

# A construção do conhecimento no trabalho: uma condição para o desenvolvimento da qualidade organizacional e profissional

*Heloísa Lück\**

---

## Resumo

Tomando como referências os pressupostos de que aprender e construir conhecimento constituem condição não apenas de desenvolvimento organizacional, mas até mesmo de sobrevivência dos profissionais e das empresas e organizações, este artigo tem por objetivo analisar aspectos a eles relacionados. Além disso, propõe-se a indicar a necessidade de se orientar pelos referidos pressupostos no cotidiano do trabalho, como contingência para a superação dos impasses e crises do mundo do trabalho e dos negócios, vivenciados num contexto de competitividade e mudança, que demandam agentes de trabalho construtores de conhecimentos. Uma das conclusões aponta para a necessidade de os profissionais e as organizações se habituarem a fazer novas perguntas sobre o seu fazer e, a partir da observação e reflexão estimuladas por essas perguntas, elaborarem um processo aberto de construção do conhecimento, como base para a contínua melhoria profissional e organizacional.

**Palavras-chave:** conhecimento; desenvolvimento organizacional, qualidade e trabalho.

## Abstract

Having as reference the assumption that learning and building up knowledge are conditions not only to the organisational development, but also to the survival of professionals, companies and organisations, this article aims at the analysis of its related aspects. Furthermore, it presents the indication of the need of orientation by the regarded daily tasks at work, as the eventuality to overcome impasses and crisis within the business and commerce world, fully experienced in a competitive and changing environment, demands labour operatives who build up knowledge. One conclusion shows the need professionals and organisations have to get used to making new questions about what to do and from the observation and reflection caused by the questions elaborate an open process of building up knowledge, as a base to continuous professional and organisational improvement

**Key words:** knowledge; organisational development; quality and labour.

\*Doutora em Educação pela Universidade de Colúmbia, Diretora Educacional do Centro de Desenvolvimento Humano Aplicado (CEDHAP) e Professora do Curso de Mestrado em Educação da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).  
E-mail: cedhap@terra.com.br

*“Uma das características básicas dos operários japoneses é que eles usam tanto o cérebro, quanto as mãos”.*

(Eiji Toyota - Presidente da Toyota Motor)

## Introdução

A mortalidade das organizações em geral e das empresas em particular é muito maior do que a mortalidade infantil e a sobrevida nos países em desenvolvimento, conforme apontado por DRUCKER (1992). Evidencia-se, pois, como impescindível para as organizações que, em qualquer estágio de sua vida, estabeleçam condições necessárias para garantir uma vida saudável e orientada para o desenvolvimento, traduzidas por sinais de competitividade pela superação contínua de seus processos e participação dinâmica no processo produtivo da sociedade. Do contrário, não lhes resta outra alternativa senão exaurir-se gradativamente, vindo, finalmente, a sucumbir.

A necessária competitividade é, portanto, uma preocupação vital. No entanto, movimentos adotados pelas empresas, no sentido de promovê-la, podem resultar em uma situação caracterizada muito mais pela mera intenção, do que pela ação consequente, muito mais pelo discurso, do que pela prática. Ou seja, com dispêndio de tempo, dinheiro e energia, sem resultados correspondentes. Isto porque, a construção da competitividade e a melhoria da qualidade têm sido ainda orientadas por um paradigma superado, que é o da externalidade e da fragmentação, associado a uma visão limitada e distanciada das condições concretas e globais do trabalho, mediante a busca, pelos dirigentes de empresas e organizações, de modelos, métodos e técnicas inteiramente externos às condições de produção e de trabalho, para resolver os seus problemas, o que evidenciaria desconsideração à cultura organizacional própria e às pessoas que dela participam. De acordo com

esse enfoque, procura-se em outros centros a orientação para os problemas organizacionais e de produção, criando-se, desta forma, os modismos. Na atualidade, vai-se principalmente ao Japão e aos Estados Unidos, a fim de importar pacotes de qualidade, como, por exemplo, o Kanbam, o Just-in-Time, o Kaizen, dentre outros – Nunca os consultores internacionais tiveram um prato tão cheio, a eles entregue de bandeja, tão facilmente, legitimado, aliás, pelo princípio da globalização.

Sugere-se aqui que projetos de melhoria da qualidade e competitividade, orientados por tal paradigma, resultam em muito movimento, em melhoramentos temporários e passageiros, mas em nenhuma transformação efetiva e significativa da cultura organizacional e do modo de produção, gerando, a médio e longo prazos, o agravamento da condição que se propunha corrigir, pela desconsideração de que o entendimento dos problemas, o mergulho na realidade, por todos que dela fazem parte, é condição para a superação das dificuldades. Por aquela prática orientada pela externalidade, levanta-se muita poeira, para nela afogar-se mais tarde, quando a mesma começar a baixar, o que (é possível afirmar) corresponderia, portanto, a uma falsa visão estratégica.

Tal ponto de vista é firmado a partir de certos pressupostos:

- 1) o problema da produtividade, competitividade e qualidade de uma empresa ou organização dependem, sobretudo, de sua cultura organizacional, isto é, do seu modo de ser e de fazer, centrado em pessoas (como pensam, como sentem, como agem);
- 2) o trabalho é circunstância natural de aprendizagem e de construção de conhecimento, que se constituem em condições fundamentais para a transformação e a melhoria da qualidade como processo continuado;

- 3) o trabalhador, independentemente de seu nível profissional, desenvolve no seu dia-a-dia de trabalho concepções e idéias sobre o mesmo, de que resulta, caso não sejam levadas em consideração, não apenas um desperdício desse potencial, como também prejuízos de produtividade e de desenvolvimento organizacional e profissional, dado o conflito gerado por essa desconsideração;
- 4) as condições de trabalho e produção são condições socioculturais, além de serem afetadas continuamente pelo rápido desenvolvimento da tecnologia. Portanto, são condições dinâmicas e em constante mudança, que exigem a transformação constante do acervo de conhecimento do trabalhador;
- 5) a continuidade da transformação constante do acervo de conhecimento só é possível no cotidiano da ação, em associação com o processo reflexivo e de sistematização das reflexões resultantes.

Este artigo tem por objetivo analisar aspectos relacionados a esses pressupostos e, conseqüentemente, indicar a necessidade de se orientar por eles no cotidiano do trabalho, como contingência para a superação dos impasses e crises do mundo do trabalho e dos negócios, vivenciados num contexto de competitividade e mudança, que demandam agentes de trabalho construtores de conhecimentos.

Aprender e construir conhecimento constituem condição não apenas de desenvolvimento organizacional, mas até mesmo de sobrevivência dos profissionais e das empresas e organizações. Portanto, é fundamental que nos alertemos a respeito desta questão e orientemos nossas ações de acordo com a mesma.

Por seguinte, apresentam-se neste artigo subsídios para que os profissionais direcionem sua atenção e exerçam esforços no sentido de, ao produzir os resultados que seu trabalho demanda, construam também conhecimentos sobre o processo laborativo e sua relação com seu contexto organizacional e econômico, a fim de que possam promover as mudanças e transformações necessárias na construção da qualidade total, como também a própria empregabilidade.

O artigo associa o processo de mudança ao desenvolvimento da qualidade e à construção do conhecimento no trabalho, centradas no papel do trabalhador e profissional como produtor de tal conhecimento. Aponta, ainda, estratégias para tal prática.

### **O processo de mudança é o grande desafio do mundo produtivo e dos profissionais**

É reconhecido que “os negócios evoluem mais depressa do que a capacidade de seus administradores para desenvolver formas de organização novas e mais adequadas” (DAVIS e DAVIDSON, 1993, p.21). Mediante esse reconhecimento, somos alertados para duas situações atuais que devemos enfrentar, para que possamos não apenas vencer os desafios cotidianos do mundo dos negócios, da produção e da prestação de serviços, como também, e mais fundamentalmente, os desafios do desenvolvimento auto-sustentado, que constitui condição fundamental para a saída dos nossos problemas.

Uma das situações é a da mudança, como um processo dinâmico e contínuo, a qual consiste

em “uma das mais importantes questões, se não a mais importante, no círculo dos negócios da atualidade” (HARMAN e HORMANN, 1992, p.216). A outra é a nossa capacidade de participar do processo de mudança, não apenas acompanhando-o e sendo por ele conduzido mas, sobretudo, contribuindo para a sua vitalidade, de modo criativo.

Trata-se de duas facetas da mesma situação: uma externa a nós (as estimulações e demandas que se nos apresentam) e outra interna (nossa capacidade e ótica pessoal), de cuja interação satisfatória depende todo sucesso que possamos alcançar e promover. Vale dizer que, sem um enfoque interativo, orientado pelo princípio da transformação (interação entre elementos internos e externos), tem-se apenas movimento e não desenvolvimento auto-sustentado. Isto porque, para que de fato possamos acompanhar positivamente o processo de mudança, precisamos deixar de ser simples seguidores acríticos para sermos contribuintes da sua construção.

## **O processo de mudança implica mudança de conceitos de qualidade**

No entremeio dessas duas facetas, apresenta-se a questão da qualidade, que não pode mais ser entendida simplesmente como ausência de defeito dos mesmos e antigos produtos e serviços. A ótica do “zero defeito” e a de “fazer certo da primeira vez” as mesmas coisas que sempre foram feitas não basta. É preciso ser criativo, é necessário reinterpretar necessidades que se redimensionam constantemente, é preciso orientar-se por uma visão aguçada da realidade e pela capacidade de compreendê-la e de produzir sentido a partir desta compreensão, isto é,

construir conhecimento que permita visualizar o surgimento de novas perspectivas e necessidades.

No contexto de um ambiente empresarial e organizacional que se torna cada vez mais instável e imprevisível, dada a vertiginosa alteração de demandas sociais e estimulações tecnológicas, o primeiro alerta para a sobrevivência é bem claro: “nada é mais perigoso do que o sucesso de ontem”. (TOFFLER, 1990, p.14).

O paradigma da qualidade, num mundo de mudança, está sendo orientado por uma nova visão globalizadora, que leva em consideração todos os elementos interagentes na constituição de um sistema, bem como as forças que subjazem nessa interação. Isto porque “já não é possível conceber, hoje em dia, a empresa e as pessoas que nela trabalham, como se estivessem isoladas no vácuo” (NAISBITT e ABURDENE, 1987, p.68). O princípio da globalização deve, portanto, ser considerado em seu sentido de interatividade e com visão do todo, em todos os seus aspectos, isto é, não apenas levando-se em conta as tendências internacionais, mas também as nacionais e organizacionais em seus diversos segmentos.

## **Mudança e qualidade pressupõem um processo de construção do conhecimento**

Neste novo e dinâmico contexto do mundo do trabalho, ganham corpo e importância as informações e a construção do conhecimento, a ponto de se afirmar que constituem a base da nova economia (e.g. DAVIS e DAVIDSON, 1993; DRUCKER, 1992; TOFFLER, 1993; NAISBITT e ABURDENE, 1990).

O rápido movimento em todas as áreas humanas cria a necessidade de se horizontalizar organizações e reconhecer a importância da

tomada de decisão em todos os seus níveis e as decisões, todas elas, ganham grande relevância, devendo ser bem fundamentadas e, portanto, baseadas em informações claras e interpretações adequadas.

Portanto, a informação e sobretudo o conhecimento tornam-se o principal recurso para a revitalização profissional e desenvolvimento organizacional, dos serviços e dos negócios, devendo estar presentes, dado o princípio da globalização, em todos os segmentos e condições de trabalho e não apenas em certos segmentos especializados e da alta direção. A associação entre o pensar e fazer, desde o mais simples trabalho até a sua alta direção, constitui-se em condição básica para o enfrentamento da nova dinâmica do trabalho e da economia.

É a ótica de aprendizagem e de construção do conhecimento no trabalho que possibilita tanto a mudança e renovação dos serviços e dos negócios, quanto a qualidade nos empreendimentos, uma vez que, sem ela, há a repetição dos mesmos sucessos, ou dos mesmos fracassos e situações de desperdício, o que gera a estagnação e o imobilismo que, infelizmente, marcam em grande parte a economia brasileira como um todo e as suas organizações. No caso do fracasso, ocorreria, em grande parte, o desperdício da oportunidade de aprender com erros; isto porque, quando as pessoas tentam alguma coisa e não obtêm um resultado desejado, pelo menos têm uma experiência de aprendizagem e uma oportunidade para construir conhecimentos que lhes permitem reelaborar as condições e direcionamento no trabalho (ROBBINS, 1987). Organizações inteligentes são aquelas que se orientam para este fim, não restando àqueles que pretendem se desenvolver senão assumir o papel

e adotar os necessários procedimentos para se constituir em “organização de aprendizagem”. Nesta organização “as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, (...) surgem novos e elevados padrões de raciocínio, (...) a aspiração coletiva é libertada e (...) as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo” (SENGE, 1995, p.11).

### **A construção de conhecimento é centrada na valorização do potencial humano**

Na economia atual, comumente chamada de economia da informação e do conhecimento, ocorre uma mudança de ênfase do capital econômico para o capital humano, mesmo porque se reconhece que são as pessoas que fazem ou destroem uma empresa ou organização. Porém, uma pessoa só representa um capital significativo na medida em que seja capaz de corresponder às necessidades de contínua renovação que caracterizam a nova realidade. Do contrário, ela é vista como máquina.

Cabe apontar que, quanto mais informação e conhecimento se colocam num produto ou serviço, mais este evolui desde a sua finalidade original, produzindo novas finalidades e, desta forma, gerando um novo valor econômico, uma nova economia a até mesmo gerando novas informações e novos conhecimentos que se reintegram num dinâmico e contínuo processo de desenvolvimento.

Em vista desse contexto, pessoas observadoras, reflexivas, criativas, com capacidade de detectar informações significativas e, a partir delas, produzir conhecimento, tornam-se a mola mestra

da nova ótica de qualidade nas empresas e na sociedade em geral. Conseqüentemente, desenvolver habilidades para atuar neste patamar consiste em condição de sucesso de todos os trabalhadores e profissionais e não apenas de alguns especialistas. Todos os profissionais devem ser considerados como produtores de resultados e também dos conhecimentos necessários para produzi-los. Para isso, torna-se necessário que estejam atentos a todos os necessários ingredientes e dados concorrentes no processo, observando suas relações, explorando novos caminhos e aprendendo novas coisas. É necessário ultrapassar o senso comum que, embora útil, é limitado, por condicionar a visão ao familiar e já conhecido e rejeitar tudo o que não se enquadra ao referencial já construído.

“O sucesso deixa pistas” (ROBBINS, 1987), mas para que elas existam como tal é necessário saber decodificá-las, compreendê-las. Em vista disto, é necessário que as empresas e organizações invistam na capacidade das pessoas de gerar conhecimento enquanto trabalham, e de saber sistematizá-lo e socializá-lo como forma, por um lado, de desenvolvimento da cultura organizacional, dos processos de produção e dos negócios e, por outro lado, de desenvolvimento de sua empregabilidade. Esse investimento está centrado, por certo, numa mudança de cultura da organização, numa alteração do enfoque singular e limitado do seu processo de trabalho, de produção de bens e de serviços.

## **Agimos a partir do que conhecemos**

Todos se organizam e enfrentam as questões que se lhes apresentam no dia-a-dia de trabalho, a partir dos conhecimentos que já dominam. Portanto, o sucesso que alcançam na superação dos desafios que enfrentam depende, em grande

parte, da qualidade desses conhecimentos: sua abrangência e profundidade, sua coerência e consistência, sua naturalidade e simplicidade, sua objetividade e adequação.

Muitas vezes, no entanto, o acervo do conhecimento que dominam é tendencioso (limitado sempre será) incoerente, distorcido, inconsistente e ambíguo, tendo em vista o modo como foi construído. Como resultado, ações orientadas por tal acervo são invariavelmente, inconseqüentes, ou, pelo menos, incapazes de produzir conseqüências positivas, direcionadas para resultados efetivos, duradouros; serão inseguras; produzirão conflitos desnecessários, desgastes inúteis e desperdício de energia.

A partir desses conhecimentos, trabalhadores e profissionais tomam decisões e agem, não devendo ser surpresa que passem por tantos problemas, pois, de fato, criam-nos quando agem deste modo.

Por que tal situação acontece e é registrada continuamente?

Pode-se sugerir que, em geral, profissionais trabalham com o objetivo único de produzir resultados a partir do que já conhecem, ou pensam conhecer sobre a realidade, sem mesmo questionar e analisar esse conhecimento; não se orientam no trabalho para aprender e construir conhecimentos, mas sim para, de modo limitado, resolver problemas; não se orientam para desenvolver sua organização ou sua empregabilidade, segundo uma visão de médio e longo prazos, mas para alcançar um benefício imediato, para resolver um problema com que no momento se defrontam. Vale dizer que, orientados por essa atitude, o que aprendem ocorre por acaso, de maneira assistemática e de forma muito mais emocional do que racional, de maneira mais espontânea e desorientada, do que de maneira

organizada e centrada. Daí o caráter fragmentado, tendencioso e frágil dos conhecimentos adquiridos.

Por outro lado, quando se orientam para aprender enquanto trabalham, para construir conhecimentos, fazem-no de maneira incorreta, dada a própria concepção inadequada que têm sobre aprendizagem. A concepção comum, criada talvez a partir da escola, é a de que a aprendizagem é um processo de aquisição de conhecimentos que são transmitidos de maneira formal por autoridades na sala de aula (os professores), com horário marcado e mediante mecanismo de controle para que se aprenda – nada mais do que isso.

### **Aquisição x construção do conhecimento**

Como os professores responsáveis por esse processo de promoção da aprendizagem são eles próprios, freqüentemente, reprodutores de conhecimentos auferidos pela leitura, e não pela prática reflexiva, reforçam a idéia de que o que vale a pena conhecer está nos livros, do que decorre outra idéia inadequada sobre o que se deve aprender e como se deve aprender.

Ambas as formas de aprendizagem reforçam a concepção da formalização da aprendizagem e de que a sua orientação ficaria sob a responsabilidade de alguém, considerado como autoridade, seja professor, seja autor de livro, cujas idéias são tomadas acriticamente e de forma fragmentada, desvinculada da realidade; o correspondente na organização seriam o chefe e os manuais de trabalho. Tal prática cria, aliás, o princípio da certeza que detém, e até impede, as imprescindíveis mudanças nos modos de produção e de prestação de serviço.

A aquisição de conhecimentos pelo princípio de autoridade tem certas vantagens, pois que, pela transmissão dos conhecimentos já construídos/elaborados, não é necessário que cada grupo, cada geração “reinvente a roda”. Quando o volume de informações do acervo universal de conhecimentos é por demais vasto e impossível de ser dominado, torna-se necessário que os mais experientes sintetizem e sistematizem conhecimentos, daí a existência de especialistas em área diferente de conhecimento.

No entanto, tal processo deve ser promovido de maneira que se desenvolva a aquisição crítica e contextualizada de conhecimento, mediante a qual se aprende a aprender, isto é, se avalia o próprio conhecimento; mesmo porque, dada a dinâmica da realidade, da ciência e da tecnologia, as informações se tornam rapidamente obsoletas, invalidando o conhecimento nelas baseado.

O resultado negativo de tal procedimento é o de que por meio dele forma-se a mentalidade de que uns são construtores de conhecimento, outros são transmissores e outros são consumidores. Há, pois, o reforço da concepção de que a grande maioria da população é reprodutora de conhecimentos. Os especialistas e consultores são organizadores de conhecimento, os profissionais em geral são reprodutores, os professores e instrutores são seus transmissores e os pesquisadores e pensadores são os construtores. Assim é que uns questionam aos outros sobre o que estes devem fazer. Porém, quando dispõem da possibilidade de realização, passam a imitá-los, reproduzindo seu comportamento acriticamente, sem aprender com ele e transformar sua concepção e visão da realidade.

No entanto, cabe reiterar que o conhecimento que temos constitui o elo entre o objeto

conhecido, isto é, a realidade e nós próprios, em vista do que necessitamos compreender como conhecemos a realidade, para fortalecer estes elos. Devemos nos orientar para aprender sobre a realidade e sobre como a vemos.

## **A construção de conhecimentos demanda concepções e habilidades específicas**

Observar a realidade, detectar informações, descrevê-las, estabelecer relações e interpretá-las para construir conhecimento não constituem, porém, tarefa simples e que se promova facilmente – do contrário seria mais comum e não tão rara no contexto do trabalho. Depende de motivação, entendimento e concepções básicas, bem como do desenvolvimento de habilidades cognitivas que, infelizmente, têm sido descuidadas, até mesmo no contexto escolar, onde o objetivo principal seria a promoção do seu desenvolvimento.

Por outro lado, a ótica até agora vigente de enfrentamento do trabalho dissocia o pensar do fazer, criando mecanismos a serem repetidos continuamente em todos os segmentos de trabalho, até mesmo no intelectual, centralizando o processo de pensar e tomar decisões (RIBEIRO, 1989). Em vista dessa situação, os trabalhadores e profissionais não têm sido estimulados e orientados a desenvolver tais conhecimentos e habilidades.

É importante observar que, apesar da falta de estímulo e orientação, essas pessoas pensam e, quando solicitadas, têm apresentado contribuições fantásticas para suas organizações. Pensar é condição fundamental da existência humana, como afirmado por Descartes: “Penso, logo, existo”.

## **É fundamental a integração entre a intervenção na realidade e a construção do conhecimento desse processo**

Partindo do tradicional entendimento de separação de funções, segundo o qual a indústria transforma produtos, o comércio vende, os institutos de pesquisa produzem conhecimentos e as escolas os transmitem, a construção e a transmissão do conhecimento são consideradas como funções próprias destas instituições específicas e especializadas. Em decorrência, as organizações em geral e seus trabalhadores nada teriam a ver com o processo de construção e transmissão do conhecimento.

É fundamental, porém, compreender que essa visão fragmentada e fragmentadora da realidade, levada às suas conseqüências extremas, produz uma atitude e postura diante das situações de trabalho, que cerceia a produção de resultados significativos de qualquer esforço voltado para a construção da qualidade total. Os problemas são globais e dinâmicos, demandando uma visão crítica de quem nele interfere ou atua e, de modo que, ao produzir um resultado, reoriente a intervenção para uma nova realidade criada por este resultado. Tal prática promove a possibilidade de se gerar interpretações sobre a realidade, mais comprometidas com a sua transformação e, portanto, mais conseqüentes.

## **O trabalho é circunstância natural de construção do conhecimento**

O mundo do trabalho é o mundo da materialização de idéias da sua realização, da sua aplicação e da sua revisão, expansão, transformação e construção. Na circunstância de



trabalho, o ser humano pode perceber e compreender a realidade dada e a realidade que cria e, portanto, a sua relação com o mundo, vale dizer, a sua identidade. O ser humano conhece-se a partir da reflexão do que faz e dos resultados do que faz sobre a realidade e em si mesmo como parte dessa realidade. O trabalho é socialmente construído a partir da ação humana sobre o seu ambiente. Conforme afirmado por KOSIK (1986), o ser humano constrói o conhecimento de si mesmo e do mundo. Pelo trabalho e no trabalho ele contribui na construção da realidade, a partir das células sociais de que participa e, na medida em que o faz superando a ótica do senso comum e o sentido da práxis meramente utilitária, de caráter imediatista, transforma a realidade e se transforma nesse ato.

Portanto, é fundamental que se reconheça o trabalho como circunstância do verdadeiro exercício da *práxis significativa*, pela qual reflexão e ação se interligam dinamicamente, de modo a constituir uma experiência pela qual, ao mesmo tempo em que é produzido um resultado desejado, desenvolvem-se os conhecimentos necessários à contínua correção de rumos, à socialização da experiência e dos conhecimentos. Desenvolvem-se, sobretudo, a competência e a responsabilidade profissional, eliminando-se o sentido de distanciamento entre trabalhador e o produto de seu trabalho, o que ocorre como resultado da acentuada separação entre pensar e fazer existente no contexto da produção e até mesmo da prestação de serviços.

O trabalho como *práxis* se constitui, ao mesmo tempo, em:

- finalidade de aplicação de idéias e fonte para seu alargamento e produção de novas idéias;

- condição de ação sobre a realidade e de transformação da mesma;
- ação material objetiva e processo social subjetivo;
- condição de transformação de consciência comum, reprodutiva para consciência crítica, interativa.

### **O desenvolvimento contínuo da competência está associado à construção do conhecimento no trabalho**

Como apontado anteriormente, a aprendizagem e a construção de conhecimento profissional estão diretamente associadas à experiência no trabalho, uma vez que se constitui em processo de relação entre ser humano e realidade e, portanto, em condição ímpar pela qual ele se torna sujeito pelo conhecimento de si em relação a sua realidade, pela compreensão da interação entre seu potencial, sua competência e seus efeitos e influência sobre o que faz, sobre a realidade e sobre si mesmo. Todavia, anos de serviço não significam, necessariamente, a construção do conhecimento. Muitos profissionais apregoam possuir um elevado número de anos de experiência profissional, quando, no entanto, poderão ter, apesar dos muitos anos de trabalho, apenas uns poucos anos de experiência efetiva, uma vez que pode ocorrer comumente uma tendência de se trabalhar mecânica e rotineiramente, do que resultaria, por exemplo, um ano de experiência, seguido de uma série de outros, todos mais ou menos iguais, pela repetição dos mesmos padrões de trabalho, da mesma ótica, resultado de

ausência de reflexão sobre o trabalho, os fatores a ele relacionados, os efeitos que promove e os processos nele envolvidos. Vale dizer, pela adoção de uma ótica de rotina aplicada ao trabalho.

Além dessa limitação, acrescenta-se o condicionamento em geral promovido pela escola, que tende a enfatizar a reprodução de conhecimentos e não a sua construção, que dissocia o fazer do pensar e coloca comumente as pessoas como reprodutoras e contempladoras do conhecimento. Esta ótica é, aliás, reproduzida em cursos de capacitação promovidos por empresas e organizações para “melhor” capacitar seus funcionários para o trabalho, onde, quando se adota o princípio do treinamento funcional para o exercício de funções e prática de tarefas, essa tendência é assumida com maior sofisticação. Além disso, estas, muitas vezes, promovem cursos cujo objetivo é o de treinar os funcionários em operações a serem realizadas de maneira acritica e mecânica, como se fossem fechadas em si mesmas.

Essas falhas relacionadas à construção do conhecimento e desenvolvimento de habilidades e atitudes podem ser compensadas por meio de programas e ações voltados para a promoção do desenvolvimento de pessoal por uma política e metodologia de capacitação em serviço pela qual se desenvolva o pensamento reflexivo associado ao ato de fazer em relação com seus efeitos, que, ao serem assumidos pelas empresas e organizações, possibilitam aos funcionários contribuir para que elas se transformem em empresas competitivas e caracterizadas pelo aproveitamento de oportunidades para o seu desenvolvimento (WICK e LEÓN, 1997). Porém, isso não basta. É importante que nelas se pratique uma ótica diferente no contexto organizacional, orientada não apenas pelo objetivo de obter resultados específicos de produção ou de prestação de serviço inovadores, mas também pelo de aprender, de

construir conhecimentos enquanto se trabalha. Compete-lhes também, portanto, mudar o enfoque de seus programas de capacitação, em geral, que poderiam melhor contribuir para os objetivos de desenvolvimento da organização, caso sejam orientados pela reflexão, de modo a tornar os trabalhadores sujeitos do seu trabalho e dos conhecimentos a ele relacionados. Para isso, é importante que a aprendizagem seja condição ativadora e acelerada de todos os avanços significativos das organizações e que trabalho e aprendizagem possam ocorrer simultânea e naturalmente no contexto das organizações.

## **A construção do conhecimento demanda registro e divulgação**

Entende-se, comumente, conforme antes indicado, que a produção do conhecimento, o seu registro e divulgação sejam tarefas próprias de profissionais especializados e, portanto, situados fora do contexto de trabalho das empresas e organizações. Esses profissionais seriam principalmente professores de instituições de ensino superior ou consultores. Não admira, pois, que se possa afirmar muitas vezes que “na prática a teoria é outra”. Isto é, que se produza uma teoria distanciada das condições concretas do trabalho.

Há falta de teorias centradas nas condições dinâmicas e dialéticas do mundo do trabalho em mudança e de seus processos que, dado seu caráter dinâmico, devem ser examinadas e entendidas pelas pessoas que dela fazem parte, que são aquelas capazes de realizar uma plena e ampla observação participante, mediante a qual poderão concomitantemente desenvolver maior consciência de sua realidade, transformando-a, e contribuir para a construção de acervo de

conhecimento centrados na realidade, de maneira que teoria e prática – o pensar e o fazer – se associem transformando-se reciprocamente. Esses profissionais desenvolveriam, desta maneira, uma consciência de participação e engajamento em relação ao trabalho, de vital importância para a prática da qualidade total, isto é, uma condição em que a realidade é vista sistemicamente e da qual o fazer refletido é o fio condutor e a melhoria contínua o objetivo aberto sempre buscado.

É fundamental, portanto, que as empresas e os profissionais interessados na promoção da melhoria da qualidade, como um efetivo processo contínuo de transformação, voltem-se para o desenvolvimento de habilidades e atitudes que lhes permitam, enquanto trabalham, produzirem conhecimentos sobre este processo e divulgarem estes conhecimentos de modo que se promova gradativamente o desenvolvimento da qualidade, juntamente com a nossa independência tecnológica e autêntica vinculação com a nossa realidade. O registro e a divulgação desse conhecimento são condição importante para a análise e aprofundamento do conhecimento, assim como da sua confrontação e teste em outros contextos e realidade.

### **Algumas orientações para a aprendizagem e construção do conhecimento no trabalho**

Torna-se necessário, portanto, que o trabalho seja organizado e orientado para que em seu contexto os seus participantes ajam de modo a:

- considerar toda situação de trabalho como circunstância de aprendizagem e oportunidade de construção de conhecimento;

- desenvolver espírito aberto a experiências novas, aceitando desafios e riscos;
- interessar-se por conhecer as coisas para além das aparências, buscando relações entre fatos, atos e processos;
- aceitar contradições, tensões e conflitos como processos naturais da dinâmica social do trabalho, como condição para o desenvolvimento;
- aceitar dificuldades e fracassos como oportunidades e desafios de aprendizagem e desenvolvimento e não como problemas;
- observar os efeitos particulares e gerais de suas ações, bem como os de médio e longo prazos estabelecendo relações entre os seus diversos elementos;
- desenvolver senso crítico sobre a realidade, o processo de produção e a natureza do trabalho, e sobre si próprio sobre seu desempenho e sobre todos estes elementos em interação;
- analisar, de forma aprofundada, problemas específicos do trabalho e a representação que fazem do mesmo;
- suspender os pré-julgamentos e tendências à rotulação dos fatos, fenômenos e eventos, para poder compreender o seu significado, seus desdobramentos e repercussões;
- assumir os conhecimentos adquiridos e vigentes sobre o trabalho e a realidade, como orientadores provisórios de ação e não como leis e normas inquestionáveis e definitivas;
- partilhar com colegas de trabalho, em caráter de reciprocidade, informações, idéias, opiniões sobre a sua problemática, de modo a melhor entendê-la e melhor agir sobre ela;

- orientar-se pelo máximo aproveitamento do potencial humano em circunstância de trabalho;
- manter registros sistemáticos sobre suas observações e refletir sobre o significado do seu conteúdo continuamente;
- integrar de quando em quando os resultados dessas reflexões, produzindo e divulgando os respectivos documentos;
- usar o que aprendeu;
- estabelecer um plano de aprendizagem e construção de conhecimento, fazendo uma lista dos aspectos a serem focalizados, para um período determinado de tempo.

Além das orientações acima apontadas, é fundamental que o profissional trabalhe orientado de modo a pôr em prática e desenvolver certas atitudes e habilidades fundamentais:

- atitude de aprender a aprender;
- curiosidade e independência intelectual;
- atitude de observação;
- aceitação de erros;
- espírito crítico e criatividade;
- habilidade de organização e sistematização de idéias;
- capacidade de problematizar;
- observação criteriosa;
- disciplina e organização mental.

Desses aspectos, a fim de promover uma ação concreta, pode-se tomar como ponto de partida a capacidade de problematização, que consiste na identificação de uma questão ou pergunta que procura desvelar aspectos subjacentes em uma dada realidade. A problematização estabelece um interesse por revelar o escondido e, por isso, indica um espírito crítico que não se satisfaz com as aparências e o senso comum. Tal espírito nos conduz a fazermos perguntas continuamente, como por exemplo:

- Como é esta situação?
- O que está por trás dela?
- Como os elementos que dela fazem parte se associam?
- Que fatores estão nela interferindo?
- O que resultará com ações alternativas?

Essas são algumas das muitas questões que podem ser apresentadas a qualquer situação do cotidiano e que permitiriam revelar uma compreensão dos seus fenômenos e, dessa forma, superar o seu caráter rotineiro e repetitivo. Enfim, o fundamental é que profissionais e organizações estejam continuamente fazendo novas perguntas sobre o seu fazer e, a partir da observação e reflexão estimuladas por essas perguntas, construam um processo aberto de construção do conhecimento, como base para a contínua melhoria profissional e organizacional.

## Referências

- DAVIS, Stan; DAVIDSON, Bill. **Visão 2020: administrando sua empresa hoje para vencer amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- DRUCKER, Peter. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- HARMAN, Willis; HORMANN, John. **O trabalho criativo**. São Paulo: Cultrix, 1992.
- KOSIK, Karel. **Dialética do concreto**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.
- NAISBITT, John; ABURDENE, Patrícia. **Megatrends 2000**. São Paulo: Amana – Key, 1990.
- NAISBITT, John; ABURDENE, Patrícia. **Reinventar a empresa: transformar o trabalho e a empresa para a nova sociedade de informação**. Lisboa: Presença, 1987.
- RIBEIRO, Carlos Reinaldo Mendes. **A empresa holística**. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1989.
- ROBBINS, Anthony. **Poder sem limites**. 2.ed. São Paulo: Best Seller, 1987.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1995.
- TOFFLER, Alvin. **A empresa flexível**. 2.ed. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- TOFFLER, Alvin. **Powershift: as mudanças do poder**. Rio de Janeiro: Record, 1993.
- WICK, Calhoum W. e LEÓN, Lu Stanton. **O desafio do aprendizado**. São Paulo: Nobel, 1997.