, de maneira apropriada, o contexto dessa pesquisa; uma vez que se entende o ato de conhecer como uma construção ao mesmo tempo individual e coletiva e considera-se o conhecimento como interdependente tanto do sujeito como de seu contexto de criação.

O contexto, nesse sentido, só existia para e com os agentes que ali se situavam. Dependia, sobretudo, dos significados que cada indivíduo atribuía às práticas sociais que o compunha, e, igualmente, dos modos como eles negociavam suas diferenças de interpretação. O propósito, portanto, deixa de ser “falar sobre”, para “revelar quem” foram esses agentes que construíam, em suas mentes e em suas interações, o próprio contexto do presente estudo.

Na ação e no discurso, os homens mostram quem são, revelam ativamente suas identidades pessoais e singulares. [...] Essa revelação de ‘quem’, em contraposição a ‘o que’ alguém é – os dons, qualidades, talentos e defeitos que alguém pode exhibir ou ocultar – está implícita em tudo o que se diz ou faz. (ARENDR, 2000, p. 192).

Portanto, o interesse volta-se aos discursos dos participantes. Resgataram-se as conversas preliminares tidas com executivos do setor para situar o estudo - em conjunto com a análise dos relatórios anuais recentes, publicados pelos principais bancos privados do país (BANCO ABN-AMRO REAL, 2006; BANCO ITAÚ, 2006; BRADESCO, 2006; UNIBANCO, 2005). Desse modo, os próprios executivos - entre frases ditas e trechos selecionados - foram responsáveis por revelar o contexto mais macro do presente estudo e a pertinência de seu tema.

5.2.1 A criação de conhecimento no setor bancário

Qual é o papel do banco na sociedade? O papel do banco é atender ou acolher a poupança, financiar o consumo ou o investimento, e prestar serviços de pagamentos e recebimentos. Com um pouco de boa vontade, é possível classificar tudo aquilo que um banco oferece dentro dessas três dimensões. Quando tratamos de inovação, portanto, ela diz respeito aos produtos e serviços que aí aparecem. Porém, não se limita a isso. A inovação também está associada a maneira como o banco se relaciona com seu cliente. A Internet, o caixa eletrônico e o centro de atendimento telefônico, por exemplo, também podem ser consideradas inovações porque são, de alguma maneira, canais de relacionamento com o cliente. (Diretor-Presidente, Banco Privado Estrangeiro, 17/05/2006).

O papel dos bancos era atuar como intermediário financeiro. Seus produtos e serviços deveriam cumprir as funções de poupança, investimento, e trocas de valores entre os distintos agentes econômicos. O conhecimento que lhes era pertinente, portanto, dizia respeito tanto à melhoria na oferta e gestão de seus produtos e serviços, como à obtenção e manutenção de seus relacionamentos com clientes e outras partes interessadas. Para tanto, o setor contava com duas estratégias predominantes. A primeira implicava em escala, ou melhor, numa cobertura cada vez maior de mercados e clientes; enquanto, a segunda, dizia respeito a uma segmentação apropriada desses mercados e clientes.

A melhor estimativa é que 70 milhões de brasileiros têm conta em bancos. Mesmo assim, há o risco de dupla contagem; ninguém nunca fechou essa conta. Se hoje o país tem por volta de 170 milhões de habitantes, ainda temos espaço para crescer, certo? Mas o Brasil tem suas características,... (Diretor-Relações com Investidores, Banco Privado Nacional, 22/03/2006).

Os bancos de varejo têm uma peculiaridade. Eles trabalham dentro do conceito de 'banco universal'. Isso quer dizer que você trabalha com clientes de todos os segmentos. Você segmenta o banco, segmenta o atendimento, mas, por outro lado, você não retira esses clientes do mercado. (Diretor-Presidente, Banco Privado Estrangeiro, 17/05/2006).

Os bancos lidavam, portanto, com volume e especificidade. O cliente era todo o espectro, desde a mais alta até a mais baixa renda, de um empresário a um camponês, de um aposentado a um universitário. Suas demandas e exigências eram, por conta disso, naturalmente distintas. Além disso, essas pessoas residiam em vilas, cidades ou metrópoles, nos lugares mais próximos ou mais distantes dos centros urbanos. Sob essa perspectiva, os produtos e serviços que o banco oferecia-lhes, assim como as formas de se relacionar com esses clientes, deviam

sempre refletir essa abrangência e variedade, o que acabava sendo caracterizado pela presença nacional e pelo atendimento diferenciado.

O banco tem uma plataforma completa de produtos e serviços financeiros, capaz de atender todas as necessidades bancárias de seus clientes, sejam eles pessoas ou empresas. Essa universalidade de oferta é ainda ampliada por suas capacidades [...], que lhe asseguram uma presença em todo o território nacional. (ABN-AMRO REAL, 2006, p. 4) .

A estratégia passa a priorizar o crescimento orgânico, ganhos de escala e otimização da base de clientes. [...] Desde meados da década de 80, o banco atende seus clientes de forma segmentada, com uma oferta de produtos e serviços diferenciados e sob medida para aumentar sua competitividade no mercado. (UNIBANCO, 2005, p. 20).

Com mais de 16 milhões de clientes, o banco conta com estrutura, produtos e serviços desenvolvidos para atender com qualidade às necessidades dos diversos perfis de públicos. Tem destacada atuação no Brasil e no exterior, e participa de todas as áreas de atividades econômicas do país [por meio da segmentação]. (ITAÚ, 2006, p. 10).

Sempre orientado para a democratização do atendimento e do crédito, para a evolução técnica, a segmentação do mercado e a busca incessante da identificação de novas oportunidades de negócios, o banco tem se caracterizado pela manutenção de vasta rede de atendimento e a grande diversificação de produtos e serviços. (BRADESCO, 2006, p. 6).

Apesar da competição, os bancos apresentavam pouca diferenciação entre o que ofertavam e como o faziam. Na realidade, a imensa dimensão territorial e a numerosa população do país permitiam a acomodação de todos os concorrentes desse setor em distintos nichos, fossem eles caracterizados por atividades econômicas, como o comércio, a indústria e a agricultura, pelo poder aquisitivo, ou por especificidades regionais. Além disso, a própria dinâmica do setor pressupunha a presença de outros bancos atendendo a um mesmo cliente com o propósito de reduzir eventuais riscos a ele associados, assim como, pressupunha um comportamento por parte do cliente favorável à contratação de distintas instituições financeiras para evitar um estado de dependência.

Uma grande discussão que temos é que, necessariamente, nem todos os bancos têm uma diferenciação clara. O mercado é suficientemente grande para acomodar bancos que têm, mais ou menos, um posicionamento semelhante. E por que isso? Porque os bancos têm uma peculiaridade: sua relação de consumo é bem diferente quando comparada a do comércio em geral. Uma empresa que produz eletrodomésticos quer vender a maior quantidade de seus produtos para o consumidor. Já os bancos, não querem conceder crédito sozinhos; querem que outros bancos também o façam.

Nenhum banco quer trabalhar sozinho, nem uma empresa quer depender de apenas um banco. (Diretor-Presidente, Banco Privado Estrangeiro, 17/05/2006).

A relação entre os bancos e seus clientes era uma relação, muitas vezes, marcada pela incompreensão. Diferentemente de outros setores da economia, nem sempre um banco estava disposto a acolher a poupança, financiar o consumo, ou aceitar o pagamento de alguém que o procurava. Portanto, o desejo de uma pessoa em ter qualquer uma dessas necessidades atendidas, mesmo que a princípio demonstrasse ter condições para tanto, podia sempre esbarrar em alguma restrição. Essa postura fazia com que, de maneira geral, as pessoas percebessem os bancos como instituições que pouco se importavam, ou nada, com suas razões e motivos pessoais; e os bancos, por sua vez, tratassem as pessoas como se elas estivessem em uma posição desfavorável.

Você entra no restaurante, e sempre é atendido. Em um banco, não. Isso originou uma postura muito arrogante por parte dos bancos. O princípio parecia ser, “quanto mais você precisar, mais eu estou numa posição forte, e você numa posição fraca; talvez eu lhe ajude”. O que percebemos, de fato, é que essa relação de consumo é mesmo especial, e pouco compreendida pelas pessoas. Quando alguém compra um eletrodoméstico, por exemplo, essa pessoa adquire certos direitos, e a loja que lhe vendeu, ou a empresa que a produziu, tem certas obrigações. Por outro lado, quem contrata um empréstimo não tem direitos, o que essa pessoa adquire são obrigações para com o banco. (Diretor-Presidente, Banco Privado Estrangeiro, 17/05/2006).

Prontamente, nota-se que essa relação implicava cuidados especiais. A oferta de produtos e serviços por parte dos bancos dependia - como em qualquer outra situação de consumo - do acesso e da disponibilidade desses recursos aos públicos interessados. No entanto, dependia, ainda mais, dos processos e dos relacionamentos necessários para identificar quem, dentro desse público, mostrava-se elegível para tanto. Assim, o banco contava com metodologias e procedimentos que procuravam avaliar os riscos associados à oferta desse ou daquele serviço a determinado cliente, e também com pessoas e canais de atendimento que buscavam, em suas interações, identificar as características e o perfil desse público.

Controlar riscos é essencial em qualquer organização, mas em bancos essa questão é ainda mais relevante. Lidamos com um ativo muito complicado, que é o dinheiro. Sob esse aspecto, o controle é vital às nossas atividades. Lidamos com informações sigilosas, informações que nunca se tornarão públicas. Você percebe a importância disso? Outra questão que é muito discutida nos bancos diz respeito ao relacionamento que precisa existir com todos os clientes, sejam eles internos ou externos. Percebo que hoje, investimos muito tempo no atendimento do público estratégico para o banco, e muito se discute sobre maneiras de melhorar a eficiência

do atendimento e do trânsito de informações com esse público. (Diretor-Relações com Investidores, Banco Privado Nacional, 22/03/2006).

Nesse sentido, os processos eram essenciais para os bancos. Eram, muitas vezes, exigidos pelas próprias autoridades regulatórias como práticas adequadas para garantir o bom funcionamento do setor. Ao desenhar ou adequar um processo dessa natureza, um banco, além de cumprir com aquilo que lhe era exigido, tinha sempre a oportunidade de melhorar sua eficiência operacional. De fato, essa preocupação dos bancos em respeitar e seguir as obrigações legais conduzia-os a uma contínua revisão de suas metodologias, procedimentos e práticas. O que não significava que todos tinham os mesmos processos, e que esses eram abordados da mesma maneira. Ao contrário. Havia uma intensa preocupação em imprimir em cada procedimento exigido, o jeito de ser daquele banco em específico.

Quando temos uma obrigação legal, não cumprimos somente com a obrigação legal. Vamos além. Analisamos e pensamos o seguinte: 'Não somos obrigados a fazer isso? Somos. Então, vamos olhar sob outra perspectiva. O que podemos fazer em relação a essa obrigação que a torne ainda melhor para o banco'. Como exemplo, podemos citar nossa estrutura de controle. Fomos obrigados a tê-la por exigência do Banco Central. Não apenas a cumprimos. Fizemos isso, e mais. Criamos uma estrutura de controle matricial. Todo departamento tem uma pessoa que se reporta ao oficial de controle. Meus funcionários, quando o assunto é controle, não respondem para mim, respondem para esse oficial. (Diretor-Relações com Investidores, Banco Privado Nacional, 22/03/2006).

Além dos processos, o relacionamento era outro ponto essencial. Tradicionalmente, ele acontecia nas agências ou postos bancários em forma de atendimento pessoal, fosse na boca do caixa ou na mesa de um gerente. Contudo, desde a década de 1990, o relacionamento também acontecia por intermédio de consultas e transações que eram realizadas por telefone, nos terminais de auto-atendimento e, mais recentemente, pela Internet. Nesse contexto, o cliente era apenas um entre os vários públicos com os quais o banco relacionava-se; que ainda incluíam os acionistas, os parceiros estratégicos, seus próprios funcionários e a comunidade em geral. A construção, manutenção e o histórico dessa rede de relações era imprescindível para que o banco continuasse a atuar dentro de um grau de confiabilidade aceitável.

Os principais ativos do banco são os relacionamentos que mantém com todos que de alguma forma contribuem para a competitividade da organização, entre eles, os

clientes, os funcionários, os acionistas e os parceiros. (ABN-AMRO REAL, 2006, p. 10).

Somos pessoas que atendem pessoas. Por maiores que sejam os recursos tecnológicos à disposição de um banco, ainda assim, ao final de cada comutação eletrônica permanecerá a circunstância simples, irredutível, de pessoas servindo pessoas. (UNIBANCO, 2005, p. 13).

Nesse cenário, é fundamental contar com uma rede de atendimento que tenha presença marcante, uma vez que a agência se constitui no principal canal de relacionamento, principalmente para o segmento do varejo bancário. (ITAÚ, 2006, p. 62).

A rede de atendimento do banco, atuante em todo o território brasileiro, desempenha papel vital na estratégia da organização, tendo como elo de unidade o padrão tecnológico superior e a busca da excelência no relacionamento com o cliente. (BRADESCO, 2006, p. 7).

A agência era o principal canal de relacionamento dos bancos. De acordo com dados da Febraban (2006), o setor contava com mais de 27 mil agências, incluindo postos bancários, cobrindo praticamente todo o território nacional, e empregava cerca de 403 mil funcionários. Os espaços e instalações dessas agências ofereciam tanto o atendimento pessoal, como a tecnologia necessária para o auto-serviço. Para tanto, em qualquer unidade, havia gerentes que respondiam diretamente pelo atendimento aos clientes, e havia gerentes que eram integralmente responsáveis pela gestão das operações. Essa distinção existia, primeiro, por uma questão regulatória, que entendia que essas áreas poderiam ter conflitos de interesse caso estivessem subordinadas uma a outra; depois, pelas distintas exigências a cada área, o que implicava no desenvolvimento de competências e capacitações diferentes.

O brasileiro gosta de coisas eletrônicas, mas também gosta de ver a agência; é aquele conceito de *'clic and brick'*, ou seja, gosta das facilidades da eletrônica, mas quer ter a certeza que seu dinheiro está lá, em uma agência de verdade. (...) Nas agências, nós temos uma parte que é voltada ao atendimento de negócios e uma parte que é voltada às demandas operacionais. O que acontece? Todas as questões operacionais são de responsabilidade do gerente operacional. O gerente de negócios não tem nada que ver com questões operacionais como, por exemplo, se a fila está grande, ou se há atendentes suficientes nos caixas; o que ele tem que fazer são negócios, tem que atender os clientes. (Diretor-Relações com Investidores, Banco Privado Nacional, 22/03/2006).

Além disso, por conta das peculiaridades de cada bairro, município, estado, ou região, essas agências encontravam-se, normalmente, sob a coordenação de uma

superintendência regional. O gestor responsável por qualquer uma dessas regiões trabalhava, exatamente, na articulação entre as demandas estratégicas da corporação e as necessidades operacionais e táticas dos pontos de atendimento. Como ele exercia esse papel? Por um lado, ele respondia diretamente para a instituição, compreendendo e contribuindo com a disseminação daqueles temas que eram estratégicos para o banco. Por outro lado, ele tinha o papel de discutir e ouvir os gerentes de negócios das agências, tornando as atividades estratégicas mais claras para esse público e retornando com questionamentos, reflexões ou sugestões de potenciais melhorias no atendimento.

No banco, existe uma série de reuniões que mobilizam as pessoas para que elas entendam exatamente o porquê de fazer aquilo, qual é a razão, quais são as campanhas de vendas para aquele ano, quais são as metas, e assim por diante. Tudo isso é definido num grupo, e não é um grupo de cinco pessoas, são dez, vinte, cinquenta, dependendo do projeto. Daí, dizemos: “_E agora, como a gente faz isso chegar lá na ponta?” Temos, então, os diretores da rede e seus superintendentes regionais. Esses diretores participam da reunião, e, em seguida, procuram se reunir com seus respectivos gestores, os superintendentes regionais, para conversar a respeito. (Diretor-Presidente, Banco Privado Estrangeiro, 17/05/2006).

É o superintendente regional quem faz a ponte entre as definições do banco e o trabalho nas agências. A partir de conversas, encontros, palestras e discussões, ele, divulga metas, objetivos e outros assuntos de interesse para os gerentes. [...] Muitas vezes, marca um café-da-manhã com eles: “_Estarei às 8 horas em São José dos Campos, e queria convidar os gerentes de Taubaté, Salesópolis, Santa Branca e Jacareí para também se deslocarem para lá”. Nesse dia, durante o café, eles conversam, e até batem boca: “_É absurdo! Eu não consigo fazer isso...”. Existe mesmo um leva e traz, e isso tem que acontecer. A base questiona, levanta o problema, e também propõe modificações. (Diretor-Relações com Investidores, Banco Privado Nacional, 22/03/2006).

No entanto, o percurso de mão dupla entre as definições estratégicas do banco e o exercício das atividades táticas e operacionais das agências era complexo. Os superintendentes regionais, nesse sentido, precisavam negociar as diferenças de interpretação que naturalmente existiam entre quem definia as estratégias, a partir de uma análise apurada de informações sobre o desempenho e o comportamento do banco, de seus clientes, e de seus funcionários, e quem vivenciava diariamente o atendimento ao público, a partir do conhecimento e do relacionamento que mantinha com cada cliente na agência, na boca do caixa, por e-mail, ou por telefone. Entre as dificuldades com as quais os superintendentes regionais precisavam lidar estava o uso adequado da linguagem e das formas e meios de comunicação.

A linguagem desse gerente é diferente da linguagem desse outro aqui. Entende? A mensagem que tenho que passar para alguém no Rio Grande do Sul é, certamente, diferente da que tenho que passar para alguém em Salvador. Pior ainda, de repente, a linguagem que preciso usar com alguém que atende clientes de mais baixa renda, por estar, por exemplo, localizado numa região periférica de determinada cidade, não deve ser a mesma que devo usar com alguém que se encontra numa região de maior poder aquisitivo na mesma cidade. Então, quando falamos de um produto, é impossível dizer da mesma maneira, ou com uma mesma linguagem para toda essa gente. Nesse caso, o superintendente regional desempenha um papel fundamental. (Diretor-Presidente, Banco Privado Estrangeiro, 17/05/2006).

Essa intensa atividade de comunicação, na qual o superintendente regional continuamente se encontrava, podia, de fato, trazer novos conhecimentos para o banco. Em alguns casos, o conhecimento só conseguia emergir e receber a devida atenção quando era apresentado dentro de uma perspectiva mais formal. Em situações desse tipo, existiam processos bem definidos que orientavam e regulavam a identificação e consideração do que era estratégico para a organização. Por outro lado, havia casos nos quais eram as redes de relacionamentos, com suas dinâmicas quase sempre marcadas pela informalidade, que ajudavam a induzir, de forma mais intensa, a consideração de uma nova proposição.

O banco costuma lidar diariamente com cálculos e análises. Trabalhamos com cenários. Então, quando você quer introduzir uma idéia ou ressaltar uma informação, já precisa vir com conceitos elaborados. Não adianta chegar e dizer: “_Eu acho que...”. Precisa chegar e dizer: “_Eu acho porque...”. Precisa dar as razões que te levaram a essa ou aquela conclusão, mostrar as evidências. (Diretor-Relações com Investidores, Banco Privado Nacional, 22/03/2006).

Existem, é claro, duas organizações: a formal e a informal. Como não sou do tipo formal, que defende a necessidade premente de processos, noto claramente que idéias dadas por pessoas que mantêm boas relações com as demais, fluem muito melhor pela organização. Ou seja, acredito muito mais - até porque sou mais orientado às pessoas - na rede informal e nas relações pessoais. (Diretor-Presidente, Banco Privado Estrangeiro, 17/05/2006).

Das palavras dos executivos do setor emergiram, por fim, alguns contornos ainda pouco definidos sobre o setor. Era exatamente ao redor desses contornos que o presente estudo situava-se. Na “voz” deles compreende-se que na origem de todo o conhecimento encontrava-se a necessidade de uma ordem dialógica na qual se inscrevia o objeto e o sujeito. A importância de um em detrimento do outro podia, de qualquer forma, acontecer e dar resultados, como historicamente se fazia notar. Porém, nas conversas preliminares e com a leitura dos relatórios anuais das principais instituições privadas do setor, notou-se uma certa inquietação. Como

esses bancos poderiam instalar, de maneira recíproca, os processos e as relações responsáveis pela criação de conhecimento de suas respectivas organizações?

Costumo dizer que um banco que esteja voltado para processos precisará encontrar alguma forma de trazer mais alma para sua organização e para suas atividades. Da mesma forma, nós, que temos uma forte orientação aos relacionamentos que mantemos com nossos clientes, precisamos ter mais processos formalizados. No entanto, nós precisamos desenvolver processos sem perder a alma, e os outros bancos precisam dar mais alma aos seus negócios sem perder os processos que lhes garantiram historicamente os resultados positivos. (Diretor-Presidente, Banco Privado Estrangeiro, 17/05/2006).

Acho importante dizer que uma boa organização sempre se constrói com o sonhador e aquele que tem o pé no chão, aquele que quer tudo, quer fazer 100%, e aquele que diz vamos fazer 10%. Se você deixa sozinho o sonhador, ele acaba falindo a empresa. Se você deixa sozinho aquele com os pés no chão, a empresa não cresce numa velocidade boa. Então, é a relação entre esses dois que é importante. Você precisa ter os dois, concorda comigo? É no equilíbrio entre os dois que se encontra o nome do jogo. (Diretor-Relações com Investidores, Banco Privado Nacional, 22/03/2006).

5.2.2 Participantes da pesquisa: seleção e aproximação

Após as “vozes” dos executivos e os escritos das instituições delinearem e esclarecerem o contexto mais amplo desse estudo, além de revelarem a pertinência da criação de conhecimento no setor bancário - propósitos pelos quais se decidiu por entrevistá-los em profundidade numa fase preliminar - tratou-se de evidenciar os caminhos que conduziram a pesquisa de campo à fase de seleção e aproximação da média gerência, a unidade de análise do presente estudo.

As conversas preliminares aconteceram entre os meses de Março e Maio de 2006. Nesse período, foram realizadas duas entrevistas com executivos do setor em posições de diretoria, sendo um de banco privado nacional e outro de banco privado estrangeiro. Nessas entrevistas, com duração aproximada de uma hora e meia, utilizaram-se roteiros semi-estruturados a fim de guiar a conversa sobre os seguintes temas: ambiente econômico, ambiente regulatório, estratégias empresariais, competências profissionais, atividades de criação de conhecimento, e o papel da média gerência nos bancos comerciais.

O material dessas primeiras conversas, além de situar o contexto da discussão sobre a criação de conhecimento no setor bancário brasileiro, ajudou a identificar potenciais instituições para o estudo em profundidade. Nesse período intermediário, o pesquisador entrou em contato e visitou duas instituições com abordagens distintas ao tema, como as evidências haviam sugerido. No princípio, ambas aceitaram participar, mas uma delas, em seguida, declinou por uma demanda de mercado que não lhe permitiria a dedicação de tempo necessária.

Após o banco, que foi o local dessa pesquisa, ter formalizado sua participação, a segunda fase aconteceu de Junho a Agosto de 2006. A fim de identificar quem seriam os participantes, o pesquisador realizou uma primeira reunião com a pessoa responsável pela área de Gestão de Pessoas. Durante esse encontro conversaram sobre o problema de pesquisa e os critérios de seleção dos participantes. No mesmo dia, ela retornou, por telefone, com nomes de cinco superintendentes regionais - função naquela instituição que exercia o papel descrito pela literatura relativo à média gerência -, de cinco diferentes regiões (Belo Horizonte, Salvador, São Paulo, Rio de Janeiro e Vale do Paraíba) que foram os participantes da pesquisa:

Alexandre Bonini

Paulistano, nasceu em 1970, e graduou-se em Administração de Empresas, em 1993, pela Fundação Getúlio Vargas. Trabalhava há treze anos no banco, e há nove exercia a função de superintendente regional. Sua atuação, historicamente, era voltada ao atendimento de grandes empresas, até mudar para o varejo há três anos, quando assumiu a superintendência do Vale do Paraíba, localizada em São José dos Campos, interior do Estado de São Paulo.

Quando você trabalha com clientes corporativos, você tem menos subordinados. Isso é natural. Por sua vez, o superintendente no varejo é o gestor direto dos gerentes gerais que são, em média, de quinze a trinta por regional. Também é o gestor indireto dos próprios gerentes e subgerentes das agências. Assim, uma superintendência tem, hoje, não menos do que cento e cinquenta funcionários só na área comercial. [...] Eu estava restrito a um grupo menor, com uma quantidade de clientes muito menor; porém, clientes responsáveis por receitas muito maiores para a organização. Meu envolvimento era, muito mais voltado ao relacionamento com o alto escalão e

com a parte técnica da coisa. Hoje, minha interação com o cliente é a de representar a organização e, tenho uma preocupação especial com a capacitação das pessoas de minha equipe para que elas façam o atendimento. (Alexandre Bonini, 26/06/2006).

José Corcini

Paranaense, nasceu em 1959, na cidade de Londrina. Graduiu-se em Administração de Empresas, em 1983, e em Direito, em 2001. Trabalhava há trinta e dois anos no banco, seu primeiro e único emprego, e estava para concluir o MBA pela Fundação Getúlio Vargas até o final do ano. Atualmente, era superintendente da regional Rio-Centro, na cidade do Rio de Janeiro.

Comecei a trabalhar em Dezembro de 1973, naquela época, como contínuo, na agência de Londrina. Fiquei nessa região por um longo tempo, com promoção a escriturário, numa seqüência normal. Quando completei dezenove anos, fui indicado para ser *trainee* da gerência, ainda em Londrina. Aceitei e fiz um treinamento, na época era bem longo, quase um ano. Tinha uma parte que era uma espécie de internato, em Águas de Lindóia, São Paulo; e, depois, tinha uma parte mais prática nas agências. Assumi minha primeira gerência, de relacionamento, numa cidade pequena, próxima a Londrina, chamada Bela Vista do Paraíba. Em 1984, já de volta a Londrina, assumi uma gerência geral, e fiquei nessa região, no eixo entre Maringá e Londrina, em agências diversas. Até que em 1999, surgiu um convite para sair da região, para ir para São José dos Campos, em São Paulo, para assumir a gerência geral de uma agência na cidade. Fiquei, mais ou menos, um ano e meio nessa agência, e recebi um convite para voltar, por incrível que pareça, para assumir a superintendência regional na cidade onde iniciei. Fiquei lá por dois anos como superintendente regional e aí recebi o convite para mudar para o Rio de Janeiro, no início de 2004, para assumir uma das superintendências da cidade, chamada Rio-Centro. (José Corcini, 12/07/2006).

José Humberto

Mineiro, nasceu em 1964, em Belo Horizonte. Estava há vinte e seis anos no banco, onde começou a trabalhar. Há seis anos, formou-se em Administração de Empresas e, há três, completou seu MBA pela Fundação Getúlio Vargas. Nesse período, viveu em São Paulo, onde trabalhou como gerente de apoio à rede, função que procurava mediar a relação direta entre a sede e as agências.

Para exercer minha função, o banco exigia que você tivesse um passado em uma agência, de preferência de grande porte, e tivesse, portanto, uma boa vivência e um bom conhecimento da rede de agências. Esses eram conhecimentos importantes para que você pudesse entender as necessidades da rede e levá-las ao banco com

transparência e na forma de novas oportunidades de negócios. A partir daí, era importante também ter o conhecimento da matriz em termos de processos para que essas oportunidades pudessem ser desenvolvidas. (José Humberto, 23/06/2006).

Após esse período, assumiu a superintendência do Nordeste, que ficava localizada na cidade de Recife, no Estado de Pernambuco. Há poucos meses, voltou para Belo Horizonte, onde, desde então, era o superintendente da região metropolitana da cidade, que tinha vinte e oito agências e uma equipe comercial com aproximadamente trezentos e quarenta pessoas.

Mariuza Rocha

Fluminense, nasceu em 1954. Gradou-se em Economia e tinha pós-graduação em Comunicação. Estava na instituição há cinco anos. Era a única, entre os cinco participantes da pesquisa, que tinha experiência profissional em outros bancos. Mudou-se para São Paulo no início da década de 1980, e era a superintendente da regional Jardins.

Comecei a trabalhar em bancos com treze anos. Entrei como telefonista em um grande banco de varejo no Rio de Janeiro. Depois, sai do Rio de Janeiro e fui para Belo Horizonte onde fiquei um ano como gerente adjunta; eu tinha vinte e três anos. Um ano depois, voltei para o Rio de Janeiro para assumir uma agência como gerente geral. Fiquei no banco até os vinte e sete anos quando mudei para outro, na cidade de São Paulo. Nessa instituição, assumi a gerência geral da Vila Mariana, da Indianópolis e, ainda, trabalhei na agência do Itaim, antes de sair. Aí, trabalhei num banco menor onde assumi a gerência geral da Joaquim Floriano e da agência de Gerubatuba, que era chamada de especial e tinha todo um *glamour*. Depois de ser adquirido, ainda fiquei mais dois anos naquele banco. Em 1987, fui para outro maior. Fiquei lá quatorze anos. E, no início de 2001, vim para cá, onde estou há cinco. Comecei inaugurando a agência Augusta e, um ano depois, assumi a agência da Paulista, também como gerente geral. No ano seguinte, assumi a superintendência dos Jardins. (Mariuza Rocha, 26/06/2006).

Sérgio Braga

Fluminense, nasceu em 1960, e graduou-se em Administração em 1986. Nessa época, já trabalhava há 6 anos no banco numa agência da Tijuca, onde começou como caixa. Chegou até a iniciar uma segunda faculdade, em Ciências Contábeis,

mas não concluiu. Estava atualmente em trânsito entre a superintendência de Salvador e uma das regionais da cidade de São Paulo, que havia recém assumido.

Comecei no banco em 1980, numa agência da cidade do Rio de Janeiro, na Tijuca, Zona Norte, onde entrei na função de caixa. Permaneci nessa função aproximadamente por três ou quatro anos. Depois, comecei a crescer, pouco a pouco, até me tornar gerente dessa mesma agência. Logo em seguida, em 1989, fui transferido para uma agência do Centro. Aí trabalhei na função de supervisor de produtos e gerente geral. Dez anos depois, vim trabalhar em São Paulo. Fiquei aqui como gerente de apoio a uma diretoria de rede, até ser promovido a superintendente regional em Julho de 2000. Essa é a função que tenho exercido até os dias de hoje. Comecei em São José dos Campos, e, nesse exato momento, deixei a superintendência de Salvador, no Estado da Bahia, para retornar a São Paulo. Sou agora o superintendente responsável pelas regiões Norte e Leste da cidade, minha terceira regional. (Sérgio Braga, 13/07/06).

Depois de receber a informação de quem seriam os participantes da pesquisa, o pesquisador agendou - novamente com a ajuda da área de Gestão de Pessoas - o primeiro encontro. Foram, no total, três encontros com cada um dos participantes, sempre tratando do tema de criação de conhecimento no banco e de suas variáveis. No primeiro encontro conversou-se sobre as recordações passadas, no segundo sobre as projeções futuras e no terceiro sobre a situação presente. Apesar dos participantes estarem distribuídos geograficamente em distintas regiões do país, ao menos um dos encontros, com cada participante, foi presencial (Apêndice 5).

5.2.3 O local de pesquisa: apresentação e histórico recente

Deve-se recordar que na pesquisa etnográfica, o local não é o objeto de estudo (GEERTZ, 1989, p.16). O propósito não foi estudar *um* banco comercial, mas estudar *num* banco comercial. Essa seção dedica-se, portanto, à apresentação desse banco e de sua história recente, contexto no qual observou-se os acontecimentos, as relações, os discursos e os significados partilhados dos participantes da pesquisa.

Esse estudo foi realizado num banco múltiplo e privado, de controle estrangeiro. Presente no país desde 1917, ele tinha suas operações historicamente voltadas ao atendimento de contas corporativas, até que, em 1998, com a aquisição de um

banco privado nacional com expressiva participação no varejo, passou também a atuar nesse setor.

Em 2005, o banco estava entre os oito maiores do Brasil em ativos totais e entre os quatro maiores em operações de crédito. Também contava com mais de 10 milhões de clientes, 25 mil funcionários, 8 mil máquinas de auto-atendimento, e quase 2 mil agências. Dos seus ativos, metade eram compostos por operações de crédito, e desse total, metade destinado a pessoas físicas³⁵.

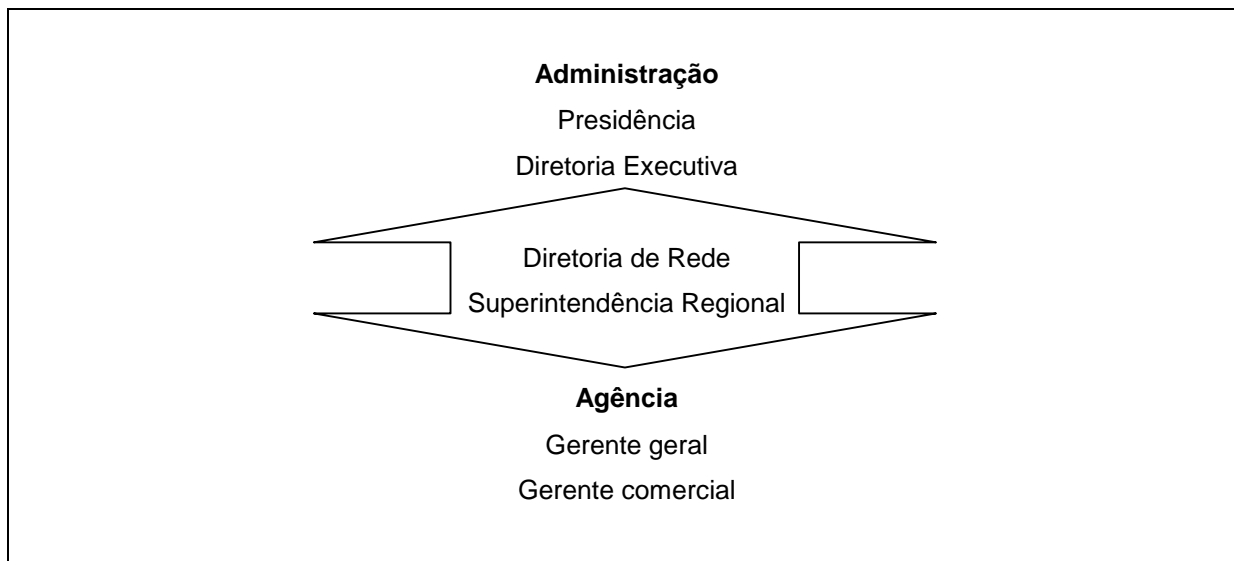
De acordo com o relatório anual da instituição, os principais ativos do banco eram os relacionamentos, uma vez que se entendia haver pouca diferenciação entre os produtos bancários, e o que contava era a forma de ofertá-los. Entre seus valores, constavam profissionalismo e trabalho em equipe. Esse último, fazia referência a dois temas pertinentes ao estudo: aprender com o outro e compartilhar conhecimentos.

Estrutura do banco

O banco tinha algumas funções, organizadas hierarquicamente, que respondiam aos temas estratégicos, táticos e operacionais. A presidência (incluindo presidente e vice-presidentes) e a diretoria executiva do varejo tratavam das definições e ações estratégicas da organização. Subordinadas a elas, encontravam-se a diretoria de rede e as superintendências regionais que tratavam das questões táticas. Os gerentes gerais e a equipe comercial eram responsáveis, por fim, pelas agências e pelo atendimento cotidiano aos clientes. Para situar a posição do superintendente regional nessa estrutura, descrevemos além de suas responsabilidades, as de seus imediatos hierarquicamente um nível abaixo, o gerente geral, e um nível acima, o diretor de rede (Ilustração 4).

³⁵ Fonte: Relatório Anual 2005

Ilustração 4 - Posição do superintendente regional na estrutura do banco



O **gerente geral** era a pessoa responsável pela administração de uma agência. Era também responsável pela gestão dos postos de atendimento que pertenciam a sua agência, mas que se encontravam fisicamente dentro de empresas, prefeituras, hospitais ou outras instituições. Sob sua direção, estavam todos os gerentes e demais funcionários comerciais da agência, que eram responsáveis pelo atendimento direto ao público.

O **superintendente regional** era responsável por uma série de agências, normalmente entre vinte e trinta, próximas geograficamente. Essa proximidade era definida pela representatividade econômica da região. Em grandes centros econômicos, por exemplo, havia uma ou mais regionais em uma mesma cidade. Por outro lado, havia regionais que cuidavam sozinhas de vários Estados. Apesar das regionais ficarem fisicamente centralizadas em algum prédio administrativo do banco, ou na sobreloja de alguma agência, o superintendente costumava habitualmente visitar suas agências. Os gerentes gerais dessas agências eram, portanto, sua equipe direta. Além deles, contava com uma equipe de assistentes administrativos.

O **diretor de rede** tinha sob sua responsabilidade algumas regionais, também distribuídas por proximidade geográfica. Ele estava, na hierarquia, imediatamente

acima do superintendente regional e aparecia mais vinculado às atividades tático-estratégicas. Diferentemente do superintendente regional, ele não costumava visitar agências nem clientes. Fisicamente, ficava no prédio da administração do banco em São Paulo, junto com as demais diretorias.

Portanto, o superintendente regional ocupava uma função de gerência intermediária, entre a administração do banco e suas respectivas diretorias, e a condução da agência e seus gerentes comerciais. Da mesma forma que costumava visitar suas agências, também participava de reuniões regulares com sua diretoria imediata e com a diretoria executiva; essa última, com menor frequência.

Histórico recente

O histórico do banco faz parte da história de vida dos participantes desse estudo. Para muitos deles, o banco havia sido o primeiro, e único, empregador. Trabalhavam na instituição há quinze, vinte, trinta anos. Deixa-se, portanto, seus relatos contarem a trajetória da instituição e revelarem os fatos mais relevantes que vivenciaram no passado recente. Aqueles que iniciaram suas carreiras há mais tempo, ainda conviveram com uma época em que a profissão de bancário era valorizada pela sociedade local, principalmente fora dos centros urbanos; e os requisitos para ingressar no setor eram poucos - obviamente, variando de cidade para cidade, e de região para região do país.

Quando eu tinha 13 anos, meu pai dizia que eu devia começar a trabalhar. Na verdade, eu precisava para complementar a renda da minha família. Meu tio, na época, tinha uma serralheria, e me invoquei para trabalhar com ele. Aí meu pai disse, que para trabalhar com 'serviço sujo' - olha só como ele pensava - já bastava ele que trabalhava na fabricação de baterias. Meu pai tinha um conhecido no banco, e acabou ligando para essa pessoa, que marcou um teste para mim. Eu jamais tinha imaginado trabalhar num banco. Era um 'trabalho bonito'. Nessa época, o bancário era uma figura interessante. Acabei fazendo um teste de datilografia, veja bem, d-a-t-i-l-o-g-r-a-f-i-a. (José Corcini, 12/07/2006).

O banco, desde aquela época, era reconhecido por estabelecer e manter bons relacionamentos com seus clientes. O relacionamento tinha uma importância muito grande para a organização; era um assunto tratado em sala de treinamento, tanto conceitualmente quanto tecnicamente, e vivido no dia-a-dia durante as visitas à

clientes ou no atendimento realizado nas agências. Além disso, o banco era reconhecido por ser um dos pioneiros em oferecer atendimento telefônico aos seus clientes, com segurança, e pessoas preparadas e autorizadas para realizar as transações financeiras que o cliente solicitasse e o sistema permitisse.

Não tínhamos as inovações e tecnologias ideais para aquela época. Era o relacionamento que era muito forte, da conquista, à manutenção e à retenção do cliente. Havia muito contato, [...] Era no contato humano que se procurava entender o que o cliente realmente precisava, o que era realmente importante para ele em termos de negócios, de futuro. (José Humberto, 23/06/2006).

O hábito da instituição era contratar pessoas que estavam recém ingressando no mercado de trabalho e oferecer oportunidades para que elas se desenvolvessem dentro do próprio banco. Toda a capacitação técnica desses profissionais era realizada internamente. Os profissionais entendiam que a progressão na carreira dependia de, no mínimo, três fatores: tempo de trabalho, resultado alcançado e relacionamento que tinham com as demais pessoas de dentro da instituição. Nesse contexto, havia uma certa estabilidade de emprego, até para que o banco tivesse os retornos dos investimentos que fazia na formação de suas pessoas.

Nosso quadro gerencial, na época, tinha noventa e cinco, quase cem por cento de pessoas formadas dentro do próprio banco. A gente tinha pouca, ou nenhuma, prática de buscar um gerente de carreira no setor. A gente tinha uma escola de formação com uma visão mais interna, apesar de ter uma visão do mercado. (José Humberto, 23/06/2006).

A partir de 1995, período em que a política econômica brasileira começou a incentivar a entrada de bancos comerciais estrangeiros no país, instalou-se no setor um certo receio do que aconteceria com os bancos brasileiros em geral, e com os bancos de capital privado em particular. No entanto, o movimento de fusões e aquisições que havia no mercado, encontrava-se intimamente associado à compra ou intervenção em bancos com problemas de liquidez, o que não era especificamente o caso dessa instituição; e que deixava seus profissionais menos temerosos com a situação que o setor vivia.

Era uma época de muitos boatos, muita insegurança do mercado. Existia uma “ameaça estrangeira” que rondava o Brasil, e rondava o setor bancário. Dizia-se que os bancos estrangeiros chegariam e que os bancos brasileiros não iriam sobreviver. A gente sabia que alguns bancos não estavam lá em uma situação saudável. No entanto, com dezoito anos de banco, nunca tive dúvidas em relação a sua liquidez e

saúde. O banco havia sempre sido extremamente organizado, extremamente cuidadoso com essas questões. Era um banco seguro e com uma administração muito coerente. [...] Até hoje o banco é visto como o único que foi vendido em situação financeira adequada. (Sérgio Braga, 13/07/2006).

Em 1998, o banco e todas suas operações de varejo foram adquiridas por um grupo estrangeiro, que já operava no Brasil há mais de oitenta anos. As operações desse banco, até então, eram voltadas essencialmente ao segmento corporativo. Com a aquisição, as possibilidades de intercâmbio de conhecimento cresceram dentro da organização, já que suas operações, agora, complementavam-se. Para tanto, houve um investimento intenso, em tempo e recursos, para identificar e trabalhar os valores daquela nova corporação, e estabelecer um modelo de atendimento coerente com as projeções de futuro do banco.

Existia uma certa “confusão”, talvez não seja essa a palavra, “insegurança” parece ser melhor. Hoje, fala-se em compra de bancos como uma coisa natural. Mas naquela época, a coisa não era tão natural assim, e existia essa insegurança. Qual é o estilo de gestão que vem por aí? Logo que o banco foi adquirido, pediram para que a gente exercitasse mais a visão de longo prazo, e que se adequasse a um novo modelo, que não era nem do banco adquirido nem do banco que adquiriu - foi criado para explorar o que as duas culturas tinham de melhor. Também pediram para que a gente acreditasse que toda aquela parte de infra-estrutura seria revista, e que a gente podia seguir em frente trabalhando [...] (Sérgio Braga, 13/07/2006).

Após essa primeira etapa, o banco começou a incentivar a contratação de profissionais do mercado para “oxigenar” suas equipes: “Quando cheguei no banco, percebi que a equipe toda era do banco, e eu era a única “de fora”.” [...] (Mariuza Rocha, 26/06/2006). Naturalmente, esse processo encontrou resistência. “O pessoal que estava no banco há muito tempo pensava: ‘Se estão contratando pessoal de mercado, devem mandar a gente embora’.” (Mariuza Rocha, 26/06/2006). Contudo, o banco procurou acomodar esse processo dentro de um crescimento que já vislumbrava o que aconteceria: “[...] não podia perder a essência do banco.” (Mariuza Rocha, 26/06/2006).

Eu diria que, a gente crescia numa velocidade maior do que a que conseguia formar equipes. Então, essa história de buscar pessoas no mercado e trazer colegas de outras organizações não era só uma questão de você ter que ou querer “oxigenar” uma equipe, era uma questão de necessidade. Eu não conseguia formar gerentes na velocidade que precisava. Então, eu procurava por gerentes já formados. A verdade era que, a unidade que não tinha ninguém vindo “de fora”, era mais pobre. (Alexandre Bonini, 26/06/2006).

Após os esforços da transição, que se estendeu por aproximadamente três anos, dois processos foram implementados pelo banco em respostas ao mercado: a segmentação e a especialização. A segmentação definiu que certos gerentes dedicariam-se preferencialmente ao atendimento de determinados segmentos de renda. Essa organização por faixas de renda possibilitava aos seus profissionais conhecerem melhor o perfil dos clientes e prestarem, dessa forma, um atendimento mais profissional. A organização, no entanto, enfrentou algumas dificuldades na época, e que, em algumas situações, ainda persistiam. A primeira, era que a faixa de renda demonstrava ser um critério inadequado, principalmente ao procurar estabelecer metas por segmento. Outra questão, era a de que alguns gerentes sentiam dificuldade de abrir mão de certos clientes com quem tinham relacionamento há mais tempo, ou o próprio cliente sentia dificuldade de precisar lidar com um novo gerente.

Muitas vezes, clientes que apresentam os mesmos padrões de renda, têm padrões de consumo completamente distintos. A última campanha de seguros de vida, por exemplo, levou em consideração os clientes de alta renda. Porém, esse cliente em Cruzeiro não tem a mesma preocupação em relação a esse produto que um em São Paulo. Não é fácil. O que se procura é dar ao superintendente a possibilidade de, dentro de sua regional, fazer algum ajuste [...] (Alexandre Bonini, 17/07/2006).

A dificuldade era grande, primeiro porque o cliente estava acostumado a lidar com aquele gerente que, de repente, não podia mais atendê-lo; segundo, aquele gerente também já tinha uma teia de relacionamentos, e se sentia muito mais à vontade trabalhando com aquela carteira de clientes. No conceito a segmentação era bem entendida, mas na prática, no dia-a-dia com o banco aberto, as coisas tornavam-se um pouco mais complicadas. (Sérgio Braga, 13/07/2006).

A especialização aconteceu há menos tempo, em resposta a uma exigência recente da supervisão bancária. Com a implementação desse processo, as áreas operacionais do banco deixaram de ser subordinadas à área comercial. Naturalmente, essa mudança teve impactos nas rotinas de trabalho, principalmente, nas agências. O banco trabalhou no sentido de oferecer a cada uma das áreas as informações que lhes eram necessárias ao atendimento de suas demandas específicas. A área operacional em uma agência deveria responder por problemas em qualquer uma das rotinas operacionais daquela unidade e, para isso, recebia informações privilegiadas sobre esses temas; por outro lado, a área comercial que conduzia os negócios, recebia informações relacionadas a atividades de sua natureza. Essa divisão de tarefas e, principalmente, de informações para que as

pessoas certas tomassem as decisões adequadas, havia ajudado e continuava a ajudar na consolidação dessa prática de trabalho.

Com a especialização, um problema corriqueiro, como a fila ou a espera no atendimento, passou a ser responsabilidade do gerente operacional. Porém, o que acontecia é que, muitas vezes, o cliente que sentia que havia esperado mais tempo do que precisava, recorria ao gerente geral da agência. Para esse cliente era ele quem era a figura máxima daquela unidade e somente ele é quem poderia resolver o problema e atendê-lo. Então a gente assistia a uma certa queda de braços entre o gerente geral, pressionado inúmeras vezes pelo cliente, e o gerente operacional. (Alexandre Bonini, 26/06/2006).

Portanto, a partir das “vozes” dos superintendentes regionais, traçou-se a história recente do banco e, enfim, situou-se o local da pesquisa. A interpretação desses sujeitos sobre a biografia institucional também foi importante para as primeiras análises propostas que se seguiram. Isso aconteceu, particularmente porque o presente estudo entende a criação de conhecimento como um fenômeno cognitivo e social, e originalmente dependente tanto da ação transformadora dos sujeitos como do contexto que interpretam ser o real.

5.3 Criação de conhecimento nas “vozes” da média gerência

A análise etnográfica de primeira ordem procura integrar em uma única narrativa as “vozes” dos cinco superintendentes gerais que participaram da pesquisa, e as observações do pesquisador. A narrativa trata da atualidade, mas traz vestígios de memórias passadas e de projeções futuras desses agentes. Assim, pode-se compreender melhor o significado que atribuíam as suas participações em atividades de criação de conhecimento, reforçando suas identidades e perseguindo suas aspirações.

A narrativa está organizada ao redor de três atividades: (1) a visita às agências, (2) a visita aos clientes, e (3) as reuniões estratégicas, uma vez que foram os espaços institucionais nos quais, na interpretação dos superintendentes regionais, o conhecimento emergia com mais intensidade. Essas atividades apareciam nas falas dos agentes sem prévia condução ou orientação específica por parte do pesquisador. O diálogo que foi estabelecido durante os encontros, procurou deixar

esses participantes à vontade para falar das ocasiões que assumiam ser as mais relevantes.

5.3.1 A visita às agências

Visitar agências fazia parte do cotidiano do superintendente. Ele era, geralmente, responsável por vinte a trinta agências ou postos bancários; e costumava visitar ao menos três deles por semana. A visita a uma agência era interpretada por esse agente como um momento de estar próximo de sua equipe, “[...] como um recurso da organização [...]” (Alexandre Bonini, 26/06/2006). Nessa ocasião, ele acreditava que havia duas práticas que, potencialmente, envolviam criação de conhecimento: a reunião que costumava fazer com os gerentes comerciais; e a conversa que tinha com o gerente geral.

Na reunião com os gerentes comerciais, dois temas eram, habitualmente, tratados: demandas estratégicas e resultados alcançados. Em relação a ambos os temas, o superintendente regional acreditava que o papel dele era o de compreender a realidade daquela unidade e, em conjunto com sua equipe, definir como responder adequadamente às demandas da organização. Sob a perspectiva desse agente, essa ocasião devia estimular o diálogo, para que fosse possível construir um entendimento comum e partilhado da situação.

O habitual da visita é ter uma reunião com as pessoas da parte comercial para ouvir - mais do que falar - e saber delas como está a situação na agência, quais são as angústias, os pensamentos, enfim, as necessidades e a produtividade de cada um. É um diálogo mais aberto, como se fosse uma grande roda. Depois, comento sobre como está o setor, e a regional como um todo, para que eles também tomem conhecimento de como estamos em todos os sentidos. (José Corcini, 31/07/2006).

Para que o diálogo efetivamente existisse, o superintendente regional procurava estabelecer relações de confiança com os profissionais de sua equipe e construir um contexto adequado à troca de inquietudes, sugestões ou idéias. Ele entendia que seus profissionais estavam em contato direto com os clientes e por isso mereciam toda sua atenção e apoio. Normalmente, esse agente procurava colocar-se no lugar dessas pessoas; inclusive porque já havia trabalhado em agência e

exercido muitas das posições comerciais que os profissionais de sua equipe ocupavam no momento.

Quando a pessoa fala comigo, eu não tenho dificuldade nenhuma de entender, porque eu trabalhei minha vida toda ali, trabalhei em agência por dezoito anos, como caixa, subgerente, gerente. Aquilo que é dito por eles é compreendido com naturalidade por mim. (Sérgio Braga, 13/07/2006).

A interação entre o superintendente e sua equipe denotava uma relação de solicitude, tema tratado por Krogh *et al* (2001), no sentido de ajudar no desenvolvimento do outro, identificando tanto as necessidades pessoais, como as demandas do grupo. O superintendente acreditava que sua relação com a equipe acontecia com todas as pessoas, mas enfatizava a necessidade de conhecer cada uma delas. Para esse agente era importante compreender as individualidades como fontes potenciais de aprendizagem para si, para o grupo e para a organização.

Minha relação com as pessoas é individual. Não posso tratar o Eduardo, como trato o Marcelo. Tem gente que precisa de mais de carinho, outros precisam de minha assertividade, e outros precisam apenas de afetividade para perseguirem os desafios. Minha relação com a equipe é extremamente transparente; sou a mesma Mariuza com o meu pessoal que sou com o presidente do banco, com o diretor comercial, ou com o diretor de rede. [...] Aqui não tem esse negócio de 'posso falar com você?'. Tenho a obrigação de atender aos meus gerentes. (Mariuza Rocha, 21/07/2006).

O superintendente regional percebia que a existência desse contexto favorável ao entendimento e ao crescimento da equipe favorecia as situações em que precisava necessariamente discutir certas mudanças formuladas pela organização e que precisam ser, necessariamente, respeitadas pelas agências. Nesse sentido, ele também buscava amenizar o caráter obrigatório dessas decisões e conceder espaço e tempo para que as pessoas assimilassem a novidade; como proposto por Floyd e Wooldridge (1997) ao tratar dos tipos de influência da média gerência.

[...] [a segmentação] foi um processo que em algumas agências esbarrou em dificuldades, principalmente nas cidades do interior. Afinal, o gerente de negócios era uma pessoa da cidade, conhecido por todo mundo. Era muito difícil estabelecer que esse gerente, que conhecia um cliente do banco desde criança, ou que as famílias de ambos se conheciam há anos, de repente, não poderia atendê-lo só porque ele não tinha o padrão de renda para entrar em sua carteira de clientes. A minha abordagem, nesse sentido, foi sempre a de explicar e esclarecer qual era o fundamento dessa mudança proposta pelo banco. Não era uma questão de mudar por mudar. (Alexandre Bonini, 26/06/2006).

A analogia mostrou-se um recurso útil ao superintendente, particularmente, quando ele precisava introduzir um novo conceito a sua equipe. Esse agente acreditava que, dessa forma, conseguia facilitar a compreensão do assunto por parte de seus profissionais, e evitava que eles tivessem interpretações diferentes sobre o significado do conceito em questão. Essas considerações encontram-se em linha com as proposições de Donellon *et al* (1986) sobre o uso de linguagem figurada em situações do mesmo tipo.

Como o conceito de segmentação foi introduzido? Fazíamos uma analogia com uma empresa de transporte aéreo. Imagine, ninguém reclamava que um cliente da primeira classe era atendido com prioridade. Era um consenso. Em qualquer companhia aérea, o passageiro de primeira classe tinha alguns privilégios, afinal ele pagava mais por isso. Porém, também se sabia que um avião não decolava só com a primeira classe; era importante ter as classes executivas e econômicas. [...] As coisas tinham que acontecer, primeiro, na base conceitual, esclarecendo o que era a segmentação; ou seja, esclarecer que segmentação era um conceito e não uma divisão. Isso, foi resultado de muita conversa, e de ver, muitas vezes, as coisas acontecerem errado. Ao invés de punir, buscávamos conversar, reorientar, e tínhamos paciência porque precisávamos dar a liberdade para que as pessoas formassem suas próprias visões do processo. (Sérgio Braga, 13/07/2006).

O conhecimento, certas vezes, também se originava de situações de dificuldade ou ruptura. O superintendente regional entendia que sua atuação nessas circunstâncias devia ser de maior proximidade com a equipe. Procurava, nesse sentido, cooperar e estreitar relacionamentos a fim de restaurar o contexto favorável à aprendizagem. A linguagem figurada também auxiliava em ocasiões desse tipo. Além da analogia, o superintendente podia, por exemplo, lançar mão da metáfora. Também se dedicava a assegurar a preparação adequada de seus profissionais.

[...] nós tínhamos uma ambição, quase uma saga, para puxar o povo para cima. Acabamos representando de uma forma muito simples. Tínhamos um Norte, que era dado em forma de resultados, e tínhamos no Brasil uma agência, chamada Rio Branco, que na época era a primeira colocada dentro daqueles resultados. O nosso gráfico era o seguinte: nós estamos aqui, e nosso Norte é aqui; essa é a agência; é aqui que devemos chegar, e temos condições para isso. Daí, em diante, foi um intenso trabalho de base, de relacionamento, de desenvolvimento, de eventos com esses funcionários. Foi, enfim, uma longa história. Na elaboração e na condução dessa trajetória de sucesso participaram, além de mim, como gerente geral, o superintendente regional e o diretor da rede. Foi um negócio assombroso, saímos de R\$ 400 mil para R\$ 1 milhão em um ano. (José Corcini, 12/07/2006).

Durante as reuniões com a equipe da agência, o superintendente entendia que ainda tinha a oportunidade, e o dever, de identificar ambigüidades na oferta de produtos ou serviços, ou na própria prestação do atendimento, para as quais seus

superiores funcionais precisavam atender-se. Muitas vezes, a própria equipe, por lidar com essas situações no exercício de suas atividades diárias, já discutia e propunha melhorias que acreditava serem passíveis de implementação. E, esse agente buscava, no momento oportuno, levar essas contribuições para apreciação de sua diretoria.

[...] no programa universitário, de repente, o pai do aluno nos questionava. Afinal, o banco havia aberto uma conta para um jovem que tinha pouca ou nenhuma experiência em lidar com talões de cheque ou em movimentar conta corrente. Levamos esse tipo de questionamento para a matriz. Precisávamos dar alguma orientação a esse jovem que ingressava, naquele momento, no sistema financeiro. (José Humberto, 23/06/2006).

O superintendente regional tinha a convicção de que seu papel na agência era significativo tanto para sua equipe como para a instituição. Ele acreditava atuar, nesse sentido, como um mediador da interação entre as necessidades da unidade e as demandas do banco. Também percebia que era, e “[...] continuará a ser a melhor leitura que a organização tem dos desafios e das oportunidades de uma região.” (Alexandre Bonini, 10/07/2006), e, portanto, tinha uma posição privilegiada nas atividades voltadas à criação de conhecimento.

Colocado em termos simples, o conhecimento é criado pelos gerentes de nível médio, que são freqüentemente líderes de uma equipe ou força-tarefa, através de um processo em espiral de conversão que envolve tanto a alta gerência quanto os funcionários da linha de frente. O processo coloca a média gerência bem no centro da gestão do conhecimento, posicionando-a na interseção dos fluxos vertical e horizontal de informações dentro da empresa. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 145).

O papel de mediação ficava ainda mais evidente na conversa que o superintendente regional tinha com o gerente geral. Essa era a segunda atividade que acontecia durante a visita à agência com fortes indícios de criação de conhecimento. O gerente geral fazia parte da equipe direta do superintendente; era “[...] quem cuida da ‘lojinha’.” (Alexandre Bonini, 26/06/2006). A qualidade da interação que ele mantinha com esse gerente era compreendida como essencial ao desempenho da agência e aos resultados da regional e, por essa razão, recebia cuidados diferenciados.

O gerente geral é um grande formador de equipes e fomentador de resultados. Porém, ele só consegue isso quando, acima dele, existe um superintendente regional que entenda, exatamente, a importância de sua equipe. Meu superintendente, na

época, tinha seus gerentes gerais como os verdadeiros radares de sua atuação, nos entendendo, valorizando e recompensando. (José Corcini, 12/07/2006).

Normalmente a conversa com o gerente geral acontecia em algum lugar mais reservado; em uma sala ou num espaço que concedia a privacidade adequada. Sobre as mesas de trabalho dos gerentes e de reuniões das agências, onde normalmente eles se reuniam, havia um informativo disposto ao centro que oferecia algumas sugestões de “como conduzir uma reunião produtiva”, e que indicava a dinâmica das conversas que o banco incentivava (Diário, 13/07/2006). O conteúdo tratado era normalmente similar ao que discutiam com a equipe, porém mais específico ou detalhado.

Nessa ocasião, o superintendente regional procurava resolver as contradições que naturalmente existiam entre o que se esperava alcançar e o que existia de concreto. Seu papel era compreendido como o de quem auxiliava o gerente geral a compreender as demandas da alta administração e a elaborar uma estratégia intermediária para atender às expectativas do banco; em linha com o que Nonaka e Takeuchi (1997, p. 147) denominam por teoria intermediária: “[...] conceitos mais concretos que os funcionários da linha de frente possam compreender e implementar.”

A estratégia depende muito da pessoa. Quando o banco segmentou, e criou o segmento de alta, média e baixa renda, por exemplo, a maneira como esses clientes iriam ser atendidos nas agências, o número de clientes que deveria ser atendido por gerente, era uma conversa que eu, como superintendente, tinha que ter com o gerente-geral da unidade. (Alexandre Bonini, 26/06/2006).

O superintendente tinha, durante essa reunião, o papel de influenciar a gerência geral para que suas ações estivessem convergentes com as perspectivas da organização. Para tanto, ele atuava de duas formas: esclarecendo e buscando avançar na direção dos intentos estratégicos; e facilitando adaptações que proporcionassem à agência alcançar os resultados esperados. Esses tipos de influência são descritos por Floyd e Wooldridge (1997) como sendo, respectivamente, implementação de estratégias deliberadas e mecanismos para facilitar processos autônomos de adaptação.

Outro assunto que era tratado nessa ocasião dizia respeito a propostas de crédito, normalmente mais complexas e que demandavam um envolvimento ou parecer do superintendente regional. Esse agente acreditava que essas situações ofereciam, muitas vezes, uma oportunidade de aprendizagem ao gerente geral, já que juntos, eles se envolviam com a elaboração da proposta, compartilhando suas próprias histórias, perspectivas e motivações. Sob esse aspecto, havia a captura de saberes induzida pela prática e pela proximidade física (NONAKA; KONNO, 1998).

Nas agências vemos não apenas como as coisas caminham, mas também discutimos alguns assuntos da atualidade, como por exemplo, a condução de uma campanha ou as razões de ter alcançado certos resultados. Além disso, há um período no qual analiso propostas de crédito. Hoje, uma parte substancial dos índices de crédito é gerada pelo sistema, mas ainda temos um determinado percentual que depende ou do meu envolvimento, avaliação e decisão, ou de instâncias superiores. (Alexandre Bonini, 17/07/2006).

Nos assuntos relacionados a propostas de crédito, o superintendente acreditava atuar como um interlocutor entre o gerente geral da unidade e a área de crédito que estava centralizada na sede do banco. Ele interpretava sua participação nesse processo como alguém capaz de articular a comunicação entre duas funções que, apesar de correlatas, tinham preocupações e dinâmicas distintas: a comercial queria vender; e o crédito queria ter garantias de que iria receber. Esse agente atuava, portanto, como um expensor de fronteiras; conforme definição de Tuschman e Scanlan (1981).

Quando montamos uma proposta, já procuro alinhar com a equipe de crédito antes mesmo dela entrar para o comitê de avaliação. O gerente encaminha o pedido, e eu já alinho com o crédito, porque ao conhecer o cliente e suas garantias, sei se ele é merecedor ou não. [...] Quando ligo para um par lá no crédito, ele já sabe que fiz a triagem e que não colocarei na mão dele algo que possa incorrer em riscos. As boas experiências que temos faz com que exista uma relação muito íntima e de confiança entre nossas áreas. (Mariuza Rocha, 21/07/2006).

O superintendente regional entendia que suas experiências passadas asseguravam a estabilidade das relações no presente. Nesse processo, ele tinha conhecimento tanto das necessidades do gerente geral, como das considerações da área de crédito, atuando para fazê-las convergir para um entendimento comum. Ele acreditava que esse era um hábito que tinha, e que precisava garantir que prevalecesse no futuro, não apenas com o crédito mas também com outras áreas

afins. Em referência ao conceito de agência discutido por Emirbayer e Mische (1998).

Tenho uma relação excelente com as áreas que prestam serviço para nós e que prestam serviço para os clientes. Se as áreas do banco, seja risco, crédito, segmento, planejamento, ou mercado, não estiverem alinhadas conosco, não tem jeito. Meu papel, nesse sentido, continuará a ser o mesmo. (Mariuza Rocha, 13/07/2006).

Outros assuntos comerciais também eram, eventualmente, discutidos pelo superintendente regional e pelo gerente geral. Em alguns casos, a expectativa do gerente era contar com o apoio de seu superior para que, algo que já havia sido definido, fosse assimilado apropriadamente por outras áreas. Muitas vezes, esse processo implicava em identificar como o outro compreendia e atribuía sentido (WEICK, 1993) àquilo que lhe era apresentado. O superintendente optava, nessas ocasiões, por dialogar com as áreas, buscando revelar a essência do que estava em questão.

[...] muitas vezes, você trazia uma proposta de negócio, que já havia sido fechada pela área comercial, para que fosse formalizada em forma de contrato pela área jurídica. Esse encaminhamento era lento. Isso acontecia porque a informação que chegava ao jurídico, na maioria das vezes, não era completa ou não refletia o que havia sido realmente negociado. O que mostrou ser importante foi levar ao jurídico qual era a essência da negociação feita pela comercial. [...] Acredito que boas negociações que consegui resultaram desse diálogo. (José Humberto, 23/06/2006).

A visita à agência, portanto, era compreendida pelo superintendente regional como uma ocasião quase que diária, propícia à criação de conhecimento. Esse processo acontecia, basicamente, pela interação dele com toda a equipe e, particularmente, com o gerente geral. O superintendente valorizava, dentro desse contexto, o caráter pessoal e subjetivo do conhecimento. O modo de conversão do conhecimento que prevalecia na forma como abordava essa sua atividade era a socialização; apesar de contemplar também a externalização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

5.3.2 A visita aos clientes

Visitar clientes era outro item que fazia parte da agenda do superintendente regional. A visita era feita em acompanhamento ao gerente geral ou comercial que

possuía o relacionamento com o cliente. Essa era a ocasião em que esse agente sentia-se mais à vontade para agir, pois entendia que o progresso de sua carreira no banco havia sido consequência, em grande parte, dessa sua competência em atuar frente ao cliente. Sob sua perspectiva, toda sua experiência e seu conhecimento em conduzir esse tipo de situação deviam estar à disposição de sua equipe.

O gerente é quem manda na minha agenda. Minha agenda fica com a Ana Helena, minha secretária, e os gerentes ligam e marcam as visitas diretamente com ela. Então, pergunto para onde tenho que ir, e ela diz, por exemplo: “_Hoje pela manhã, você deve ir para a Paulista para duas visitas”. Vou lá, e visito aqueles clientes. [...] O que faço nos clientes? Normalmente, vou para conhecê-los, ou para revisita-los. Isso porque, fechamos um negócio hoje, mas amanhã o cliente já tem outra necessidade que, de repente, preciso acompanhar. (Mariuza Rocha, 21/07/2006).

No entendimento desse agente, em primeiro lugar, era preciso que a equipe tivesse uma compreensão compartilhada sobre quais clientes mereciam um acompanhamento próximo do superintendente; a fim de evitar direcionar energia a visitas pouco produtivas. O superintendente resgatava sua experiência passada, ainda na função de gerente geral, para demonstrar como esse conceito era interpretado de forma distinta no discurso e na prática, e como sua atuação nesse processo foi na busca de uma conciliação; em linha com os conceitos apresentados por Argyris e Schön (1974) sobre teoria revelada e teoria em uso.

O que, muitas vezes, chegava para mim, não eram os melhores clientes. Eram os melhores para os gerentes porque lhes davam mais trabalho! Era aquele cara que ligava para pagar o cheque sem fundo, para reclamar, e por aí afora. Eles achavam que esse era o melhor cliente! O melhor cliente, na verdade, não tinha nenhum produto, não telefonava para o banco, não via o gerente, e o gerente não visitava. Naquela época, esses eram os mais rentáveis. Precisei mudar essa postura dizendo que eu queria eles mais próximos dos clientes, e queria conhecer, pessoalmente, a esses clientes, independentemente se eram pessoas físicas ou jurídicas. Eu não poderia conhecer todos, mas, no mínimo, os cem maiores. (Mariuza Rocha, 26/06/2006).

O superintendente regional acreditava que sua presença era pertinente em visitas que, particularmente, exigiam maior grau de complexidade técnica ou relacional. Ele entendia que cada visita era um contexto diferente e requeria, portanto, ações que respondiam exatamente as suas especificidades. A discussão acerca das competências proposta por Le Boterf (2003, p. 48) traduz a perspectiva desse

agente: “O profissional não é aquele que possui conhecimentos ou habilidades, mas aquele que sabe mobilizá-los em um contexto profissional.”

Os clientes que visito são os que envolvem maior complexidade; são aqueles em que minha contribuição passa a ser fundamental. Sempre que os serviços oferecidos são sofisticados, ou o tamanho do cliente é significativo para a regional, eu tenho que ter um papel de facilitador. Devo propor soluções, entender o que podemos oferecer, e o que pode ser melhorado. A prioridade nessas visitas são os negócios. (José Humberto, 11/07/2006).

A visita era interpretada como uma oportunidade de criar conhecimento para as duas partes, ou seja, tanto para o banco, como para o cliente. O superintendente, nessa ocasião, entendia que devia atuar no sentido de reconhecer o problema, caracterizá-lo, escolher potenciais abordagens, decidir-se por uma, e agir (EMIRBAYER; MISCHÉ, 1998). Durante esse processo, que podia levar meses, ele acreditava ser necessário envolver outras áreas e pessoas especializadas, com quem trocava *e-mails*, realizava conversas telefônicas, ou fazia reuniões; proporcionando situações de aprendizagem.

Uma empresa recém montada, precisava de crescentes financiamentos. Ela era de um ramo de atividade que, para nós, fazia todo o sentido. Porém, percebemos que com aquele tipo de operação não resolveríamos o problema dela. Acompanhei uma visita, identifiquei a situação, e resolvi envolver o pessoal de financiamentos sócio-ambientais. Eles realizaram uma série de visitas que, tanto na planta como na sede administrativa, serviu para demonstrar à empresa que ela, antes, precisava se estruturar melhor e contratar pessoas com um perfil diferente. (Alexandre Bonini, 17/07/2006).

O superintendente percebia que na visita ao cliente ele exercia, ou era percebido como se exercesse, o papel de representante, ou autoridade, do banco. A interpretação desse agente era a de que sua atuação - no papel da pessoa mais próxima da administração do banco de toda a região - legitimava as decisões e ações do próprio banco frente àquele cliente em específico; em linha com as considerações de Berger e Luckmann (2004, p. 106) de que: “Alguns papéis, contudo, representam simbolicamente essa ordem [institucional] em sua totalidade mais que outros.”

[...] era muito comum que o gerente de relacionamento ou o gerente geral marcasse a visita porque sabia que logo viria um pedido de apoio institucional, patrocínio, canalização de recursos, ou abertura de agência em alguma região desprovida da cidade. Era esperado do papel do superintendente que tivesse jogo de cintura suficiente para não comprometer o banco, e para não fazer necessariamente aquilo

que estava sendo pedido; mas para dar uma recusa com classe, e que mantivesse aberto o canal de diálogo do banco. (Alexandre Bonini, 26/06/2006).

Esse agente entendia que sua participação nas visitas também era fundamental para buscar caminhos alternativos a situações, a princípio, conflitantes com os interesses do banco. Ele interpretava que sua competência situacional (LE BOTERF, 2003) fazia-o conseguir explorar alternativas mesmo em contextos desfavoráveis; em linha com os conceitos de exploração (*exploration*) e aplicação (*exploitation*) de March (1991). E, acreditava que o banco oferecia-lhe autonomia para experimentar, mas exigia o adequado retorno - em termos econômicos, ou sob a forma de relacionamentos.

Eu estava numa visita, com um gerente e o diretor de crédito do banco, para dar um empréstimo grande para uma determinada empresa, e precisávamos receber alguma garantia em troca. Estávamos na reunião com esse cliente, que eu já conhecia, e falei: “_Bem, se você nos der um imóvel como garantia, a gente consegue um alongamento, faz em vinte e quatro meses, e você fica com a tranquilidade; ao invés de pagar essa taxa de juros absurda, a gente consegue reduzi-la, e você terá fluxo de caixa para cumprir com as prestações”. Ele, retrucou: “_Mas, Mariuza, sabe o que acontece, a minha mulher não vai assinar”. Na hora, como sou de brincar, observei que atrás dele havia uma imagem de São Judas Tadeu, uma imagem pequena. Como eu também sou devota - não só de São Judas, mas de todos, porque há horas em que você abre a bolsa, vou te mostrar, puxa todos e diz: “_Um desses agora vai ter que me ajudar. Não é possível”. Sou uma mulher que tenho muita fé, um credo muito grande. Olhei para ele, abri a bolsa e, sutilmente peguei meus santinhos. Encontrei o São Judas Tadeu, levantei, pedi para que meu diretor também se levantasse, e disse: “_Olha, aqui está o São Judas Tadeu, faça uma oração para ele [...] porque senão não podemos fazer”. E, aconteceu: ela assinou. (Mariuza Rocha, 26/06/2006).

O atendimento ao cliente era interpretado pelo superintendente regional como um dos pressupostos à sua atividade e à atividade de sua equipe. Esse agente acreditava que o valor desse atendimento estava na relação que o gerente mantinha com seu cliente. Ao acompanhá-lo em visitas, o superintendente entendia estar reafirmando a importância que essas ocasiões tinham para a profissão do gerente comercial e para o banco; em linha com os elementos propostos por Schein (1984) para o entendimento da cultura.

O banco requer de nós uma atitude comercial, 100% comercial. Preciso pensar em negócios, falar de negócios e fazer negócios. Além disso, preciso fomentar e motivar minha equipe e criar os caminhos para que ela cresça, entendeu? [...] Preciso, enfim, assegurar que as pessoas que estão lá na ponta também tenham uma visão de negócios, de satisfação do cliente, e de entendimento de suas necessidades, para entregarmos as melhores soluções possíveis. (José Humberto, 11/07/2006).

O superintendente regional percebia ter uma participação ativa ao acompanhar seus gerentes durante as visitas. Esse agente entendia que, sempre que possível, sua ação devia incentivar, coordenar e influenciar iniciativas voltadas à criação de conhecimento (KROGH *et al*, 2001). Mesmo com perspectivas claras de perda, o superintendente acreditava que havia trajetórias possíveis para aprender com a situação, procurando fazer com que os gerentes convivessem com aqueles conceitos que o banco valorizava; como, por exemplo, a questão do relacionamento.

Tendo em vista o resultado da concorrência, a empresa nos informou que outro banco iria assumir o nosso posto de atendimento. Na verdade, tínhamos uma clientela muito boa nesse posto, com boa rentabilidade e bons relacionamentos. Em algumas visitas com o meu superintendente, foram mais de uma, entendíamos a perda, mas queríamos continuar de alguma forma a atender aquele público. Perderíamos, obviamente a folha de pagamento, que deveria ir mesmo para o outro banco, mas tínhamos relacionamento com mais de mil e quinhentas pessoas lá dentro que não queríamos perder, nem que nossos clientes perdessem de forma tão abrupta. E a empresa entendeu muito bem isso. No entanto, quando essa questão foi colocada para o banco que havia vencido a concorrência, sua resposta foi negativa. Não, eles não aceitariam nossa presença por lá, nem mesmo com uma máquina de auto-atendimento. A empresa argumentou que aquilo era importante para seus funcionários e foi um bate e rebate. No final, a empresa demonstrou que gostava do novo banco, que seguiria as políticas globais da organização, mas que manteria temporariamente o nosso banco, ao menos, naquela planta. [...] Na realidade, houve todo um trabalho anterior, do meu superintendente, e meu, de fortalecer o relacionamento com esse pessoal, de nos aproximar desse público. Fizemos todo um trabalho de entender cada funcionário, acertar os limites, oferecer um atendimento mais pessoal. Colocamos mais gente para trabalhar, tivemos promotores de venda durante mais de três meses. Foi uma situação em que acabamos invertendo o jogo. Saiu até no jornalzinho do banco naquela época. (José Corcini, 12/07/2006).

Recentemente, o processo de segmentação implementado pelo banco, havia exigido dos gerentes comerciais dedicação, muitas vezes exclusiva, a certas faixas de renda. O superintendente entendia que essa situação, no início, havia provocado certo desconforto, mas também havia demonstrado ser uma oportunidade para a troca de conhecimentos entre os gerentes, durante as visitas aos clientes. Seu envolvimento, nesse caso, foi na tentativa de desmembrar um conceito institucional - a segmentação - em um conceito intermediário - as visitas em conjunto (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Quando a segmentação começou, o gerente pessoa jurídica ia visitar a empresa, e o sócio dela, automaticamente, começava a falar sobre as questões de sua conta particular. No entanto, aquela conta, já não pertencia mais àquele gerente. Então, estimulamos que as visitas fossem feitas em conjunto exatamente para que essa questão do conhecimento não ficasse isolada. [...] Tínhamos também a situação inversa. Um cliente de alta renda, por exemplo, em algum momento, demonstrava ter

interesse em abrir sua própria empresa. O gerente que estava a atendê-lo, no entanto, precisava chamar outro, dedicado a empresas. (Sérgio Braga, 13/07/2006).

Esse agente acreditava que o relacionamento com o cliente e, conseqüentemente, as ocasiões de interação com o mesmo, tendiam a ser mais profissionais. Essa projeção que fazia, tornava-se, em seu entendimento, uma trajetória possível de ação (EMIRBAYER; MISCHÉ, 1998) com implicações imediatas na maneira como se relacionava com sua equipe. A visita, nesse sentido, era a ocasião em que interpretava ser a mais adequada para justificar essa crença; equivalente à terceira fase do processo de criação de conhecimento em Nonaka e Takeuchi (1997).

No futuro, vejo as pessoas com menos medo de fazer perguntas. Vejo um relacionamento mais profissional, evitando que seja só um bate papo, ou que as pessoas acreditem que apenas um sorriso, ou uma certa simpatia sejam suficientes. A tendência é isso tudo acabar. Acabar como atividade fim, não como cortesia. A cortesia faz parte do ser humano. Vejo o relacionamento no futuro muito mais como uma relação de confiança. O cliente deverá confiar muito mais em você como se você fosse um gestor dos ativos financeiros dele. (Sérgio Braga, 24/07/2006).

Essa aspiração em relação à profissionalização do atendimento ao cliente encontrava ressonância em treinamentos que o banco estava oferecendo aos gerentes; e nos quais o superintendente regional exercia o papel de instrutor, ou facilitador. Esse agente acreditava que sua participação nessa atividade deveria garantir uma apropriação adequada desse conceito por parte de sua equipe. Nesse sentido, ele construía uma justificativa ao seu comprometimento; uma percepção de que podia influenciar, pessoalmente, no processo; e uma expectativa de alcançar resultados positivos (WEICK, 1988).

Também fazemos alguns treinamentos sobre metodologia, não técnicas, de venda. Essa metodologia é norte-americana, e foi tropicalizada, com um linguajar do nosso mercado, e mais brasileiro. O que acontece? Ela é uma metodologia que envolve todas as instâncias. Primeiro, a consultoria que tem o *know-how*, treinou a todos os superintendentes e seus respectivos assistentes para serem os instrutores do curso destinado aos gerentes gerais. Depois, voltou a nos treinar para trabalhar com os gerentes de alta renda. Agora, volta a nos treinar para facilitarmos o treinamento dos gerentes de pessoas jurídicas. Antes de mais nada, se eu não compro a idéia, não saberei vendê-la, certo? E para vender, preciso ser enfática. Se eu chegar lá e dizer: “_Pessoal, essa metodologia é legal, é bacana, vocês verão os resultados, eles serão maravilhosos”, essa não sou eu, e eles sabem. Tenho que demonstrar emoção no que falo, porque minha fala dirá se compreí a idéia daquela metodologia ou não. (Mariuza Rocha, 21/07/2006).

Pela abrangência da regional, que algumas vezes estendia-se a mais de um Estado, cada superintendente lidava com uma certa diversidade de pessoas, e de particularidades. Na disseminação de uma nova metodologia, por exemplo, esse agente entendia que era preciso “[...] mudar o comportamento; sem mudar o ser.” (Mariuza, 19/07/2006), e revelava como era importante ter internalizado o conhecimento daquela metodologia antes de exercer seu papel de facilitador em treinamentos para sua equipe; em linha com as considerações de Nonaka e Takeuchi (1997) ao descreverem a fase de difusão interativa do conhecimento.

Tenho vinte e sete agências, vinte e sete cabeças e, obviamente, vinte e sete interpretações e percepções diferentes. Algumas pessoas têm mais facilidade para aderir a metodologia, outras têm um pouco mais de resistência, outras acham que não precisa daquela metodologia, outras acreditam que aquela metodologia pode salvar suas vidas: é muito diverso. Temos que encontrar um lugar comum para partirmos mais alinhados. A metodologia fala, basicamente, de mudança de postura, de preparo, e do uso do relacionamento com uma visão mais comercial. [...] gostei tanto da metodologia que incorporei bastante dela em minha fala; gostei tanto, que trouxe para mim algumas dinâmicas, não apenas na vida profissional, mas também em minha vida pessoal. (Sérgio Braga, 24/07/2006).

A história oral era outro recurso que o superintendente interpretava como importante na disseminação do conhecimento. Para resgatar a importância do atendimento e da proximidade do relacionamento, esse agente entendia que o outro deveria “reexperimentar” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) a experiência que ele pessoalmente havia vivenciado. Sob sua perspectiva, essa ação deveria influenciar ou redefinir o sentido que seu gerente atribuía a certo conceito; em referência ao processo de “dar sentido” (*sensegiving*) proposto e discutido por Gioia e Chittipeddi (1991).

Eu, particularmente, gosto muito de contar histórias, casos que acontecerem ao longo de minha trajetória. Tive casos de clientes que foram encerrar a conta porque estavam satisfeitos. Sim, satisfeitos! Quando falo isso, todos ficam curiosos. Não é invenção, aconteceu mesmo. Uma vez, [...] um gerente da agência veio falar, como se fosse um pedido de desculpas antecipado: “_Vou perder uma grande conta, mas o cliente diz aqui no fax que está satisfeito”. Como era um cliente de porte, resolvi ligar pessoalmente. No início, ele foi resistente para contar o que tinha o motivado. Mas, depois de algum tempo, acabou se abrindo: “_Sou do seu banco, sempre fui, adoro o banco, tudo para mim é de vocês; no entanto, tenho outros sócios e, eventualmente, a pedido deles, recebo gerentes de outros bancos. A primeira vez que veio um gerente de outro banco, ele ofereceu alguns serviços, mas eu disse que não precisava porque estava sendo bem atendido por vocês. No entanto, a proposta havia realmente me atraído. Então, liguei para meu gerente, e ele falou que era para já, e atendeu ao meu pedido praticamente na mesma hora. Passado uns dois meses, o gerente do concorrente fez uma outra proposta, com uma outra linha de crédito que me faria economizar dinheiro e poderia viabilizar um rápido crescimento do meu negócio. Também disse que não tinha interesse, e aconteceu a mesma coisa: liguei para o banco, falei com meu gerente, e ele, em menos de dois dias, me viabilizou

aquela linha de crédito. Tudo ótimo! Foi aí, que percebi que meu gerente, na verdade, era o do concorrente. O meu gerente atual só fazia o que eu pedia para ser feito. Era uma injustiça. Eu não deveria mais ser cliente de vocês, deveria ser cliente daquele gerente, do outro banco”. Gosto de contar essa história, primeiro, porque é verdadeira, depois, porque, às vezes, achamos que estamos atendendo ao cliente de uma maneira exemplar, e não estamos. (Sérgio Braga, 24/07/2006).

As “vozes” desses cinco superintendentes revelaram o quanto a visita ao cliente era um momento intenso em criação de conhecimento. O significado atribuído por esse agente à sua participação na presente atividade - que também incluía capacitação e preparação prévia de sua equipe, e comunicação e interação com áreas mais especializadas - encontrava-se associado à ação, normalmente situacional, e essencialmente dependente do sujeito. Os modos de socialização e internalização do conhecimento eram os mais comuns no exercício dessa atividade; contudo, com a inserção de metodologias e treinamentos formais, crescia a importância de momentos de externalização e combinação. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

5.3.3 As reuniões estratégicas

O superintendente regional participava periodicamente de reuniões estratégicas. A cada três meses, havia uma com a diretoria da rede da qual ele pertencia, e a cada semestre, havia uma com a diretoria executiva do varejo. Além dessas reuniões com os níveis hierarquicamente superiores, o superintendente também tinha freqüentemente reuniões estratégicas com os gerentes gerais de suas agências. Porém, apesar da intensa participação que esse agente tinha no processo, ele não acreditava que poderia, nem no presente, nem no futuro, influenciar pessoalmente a estratégia do banco (Apêndice 9).

A interpretação que o superintendente tinha do processo de divulgação e implementação da estratégia do banco, fundamentava-se, em parte, em sua experiência passada; que sugeria uma forte dependência da compreensão e ação individual. Esse agente entendia que, no passado, havia um risco associado a como as pessoas interpretavam a estratégia e atuavam a partir de estruturas, restrições e oportunidades que elas mesmas imaginavam existir; em linha com estudos sobre cognição (WEICK, 1988; BARR *et al*, 1992).

No passado, a estratégia chegava até nós, muito mais, por força de reuniões. O conhecimento era passado, não quero dizer boca-a-boca, mas... Eu percebia o quanto eram importantes as reuniões semestrais ou anuais onde se explicava qual era a estratégia. Você criava, como se fosse, um evento. Bem, naquele momento, as pessoas iriam entender qual era a estratégia. [...] A estratégia dependia muito da pessoa. (Alexandre Bonini, 26/06/2006).

Na crença desse agente, sua participação na implementação de iniciativas estratégicas pressupunha o envolvimento da equipe, para que ela atribuísse seu próprio sentido às ações que eram necessárias ou desejáveis de alcançar. Nesse processo, o superintendente entendia que devia contar com a participação das pessoas, e que isso dependia, em grande parte, de como elas interpretavam suas participações e contribuições pessoais nos resultados alcançados; em linha com as considerações de Gioia *et al* (1989) sobre comunicação e cognição.

[...] me preocupei em desenhar, junto com minha equipe, uma estratégia que fizesse sentido. Com ela definida e em prática, procurava o tempo todo perceber se, comparativamente a essa estratégia, estávamos nos aproximando ou nos distanciando. (Alexandre Bonini, 26/06/2006).

O superintendente regional, a partir de sua experiência e vivência, projetava que o diferencial estratégico no futuro “[...] será mesmo o fator humano.” (José Humberto, 07/07/2006). Esse agente acreditava que o banco oferecia uma linha de atuação e de pensamento que procurava ser simples o suficiente para que todos entendessem. Ele também percebia que havia uma intenção de construção coletiva; porém com uma inclinação para a questão do sujeito do conhecimento, e de suas ações subjetivas ou voluntaristas (MACHADO-DA-SILVA *et al*, 2005)

Temos uma estratégia de relativa simplicidade. Você não precisa gastar muita energia explicando qual é a estratégia, porque já temos uma visão de mundo e de futuro muito clara. [...] Todo mundo sabe que faz parte do processo de construção desse grande banco. Um banco que trata com seus clientes e dos seus clientes de uma maneira diferenciada, e que tem a correta percepção das obrigações que guarda com os acionistas, com os funcionários, com a comunidade e com o governo. (Alexandre Bonini, 17/07/2006).

Uma vez por semana, havia um programa de trinta minutos de duração sobre temas estratégicos do banco, transmitido em um circuito interno de televisão. Esse recurso era interpretado pelo superintendente como uma maneira da instituição garantir que todo seu quadro funcional compartilhava de um repertório mínimo sobre o tema.

Esse recurso, sob a perspectiva do superintendente, facilitava a assimilação e acomodação (PIAGET, 2003) dos assuntos que ele, particularmente, conversava com sua equipe.

Queremos ser um banco de ponta, mas não queremos fazer de qualquer jeito. Queremos construir isso de dentro para fora. O discurso, hoje, é muito homogêneo. Toda semana, na terça-feira pela manhã, temos uma transmissão de meia hora num canal de televisão por assinatura sobre questões da estratégia. Os comentários são de que a mensagem da alta administração é muito parecida com a mensagem que o gerente geral dá na agência, ou que o superintendente fala durante a visita. Por ser simples, não deixa muito espaço para “telefone sem-fio”, sabe? (Alexandre Bonini, 17/07/2006).

Na reunião semestral com a diretoria executiva, o superintendente acreditava que havia dois momentos propícios à criação de conhecimento. O primeiro, era na ocasião em que as regionais eram avaliadas; e, o segundo, durante o exercício que fazia em grupo com sua respectiva diretoria de rede. Esse agente entendia que a apresentação, a diagramação dos resultados, e a troca de experiência durante a atividade de avaliação, proporcionava idéias e a internalização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) de certos conceitos tanto por quem apresentava, como por quem avaliava.

Há poucas semanas, fomos para São Paulo fazer uma avaliação, em conjunto com a diretoria executiva, sobre os resultados do primeiro semestre. Enquanto avalia, você também tem uma série de insights, especialmente, ao ver como as outras regionais se saíram. [...] Depois, em grupo, com a minha diretoria de rede, discutimos determinadas estratégias para continuar nosso trabalho no segundo semestre. Como isso aconteceu? Recebemos um material preparado pela controladoria que dizia, mais ou menos, o seguinte: ‘mantidas as condições com as quais vocês conduziram o primeiro semestre, essa seria a fotografia de como seria o restante do ano’. (Alexandre Bonini, 17/07/2006).

O exercício em grupo, por sua vez, era interpretado como um momento de discussão e projeção de ações futuras. Segundo o entendimento do superintendente, o material preparado pela regional para a reunião, em conjunto com o cenário proposto pelo banco, ofereciam a oportunidade do grupo pensar e criar novas trajetórias possíveis; permitindo a combinação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) dos repertórios individuais na formulação de estratégias, ao mesmo tempo, consistentes com a realidade da região e com as demandas da organização.

[...] nós abrimos, agência por agência, os resultados de cada uma, a fim de estruturar em conjunto o planejamento para o segundo semestre. [...] Conversei com cada um

dos meus gerentes gerais, desenhamos um plano, e discutimos quais seriam as premissas básicas para os próximos seis meses que, de certa forma, dariam um norte para o trabalho. Eles também procuraram adaptar aquilo às realidades e às características de suas equipes e de suas próprias formas de atuação. Nos atentamos inclusive ao histórico de ações já tomadas em determinadas agências para evitar incorrer nos mesmos erros. (José Humberto, 11/07/2006).

Após a reunião com a diretoria executiva, e o exercício com a diretoria de rede, o superintendente regional, em outra ocasião, conversava com os gerentes gerais de suas agências. Ele acreditava, por saber que cada uma de suas agências enfrentava contextos distintos, que deveria atuar no papel de facilitador, provendo assistência ao desenvolvimento de iniciativas autônomas por parte dos gestores de suas unidades; em linha com a discussão acerca da influência da média gerência proposta por Floyd e Wooldridge (1997).

Com o resultado dessa conversa, o superintendente voltava a reunir-se com sua diretoria a fim de validar as proposições que haviam sido levantadas por seus gerentes gerais, para que a estratégia, enfim, fosse legitimada pela instituição; ou pelas pessoas no papel de representação da mesma (BERGER; LUCKMANN, 2004). Esse agente acreditava que nessa ocasião ainda era possível, com o conhecimento de sua diretoria, reconfigurar e sistematizar os planos de ação pré-estabelecidos, levando a novos conhecimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A conversa com minha chefia, então, começou com uma discussão sobre o mercado, e sobre a coerência em relação as premissas levantadas, previamente, com as agências. Discutimos, por exemplo, se certa unidade conseguiria alcançar tal meta, com o número de funcionários que ela dispunha; se aquilo fazia mesmo sentido, ou se para isso precisava contar com uma contribuição da superintendência ou da rede. Ao mesmo tempo, tratamos de ver o que era mais indicado para cada agência. Pela experiência e pelo conhecimento de minha diretoria, nós aprimoramos algumas ações, e fizemos algumas melhorias para que todos estivessem de acordo. (José Humberto, 11/07/2006).

Apesar de seguir o direcionamento estratégico do banco, o superintendente acreditava que tinha autonomia para elaborar a forma como ele poderia ser abordado por sua regional, ou por cada agência, ou posto bancário, em específico. No entanto, percebia como crítico o alinhamento com as definições da instituição; como propõem Floyd e Wooldridge (1997, p. 471): “[...] uniformidade na influência

aos níveis inferiores pelos gerentes intermediários será associada com maior desempenho organizacional.”³⁶

Posso ter qualquer estratégia, desde que não fuja da premissa que diz que devo abrir contas e fazer negócios. O que os gerentes odeiam são orientações conflitantes: você fala uma coisa de manhã e outra completamente antagônica à tarde. Se você, como gestor, tem uma estratégia antagônica a da organização, você está a decretar seu fracasso e de sua equipe, porque os gerentes não vão entender, e ficarão perdidos. O sucesso depende, basicamente, do alinhamento que você mantém com a estratégia da organização e de como você faz para encontrar o jeito certo de colocá-la em prática por sua equipe e em sua região. (Sérgio Braga, 28/07/2006).

A ação estratégica, sob a perspectiva do superintendente, implicava que as pessoas estivessem comprometidas, se sentissem capazes e tivessem suas expectativas realizadas, caso participassem. Portanto, esse agente entendia que sua participação deveria ser ativa no sentido de esclarecer, não o conteúdo, mas a forma e o processo que havia resultado naquelas ações. Desse modo, o superintendente acreditava poder influenciar na maneira pela qual sua equipe deveria interagir com tudo que lhes era demandado; como propõe Weick (1988) em artigo sobre criação de sentido (*sensemaking*).

Não quero falar para meus gerentes gerais que vamos fazer tal coisa por isso, aquilo, ou aquele outro motivo. Quero mostrar para eles o que me levou a pensar daquela forma. Porque, assim, dou credibilidade a estratégia e as suas propostas de ações, entende? [...] é preciso passar credibilidade para que as pessoas estejam aderentes a sua estratégia. Você precisa conquistar essas pessoas. (Sérgio Braga, 28/07/2006)

O superintendente percebia que, dentro do contexto em que atuava, e com o número de agências que tinha, havia momentos de avanços e crises. Em situações controversas, como no segundo caso, ele entendia que sua participação devia ser no sentido de orientar a equipe e possibilitar a reflexão. Um dos recursos que acreditava ser necessário era o de trazer experiências similares vividas por outras unidades ou regionais como casos ilustrativos, e que continham idéias possíveis de solução; criando um contexto favorável à externalização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Num grupo de trinta e três agências, é claro que nem todas conseguem atingir, por um período ininterrupto, o sucesso na entrega de todas as metas e objetivos. Tratamos isso mais como uma fonte de oportunidade do que como um castigo. Há

³⁶ [...] uniformity in downward influence among middle managers will be associated with higher organizational performance.

sempre uma forma de dar uma reorientação na busca de reverter essa situação. Tratamos isso com naturalidade, pois é algo que de fato acontece, e buscamos reorientar, indicando o que poderia ser melhorado e trazendo boas práticas divulgadas por outras agências. (José Corcini, 31/07/2006).

Às vezes, você tem um caso de sucesso numa outra agência, ou mesmo numa outra regional que pode ser aproveitada ou replicada dentro da sua própria realidade. O que acontece é mesmo uma troca. Tanto recebo como compartilho boas práticas com meus subordinados e com meus pares. Também tenho a chance de conversar com minha chefia. A gente conversa muito, recebo o retorno, e sou muito aberto à sugestões, procuro sempre acolher as indicações de melhoria que recebo. Isso faz com que a gente aprenda, cresça. (José Humberto, 04/07/2006).

A troca de práticas era compreendida pelo superintendente como sendo necessária, principalmente, em situações estratégicas. No entanto, havia também uma percepção de que essa atividade merecia atenção por parte de quem a utilizava para evitar uma adaptação fora de contexto; em linha com a proposição de Le Boterf (2003, p. 52): “Saber agir em um contexto de trabalho, é avaliá-lo e adaptar-se a ele.”

A gente está aprendendo um pouco sobre o que são efetivamente “melhores” práticas. Por que falo isso? Porque, às vezes, o entendimento é de que falar em melhores práticas é falar em replicar alguma coisa que deu certo num lugar em outro. Porém, aprendemos que existem muitas variáveis que precisam ser levadas em consideração antes de sair replicando aquela prática. Uma prática que deu certo em Salvador não quer dizer que dará certo em São Paulo. O ambiente é outro, as pessoas são outras, a aceitação do cliente é outra e a forma de abordagem dos funcionários é diferente. Não posso querer que as coisas aconteçam com a mesma qualidade ou com o mesmo resultado. (Sérgio Braga, 24/07/2006).

As reuniões estratégicas, em suas várias instâncias, eram interpretadas pelo superintendente regional como atividades nas quais tinha pouca influência sobre os níveis hierarquicamente superiores, porém muita autonomia para agir dentro de seu contexto de ação, que eram as agências da região sob sua responsabilidade. Contudo, em todas suas interações, percebia que havia um intenso potencial para a criação de conhecimento, nas quais prevaleciam a externalização e a combinação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) como modos de conversão.

Assim, tem-se uma primeira análise que revela as interpretações dos superintendentes regionais sobre suas participações, e contribuições, em três atividades regulares que esses próprios agentes identificaram ser pertinentes a criação de conhecimento no banco em que atuavam. Essa análise também contempla as particularidades de um contexto observado e interpretado pelo

pesquisador durante seus encontros e reencontros com os participantes, e busca deixar essas “vozes” à disposição da análise de segunda ordem que se segue.

5.4 Abordagem construtivista à criação de conhecimento

A análise etnográfica de primeira ordem ofereceu uma consistente narrativa das atividades que os superintendentes regionais compreendiam como potencialmente intensas à criação de conhecimento; e desvendou elementos interpretados como significativos por esses agentes durante suas participações no processo. Como resultado, tem-se à disposição um primeiro referencial analítico que proporciona as evidências necessárias à condução de uma análise de segunda ordem, com o objetivo de tecer um quadro teórico-explicativo, que auxilie na compreensão do processo de construção dialógica do conhecimento na instituição em estudo.

A análise de segunda ordem está organizada em três partes. A primeira, resgata a dimensão cognitiva do processo de criação de conhecimento, e procura, nesse sentido, tecer como os sujeitos avaliavam e representavam a realidade que os circunscrevia. A segunda, enfatiza a dimensão social, e busca revelar as instâncias de legitimação que garantiam aos agentes a validade normativa de suas participações no processo. A terceira, por fim, insere a dimensão dialógica da criação de conhecimento a fim de compreender como os indivíduos negociavam suas diferenças de interpretação, em busca de uma participação significativa.

Entendemos que, antes de buscar revelar o significado que o superintendente regional atribuía a sua participação nas atividades associadas à criação de conhecimento, tanto a dimensão cognitiva como a dimensão social devem explorar, primeiramente, a interpretação desse agente sobre as duas variáveis que, dentro do propósito desse estudo em particular, identificou-se intervir nas atividades de criação de conhecimento: estratégia empresarial e competência individual. Assim, pode-se ter uma compreensão mais concreta sobre quais ações eram interpretadas como pertinentes nesse processo e o porquê.

5.4.1 Dimensão cognitiva da criação de conhecimento

Dizer que todo conhecimento supõe assimilação e consiste em conferir significações vem a ser, pois, afinal de contas, afirmar que conhecer um objeto implica incorporá-lo a esquemas de ação [...] (PIAGET, 2003, p.17).

As atividades de criação de conhecimento são inscritas pelos superintendentes regionais como representações da realidade, e dependem, primeiramente, de estruturas cognitivas que lhes dêem sentido (WEICK, 1988). Essas estruturas organizam as informações, os eventos e as situações sociais na mente do sujeito a fim de facilitar sua assimilação e acomodação; ou melhor, sua compreensão. Além disso, por tratar-se de um sistema organizado, ele é aberto e supõe trocas com o meio (PIAGET, 2003).

A análise epistemológica de um modo de conhecimento consiste em determinar suas condições necessárias e suficientes, não somente do ponto de vista formal ou lógico, mas sob o ângulo das relações entre os instrumentos cognoscitivos do sujeito e os caracteres do objeto, tal como se mostra acessível à experiência desse sujeito. (PIAGET, 2003, p. 247)

A dimensão cognitiva, portanto, está centrada no sujeito do conhecimento, e em suas formas adaptáveis de apreensão da realidade. Esses agentes acreditavam que a estratégia do banco, pela semelhança dos produtos e serviços dos seus concorrentes, era orientada ao relacionamento e, portanto, voltada às pessoas. Para eles, o olhar do banco era de dentro para fora, e não ao contrário. A vantagem competitiva estava na equipe e na forma como ela atendia aos clientes e construía relacionamentos. Essa crença fazia-os agir dentro do que acreditavam trazer valor para os indivíduos e para a organização (FLEURY; FLEURY, 2001).

Os bancos que trabalham com processos terão alguma dificuldade no futuro, porque o processo você copia, enquanto o relacionamento você constrói. Sei que há concorrentes que optam em trabalhar seus processos, e percebo claramente que, quando entrevisto alguns profissionais desses bancos, eles têm um pouco de dificuldade de compreender a importância comercial que eles, como sujeitos, podem agregar para a empresa. Eles esperam pelo ferramental da empresa para gerar lucro, enquanto a nossa expectativa é exatamente a de que aquele profissional gere lucro. (Sérgio Braga, 24/07/2006, grifo do pesquisador).

Para eles, havia pouco espaço para inovações ou mudanças significativas no setor bancário. Na interpretação desses agentes, portanto, o comportamento

concorrencial era estático e pautado por um certo equilíbrio econômico (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Acreditavam que havia duas formas de competir no setor: alguns bancos dedicavam-se aos processos; e, outros, bancos investiam em relacionamentos. Eles, particularmente, compreendiam que a segunda abordagem era a mais adequada para diferenciar-se no mercado.

[...] relacionamento é uma coisa que você não pode perder nunca na vida. A melhor indicação é a do cliente. [...] o profissional vence pela relação que tem, pelo conhecimento que adquire, e pelo jogo de cintura que precisa para atender ao cliente. (Mariuza Rocha, 26/06/2006).

Os superintendentes acreditavam que a qualidade do relacionamento era construída a partir de uma competência individual, atenta à situação particular do cliente, e sempre próxima. Eles costumavam valorizar as visitas a clientes por serem momentos que lhes exigiam tomar iniciativas assertivas, a fim de solucionar ou amenizar problemas. Para esses agentes, era preciso saber escolher e agir na urgência e na instabilidade (LE BOTERF, 2003). No entanto, esses agentes também compreendiam que suas ações tinham que ser responsáveis, na busca de estabelecer relações de confiança.

[...] primeiro você precisa construir uma base de sustentação fortemente associada à confiança. Uma crença que eu tenho é que você não pode confiar em quem não conhece. Então o primeiro passo é conhecer a si próprio, conhecer ao outro e, a partir de uma relação de confiança, partir para o resultado. (Sérgio Braga, 28/07/2006).

A qualidade no relacionamento, para eles, também devia abranger as pessoas da equipe. Associavam, muitas vezes, o sucesso de sua própria atuação ao trabalho e ao comprometimento delas. Além disso, os superintendentes regionais tinham consciência de que não sabiam de tudo e que, por esse motivo, precisavam expandir suas atuações para que não ficassem restritas aos limites impostos pela estrutura funcional, buscando mobilizar outras pessoas e áreas (LE BOTERF, 2003), sempre que pensavam ser conveniente. Enfim, percebiam que tinham autonomia para agir, a partir de ações situacionais e da articulação de suas redes de relações.

[...] você tem sempre aquela preocupação de atender também à expectativa da equipe. Afinal, eu tinha a expectativa da minha chefia, a expectativa da organização, a minha expectativa, mas qual era afinal a expectativa desse grupo de gerentes gerais? Tinha a expectativa de saber se aquilo que eu apresentava estava dentro do que eles esperavam. Eles também queriam saber qual era minha visão, qual era minha linha

de trabalho e qual era meu norte para os próximos meses. Foi algo que construímos lá [...] (José Humberto, 11/07/2006).

Dentro desse contexto, os superintendentes regionais interpretavam que o conhecimento pertinente era pessoal, intrínseco à ação individual, e revelado a partir da experiência e da relação com o outro. Sob essa perspectiva, acreditavam que a participação nas atividades associadas à criação de conhecimento dependia, necessariamente, de uma predisposição do sujeito e de um contexto favorável à interação. Em outras palavras, eles compreendiam o conhecimento como um elemento tácito, difícil de ser transmitido de forma estruturada, e fortemente dependente da ação e da relação individual (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento tácito é criado “aqui e agora” em um contexto prático específico [...] O compartilhamento do conhecimento tácito entre indivíduos através da comunicação constitui um processo análogo que exige uma espécie de “processamento simultâneo” das complexidades dos problemas compartilhados pelos indivíduos. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 66-67).

Sob a perspectiva desses agentes, eles eram os profissionais que transitavam com mais facilidade entre as áreas do banco e, portanto, podiam trazer informações, idéias e oportunidades aos gerentes de suas regionais. Também interpretavam que suas equipes esperavam, de certa forma, o apoio deles para prover um ambiente propício à interação e à troca de experiências (KROGH *et al*, 2001). No entanto, no entendimento deles, pela característica pessoal e informal dos processos de criação de conhecimento que entendiam existir na instituição, ações dessa natureza dependiam de cada superintendente regional.

Quando eu vejo que um gestor fez algo diferente, e que deu certo, eu incentivo os demais para que também procurem fazer. Se isso já acontece hoje, daqui a cinco anos, já contagiou a organização. [...] dizendo que ele fez bem, não quer dizer que o outro fez mal. Se você fala, por exemplo: “_O Márcio, da agência Augusta fez isso muito bem”. Não quer dizer que os outros não fizeram, mas sim que o Márcio fez melhor para aquela situação específica. [...] E, por que os outros não podem plagiar? Não é pecado plagiar. Não é pecado copiar atitudes boas. Isso é o que eu falo, hoje, para minha equipe. (Mariuza Rocha, 26/06/2006, grifos do pesquisador).

Por um lado, o uso do pronome na primeira pessoa do singular, “eu”, quando o assunto tratava da superintendência como um todo, demonstra a particularidade com que as atividades potencialmente voltadas à criação de conhecimento eram tratadas por cada regional. Por outro lado, esses sujeitos confiavam que suas ações

individuais poderiam deflagrar uma expansão, horizontal e vertical, das práticas favoráveis a atividades de criação de conhecimento na organização - em linha com as considerações de Krogh *et al* (2001), ao tratar dos papéis dos ativistas do conhecimento como catalisadores do processo.

Quando o superintendente regional agia no sentido de estimular suas equipes a envolverem-se com atividades de criação de conhecimento - como vimos em situações específicas de visitas a agências, visitas a clientes e reuniões estratégicas - o caminho que esse agente entendia como adequado, era na tentativa de promover comportamentos de solicitude (KROGH *et al*, 2001) ao seu grupo de trabalho, buscando relações de confiança, colocando-se no lugar do outro na tentativa de compreender melhor a situação, oferecendo ajuda, evitando julgamentos antecipados, e agindo com transparência.

Essa representação da realidade revela, portanto, um contexto em que a interação com o outro e a necessidade de agir na urgência eram, para os superintendentes, os momentos mais pertinentes e significativos para a criação de conhecimento. Portanto, conversas, diálogos e a convivência com as pessoas da equipe em situações práticas de trabalho, demonstravam ser as atividades voltadas à criação de conhecimento interpretadas como as mais significativas para os superintendentes regionais; coincidindo com os modos de socialização e internalização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

No entanto, de acordo com Vygotsky (2003, p. 132): “As ações internas e externas são inseparáveis: a imaginação, a interpretação e a vontade são processos internos conduzidos pela ação externa.” A partir de uma perspectiva construtivista, portanto, a influência dessas estruturas cognitivas, inevitavelmente depende de estruturas sociais de legitimação. Essas estruturas são melhor apreendidas sob a forma de papéis, que as pessoas desempenham na instituição, “[...] porque eu estou superintendente regional, eu não sou superintendente regional, entendeu?” (Mariuza Rocha, 21/07/2006, grifos do pesquisador).

5.4.2 Dimensão social da criação de conhecimento

O conhecimento depende de uma mobilização subjetiva que proponha e execute a ação, e como ela aparece na forma de representações da realidade; contudo, o conhecimento também depende de estruturas sociais que ofereçam o contexto e a validade. O conhecimento é, nesse sentido, reafirmado na interação com o outro, em situações sociais (BERGER; LUCKMANN, 2004). Para revelar essa dimensão, procuramos compreender como os superintendentes regionais interpretavam o papel que exerciam em atividades de criação de conhecimento.

Os papéis *representam* a ordem institucional. Esta representação realiza-se em dois níveis. Primeiramente, a execução do papel representa a si mesma. [...] Em segundo lugar, o papel apresenta uma completa necessidade institucional de conduta. [...] Somente mediante essa representação em papéis desempenhados é que a instituição pode manifestar-se na experiência real. (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 104, grifos do autor).

Os participantes da pesquisa estavam no papel de superintendentes regionais. No exercício de suas atividades, quando tomavam decisões e ações, por mais que interpretassem esse movimento a partir de modos particulares e subjetivos, eles também representavam os interesses do banco. Além disso, o papel de superintendente implicava em relações com outros papéis cuja totalidade compreendia a instituição bancária para a qual trabalhavam.

A dimensão social está centrada, portanto, no papel institucional desses agentes no processo de criação de conhecimento. O entendimento entre os superintendentes regionais era de que o papel deles exigia ações orientadas a influenciar a implementação de iniciativas estratégicas e a esclarecer junto à administração do banco as preocupações das agências. Havia nesse sentido uma influência bi-direcional (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1994).

O papel do superintendente regional é ser o elo de ligação entre a alta administração e a linha de frente. É o sujeito que filtra e adapta a orientação da alta administração e gera a energia necessária lá na ponta. Aquele que ouve as orientações, traz isso de forma customizada à sua região e conduz tudo adiante. A minha equipe espera que eu seja, na realidade, esse facilitador: um sujeito que numa operação mais complexa de crédito faz a visita e a defende diante do comitê de crédito do banco, que cuida da retenção dos talentos, que reconhece as pessoas, e que alinha a estratégia local à da organização. (Sérgio Braga, 28/07/2006).

Esses agentes interpretavam que o primeiro papel que tinham em relação às diretrizes do banco, era o de adaptá-las aos contextos específicos de suas regionais. Entendiam, nesse sentido, que a própria organização esperava uma ação deles nessa direção e que, inclusive, sinalizava isso ao proporcionar ocasiões formais para que o tema fosse discutido com suas diretorias imediatas e com a diretoria executiva do varejo. Para tanto, também acreditavam que era necessário envolver suas equipes nesse processo, pois estas vivenciaram o dia-a-dia das agências e tinham muitas contribuições a fazer e inquietudes a expor.

Nas mesas [durante a reunião com a diretoria executiva], discutimos as ações que poderiam nos ajudar, e fechamos, de certa forma, em cinco grandes temas que nos comprometemos a tratar no segundo semestre. A discussão foi muito rica e cada um levou daquele encontro o material para poder, como dizemos, “cascatear”. Na próxima sexta-feira, tenho uma reunião com os meus gerentes gerais onde usarei esse material e devemos definir como cada agência poderá contribuir para colocar esses pontos em prática. (Alexandre Bonini, 17/07/2006).

O outro papel que entendiam exercer em relação às iniciativas estratégicas uma vez definidas, era o de garantir a implementação das mesmas em suas regionais. Sob a perspectiva desses agentes, isso acontecia de dois modos: o primeiro, a partir de conversas com suas equipes a fim de esclarecer as expectativas do banco e a necessária contribuição de sua regional em particular; o segundo, permitindo aos seus profissionais definirem, em conjunto, ações estratégicas intermediárias que fossem mais factíveis de serem alcançadas e que, no resultado conjunto da regional, respondessem adequadamente às exigências do banco.

Além da estratégia empresarial, os superintendentes regionais também acreditavam ter um papel importante no desenvolvimento e no reconhecimento de certas competências profissionais em suas respectivas equipes.

Toda competência, para existir socialmente, supõe a intervenção do julgamento de terceiros. [...] A competência não é só um “constructo operatório”, é também um “constructo social”. Isso mostra toda a importância que deve ser dada ao dispositivo de validação. (LE BOTERF, 2003, p. 82).

Na interpretação dos superintendentes regionais, para que o banco continuasse a ser reconhecido pela questão do relacionamento, além da competência comercial, era exigido, cada vez mais, que eles assumissem um papel na gestão e na formação de suas próprias equipes. Para eles, havia duas instâncias de legitimação

no exercício desse seu papel: a primeira, era a validação das próprias pessoas; e a segunda, eram as políticas e iniciativas do banco que sinalizavam a importância de ações dessa ordem.

Hoje, meu principal papel está mesmo ligado aos recursos humanos. Sou a pessoa da qual a equipe espera que venham os estímulos; toda a condução das políticas definidas pela organização - que incluem a cultura de desempenho, de avaliação e de *feedback*; as metas claras e definidas antecipadamente; o reconhecimento de quem faz bem o trabalho; o desenvolvimento de quem está a fim, dando espaço para que as pessoas possam crescer e se aprimorar; e o treinamento, inclusive os conduzindo no papel de instrutor ou facilitador, em certas ocasiões. (Alexandre Bonini, 17/07/2006).

Os superintendentes regionais entendiam que o banco investia recursos significativos para que estivessem preparados a assumir o papel de gestores de pessoas. Na interpretação deles, o produto desse investimento, na forma de treinamentos e orientações, legitimava, além da importância dessa competência, o valor da individualidade na condução dos negócios e da equipe. O banco, sob a perspectiva desses agentes, formatava suas iniciativas a partir da perspectiva pessoal, intimamente associada ao sujeito da ação: “Lá discutíamos como eu poderia melhorar. No entanto, não era uma coisa com o olhar voltado apenas para o banco. Ao contrário; havia justamente esse movimento do ‘eu’ para ‘fora’.” (José Corcini, 31/07/2006).

O banco nos proporciona cursos de aprimoramento, de mercado ou de assuntos internos. Também nos ajuda na extensão de nossa formação acadêmica, mesmo não sendo algo explícito ou obrigatório. O banco coloca ao seu quadro infinitas possibilidades de atualização. [...] Tivemos há poucos anos, por exemplo, um programa de desenvolvimento, que foi muito interessante. A primeira etapa foi com a liderança do banco, depois teve a segunda e, agora, está na terceira, abrangendo até os gerentes gerais. Esse programa traz a oportunidade do profissional ter um acompanhamento no aprimoramento daquelas competências com as quais o banco trabalha, para que haja uma possibilidade de realinhamento ou redirecionamento. Isso tudo com uma abordagem individualizada. É interessante porque ele deixa a esfera do banco e traz uma pessoa de fora da organização para te orientar sobre certas situações. (José Corcini, 31/07/2006).

Nesse contexto, os superintendentes - por situarem-se entre a administração e a operação do banco e, por terem acesso a espaços organizacionais privilegiados e a distintas redes de relações - entendiam ter um papel de articuladores, garantindo o fluxo de informação e de expectativas entre as áreas, e assegurando que as pessoas de suas respectivas regionais estivessem envolvidas naquelas atividades de criação de conhecimento que fossem pertinentes à instituição. Um papel

denominado por Davenport e Prusak (1998, p. 29) de “analista do conhecimento” (*knowledge broker*), e que, segundo esses autores, faz a conexão entre: “[...] aqueles que precisam e aqueles que tem o conhecimento.”

Para nossas imediatas considerações, mais importante é o caráter dos papéis como mediadores de particulares setores do acervo comum do conhecimento. Em virtude dos papéis que desempenha, o indivíduo é introduzido em áreas específicas do conhecimento socialmente objetivado, não somente no sentido cognoscitivo estreito, mas também no sentido do “conhecimento” de normas, valores e mesmo emoções. (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 106).

Na perspectiva desses agentes, outro papel que o banco delegava aos superintendentes regionais era o de adequar a linguagem e o sentido das questões institucionais às peculiaridades de suas respectivas regiões e equipes; situando e proporcionando um entendimento comum e que pudesse facilitar a participação de todos nas atividades voltadas à criação de conhecimento (NONAKA; KONNO, 1998). Eles interpretavam, nesse sentido, que o superintendente devia esclarecer e permitir o fluxo das relações entre as pessoas da equipe, as pessoas de outras áreas, e as concepções que tinham acerca de suas participações no processo (BLACKLER, 1995).

As pessoas não recebem passivamente o novo conhecimento, elas o interpretam ativamente, adequando-o à sua própria situação e às suas próprias perspectivas. Portanto, o que faz sentido em um contexto, pode mudar ou até perder o significado quando comunicado a pessoas em um contexto diferente. A principal tarefa dos gerentes do nível médio [...] é orientar essa situação caótica [...] fornecendo aos seus subordinados a estrutura conceitual que os ajuda a conferir sentido à sua própria experiência. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 147).

O banco, no entendimento desses agentes, exigia uma ativa participação por parte de cada um deles na troca de experiências e práticas com seus pares, ou outras redes sociais dentro da instituição. Assim, em diversas ocasiões e oportunidades que o banco promovia, os superintendentes regionais eram estimulados a compartilhar o que haviam vivido em situações de trabalho, e que tinham resultado em algum aprendizado pessoal, para suas equipes, ou para a organização como um todo. Assim, iniciativas dessa natureza proporcionavam uma oportunidade das pessoas reconhecerem que “por trás” da iniciativa, subjetiva, de um determinado profissional, havia um sentido de ser, associado à instituição (BERGER; LUCKMANN, 2004).

Toda vez que você faz uma reunião, um treinamento, ou uma audio-conferência, você é "obrigado" a trocar experiências. Tenho feito muita coisa nesse sentido. Cheguei aqui em São Paulo de outra rede, outra estrutura e outra região. Tenho, eventualmente, procurado me ambientar a essa nova realidade, conversando com meus pares para trocar experiências, identificar diferenças, identificar semelhanças, aproveitar o que trago de diferente e melhor, e aprender o que se faz aqui de diferente e melhor; especialmente, em relação ao comportamento. (Sérgio Braga, 24/07/2006).

Enfim, a compreensão que esses agentes tinham de seus papéis nas atividades de criação de conhecimento, estava associada a duas questões: a primeira encontrava-se relacionada à mediação e articulação das proposições e práticas estratégicas (FULOP, 1991); e a segunda encontrava-se associada à convergência de interpretações e ações, entre como a organização considerava que deveria ser a participação das pessoas nas atividades de criação de conhecimento, e como suas respectivas equipes entendiam essa participação na prática (SCOTT, 1987).

5.4.3 A dialógica da construção do conhecimento

Antes de seguir adiante, procura-se recapitular algumas evidências encontradas nas análises das dimensões cognitiva e social.

A análise da dimensão cognitiva evidenciou como os participantes da pesquisa, subjetivamente, representavam a realidade para, então, agir sobre a mesma (WEICK, 1988; PIAGET, 2003). Esses agentes compreendiam, portanto, que suas ações deveriam ser orientadas a solucionar situações inesperadas ou complexas; e voltar-se à construção de interações de confiança. Para eles, suas experiências e vivências pessoais, ao longo de uma trajetória no setor bancário que era, no mínimo, superior a dez anos, concedia-lhes a oportunidade de agir assertivamente em contextos conturbados (LE BOTERF, 2003) e de estar próximo, apoiando as pessoas de sua equipe para que assumissem novos desafios e novas responsabilidades (KROGH *et al*, 2001).

A análise da dimensão social, por sua vez, revelou como os participantes da pesquisa interpretavam o papel que desempenhavam, e que legitimava suas participações nas atividades de criação de conhecimento, concedendo-lhes validade

normativa (BERGER; LUCKMANN, 2004) diante da equipe, com o cliente e com as demais pessoas com as quais se relacionavam e agiam em nome do banco. Sob esse aspecto, os superintendentes compreendiam ter o papel de influenciar na adaptação e implementação de iniciativas estratégicas (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1994), a partir da mediação entre os interesses e a linguagem das agências de suas respectivas regionais e da administração do banco (BLACKLER, 1995); e de apoiar o desenvolvimento das pessoas de sua equipe.

Após recapitular esses pontos, procura-se aprofundar a análise sobre como o ato de conhecer envolvia, de maneira recíproca, a mobilização cognitiva e a legitimação social; pressupondo que essa mediação entre o caráter subjetivo e objetivo do conhecimento era mediada pela interpretação que os participantes tinham de suas participações individuais e de seus papéis institucionais (MACHADO-DA-SILVA *et al*, 2005). Em outras palavras, pretende-se seguir com a análise para tecer um quadro teórico-explicativo de como os superintendentes regionais, a partir de suas interpretações, estabeleciam uma ordem dialógica entre as dimensões cognitiva e social, revelando aquelas participações em atividades de criação de conhecimento que lhes eram significativas.

Retoma-se, portanto, a pergunta de pesquisa a fim de guiar nesse procedimento analítico proposto: **como o processo de criação de conhecimento pode se mostrar significativo, tanto para a organização como para seus profissionais?** Para buscar responder, ou melhor, explorar essa questão, consideramos o conhecimento como interdependente da ação humana: uma ação que é, ao mesmo tempo, assimilada e acomodada por esquemas operatórios ou cognitivos na mente do indivíduo - portanto, de ordem subjetiva; e realizada e legitimada dentro de um contexto social no qual esse indivíduo encontra-se inscrito - portanto, de ordem social. Considera-se também que a reciprocidade entre essas dimensões acontece por intermédio da interpretação (BRUNER, 1997).

Assim, quando a análise de primeira ordem evidenciou a interpretação dos participantes da pesquisa em relação as suas participações no processo de criação de conhecimento, em seus relatos havia um discurso mediado por intenções pessoais, ou subjetivas, e institucionais, ou objetivas. Assim como os relatos desses

agentes encontravam-se construídos a partir dessa reciprocidade cognitiva e social, suas ações também deveriam acontecer, no cotidiano do trabalho, a partir dessa mesma relação interpretativa. Essa ordem pressupõe tanto o sujeito quanto o objeto de ação e é denominada dialógica (BUBER, 1982); uma ordem, portanto, intersubjetiva, compreendida pelo sujeito como “um mundo em que participo junto com outros homens” (BERGER; LUCKMANN, 2003, p. 40).

A noção de intersubjetividade possibilita o estabelecimento de pontes significativas em relação aos conceitos de subjetivo e objetivo, uma vez que se refere ao compartilhamento de significados atribuídos por atores individuais em cada situação social específica, garantindo objetividade localizada, porque espaciotemporalmente delimitada. (MACHADO-DA-SILVA *et al*, 2005, p. 12).

Os relatos dos superintendentes regionais sobre aquelas atividades de criação de conhecimento que interpretavam ser relevantes, não eram apenas palavras discursivas, mas “vozes” que faziam dialogar o que era pertinente ao sujeito e à instituição, e que eram compartilhadas publicamente como situações significativas, ao mesmo tempo, para eles e para o banco. A posição de média gerência que ocupavam - por ser compreendida e legitimada como uma posição intermediária que levava as questões da administração do banco à agência, e da agência à administração do banco - possibilitou evidenciar, ainda mais, os significados subjetivos e institucionais de suas ações, e a noção de intersubjetividade associada à criação de conhecimento.

Portanto, ao tratar da criação de conhecimento, busca-se reconhecer a ação do sujeito em um contexto socialmente constituído e mediado por interpretações. Essas interpretações, no entanto, são construídas na relação desse agente com o meio (PIAGET, 2003), a partir de um processo contínuo de negociação do que é, subjetivamente e socialmente, significativo (BRUNER, 1997). É nesse sentido, que a questão do significado revela-se pertinente às atividades de criação de conhecimento. Mais do que isso, ao compreender que toda ação pressupõe a interação entre sujeito e objeto, e que o conhecimento depende de uma ação dessa natureza; a construção do significado não reflete apenas o resultado de uma negociação intersubjetiva, mas promove a participação ativa e consciente do sujeito.

[...] separar significado de objeto tem conseqüências diferentes da separação entre significado e ação. Assim como operar com o significado de *coisas* leva ao pensamento abstrato, observamos que o desenvolvimento da vontade, a capacidade de fazer escolhas conscientes, ocorre quando [a criança] opera com o significado de ações. (VYGOTSKY, 2003, p. 132, grifos do autor).

Essa abordagem construtivista permite, por um lado, compreender a razão pela qual a visita às agências, a visita aos clientes e as discussões estratégicas eram apreendidas e interpretadas como significativas pelos superintendentes regionais; e, por outro, revelar, a partir de diferenças de interpretação, certas iniciativas ou ocasiões que, mesmo sendo parte dessas atividades, ainda se encontravam em processo de negociação. Para tanto, procurou-se resgatar, as dimensões cognitivas e sociais, e estabelecer a relação dialógica dessas dimensões frente às três atividades de criação de conhecimento interpretadas como pertinentes pelos participantes de pesquisa, e tratadas com maior especificidade durante a análise de primeira ordem realizada previamente.

A visita às agências foi a primeira dessas atividades analisada. Nesse caso, os superintendentes regionais interpretavam que a criação de conhecimento era dependente, primeiro, de sua própria disposição para agir nesse sentido; e, segundo, de um contexto favorável a sua ocorrência, do qual entendiam ser, de alguma forma, responsáveis. Além disso, essa atividade, para eles, dependia da proximidade que tinham com as pessoas da equipe e das relações que cultivavam, fortemente apoiadas na confiança.

No entanto, a essa dimensão cognitiva, encontrava-se associada a dimensão social. Além das considerações que interpretavam ser pessoais ou próprias, havia uma reciprocidade que a instituição oferecia na forma de papéis sociais que esses sujeitos deveriam desempenhar. No caso da visita à agência, os superintendentes regionais interpretavam ser responsáveis pela gestão e pelo desenvolvimento das pessoas de suas respectivas equipes, assim como pela articulação entre as expectativas da organização e a entrega desses indivíduos.

Ao articular as dimensões cognitivas e sociais envolvidas na visita às agências, notamos uma reciprocidade entre a orientação subjetiva que os indivíduos, por sua parte, interpretavam ser relevantes; e o papel que lhes era concedido, atribuindo-

lhes a responsabilidade de conduzir e formar suas equipes, e de articular as expectativas da administração do banco e de suas agências, a partir dos conhecimentos e das experiências que, particularmente, tinham de suas regiões. Essa reciprocidade, de alguma forma, sinalizava o motivo dessa atividade ser apreendida como significativa.

A segunda atividade analisada, foi a visita aos clientes. Nesse caso, os superintendentes interpretavam que a criação de conhecimento estava pautada por ações que fortalecessem um relacionamento mais compreensivo com o cliente, respondendo às peculiaridades de cada contexto e as suas complexidades, fossem técnicas ou comportamentais. Além dessa busca por solucionar ou contornar situações instáveis, os superintendentes acreditavam que, na interação com o cliente, eles aprendiam e possibilitavam a aprendizagem de quem os acompanhava.

Assim como analisada na situação anterior, essa dimensão cognitiva era respaldada por seu papel institucional. No caso da visita ao cliente, o superintendente regional acreditava que o papel que o banco lhe atribuía, demandava não apenas responder e contornar com a agilidade a situações divergentes ou inesperadas frente aos clientes, mas também compartilhar suas próprias experiências profissionais com suas respectivas equipes, conduzindo em conjunto com seus gerentes certas negociações.

Novamente, ao articular as dimensões cognitivas e sociais desses agentes, agora sob a perspectiva da visita aos clientes, nota-se uma estreita reciprocidade, que a torna, assim, significativa: os sujeitos valorizavam a capacidade de saber agir frente ao imprevisto e, o banco reconhecia esse valor a partir do momento em que exigia desses indivíduos uma participação ativa em encontros com clientes relevantes para a instituição; da mesma forma, os superintendentes regionais apreciavam compartilhar o que sabiam e, o banco exigia que as visitas fossem acompanhadas.

A terceira, e última, atividade analisada, foram as reuniões estratégicas. Elas eram interpretadas pelos superintendentes como ocasiões em que suas ações deveriam: primeiro buscar a mediação entre as demandas institucionais e a realidade vivida no dia-a-dia das agências de sua região, envolvendo as pessoas de sua equipe no

processo; depois traduzir os objetivos do banco numa linguagem que pudesse ser apreendida com mais facilidade por toda a sua equipe, e que fizesse sentido para a realidade de sua região.

Socialmente, os superintendentes regionais interpretavam que o papel que tinham, consistia em adaptar as iniciativas estratégicas do nível macro à realidade intermediária de suas regiões e, às vezes, com a ajuda de seus gerentes gerais, à realidade micro de certas agências ou postos bancários. Além disso, acreditavam que o papel que desempenhavam também exigia influenciar a implementação das demandas institucionais às características estruturais, assim como, ao repertório e à linguagem das pessoas de suas respectivas regionais.

Assim, as reuniões estratégicas eram significativas para os superintendentes regionais na medida em que eles conseguiam acomodar com sucesso as demandas institucionais dentro das características e particularidades de suas agências - e de seus próprios modos de agir; convergindo-se, nesse sentido, as dimensões cognitiva e social reveladas por essa atividade. No entanto, a instituição havia introduzido uma iniciativa, vinculada às reuniões estratégicas, que ainda demonstrava ter diferenças de interpretação e, portanto, de ação significativa nessa direção.

Tratou-se de explorar essa iniciativa, denominada de troca de “melhores práticas”, a fim de elucidar o quadro teórico-explicativo que a presente análise sugere. Entre os superintendentes regionais, havia distintas compreensões sobre o que significavam “melhores práticas”. A questão não dizia respeito ao conteúdo semântico, mas à ação a ele associada.

Teremos uma tendência de querer formalizar, muito mais, as trocas de experiências. Hoje, elas são muito dependentes das pessoas que estão exercendo as funções. No futuro, elas serão menos dependentes da vontade das pessoas, e teremos certas obrigações, não no sentido pejorativo, mas no sentido de fazer com certo rigor que hoje não fazemos. Inclusive, registrando essas trocas de experiências para que possamos ter uma base muito maior e possamos tirar proveito dessas experiências. Falamos muito do tamanho de nossa organização, mas temos bem poucas oportunidades de saber o que uma agência de outra superintendência está fazendo e está dando certo junto a públicos semelhantes aos da minha. No futuro, o banco deverá perceber que também poderá ganhar escala em *know how*. Eu poderia aproveitar um determinado custo que tive para adquirir um conhecimento e, rapidamente, diluir esse custo por toda a minha base de agências. (Alexandre Bonini, 10/07/2006).

Existe um certo desperdício, mas também não saberia te dizer como evitá-lo. Na verdade, o banco não tem como catalogar ou aproveitar essas experiências num universo composto por tanta diversidade. Se fosse uma repartição onde todo mundo faz a mesma coisa o tempo todo, é claro que você conseguiria fazer isso. Mas numa função como a nossa, que é tão abrangente e tão diversa, fica muito difícil. Correríamos o risco de criar uma única visão ou metodologia e não seria isso que faria o banco crescer. O que faz o banco crescer é exatamente essa multiplicidade de visões. Porém, se você procurasse aproveitar isso de uma maneira um pouco mais formal, a tendência seria engessar; especialmente, ao buscar uma maneira mais apropriada de fazer, que, particularmente, não sei se existe. A melhor maneira para mim, é a minha, mas para você pode ser a sua. (Sérgio Braga, 24/07/2006).

Na dimensão cognitiva, alguns entendiam que o termo “melhores práticas” sinalizava uma vontade de institucionalizar e generalizar um modo de fazer que era pessoal e associado a um determinado contexto; enquanto, outros, interpretavam como uma forma de reduzir custos associados à aquisição de certo tipo de conhecimento que outra agência em outra região já havia incorrido.

Na dimensão social, a organização concedia espaço e dedicava tempo, em distintas situações, para que os profissionais compartilhassem suas experiências que resultaram em aprendizagem para suas agências e regiões; e incentivava, de alguma forma, que os demais as replicassem dentro de seus próprios contextos e especificidades, sempre que possível.

Sob uma perspectiva dialógica, a abertura de espaços “formais” para a troca de práticas sinalizava uma situação que gerava desconforto à característica subjetiva da ação que os indivíduos valorizavam. Seria importante, nesse sentido, construir uma iniciativa que envolvesse os sujeitos desde sua concepção até sua efetiva aplicação para que eles pudessem apropriar-se daquela ação como significativa.

[...] esta apreensão não resulta de criações autônomas de significado por indivíduos isolados, mas começa com o fato do indivíduo “assumir” o mundo no qual os outros já vivem. Sem dúvida, este “assumir” em si mesmo constitui em certo sentido um processo original para cada organismo humano e o mundo, uma vez “assumido” *pode* ser modificado de maneira criadora ou (menos provavelmente) até recriado. (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 174, grifo do autor).

Portanto, ao observar o fenômeno da criação de conhecimento a partir da interpretação dos superintendentes regionais inscritos em um contexto de ação que lhes era próprio, evidenciou-se o caráter intersubjetivo de vivenciar uma realidade

que era, ao mesmo tempo, apreendida por eles e pelos outros, e que dependia de modos compartilhados de negociar seu significado.

Nesse caminho, identificou-se que tanto os esquemas cognitivos, como o caráter normativo da instituição agiam num movimento simultâneo, recíproco, e dialógico para que os superintendentes regionais tivessem uma participação ativa e consciente nas atividades de criação de conhecimento, tornando-as significativas para si e para os outros.

6 Conclusão do estudo

Este trabalho foi orientado com o objetivo de explorar como a média gerência de uma instituição financeira apreendia como significativa sua participação em atividades associadas à criação de conhecimento. Para tanto, considerou-se o **ato de conhecer** como sendo uma ação subjetiva inscrita em um contexto social; portanto, interdependente, de uma dimensão cognitiva, que implicava mobilização por parte do sujeito, e de uma dimensão social, que exigia legitimação por parte da instituição.

Para esse fim, a apreensão do que era significativo para os sujeitos foi compreendida a partir de uma perspectiva intersubjetiva, que a considerava válida para cada indivíduo, assim como para a coletividade da qual ele fazia parte. O tratamento dado à questão da criação de conhecimento, portanto, resgatou os pressupostos do construtivismo (PIAGET, 2003; VYGOTSKY, 2003), que consideram a “realidade” que se atribui ao mundo como uma construção recíproca, e mediada, entre o sujeito e o objeto da ação.

A partir do referencial teórico historicamente pertinente ao tema da criação de conhecimento nas organizações, notou-se a presença de duas linhas temáticas: uma, respondia a pressupostos objetivos, ou deterministas; e a outra, a pressupostos subjetivos, ou voluntaristas. No entanto, ao aprofundar-se na leitura de outros artigos diretamente relacionados ao tema, ou correlatos, compreendeu-se que, a partir de uma perspectiva intersubjetiva, ao invés de opostas, essas abordagens correlacionavam-se.

Após essa constatação, e para a análise que o estudo se propôs a realizar, foi fundamental apoiar-se no entendimento de Piaget (2003, p. 15) de que o conhecer não consistia em copiar o real mas em agir sobre ele e transformá-lo; de Berger e Luckmann (2004, p. 40) de que o sujeito participava do mundo com os outros; e de Bruner (2001, p.16) de que por mais que o indivíduo parecesse operar por conta própria ao buscar aquilo que entendia ser significativo, ele não o fazia sem o apoio de sistemas simbólicos presentes, e pertencentes, ao seu contexto social.

Para o trabalho realizado, também foi importante resgatar a questão do papel da média gerência nas organizações, a fim de situar sua influência no processo, além de tratar da perspectiva de legitimação intrínseca ao exercício desse papel. Adicionalmente, outros dois temas explorados, por tangenciarem a discussão acerca da criação de conhecimento nas organizações, foram: estratégia empresarial e competência individual; evidenciando as demandas sociais e subjetivas, respectivamente, envolvidas no fenômeno em análise.

Procurou-se, nesse sentido, aproximar-se de um grupo de profissionais que atuava em funções de média gerência de um banco comercial privado estrangeiro, com significativa relevância para o setor bancário brasileiro. Esse grupo foi composto por cinco superintendentes regionais, que revelaram ao estudo três atividades de criação de conhecimento que interpretavam ser pertinentes ao papel que exerciam na instituição, e nas quais participavam ativamente: visita às agências, visita aos clientes e reuniões estratégicas.

A análise etnográfica de primeira ordem, então, debruçou-se sobre essas três atividades, explorando a interpretação dos participantes da pesquisa na busca de compreender melhor o significado que atribuíam as suas participações no processo de criação de conhecimento. Para tanto, procurou-se integrar as “vozes” dos cinco superintendentes regionais em uma única narrativa. Essa primeira análise proporcionou evidências importantes que foram, posteriormente, utilizadas para tecer um quadro teórico-explicativo da criação de conhecimento sob uma perspectiva construtivista, ou seja, que estabelecia uma ordem dialógica entre a mobilização cognitiva e a legitimação social, mediada pela interpretação, com o propósito de construir participações dotadas de significado.

De maneira geral, pode-se sintetizar o conteúdo analítico revelado na primeira análise nos três primeiros temas propostos pela revisão da literatura: estratégia empresarial, competência individual e gestão do conhecimento. O papel da média gerência, apesar de também contribuir com essa etapa, foi tratado com a devida atenção na análise etnográfica de segunda ordem.

A análise dos dados em relação ao tema **estratégia empresarial** evidenciou que os participantes da pesquisa compreendiam a vantagem competitiva do banco fundamentada em seus recursos internos, particularmente nas pessoas e em suas relações; e o comportamento concorrencial do setor como estático, com produtos e serviços muito semelhantes e pouco inovadores. A partir da literatura sobre estratégia empresarial, sintetizada no quadro de categorias interpretativas entre estratégia e conhecimento proposto pelo estudo (Quadro 2), a interpretação dos participantes situou-se, especificamente, dentro da categoria 'combinação de recursos', que apresentou como conhecimento pertinente a relação entre recurso e valor competitivo. Nesse sentido, essa classificação encontrou ressonância com o que os participantes interpretavam como importante para a instituição, e que eram: os relacionamentos com os clientes e com as pessoas da organização; justificando, inclusive, o significado que atribuíam as suas participações em processos que procuravam tratar especificamente desses recursos.

A análise dos dados em relação ao tema **competência individual** evidenciou que os participantes da pesquisa compreendiam o domínio de sua atividade como autônomo, essencialmente centrado em decisões e ações próprias, tomadas na urgência; e dentro de contextos específicos, que variavam de caso para caso, especialmente durante as negociações com clientes. A partir da literatura sobre competências, sintetizada no quadro de categorias interpretativas entre competência e conhecimento proposto pelo estudo (Quadro 4), a interpretação dos participantes situou-se, especificamente, dentro da categoria 'saber como agir', que tinha como conhecimento pertinente o exercício de ações situacionais, ou seja, um saber aplicável de acordo com cada situação. Também nesse caso, essa classificação mostrou-se congruente com o que os participantes interpretavam como importante para as suas atuações: enfrentar situações complexas e saber como agir frente ao inesperado; oferecendo evidências das razões pelas quais as situações complicadas que demandavam respostas assertivas eram significativas para esses sujeitos.

A análise dos dados em relação ao tema **criação de conhecimento** evidenciou que os participantes interpretavam suas participações como subjetivamente autônomas,

dependentes, em certo grau, de iniciativas e da vontade própria de cada superintendente regional; e valorizavam o conhecimento pessoal, ou seja, em níveis mais tácitos. A partir da literatura sobre o tema, sintetizada no quadro de categorias interpretativas à criação de conhecimento proposto pelo estudo (Quadro 6), a interpretação dos participantes situou-se mais na direção da 'Socialização', que apresentava como elemento pertinente um contexto de interação e confiança, apesar de recair sobre a 'Externalização', particularmente na atividade de reuniões estratégicas, o que justifica - em parte - essa tendência. Também nesse caso, essa classificação mostrou-se congruente com o que os participantes interpretavam como importante para as suas participações: mediação entre as expectativas da administração e das agências e a existência de um contexto de confiança e propício ao diálogo; revelando algumas das razões pelas quais situações dessa natureza eram significativas para esses sujeitos.

Após ter essas evidências levantadas e devidamente estudadas, a pesquisa procurou tecer uma análise de segunda ordem a fim de propor um quadro teórico-explicativo, levando em consideração o contexto vivenciado e interpretado pelos participantes da pesquisa. Os dados dessa análise foram dispostos sob três perspectivas: a primeira foi a dimensão cognitiva do processo de criação de conhecimento, com o objetivo de revelar como os superintendentes regionais avaliavam e representavam a realidade na qual se encontravam; a segunda foi a dimensão social, com o propósito de compreender a interpretação desses agentes sobre o papel que tinham na instituição e que lhes assegurava legitimidade para agir; e, a terceira foi a dimensão dialógico-construtivista que procurou integrar as duas dimensões anteriores a partir de uma perspectiva dialógica, essencialmente fundamentada nos pressupostos construtivistas.

A análise de segunda ordem revelou, por fim, que os participantes da pesquisa apreendiam suas participações em atividades do conhecimento como significativas, na medida em que havia uma interpretação compartilhada do que entendiam ser pertinentes para si, como sujeitos da ação, e o que entendiam ser pertinentes ao papel que exerciam de superintendente regional, como elemento legitimador da instituição. Nesse sentido, ela retomou os elementos estudados na primeira análise a fim de tecer as razões pelas quais as atividades de visita às agências, visita aos

clientes e reuniões estratégicas foram apreendidas como significativas pelos superintendentes regionais, articulando os resultados da primeira análise com o quadro teórico-explicativo proposto pela segunda. Nas situações em que a reciprocidade interpretativa encontrava-se em desequilíbrio, havia possibilidades potenciais de negociação.

O resultado da análise corroborou a **Proposição 2** (Ilustração 3), que afirmava que a média gerência podia interpretar sua participação nas atividades orientadas à criação de conhecimento como essencialmente autônoma, e voltada, portanto, à socialização e internalização; e que, nesse caso, para que sua participação fosse significativa, sua interpretação devia ser de que a estratégia empresarial valorizava os recursos e os processos internos da organização, e era necessário que ele soubesse agir de forma pertinente frente a qualquer contexto profissional. Assim, em dois pontos, a interpretação dos superintendentes foi divergente da proposição do estudo. Primeiro, eles reconheciam apenas o valor dos recursos internos; não dos processos. Nesse caso, há uma aproximação com a proposição, porém parcial. Segundo que, além da socialização, eles interpretavam suas participações orientadas à externalização ao invés da internalização como a proposição supunha.

6.1 Limitações do estudo

O estudo apresentou algumas limitações - além daquelas associadas à natureza, ao método e às técnicas descritas previamente - que devem ser evidenciadas a fim de resguardar aplicações ou generalizações indevidas de seus resultados.

A primeira limitação foi o período pelo qual a pesquisa estendeu-se. A pesquisa etnográfica requer que o pesquisador situe-se no contexto em estudo por longos períodos de tempo, normalmente semanas, meses, ou anos. Também envolve uma convivência com os participantes em situações análogas ao tema em análise. Apesar do estudo ter se estendido por seis meses, da primeira aproximação ao último encontro, a convivência com os cinco superintendentes regionais limitou-se a cinco semanas. Além das quinze situações de entrevistas em profundidade, sendo

nove delas presenciais, contou apenas com uma ocasião de convivência mais prolongada, em que o pesquisador observou um treinamento, dado por um dos superintendentes regionais aos seus gerentes comerciais, durante oito horas consecutivas. Provavelmente, uma aproximação mais prolongada poderia ter revelados outros temas, relações e contribuições relevantes ao estudo.

Situar-nos, um negócio enervante que só é bem-sucedido parcialmente, eis no que consiste a pesquisa etnográfica como experiência pessoal. Tentar formular a base na qual se imagina, sempre excessivamente, estar-se situado, eis o que consiste o texto [etnográfico] como empreendimento científico. (GEERTZ, 1989, p. 10).

A segunda provável limitação está na abordagem ao tema de pesquisa. Ao optar por uma análise à criação de conhecimento a partir de uma perspectiva interpretativa, foi possível empreender uma leitura densa das relações cognitivas e sociais que existiam entre os participantes da pesquisa e o contexto institucional em que se encontravam inscritos; porém, restrita a uma perspectiva momentânea da situação, mesmo que distribuída ao longo de várias semanas. De fato, essa é uma limitação aplicável a qualquer estudo sobre o desenvolvimento, cognitivo ou social, e particularmente válida para o presente estudo.

Qualquer processo psicológico, seja o desenvolvimento do pensamento ou do comportamento voluntário, é um processo que sofre mudanças a olhos vistos. O desenvolvimento em questão pode limitar-se a poucos segundos somente, ou mesmo frações [...] Pode também (como no caso dos processos mentais complexos) durar muitos dias e mesmo semanas. (VYGOTSKY, 2003, p. 81).

Apesar do esforço do pesquisador - buscando ser imparcial, esclarecendo os fatos com atenção, revelando extensos relatos dos próprios participantes - o emprego da técnica interpretativa implicou, necessariamente, em valores e julgamentos. A estrutura dada à análise de primeira ordem, organizada sob três atividades foi resultado de uma análise de conteúdo estruturada a partir da repetição dos temas pelos participantes. Porém, o conteúdo que aparece sob cada uma dessas atividades, algumas vezes, mesmo que poucas, foram ressaltados por conveniência da situação, ou por marcar de maneira mais evidente uma característica encontrada em outros discursos, ou por revelar diferenças de interpretação pertinentes.

[...] compreender que linha entre o modo de representação e o conteúdo substantivo é tão intracável na análise cultural como é na pintura. E este fato, por sua vez, parece ameaçar o *status* objetivo do conhecimento [...] sugerindo que sua fonte não é

realidade social, mas um artifício erudito. Essa ameaça existe, na verdade, mas ela é superficial. A exigência de atenção de um relatório etnográfico não repousa tanto na capacidade do pesquisador em captar os fatos [...] mas no grau em que ele é capaz de esclarecer o que ocorre em tais lugares, para reduzir a perplexidade [...] (GEERTZ, 1989, p. 12).

Por último, a compreensão de que o ato de conhecer encontra-se intimamente ligado à ação humana, e ao contexto de sua ocorrência, indica que o conteúdo dos discursos dos participantes é válido cientificamente por conta da análise empreendida sobre os mesmos e por suas contribuições ao entendimento do fenômeno; no entanto os significados que tinham e, entre si compartilhavam, encontravam-se restritos ao tempo, ao local e às pessoas que os revelaram.

6.2 Estudos futuros

Esse trabalho buscou contribuir com a introdução de um modelo de análise diferenciado para o estudo da criação de conhecimento nas organizações, voltado à busca de uma participação significativa - tanto por parte do sujeito, como por parte da organização - a partir de modos compartilhados de negociar suas diferenças de interpretação.

Há, nesse sentido, algumas considerações e sugestões para estudos futuros. Primeiro, o local de estudo demonstrou responder a uma das três proposições (Ilustração 3) da pesquisa, mantendo a abertura para quem se dispuser a explorar outras instituições que, corroborem ou refutem, as outras duas proposições; além de validar melhor outras relações estabelecidas.

Segundo, o estudo teve como participantes profissionais em função de média gerência de um banco comercial. Contudo, há outras instituições, ou outros setores econômicos, políticos ou sociais - além de outros papéis institucionais - para os quais o tema da criação de conhecimento também se mostra pertinente, e que poderiam ser explorados a partir da abordagem proposta.

Terceiro, um tema que poderia ser aprofundado, e que contribuiria significativamente para a compreensão da criação de conhecimento nas organizações diz respeito as relações de poder. Esse questão é indissociável ao tratamento do conhecimento e mostra-se ainda mais pertinente quando associada a perspectiva dialógica proposta, reforçando as dimensões subjetivas e sociais.

E, por último, por tratar da criação a partir de uma abordagem construtivista, considerando tanto sua dimensão cognitiva, como social, também há oportunidades para que estudos futuros explorem cada uma dessas dimensões separadamente.

Referências

- AKBAR, Hammad. *Knowledge levels and their transformation: towards the integration of knowledge creation and individual learning*. **Journal of Management**. [S.l.], v. 40, n. 8, p. 1997-2020, 12/2003.
- ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. **Theory in practice: increasing professional effectiveness**. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.
- _____. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Boston: Addison Wesley, 1978.
- ARGYRIS, Chris. *Single-loop and double-loop models in research on decision making*. **Administrative Science Quarterly**. [S.l.], v.21, n. 3, p. 363-377, 1976.
- BAKHTIN, Mikhail. **Questões de literatura e de estética: a teoria do romance**. 4. ed. São Paulo: UNESP, 1998.
- BANCO ABN-AMRO REAL. **Relatório Anual 2005**. São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.bancoreal.com.br/>>. Acesso em: 08/06/2006.
- BANCO ITAÚ. **Relatório Anual 2005**. São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.itau.com.br/>>. Acesso em: 13/4/2006.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/>>. Acesso em: 01/03/2006.
- BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS - BIS. **Core principles for effective banking supervision**. Basel, 1997.
- BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS - BIS. **International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards**. Basel, 2005.
- BARNEY, Jay B. *Firm resources and sustained competitive advantage*. **Journal of Management**. [S.l.], v. 17, p. 99-120, 1991.
- BARR, Pamela S. *et al. Cognitive change, strategic action, and organizational renewal*. **Strategic management Journal**. [S.l.], v.13, p. 15-36, 1992.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. 24. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.
- BLACK, Janice A.; BOAL, Kimberley B. *Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage*. **Strategic Management Journal**. [S.l.], v. 15, Summer, p. 131-148, 1994.
- BLACKLER, Frank. *Knowledge, knowledge work and organizations: an overview and interpretation*. **Organization Studies**. [S.l.], v. 16, n. 6, p. 1021-1046, 1995.
- BOLSA DE VALORES DO ESTADO DE SÃO PAULO - BOVESPA. **Índice de Sustentabilidade Empresarial**. São Paulo, 2005
- BOURDIEU, Pierre. **Coisas ditas**. São Paulo: Brasiliense, 1990.
- _____. **A economia das trocas simbólicas**. 5. ed. São Paulo: Perspectiva, 2004.
- _____. **Razões práticas: sobre a teoria da ação**. 6. ed. Campinas: Papyrus, 2005.

BOUGON, Michel *et al.* *Cognition in organizations: the Utrecht Jazz Orchestra*, **Administrative Science Quarterly**. [S.l.], v. 22, p. 606-639, 12/1977.

BRADESCO. **Relatório Anual 2005**. São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.bradesco.com.br>>. Acesso em: 05/04/2006.

BROWN, John Seely; DUGUID, Paul. *Knowledge and organization: a social-practice perspective*. **Organizational Science**. [S.l.], v.12, n. 2, p. 198-213, 03-04/2001.

BRUNER, Jerome. **Atos de significação**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

_____. **A cultura da educação**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

_____. **Realidade mental, mundos possíveis**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

_____. *Life as narrative*. **Social Research**. [S.l.], v. 71, n. 3, p. 691-710, Fall, 2004.

BUBER, Martin. **Do diálogo e do dialógico**. São Paulo: Perspectiva, 1982.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 5. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

_____. **O poder da identidade**. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

CHAUÍ, Marilena. **Convite à filosofia**. São Paulo: Ática, 1995.

CHESNAIS, François. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

CICOUREL, Aaron V. *Language and social interaction: philosophical and empirical issues*. **Sociological Inquiry**. [S.l.], v. 50, n. 3, p. 1-30, 1980.

_____. *Text and Discourse*. **Annual Review of Anthropology**. [S.l.], v. 14, p. 159-185, 1985.

CONNER, Kathleen. *A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm*. **Journal of Management**. [S.l.], v. 17, p. 121-154, 1991.

DAVENPORT, Thomas. H.; PRUSAK, Laurence. **Working knowledge: how organizations manage what they know**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DONNELLON, Anne *et al.* *Communication, meaning and organized action*. **Administrative Science Quarterly**. [S.l.], v. 31, p. 43-55, 1986.

DUTTON, Jane E.; ASHFORD, Susan J. *Selling issues to top management*. **Academy of Management Review**. [S.l.], v. 18, n. 3, p. 397-428, 1993.

EASTERBY-SMITH, Mark *et al.* *Organizational learning: debates past, present and future*. **Journal of Management Studies**. [S.l.], v. 37, n. 6, p. 783-796, 09/2000.

EMIRBAYER, Mustafa; MISCHÉ, Ann. *What is agency?* **American Journal of Sociology**. [S.l.], v. 103, n. 4, p. 962-1023, 01/1998.

FEBRABAN. Disponível em: <<http://www.febraban.com.br/>>. Acesso em: 01/03/2006.

FIOL, C. Marlene; LYLES, Marjorie A. *Organizational learning*. **Academy of Management Review**. [S.l.], v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **RAC**. Edição Especial, p. 183-196, 2001.
- FLOYD, Steven W.; WOOLDRIDGE, Bill. *Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role*. **Academy of Management Executive**. [S.l.], v. 8, n. 4, p. 47-57, 1994.
- _____. *Middle management strategic influence and organizational performance*. **Journal of Management Studies**. [S.l.], v. 34, n. 3, p. 465-485, 05/1997.
- FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. 16. ed. Rio de Janeiro: Graal, 2001.
- _____. **A arqueologia do saber**. 7. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2005.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FULOP, Liz. *Middle managers: victims or vanguards of the entrepreneurial movement?* **Journal of Management Studies**. [S.l.], v. 28, n. 1, p. 25-44, 1991.
- GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.
- GIOIA, Dennis A.; POOLE, Peter P. *Scripts in organizational behavior*. **Academy of Management Review**. [S.l.], v. 9, n. 3, p. 449-459, 1984.
- GIOIA, Dennis. A. *et al.* *Communication and cognition in appraisal: a tale of two paradigms*. **Organizational Studies**. [S.l.], v. 10, n. 4, p. 503-530, 1989.
- GIOIA, Dennis. A.; CHITTIPEDDI, Kumar. *Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation*. **Strategic Management Journal**. [S.l.], v.12, p. 433-448, 1991.
- GIOIA *et al.* *Symbolism and strategic change in academia: the dynamics of sensemaking and influence*. **Organization Science**. [S.l.], v. 5, n. 3, p. 363-383, 08/1994.
- HARVEY, David. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. 8. ed. São Paulo: Loyola, 1999.
- HATCH, Mary Jo. *The dynamics of organizational culture*. **Academy of Management Review**. [S.l.], v. 18, n. 4, p. 657-693, 1993.
- HONG, Jianzhong; STAHL, Pirjo. *The coevolution of knowledge and competence management*, **International Journal of Management Concepts and Philosophy**. [S.l.], v. 1, n. 2, p.129-145, 2005.
- HUNT, E. K. **História do pensamento econômico**. 7.ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1981.
- HUY, Quy N. *Emotional balancing of organizational continuity and radical change: the contribution of middle managers*. **Administrative Science Quarterly**. [S.l.], v. 47, p. 31-69, 2002.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Sistema Financeiro: uma análise das contas nacionais, 1990-1995**. Rio de Janeiro, 1996.
- INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION - IFC. **Equator Principles**. Disponível em: <<http://www.equator-principles.com/>>. Acesso em: 01/08/2006.

KANTER, Rosabeth Moss. *The middle manager as innovator*. **Harvard Business Review**. [S.I.], v. 60, n. 40, p. 95-105, 1982.

KERLINGER, Fred. **Foundations of behavioural research**. New York: Holt, 1964.

KROGH, Georg von *et al.* **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. 9.ed. São Paulo: Perspectiva, 2005.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEROY, Frederic; RAMANANTSOA, Bernard. *The cognitive and behavioral dimensions of organizational learning in a merger: an empirical study*. **Journal of Management Studies**. [S.I.], v. 34, n. 6, p. 871-894, 1997.

LEVINE, Ross. *Financial development and economic growth: views and agendas*. **Journal of Economic Literature**. [S.I.], v. 35, n. 2, p. 688-726, 1997.

MACHADO-DA-SILVA, Clovis L. *et al.* Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **RAC**. [São Paulo], Primeira Edição Especial, p. 9-39, 2005.

MARCH, James G.. *Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice*. **The Bell Journal of Economics**. [S.I.], v. 9, n. 2, p. 587-608, 1978.

_____. *Exploration and exploitation in organizational learning*. **Organizational Science**. [S.I.], v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

MARSHAK, Robert. *Managing the metaphor of change*. **Organization Dynamics**. [S.I.], v. 22, p. 44-56, 1996.

MATURANA, Humberto R.; VARELA, Francisco J. **A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana**. 4. ed. São Paulo: Palas Athena, 2004.

MORGAN, Gareth. *Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory*. **Administrative Science Quarterly**. [S.I.], v. 25, p. 605-622, 1980.

MORIN, Edgar. **O método 3: o conhecimento do conhecimento**. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 1999.

_____. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

NISBETT, Robert E.; ROSS L. **Human inference**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1980.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noboru. *The concept of 'Ba': building a foundation for knowledge creation*. **California Management Review**. [S.I.], v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.

PIAGET, Jean. **Epistemologia genética**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

_____. **Biologia e conhecimento:** ensaio sobre as relações entre as regulações orgânicas e os processos cognoscitivos. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

PIRES, Marcel Ginotti; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. Conhecimento, inovação e competência em organizações financeiras: uma análise do ponto de vista dos gestores de bancos. **RAC**. Edição Especial, p. 61-78, 2004.

POLANYI, Michael. **The tacit dimension**. London: Routledge and Kegan Paul, 1966.

PORTER, Michael. E. *Competition shapes strategy*. **Harvard Business Review**. [S.I.], p. 137-145, 03-04/1979.

_____. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1990.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *The core competence of the corporation*. **Harvard Business Review**. [S.I.], v. 68, n. 3, p. 79-91, 05-06/1990.

PUGA, Fernando Pimentel. Sistema financeiro brasileiro: reestruturação recente, comparações internacionais e vulnerabilidade à crise cambial. *In*: GIAMBIAGI, Fabio; MOREIRA, Mauricio Mesquita. (Org.), **A economia Brasileira nos anos 90**. Rio de Janeiro: BNDES, 1999.

SAUNDERS, Anthony. **Administração de instituições financeiras**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SCHEIN, Edgar H. *Coming to a new awareness of organizational culture*. **Sloan Management Review**. [S.I.], v. 25, n. 2, p. 3-16, Winter, 1984.

_____. *On dialogue, culture and organizational learning*. **Organizational Dynamics**. [S.I.], v. 22, n. 2, p. 40-51, 1993.

SCHUTZ, Alfred. **On phenomenology and social relations**. 3rd ed. Chicago: University of Chicago, 1975.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalism, socialism and democracy**. 3rd ed. New York: Harper & Row, 1950.

SCHWANDT, David. R. *When managers become philosophers: integrating learning with sensemaking*. **Academy of Management Learning & Education**. [S.I.], v. 4, n. 2, p. 176-192, 2005.

SCOTT, W. Richard. *The adolescence of institutional theory*. **Administrative Science Quarterly**. [S.I.], v. 32, p. 493-511, 1987.

SCOTT, W. Richard; CHRISTENSEN, S. **The institutional construction of organizations**. London: Sage, 1995.

SELLTIZ, Claire *et al*, **Research methods in social relations**. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1959.

SELZNICK, Philip. *Institutionalism 'old' and 'new'*. **Administrative Science Quarterly**. [S.I.], v. 41, n. 2, p. 270-277, 1996.

SEWELL, William. H. *A theory of structure: duality, agency, and transformation*. **American Journal of Sociology**. [S.I.], v. 98, n. 1, p. 1-29, 1992.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios da administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

- TEECE, David J. *et al.* *Dynamic capabilities and strategic management*. **Strategic Management Journal**. [S.l.], v. 18, n. 7, p. 509-533, 09/1997.
- TSOUKAS, Haridimos, VLADIMIROU, Efi. *What is organizational knowledge?* **Journal of Management Studies**. [S.l.], v. 38, n. 7, p. 973-993, 11/2001.
- TUSHMAN, Michael L.; SCANLAN, Thomas J. *Boundary spanning individuals: their role in information transfer and their antecedents*. **Academy of Management Journal**. [S.l.], v. 24, n. 2, p. 289-305, 1981.
- UNIBANCO. **Relatório Anual 2004**. São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.unibanco.com.br>>. Acesso em: 03/07/2006.
- VAN MAANEN, John. *The fact of fiction in organizational ethnography*. **Administrative Science Quarterly**. [S.l.], v. 24, p. 539-550, 1979.
- VASCONCELOS, Flávio Carvalho; CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE**. São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, 10-12/2000.
- VASCONCELOS, Flávio Carvalho. A institucionalização das estratégias de negócios: o caso das *start-ups* na Internet brasileira em uma perspectiva construtivista. **RAC**. [São Paulo], v. 8, n. 2, p. 159-179, 04-06/2004.
- VYGOTSKY, Lev Semenovich. **A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores**. 6. ed. São Paulo: Fontes, 2003.
- VYGOTSKY, Lev Semenovich, *et al.* **Linguagem, desenvolvimento e aprendizagem**. 9. ed. São Paulo: Ícone, 2001.
- WEICK, Karl. *Enacted sensemaking in crisis situation*. **Journal of Management Studies**. [S.l.], v. 25, n. 4, p. 305-317, 07/1988.
- _____. *The collapse of sensemaking in organizations: the Mann Gulch disaster*. **Administrative Science Quarterly**. [S.l.], v. 38, p. 628-652, 1993.
- ZAHRA, Chaker A.; GEORGE, Gerard. *Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension*. **Academy of Management review**. [S.l.], v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002
- ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ZILBER, T. B. *Institutionalization as an interplay between actions, meanings, and actors: the case of a rape crisis center in Israel*. **Academy of Management**. [S.l.], v. 45, n. 1, p. 234-254, 2002.
- ZUCKER, Lynne G. *Institutional theories of organization*. **Annual Review of Sociology**. [S.l.], v. 13, p. 443-464, 1987.

Apêndices

Coleta de dados

Apêndice 1 - Roteiro semi-estruturado das conversas preliminares

Apêndice 2 - Roteiros semi-estruturados das entrevistas em profundidade

Apêndice 3 - Mapas causais: instrumento de aplicação

Apêndice 4 - Modelo do diário de campo

Análise dos dados

Apêndice 5 - Quadro síntese das entrevistas e observações

Apêndice 6 - Mapas causais: matrizes de resultados

Apêndice 1 - Roteiro semi-estruturado das conversas preliminares

A) Dados pessoais do entrevistado

<input type="text"/>		<input type="text"/>	
Nome do entrevistado		Data da entrevista	
<input type="text"/>		<input type="text"/>	<input type="text"/>
Empresa / instituição		Idade	Sexo
<input type="text"/>		<input type="text"/>	
Categoria / função		Há quanto tempo?	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Título	Curso	Instituição	Ano de conclusão
Formação acadêmica			

B) Narrativa sobre o setor financeiro a partir das seguintes questões norteadoras:

Estratégia empresarial

1. Estrutura do setor (macroeconômico, regulatório, clientes, concorrentes, entrantes, substitutos e fornecedores)
2. Recursos da organização (valorizados, raros, difíceis de imitar, que não competem com substitutos)
3. Inovação em produtos e serviços (novas aplicações e soluções, proteção à imitação)
4. Processos de negócio (capacidade de adaptação, integração e reconfiguração de processos e produtos)

Competência individual

5. Atividades que os profissionais precisam saber desempenhar (prescritiva e generalista)
6. Atividades que os profissionais precisam saber como desempenhar (prescritiva e especializada)
7. Atividades nas quais os profissionais precisam saber agir (autônoma e independente do contexto)
8. Atividades nas quais os profissionais precisam saber como agir (autônoma e dependente do contexto)

Atividades de criação de conhecimento

9. Momentos de troca de experiências com outros profissionais (socialização)
10. Momentos em que conceitos novos são introduzidos com o uso de imagens, gráficos, modelos (externalização)
11. Momentos em que se descobrem outras aplicações ao que já se conhece (combinação)
12. Momentos em que se aprende-fazendo (internalização)

Papel da média gerência

13. Atuação como mediadora entre os interesses estratégicos e operacionais (experiência prática)
14. Liderança de iniciativas e elaboração de propostas inovadoras à organização (reflexão crítica)
15. Direcionamento da atenção dos níveis superiores a certas informações (criação de sentido)
16. Implementação de estratégias deliberadas (atribuição de significado)

Apêndice 2 - Roteiros semi-estruturados das entrevistas em profundidade

Primeiro encontro (passado)

A) Dados pessoais do entrevistado

<input type="text"/>		<input type="text"/>	
Nome do entrevistado		Data da entrevista	
<input type="text"/>		<input type="text"/>	<input type="text"/>
Empresa / instituição		Idade	Sexo M F
<input type="text"/>		<input type="text"/>	
Categoria / função		Há quanto tempo?	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Título	Curso	Instituição	Ano de conclusão
Formação acadêmica			

B) Introdução à narrativa (orientação ao passado):

Nas últimas décadas, o setor bancário passou por inúmeras mudanças. A abertura da economia brasileira ao capital estrangeiro e a onda de fusões e aquisições, por exemplo, alteraram significativamente a forma como os bancos passaram a atuar. **Conte-me mais sobre a rotina de trabalho da média gerência anterior a esse período.**

C) Questões orientadoras:

1. Quais conhecimentos você precisava ter para manter-se no mercado naquela época?
2. Como a média gerência desenvolvia esses conhecimentos e como a instituição apoiava?
3. Relate uma situação dessa época, significativa para você, na qual:
 - a troca de experiências foi incentivada;
 - imagens, gráficos ou modelos foram utilizados a fim de introduzir novos conceitos;
 - políticas, papéis ou procedimentos foram reavaliados;
 - você precisou aprender uma rotina enquanto a executava.
4. Qual era o papel da média gerência nesse contexto?

Segundo encontro (futuro)

A) Dados pessoais do entrevistado

Nome do entrevistado	Data da entrevista

Anotações sobre o contexto do encontro

B) Introdução à narrativa (orientação ao futuro):

Nas próximas décadas, o setor bancário deve sofrer algumas mudanças em relação a sua situação atual. Os avanços na tecnologia da informação e nas formas de gestão podem alterar significativamente a maneira como os bancos passarão a atuar. **Como você projeta a rotina de trabalho da média gerência nesses anos vindouros.**

C) Questões orientadoras:

1. Quais conhecimentos serão importantes para a média gerência daqui a cinco anos, dez anos?
2. Como a média gerência desenvolverá esses conhecimentos, e como o banco apoiará?
3. Relate como você imagina que será:
 - a vivência e a troca de experiências entre os profissionais;
 - a introdução de novos conceitos às rotinas dos profissionais;
 - as políticas, os papéis e os procedimentos;
 - a aprendizagem durante a execução do trabalho.
4. Qual será, na sua interpretação, o papel da média gerência dentro desse contexto?

Terceiro encontro (presente)

A) Dados pessoais do entrevistado

Nome do entrevistado

Data da entrevista

Anotações sobre o contexto do encontro

B) Introdução à narrativa (orientação ao presente):

No dia-a-dia de trabalho, a média gerência costuma atuar procurando conciliar as demandas da administração e as expectativas de quem está no atendimento direto ao cliente. Nesse contexto, quais são as atividades mais significativas para você? **Como você interpreta sua participação nessas atividades?**

C) Questões orientadoras:

1. Quais conhecimentos são necessários para uma atuação pertinente da média gerência?
2. Como você desenvolve esses conhecimentos durante seu trabalho, e como o banco ajuda?
3. Relate uma atividade de que você participou nestas últimas semanas na qual:
 - trocou experiências com outros profissionais;
 - utilizou imagens, gráficos ou modelos para introduzir um novo conceito;
 - reavaliou políticas, papéis ou procedimentos existentes;
 - aprendeu ao mesmo tempo em que a executou.
4. Qual é o papel da média gerência nesse atual contexto?

Apêndice 3 - Mapas causais: instrumento de aplicação

A) Orientação ao passado

		Efeito			
		A	B	C	D
Causa	A				
	B				
	C				
	D				

A	Estratégia empresarial
B	Competência individual
C	Atividades de criação de conhecimento
D	Papel da média gerência

1. Para cada par de variáveis, indicar se existia relação de causa e efeito.
2. Reexaminar cada relação identificada para verificar se era positiva (+) ou negativa (-).
3. Circular aquelas relações que realmente acreditava existirem naquela época.
4. Apontar aquelas variáveis que podiam influenciar pessoalmente.

B) Orientação ao futuro

		Efeito			
		A	B	C	D
Causa	A				
	B				
	C				
	D				

A	Estratégia empresarial
B	Competência individual
C	Atividades de criação de conhecimento
D	Papel da média gerência

1. Para cada par de variáveis, indicar a possibilidade de existir relação de causa e efeito.
2. Reexaminar cada relação identificada e projetar se ela será positiva (+) ou negativa (-).
3. Circular aquelas relações que realmente acredita que irão existir no futuro.
4. Apontar aquelas variáveis que pensa que poderão influenciar pessoalmente.

C) Orientação ao presente

		Efeito			
		A	B	C	D
Causa	A				
	B				
	C				
	D				

A	Estratégia empresarial
B	Competência individual
C	Atividades de criação de conhecimento
D	Papel da média gerência

1. Para cada par de variáveis, indicar a existência de alguma relação de causa e efeito.
2. Reexaminar cada relação identificada e marcar se ela é positiva (+) ou negativa (-).
3. Circular aquelas relações que realmente acredita existirem.
4. Apontar aquelas variáveis que pensa poder influenciar pessoalmente.

Apêndice 4 – Diário de campo

A) Dados da observação-participante

Nome do entrevistado

Período(s) de observação

B) O não-verbal (individual)

Movimentação

Postura

Uso do corpo para se comunicar

Aparência

C) O relacional (social)

Pressupostos

Valores

Artefatos

Símbolos

Apêndice 5 – Quadro síntese das entrevistas e observações

A) Conversas preliminares: executivos do setor

Diretoria	Instituição	Data	Período
Presidência	Banco Privado Estrangeiro	17/05/2006 (pessoalmente)	1 ½ hora
Relações com Investidores	Banco Privado Nacional	22/03/2006 (pessoalmente)	1 ½ hora

B) Entrevistas em profundidade: superintendentes regionais

Nome (regional)	Passado	Futuro	Presente
Alexandre Bonini (Vale do Paraíba - SP)	26/06/2006 (pessoalmente) 1 hora	10/07/2006 (por telefone) 1 hora	17/07/2006 (por telefone) 1 hora
José Corcini (Rio-Centro - RJ)	26/06/2006 (pessoalmente) 1 hora	18/07/2006 (por telefone) 1 hora	31/07/2006 (por telefone) 1 hora
José Humberto (Belo Horizonte - MG)	23/06/2006 (por telefone) 1 hora	04/07/2006 (pessoalmente) 1 hora	11/07/2006 (por telefone) 1 hora
Mariuzza Rocha (Jardins - SP)	26/06/2006 (pessoalmente) 1 hora	13/07/2006 (pessoalmente) 1 hora	21/07/2006 (pessoalmente) 1 hora
Sérgio Braga (Salvador - BA)	13/07/2006 (pessoalmente) 1 hora	24/07/2006 (pessoalmente) 1 hora	28/07/2006 (pessoalmente) 1 hora

C) Observação: treinamento dos gerentes comerciais

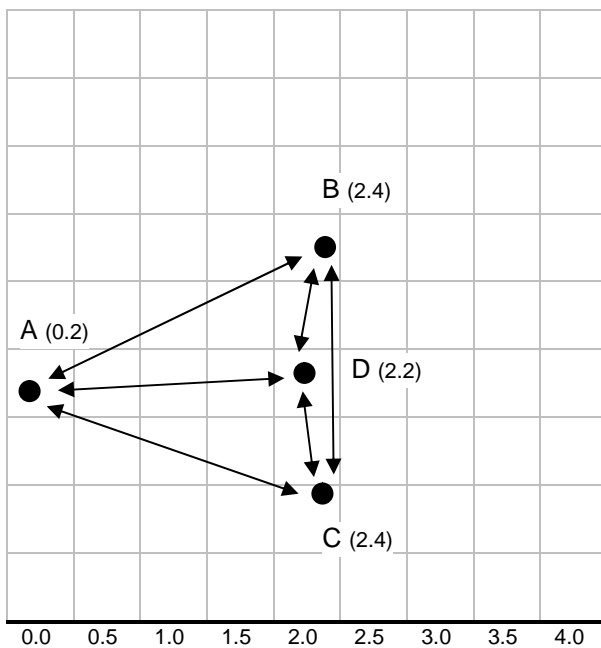
Instrutor (regional)	Número de participantes	Data	Período
Mariuzza Rocha (Jardins - SP)	30	19/07/2006	8 horas

Apêndice 6 – Mapas causais: matrizes de resultado

A) Mapa causal - matriz sobre o passado (consolidado dos cinco respondentes)

		efeito			
		A	B	C	D
causa	A		0.8	0.6	1.0
	B	0.2		0.8	0.4
	C	0.0	0.8		1.0
	D	0.0	0.8	0.8	
		0.2	2.4	2.2	2.4

		Influência pessoal
A	Estratégia empresarial	0%
B	Competência profissional	100%
C	Criação de conhecimento	100%
D	Papel da média gerência	80%

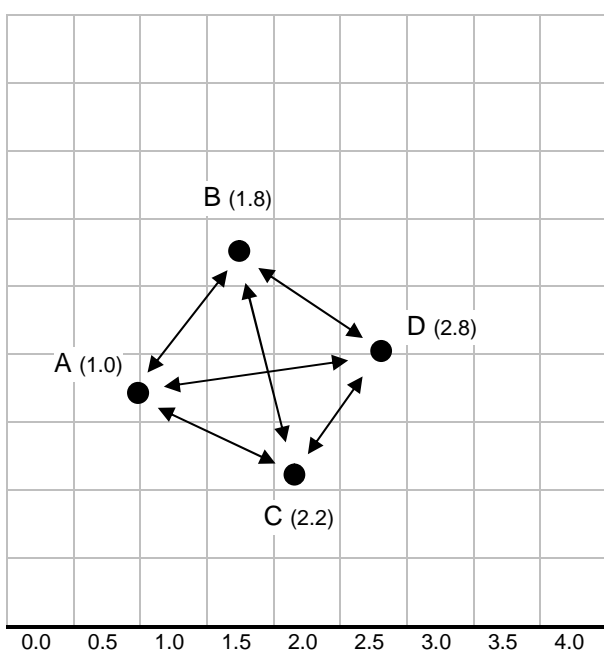


Apesar de haver influências bi-direcionais no resultado consolidado, os superintendentes regionais acreditavam que a influência da estratégia sobre as demais variáveis era mais intensa do que a influência no sentido contrário. Por outro lado, entre as demais variáveis - que eles interpretavam poder influenciar pessoalmente - existia certa reciprocidade de influências.

B) Mapa causal - matriz sobre o futuro (consolidado dos cinco respondentes)

		efeito			
		A	B	C	D
causa	A		0.6	1.0	1.0
	B	0.2		0.8	0.6
	C	0.2	0.8		0.6
	D	0.6	0.4	1.0	
		1	1.8	2.8	2.2

		Influência pessoal
A	Estratégia empresarial	40%
B	Competência profissional	80%
C	Criação de conhecimento	100%
D	Papel da média gerência	100%

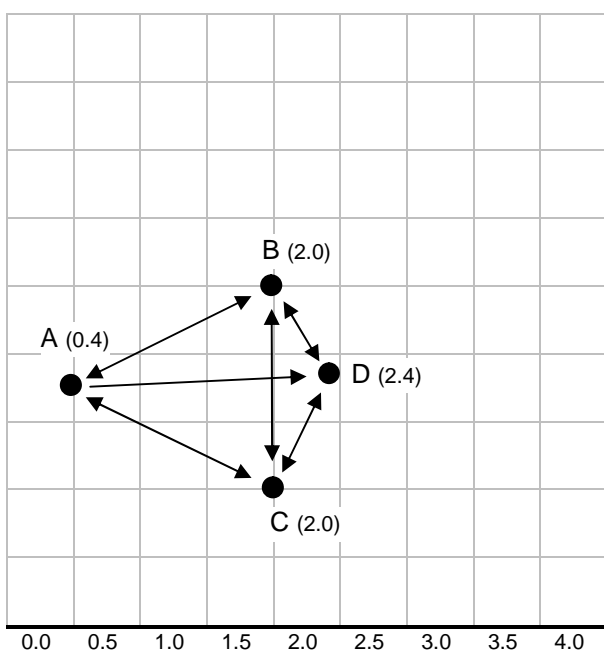


No futuro, 40% dos superintendentes regionais projetavam uma influência pessoal sobre a estratégia empresarial. Vislumbravam uma situação de influência bidirecional e mais equilibrada de forças entre todas as variáveis. Entre as variáveis capazes de influenciar a estratégia empresarial, interpretavam que a maior influência seria provavelmente do papel da média gerência.

C) Mapa causal - matriz sobre o presente (consolidado dos cinco respondentes)

		efeito			
		A	B	C	D
causa	A		0.8	0.8	0.8
	B	0.2		0.6	0.6
	C	0.2	0.8		1.0
	D	0.0	0.4	0.6	
		0.4	2.0	2.0	2.4

		Influência pessoal
A	Estratégia empresarial	40%
B	Competência profissional	80%
C	Criação de conhecimento	100%
D	Papel da média gerência	100%



Em relação à situação presente, apesar de 40% dos superintendentes regionais terem respondido acreditar influenciar a estratégia empresarial pessoalmente, eles responderam que a influência do papel da média gerência era nula, ou melhor, inexistente. A explicação para essa aparente inconsistência poderia estar relacionada ao caráter pessoal, e não institucional, da influência.