

**Ao meu pai,  
sempre presente.**

**Agradeço à minha esposa, Si, por seu amor, carinho e compreensão durante todo o trabalho. Sempre ao meu lado, ela me concedeu o amor, o equilíbrio e a persistência imprescindíveis ao empreendimento científico.**

**Agradeço à minha família, particularmente à minha mãe e à minha avó, por me impulsionarem a encarar realidades sempre mais complexas, e a buscar o lado positivo de todas as experiências de vida; e aos pais de minha esposa, educadores, que além de pessoas muito especiais, estiveram sempre presentes quando mais precisei.**

**Agradeço, especialmente, à minha orientadora, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Cristina Limongi França, outra dessas pessoas especiais que dedicou, incondicionalmente, conhecimento, tempo, esforço e, mais que tudo, sentimento a esse estudo.**

**Também agradeço a todos os professores e colegas com quem tive o privilégio de conviver durante o programa de pós-graduação. Alguns deles trouxeram contribuições imprescindíveis à leitura proposta à criação de conhecimento nas organizações: Prof. Dr. André Luiz Fischer e Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Tereza Leme Fleury que lhe agregaram as discussões sociológicas do conhecimento e das competências, Prof. Dr. Isaias Custodio com quem discuti da lógica formal à fenomenologia, e Prof. Dr. Edmir Perrotti que revelou a importância do significado às práticas educacionais e profissionais.**

**Agradeço à Mariana que articulou, e ao Fábio Colletti Barbosa que acreditou e permitiu a realização do estudo de campo, concedendo-me a oportunidade de conhecer pessoas incríveis como Bonini, Braga, Corcini, José Humberto e Mariuza - participantes (apaixonados) da pesquisa; e à Majô - sempre cuidadosa e atenta aos meus pedidos e prazos. Agradeço também ao Geraldo Soares por seu interesse e contribuição.**

**Por fim, queria agradecer a quatro professores que estiveram sempre presentes em minha decisão de iniciar essa trajetória acadêmica: o Prof. Dr. Moisés Sznifer, o Prof. Dr. Renato Guimarães Ferreira e a Prof<sup>a</sup>. Sandra Regina Antunes, da Fundação Getúlio Vargas, e o Prof. Luiz Fernando Dabul Garcia, da Escola Superior de Propaganda e Marketing; e aos meus colegas da PwC, empresa na qual trabalho há seis anos e que me concedeu, além das inquietações que originaram a pergunta-problema do presente estudo, tempo, recursos, e todo apoio necessário ao desenvolvimento desse estudo.**

**“Sendo a vida essencialmente um estado mental,  
e tudo, quanto fazemos ou pensamos,  
válidos para nós na proporção em que pensamos válido,  
depende de nós a valorização”.**

***Fernando Pessoa***

# Resumo

O presente estudo procurou tecer uma leitura construtivista do fenômeno da criação de conhecimento nas organizações considerando-se três pressupostos: primeiro, que a realidade apresenta-se ao indivíduo a partir de uma posição intersubjetiva; segundo, que o ato de conhecer implica em interações de ordem cognitiva e social; e terceiro, que a ação subjetiva e a legitimação normativa implicam a negociação de significados compartilhados entre o sujeito e a instituição. O objetivo foi, a partir dessa compreensão, explorar como as atividades, que envolviam a criação de conhecimento, podiam ser apreendidas como significativas, particularmente pelos profissionais em funções de média gerência. Além da criação de conhecimento, outras três variáveis foram consideradas: estratégia empresarial, competência individual e papel da média gerência. Desenvolveram-se categorias interpretativas para cada uma dessas variáveis a fim de classificar seus principais conceitos e facilitar o tratamento analítico. Decidiu-se pela média gerência dada a importância relativa que ela exercia no processo de criação de conhecimento, de acordo com a literatura. Como parte da pesquisa, realizou-se um estudo de campo que contou com a participação de cinco superintendentes regionais de um banco privado estrangeiro, no exercício dessa função de gerência intermediária. Decidiu-se por empreender uma pesquisa etnográfica, que exigiu a inserção do pesquisador no contexto de trabalho dos participantes. Realizaram-se três encontros com cada um dos cinco participantes para tratar de suas experiências passadas, projeções futuras e realidades presentes; além de momentos de observação. Apesar do tratamento essencialmente qualitativo, a pesquisa fez uso de mapas causais, que serviram como guias à interpretação. Com os dados obtidos, duas análises foram conduzidas: a primeira, tratou de uma narrativa analítica do que os participantes interpretavam ser atividades significativas de criação de conhecimento e que participavam no cotidiano do trabalho; e a segunda, procurou tecer um quadro teórico-explicativo - considerando as dimensões cognitiva e social envolvidas no ato de conhecer - que permitiu compreender melhor os elementos e as relações envolvidas na construção de significados compartilhados por aquele grupo de pessoas. Como resultado, identificou-se que nas atividades interpretadas como significativas havia reciprocidade entre as representações que os participantes tinham da realidade (dimensão cognitiva) e o papel institucional que exerciam (dimensão social).

# Abstract

*The current study aimed to look at the knowledge creation in organisations from a constructive perspective, based on three assumptions: first, that reality appears to individuals from an inter-subjective perspective; second, that the act of knowing demands cognitive and social interactions; third, that subjective action and normative legitimisation involve individual and organisation negotiation for shared meaning. The objective, from this comprehension, was to explore how the activities related to knowledge creation could be grasped as meaningful, particularly by the middle management. Besides knowledge creation, other three variables were taken into account: business strategy, individual competency and the role of middle managers. Interpretative categories were developed to each of these variables in order to categorise their main concepts and support analytical treatment. The middle management was taken into account due to its relative importance at process of knowledge creation, according to the literature. As part of the research, a fieldwork took place involving five regional superintendents holding middle management positions at a private and foreign commercial bank in Brazil. An ethnographical research was taken and it inserted the researcher at the context of work of those participants. Three meetings with each of the participants were taken in order to talk about past experiences, future projection and present realities; besides moments of routine observations. Regardless of the focus on qualitative methods, casual maps served as guides for interpretation. After obtaining the data, two analysis were taken: the first was an analytical narrative of what the participants interpreted as being meaningful knowledge creation activities; and the second, suggested a theoretical-explicative framework - considering the cognitive and social dimensions involved in the act of knowing - that allowed a better comprehension of the elements and relations involved in shared meaning construction by that group of people. As a result, it was identified that at the activities interpreted as meaningful there was reciprocity between the representations that participants had about reality (cognitive dimension) and their institutional role (social dimension).*