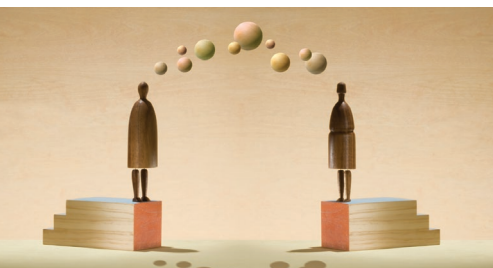


Lilian Aparecida Pasquini Miguel

A semiótica a serviço da inovação: o conhecimento tácito e os signos



A semiótica a
serviço da inovação:
o conhecimento tácito
e os signos



Coleção Saberes em Tese, 1

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Reitor: Benedito Guimarães Aguiar Neto

Vice-reitor: Marcel Mendes

COORDENADORIA DE PUBLICAÇÕES ACADÊMICAS

Coordenadora: Helena Bonito Couto Pereira

EDITORA DA UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Conselho Editorial

Helena Bonito Couto Pereira (*Presidente*)

José Francisco Siqueira Neto

Leila Figueiredo de Miranda

Luciano Silva

Maria Cristina Triguero Veloz Teixeira

Maria Lucia Marcondes Carvalho Vasconcelos

Moises Ari Zilber

Valter Luís Caldana Júnior

Wilson do Amaral Filho

Lilian Aparecida Pasquini Miguel

A semiótica a serviço da inovação: o conhecimento tácito e os signos

© 2013 Lilian Aparecida Pasquini Miguel

Todos os direitos reservados à Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qualquer meio ou forma sem a prévia autorização da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Coordenação editorial: Jéssica Dametta
Capa e projeto gráfico: Alberto Mateus
Diagramação: Crayon Editorial
Revisão: Carlos Villarruel

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Miguel, Lilian Aparecida Pasquini

A semiótica a serviço da inovação : o conhecimento tácito e os
signos / Lilian Aparecida Pasquini Miguel. -- 1. ed. -- São Paulo :
Editora Mackenzie, 2013. -- (Coleção saberes em tese ; v. 1)

Bibliografia

ISBN: 978-85-8293-003-8

1. Competitividade 2. Conhecimento tácito 3. Organizações -
Administração 4. Semiótica 5. Signos e símbolos I. Título. II. Série.

13-04577

CDD-658

Índice para catálogo sistemático:

1. Semiótica a serviço da inovação : O conhecimento tácito e os
signos : Administração de empresas 658

EDITORA MACKENZIE
Rua da Consolação, 930
Edifício João Calvino, 7ª andar
São Paulo – SP – CEP 01302-907
Tel.: (5511) 2114-8774 (editorial)
Tel.: (5511) 2766-7108 (comercial)
editora@mackenzie.br
www.mackenzie.br/editora.html

Como adquirir o livro:
Livraria Mackenzie
Campus Higienópolis
Rua Itambé, 135 – Prédio 19 – Loja 1
São Paulo – SP – CEP 01239-001
Tel.: (5511) 2766-7027
livraria@mackenzie.br

Livraria virtual
www.editora.mackenzie.br

*Para Daniela, Andressa, Amanda e Alexandre,
por me propiciarem a chance de renovação e continuidade...*

A G R A D E C I M E N T O S

À Divindade que me ilumina internamente, cujos princípios sigo, pois, como parte de mim, deu-me a inquietação constante que me faz buscar a compreensão.

Ao meu orientador, professor doutor Silvio Popadiuk, pelo apoio incondicional a este empreendimento, além de suas valiosas contribuições.

À professora Lúcia Santaella e ao professor Cláudio Saiani, através de cujos olhos eu pude entender melhor os autores de base deste estudo.

Ao Mauro e ao Claudio, que gentilmente consentiram que eu adentrasse a intimidade de sua empresa, tornando este trabalho possível.

*Every important thing has been said
by someone who did not discover it.*

ALFRED NORTH WHITEHEAD (1938)

Sumário

SOBRE A AUTORA	13
APRESENTAÇÃO	
<i>Silvio Popadiuk</i>	15
VISÃO GERAL DESTE LIVRO	25
PARTE I	
A CONSTRUÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO	33
CAPÍTULO 1	
Conhecimento: uma breve viagem no tempo.	37
CAPÍTULO 2	
Sociologia do conhecimento: a construção da realidade . . .	47
CAPÍTULO 3	
Interacionismo simbólico: uma perspectiva do conhecer . . .	55
CAPÍTULO 4	
A construção da realidade: o conhecimento e o conhecer . . .	61
CAPÍTULO 5	
Semiótica: acesso ao compartilhamento	65
CAPÍTULO 6	
Conhecimento tácito: o lado inefável do saber	73

CAPÍTULO 7	
Conhecimento a partir da percepção	85
CAPÍTULO 8	
Charles Peirce e Michael Polanyi: por uma integração	91
CAPÍTULO 9	
A semiótica no compartilhamento do conhecimento tácito: articulação teórica	105
PARTE II	
O CAMINHO PERCORRIDO	109
CAPÍTULO 10	
A estratégia da pesquisa	111
CAPÍTULO 11	
Fênix: um ressurgimento impensável.	129
CAPÍTULO 12	
O caminho da criação da realidade da Fênix.	143
CONSIDERAÇÕES FINAIS.	201
REFERÊNCIAS.	227
LEITURA RECOMENDADA	235
GLOSSÁRIO	243
ÍNDICE	251

Sobre a autora

Lilian Aparecida Pasquini Miguel é doutora em Administração de Empresas, pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM). Possui uma vasta experiência profissional, atuando por mais de 30 anos em empresas multinacionais nas áreas de Administração, com ênfase em Mercadologia, focada em planejamento estratégico, planejamento mercadológico e estratégico em mercados internacionais. Sua pesquisa tem como interesse acadêmico os temas relacionados à gestão do conhecimento, com ênfase na criação do conhecimento com vistas à competitividade organizacional, área em que atua como consultora, além de lecionar em disciplinas correlatas.

Apresentação

De acordo com o poeta romano Ovídio, a Fênix é definida como uma espécie que se reproduz a partir das cinzas de seu corpo morto, em meio às essências de cinamomo, nardo e mirra. A jovem fênix surge, então, destinada a viver os mesmos quinhentos anos de sua antecessora. É uma ave lendária, cuja real existência é uma incógnita. No entanto, seu renascimento, proveniente das próprias cinzas, remete ao simbolismo da continuidade e perpetuação, em que o velho morre para dar lugar à renovação (BULFINCH, 2002).

Simbolismo

Esse texto embute um simbolismo que permeia a imaginação das pessoas. O que leva alguém a criar um símbolo ou vários símbolos para tentar embutir um conjunto de informações e/ou conhecimentos tácitos? Como é que alguém exposto a símbolos reage em busca de seus significados?

Os significados variam de acordo com o modelo mental existente em cada individualidade. É isso que traz a beleza da diversidade humana. Uma babel de linguagens que exige “dicionários” específicos, visando a eventuais compreensões. Assim, dessa diversidade, surgem as divergências de entendimentos que, por

mais que possam trazer conflitos, são o combustível para a criação em qualquer ato humano.

Mas o que um estudo relacionado à área de Administração de Empresas tem a ver com isso? A leitura atenta do texto apresenta do talvez convença o leitor dessa relação.

Contexto

O advento da abertura dos mercados, que enseja a formação de blocos econômicos e visa a ganhos de escala em termos produtivos, comerciais e tecnológicos, e a rapidez da disseminação de mecanismos de busca e aquisição de informações, tanto de caráter interno quanto externo às organizações, exigem constantes novas configurações de estruturas empresarias com o objetivo de lidar com as demandas do ambiente competitivo.

Dessa forma, cada vez mais as organizações precisam de mecanismos ágeis para lidar com o crescente volume de informações inerentes à condução de seus negócios. Parte desses mecanismos está relacionada às tecnologias de informações que devem ser utilizadas de forma eficaz pelos agentes humanos.

Esses agentes humanos, em qualquer nível hierárquico das organizações, possuem idiosincrasias que determinam sua forma de dar significado ao conjunto de sinais, signos, símbolos, valores, normas, padrões ou cultura que permeiam o contexto empresarial, sejam eles inerentes ao ambiente interno ou ao ambiente externo.

É nesse sentido que a organização que consiga extrair mais desse conjunto, que, notadamente, tem a predominância de características tácitas, deve obter algum diferencial competitivo que, devido à sua especificidade e difícil replicação pelos competidores, poderá se tornar uma vantagem competitiva sustentável por um período mais longo.

A literatura sobre os estudos organizacionais que envolve várias correntes teóricas, principalmente aquelas relativas aos processos de

inovação, cuja delimitação refere-se a aprendizagem organizacional, busca, armazenagem, transferência, compartilhamento, absorção e aplicação de conhecimentos, via de regra, destaca a importância do gerenciamento do conhecimento tácito no sentido de contribuir para a geração de diferenciais competitivos.

O conhecimento tácito, embora seja estudado na área de Administração de Empresas há muitos anos, ainda não foi objeto de exaustão teórica devido à complexidade de fatores envolvidos para a caracterização de suas propriedades, de instrumentos adequados para a sua identificação e mensuração, bem como melhores formas de “extraí-los” dos agentes humanos envolvidos. O sucesso nessa empreitada pode ser tornar a “galinha dos ovos de ouro” das organizações.

As organizações têm envidado esforços no sentido de implantar programas gerenciais visando à potencialização dos conhecimentos explícitos e tácitos que permeiam seus funcionários. Alguns desses programas têm como objetivo a instalação de uma cultura que valorize os processos que envolvam os fluxos de informações tal que contribuam para a geração de novos conhecimentos.

Ainda que esses programas se apoiem em modelos já existentes, pode-se avaliar que a questão de como lidar com o conhecimento tácito ainda está longe de ter uma solução definitiva. Um exemplo simples praticamente torna-se um argumento consistente para defender essa afirmação. Não é possível alguém ler um livro sobre *como nadar*. Ao pular na piscina, com certeza, essa pessoa afundará porque o seu corpo ainda não adquiriu a aprendizagem relativa à flutuação. Isso significa que aprender a flutuar é um elemento tácito que não pode ser explicitado. A experiência precisa ser vivida para que a aprendizagem aconteça.

Muitos outros exemplos poderiam ser elencados. Entretanto, apenas esse já é suficiente para avaliar que, dentro das organizações, eles ocorrem aos milhares. A transferência do conhecimento

tácito não é simples. Exige um processo de compartilhamento que envolve um alto grau de interações entre os agentes envolvidos.

Ainda que muitos desses conhecimentos tácitos estejam associados diretamente com as pessoas, existem outros que, aparentemente, estão invisíveis. É o caso de um vestuário de uma equipe de trabalho, reuniões recreativas, disposição de artefatos organizacionais, um simples quadro com a imagem do presidente da empresa, gráficos ou mesmo o enunciado da missão pendurado em um quadro na parede. Cada um desses elementos envolve tacitamente mensagens que podem ser interpretadas de forma diferente por cada elemento da equipe de uma organização específica.

O estudo desses elementos e de outros pode ser inserido no contexto da semiótica. Assim, é plausível afirmar que o conhecimento organizacional compartilhado vai além do componente tácito inerente às pessoas. Envolve também todo o conjunto de artefatos organizacionais que trazem, implicitamente, mensagens sobre como a organização deve se comportar.

Assim, entende-se que os estudos que envolvam componentes teóricos e empíricos sobre semiótica e conhecimento organizacional devem contribuir para uma melhor compreensão sobre os impactos de símbolos no processo de compartilhamento de conhecimentos, tendo como objetivo precípuo a geração de vantagem competitiva, seja ela resultante de inovações de caráter radical ou incremental.

É sob a perspectiva da semiótica e do compartilhamento do conhecimento organizacional que a professora Lilian Aparecida Pasquini Miguel desenvolveu o seu estudo, retratado neste livro. *Ela trata o compartilhamento do conhecimento tácito como um processo cognitivo que permite a criação de novos conteúdos tácitos, tendo os signos como seu mais valioso meio propiciador.* Isso é o que se pode denominar a sua defesa central. Uma afirmação que, de acordo com os achados da pesquisa, revelaram fortes evidências de confirmação.

Contribuições

Um elemento importante em qualquer trabalho desenvolvido, seja ele de caráter acadêmico, profissional ou social, refere-se à sua contribuição. Em particular neste livro, o leitor identificará três grandes contribuições.

Do ponto de vista *teórico*, a contribuição refere-se à articulação teórica entre as ideias de Polanyi (1891-1976) a respeito do conhecimento tácito e as ideias de Peirce (1839-1914) sobre a semiótica. Associado com as ideias sobre a construção social da realidade, desenvolvidas por Berger e Luckmann, isso se transformou no “caldo” que permitiu o desenho e a execução da pesquisa desenvolvida.

Do ponto de vista do relacionamento *teórico-empírico*, a autora destaca que os achados do estudo dão margem à verificação de características similares em outras instituições, sejam cooperativas ou outra forma qualquer de organização. Miguel avalia que esses achados permitiram questionamentos a respeito de um aparente equívoco de que o compartilhamento do conhecimento tácito, por si só, seja gerador de inovação. Bem, mas com isso, caro leitor, você concordará ou discordará após a leitura do livro. Afinal, a polêmica também é um processo dialético que tende a se traduzir em algum novo conhecimento.

Sob a perspectiva *metodológica*, as contribuições referem-se ao modelo de planejamento, execução e análise dos resultados. O método envolveu o desenvolvimento de protocolos segundo orientações da *grounded theory* (GT), proposta por Charmaz (2006), combinados com a análise semiótica, sugerida por Santaella (2002). Esses métodos foram alinhados à vertente interacionista simbólica conduzida para este estudo. Essa combinação possibilitou várias formas de olhar – verbais, visuais, sonoras – que permitiram a elaboração de um modelo explicativo sobre a criação da realidade da empresa-caso, de forma a corroborar a proposição implícita neste trabalho sobre os signos como mediadores do compartilhamento do conhecimento tácito.

A autora

Antes de apresentar detalhes sobre o seu trabalho, considero essencial um especial elogio à autora.

A professora Lilian está envolvida há vários anos com a cultura Mackenzie. Desde seu ingresso no mestrado, nessa Universidade, até este momento de transformação de sua tese em um livro, ela tem realizado um trabalho digno de muitos elogios relativos às suas contribuições docentes e gerenciais. Particularmente, como orientador, tive a oportunidade de trabalhar com uma pessoa que tem um alto nível de iniciativa, comprometimento e capacidade de pesquisa, além da facilidade de argumentação, redação e relacionamento humano.

Posso dizer que este seu estudo abriu um portal de conhecimentos que ainda eram apenas superficiais para mim. Tenho certeza de que o leitor também tirará muitas vantagens dos conteúdos que ela trabalhou e que poderão atender às demandas acadêmicas de outros pesquisadores e profissionais que tenham a intenção de aprimorar seus projetos que envolvam o gerenciamento do conhecimento organizacional, principalmente aqueles que se referem a elementos que envolvam componentes tácitos.

A Fênix

O estudo foi desenvolvido em uma cooperativa localizada no interior do estado de São Paulo e foi denominada “Fênix”. Esse nome foi definido pela pesquisadora em razão da origem da cooperativa. De uma fábrica que seria fechada em razão de dificuldades financeiras e de gestão, um grupo de empregados tomou a iniciativa de dar continuidade às suas atividades e, para isso, “recriaram-na” como uma cooperativa. Assim, a exemplo do mito, aquela que seria transformada em cinzas retornou como “Fênix”.

O conteúdo deste livro

O leitor encontrará neste livro uma extensa literatura teórica sobre as origens do conhecimento, a sua sociologia, o interacionismo simbólico, a semiótica, o conhecimento tácito e a essência das visões de Charles Peirce, um dos pioneiros dos estudos de semiótica, e de Michael Polanyi, que desenvolveu estudos profundos sobre o conhecimento tácito. Os estudos desses autores revelam-se como o “pano de fundo” do estudo dessa pesquisadora. Não se pode deixar de incluir a discussão desenvolvida a partir da “construção social da realidade” baseada nos estudos desenvolvidos por Berger e Luckmann (1996), os quais entendem que uma realidade interpretada pelos homens é subjetivamente dotada de sentido para eles. Pelo simples fato de fazer sentido, ou seja, de ser coerente para os indivíduos, constitui-se em uma experiência subjetiva da vida cotidiana deles – o “aqui e agora”.

Nas palavras da autora aqui reproduzidas:

[...] embora não seja meu objeto primeiro, entretenho-me a desafiar alguns preceitos dados por alguns estudiosos e a defender a contextualidade da criação do conhecimento, baseada em particularidades de seu *compartilhamento*, mediado pelos signos.

Portanto, este livro trata do *compartilhamento* do conhecimento tácito como um *processo cognitivo*, logo, de *criação* de novos conteúdos tácitos de conhecimento, tendo nos *signos* seu mais valioso meio propiciador.

Por esse conhecimento ser tácito, o ato de *compartilhar* também o é, embora seja naturalmente absorvido por meio da *percepção* humana, pelo modo como *apreendemos* o mundo que nos rodeia, permeado por matizes, sons e formas, que nos *sinalizam* o que o outro pensa, sente, sabe – e que nem sempre podemos exprimir.

[...]

Os signos fornecem a conexão entre o sujeito e o objeto na construção do conhecimento humano. A *semiose* atua, então, como o processo de criação, manutenção e alteração de significados.

[...]

Dentre os autores seminais relacionados à semiótica, este estudo focaliza o trabalho de Peirce, considerado por Santaella (2000) como o fundador da teoria moderna sobre os signos e cuja obra baseia-se na fenomenologia, que estuda a forma como o ser humano apreende tudo aquilo que se apresenta à mente – dos conceitos mais concretos aos mais abstratos.

O mundo moderno valoriza tudo aquilo que expressamos de forma racional, em detrimento daquilo que se forma a partir do que não conseguimos explicar – e que muitos estudiosos denominam *intuição*, cujo significado remete ao processo da *percepção*, palavra cujo sentido é definido por Houaiss, Villar e Franco (2003, p. 398) como “faculdade de perceber, discernir ou presentir coisas, independentemente de raciocínio ou de análise”.

A percepção, segundo Polanyi (1962, 1966, 1969), é parte no processo de criação do conhecimento tácito, no qual se encontra o potencial criativo humano, e que é essencial à evolução.

Polanyi (1962) postula que, por ser *inarticulável*, é por meio daquilo que *fazemos* que demonstramos o conhecimento tácito que possuímos. Esse conhecimento é mostrado nas ações, nos resultados, nos produtos finais, nas atitudes e nos comportamentos produzidos pelas pessoas. Isso significa que é por tais meios que o conhecimento tácito pode ser compartilhado entre os indivíduos.

Esse *compartilhamento* ocorre por meio do *processo de percepção*, tendo nos signos existentes no ambiente, cujos significados são também compartilhados pelos sujeitos que interagem com esse ambiente, um *filio condutor* entre as mentes desses indivíduos e o mundo que os cerca.

Com essas poucas palavras, extraídas de uma parte deste livro, o leitor já tem um aperitivo do que vem pela frente.

Método

Depois de visitar várias vezes a Fênix e obter dados mediante observações, entrevistas, relatórios, imagens e depoimentos, a autora pôde apresentar um retrato muito consistente sobre como o conhecimento é compartilhado nessa empresa. Para isso, tanto a abordagem de planejamento da pesquisa quanto a sua parte de análise seguiram rigorosamente os critérios estabelecidos para um estudo de caso.

A lente da autora esteve sempre com o foco no contexto da semiótica e sobre os indícios de conhecimentos tácitos que permeavam por toda essa organização. Para a análise dos dados, Miguel se apoiou nos protocolos estabelecidos por Charmaz (2006) para realizar estudos que impliquem elementos associados com a *grounded theory*. O leitor, seja ele iniciante em sua jornada de pesquisador ou mesmo possuindo certa senioridade, ficará surpreso com a qualidade da análise feita pela autora, podendo-se dizer que é uma referência para estudos com características similares. É difícil aqui expor em poucas linhas a riqueza de suas análises. Entretanto, tenho certeza de que futuros pesquisadores encontrarão aqui um excelente material de apoio para seus estudos.

Resultados

A autora apresenta como resultado um modelo que reflete a criação da realidade da Fênix. Esse modelo, apresentado ao final das análises, possui três grandes componentes: a visão de mundo da Fênix, o conhecimento e as competências.

A visão de mundo representa a complexidade das dimensões de pensamento dos cooperados, baseadas em suas estruturas cognitivas e manifestas em suas ações, sejam elas verbais ou visuais. É apresentada em três dimensões representadas pelo modelo mental, relacionamento e propósito. O conhecimento envolve as suas características, a aprendizagem e a sua gestão.

A competência ficou traduzida em quatro dimensões: a gestão, a técnica, as pessoas e a orientação. A *gestão* relaciona-se com tudo que possa qualificar ou não as pessoas e a organização para o atingimento de seu desempenho. A *orientação* relaciona-se com as habilidades necessárias ao gerenciamento das atividades da empresa, como um todo. Envolve aspectos inerentes a desempenhos, liderança, modelo de gestão e processos decisórios. As características *pessoais* referem-se às idiossincrasias dos cooperados que podem impactar o desempenho organizacional de forma positiva ou negativa. A *técnica* envolve habilidades que podem se traduzir em produtos finais. Incluem-se o desenvolvimento de uma ideia ou mesmo a operação de uma máquina.

Bem, neste ponto, o leitor ainda deve estar se indagando: afinal, este estudo, traduzido por este livro, trouxe a resposta apresentada ao início desta apresentação? Isto é, a autora conseguiu evidências suficientes para sustentar que o compartilhamento do conhecimento tácito possa ser um fator que permita a criação de novos conteúdos tácitos, tendo os signos como seu mais valioso meio propiciador?

Não será em poucas linhas, conforme exposto nesta apresentação, que posso convencê-lo disso. Houve um esforço de algumas centenas de horas da pesquisadora para buscar evidências de que a sua tese pudesse ser corroborada. Portanto, deleite-se na leitura do livro e tire você mesmo as suas conclusões. Como diriam aqueles que se utilizam do idioma inglês no dia a dia: “*enjoy it!*”.

SILVIO POPADIUK
em março de 2013

A SEMIÓTICA A SERVIÇO DA INOVAÇÃO: O CONHECIMENTO TÁCITO E OS SIGNOS apresenta estudos da Semiótica aplicados à Administração. Embora possam parecer áreas distintas, esta obra mostra que a distância entre elas é menor do que se imagina. Para ter longevidade, uma empresa precisa inovar, transformando ideias e conceitos em produtos. Essa inovação baseia-se no conhecimento. A inovação disruptiva, responsável por tornar a empresa pioneira em seu mercado de atuação, provém do conhecimento tácito, maior fonte da criatividade humana, e que se manifesta em nosso fazer diário e nos símbolos que compartilhamos.

Este livro traz um estudo de caso realizado em uma empresa cooperativa, cujo objetivo foi identificar quais símbolos permeavam o conhecimento tácito existente na organização, visando entender a possibilidade de concretização da inovação naquele ambiente.

Dessa forma, propõe-se também a oferecer aos executivos um novo olhar sobre essa questão crucial para as empresas, de forma que possam avaliar o quanto a inovação é factível em suas organizações, além de contribuir com os estudos de pesquisadores, professores e estudantes da área.

