

Relações Estruturais, Conhecimento e Aprendizagem Organizacional: Implicações para os Novos Formatos Organizacionais

JOSÉ DE ARIMATÉIA DIAS VALADÃO
Universidade Federal de Pernambuco

Resumo: O presente trabalho procura responder que relações teóricas podem ser estabelecidas entre conceitos formais da estrutura organizacional com as crescentes demandas abrigadas principalmente pela presença do conhecimento e da aprendizagem dentro das organizações; além disso, discutir a evolução dos estudos em estrutura organizacional, mostrando as mudanças de compreensões ocorridas, a notoriedade que a agência ganhou dentro dos limites organizacionais e o quanto o conhecimento e a aprendizagem estão presentes nos aspectos estruturais e na configuração das organizações contemporâneas. A partir dos formatos estruturais básicos que, teoricamente, foram discutidos, percebem-se quatro configurações que têm se destacado na busca das organizações pelo atendimento de seus objetivos e ou das suas concepções teóricas: as organizações do conhecimento; as organizações situadas; as organizações burocráticas modernas, e as organizações inovadoras. Foi possível notar como o conhecimento e a aprendizagem podem abrigar relações fundamentais com os aspectos formais e estruturais da organização, seja ela mais estruturada ou estruturante, conforme o caso.

Palavras-chave: Organização. Estrutura. Aprendizagem Organizacional. Conhecimento.

Structural relations, Knowledge and Organizational Learning: Implications for New Organizational Formats

Abstract: This paper attempts to answer that theoretical relations can be established between concepts of formal organizational structure with the increasing demands housed mainly by the presence of knowledge and learning within organizations and discuss the evolution of studies in organizational structure, showing understanding of the changes occurred, the notoriety that the agency won within organizational boundaries and how much knowledge and learning are present in the structural aspects and the setting of contemporary organizations. From the basic structural shapes that have been discussed theoretically, we can see four settings that have been highlighted in search of organizations for the care of their goals and their conceptions or theories: the knowledge organizations, the organizations in the modern bureaucratic organizations and innovative organizations. It was noted how knowledge and learning may hold key relationships with the formal aspects and structural organization, it is more structured and structuring as appropriate.

Key words: Organization. Structure. Organizational Learning. Knowledge.

INTRODUÇÃO

As novas estruturas organizacionais hoje estão diretamente relacionadas com a gestão do conhecimento na busca por superar os limites à inovação, ao aprendizado e à geração de novos conhecimentos, o que não eram diretamente considerados pelas tradicionais estruturas burocráticas. Isso se dá principalmente, pois como componentes principais do sistema formal da estrutura organizacional, os indivíduos, em seus processos criativos e de aprendizado, agora como partes essenciais da estrutura organizacional, dependem de grande inovação intrínseca, assim como de interação com outros, e da combinação de múltiplas perspectivas e experiências.

Dessa forma, em um mundo que avança rapidamente com seus aparatos científicos e técnicos, os estudos sobre aprendizagem organizacional (SHÖN, 1983; LAVE; WENGER, 1991; ARGYRYS, 1991; BROWN; DUGUID, 1991; NICOLINI; MEZNER, 1995; EASTERBY-SMITH; SNEL; GHERARDI, 1998; GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998; EASTERBY-SMITH; CROSSAN; NICOLINI, 2000; ELKJAER, 2004; HANDLEY; STURDY; FINCHAM; CLARK, 2006; ROBERTS, 2006) tornaram-se fundamentais para o entendimento dos arranjos estruturais das organizações e a forma como elas estão ao mesmo tempo sendo constituídas e constituintes (RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980), já que os aspectos humanos passaram a ser considerados essenciais na estrutura e determinantes nas configurações atuais, com dinamicidade tanto na sua forma como no conteúdo de suas mudanças.

Da mesma forma, em épocas de transformações tão radicais e abrangentes como essa, caracterizada pela transição de uma era industrial para uma baseada no conhecimento (LASTRES; ALBAGLI; LEMOS; LEGEY, 2002), em que aumenta muito o grau de indefinições e incertezas, o estudo da gestão do conhecimento (NONAKA, 1994, 2009; CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; CHOO, 1999; 2001; OLIVEIRA, 2004; BESSLEY, 2004; SPENDER, 2004; GONÇALO, 2005; TOMAÉL; ALCARÁ; DI CHIARA, 2005; MACHADO, 2006; BALESTRIN, 2007; GRANT; GRANT, 2008) tornou-se indispensável e estreitamente relacionado com os novos formatos das organizações, bem como tem estimulado os processos de aprendizagem coletiva, cooperação e dinâmica inovativa, assumindo importância fundamental para o enfrentamento de novos desafios colocados pela difusão da era do conhecimento e do entendimento dos novos contextos estruturais.

Por outro lado, as organizações foram caracterizadas, nas últimas décadas, de uma forma que tem sido ressaltada a importância das relações humanas na formação das suas estruturas organizacionais, uma vez que as estruturas moldam a atuação das pessoas, mas é também a atuação das pessoas que constitui (e reproduz) a estrutura (SEWELL, 1989). Dessa forma, os estudos estruturais que levam em consideração a presença do agente nas organizações (CHILD, 1972;

MEYER, 1977; RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980; CROZIER, 1981; HALL, 1990, 2004; SEWELL, 1989; FOSS, 2002; HININGS, 2003; DONALDSON, 2007) tiveram significativa influência na compreensão do fenômeno organizacional e na forma como tem sido desenvolvida sua dinâmica estrutural, a partir da presença e atuação dos seus membros e de suas interrelações. Conforme lembrado por Hall (2004), na produção dos resultados e atingimento de metas, na regulação da influência das variações individuais e nos cenários em que o poder é exercido, as decisões são tomadas e as atividades são realizadas.

Antecipar a mudança da estrutura da organização tornou-se questão importante na gestão das organizações, na resposta às mudanças ambientais e demais contingências internas e externas que permeiam o cotidiano organizacional. A evolução da estrutura pode ser movida por uma série de fatores, dentre os quais a aprendizagem organizacional, as alterações de pessoal e situações de mudanças externas, internas e da gestão do conhecimento (MOON; CARLEY, 2007).

Com isso, relacionar a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional com seus aspectos estruturais torna-se essencial diante da importância que essas áreas de estudos ganharam a partir da compreensão da estrutura organizacional, além das questões ambientais, mas também envolvendo, dentre outros aspectos inerentemente humanos, as províncias de significados e as relações de poder (RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980).

A posição aqui adotada, apesar de diferentes abordagens paralelas, revela

Que há um reconhecimento crescente de que as duas comunidades [gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional] compartilham conceitos básicos e problemas, embora elas ainda possam estar usando uma linguagem um pouco diferente para expressar essas questões (EASTERBY-SMITH; CROSSAN; NICOLINI, 2000, p. 790, tradução nossa).

Nesse sentido, apesar de ser entendida com diferentes possibilidades de interpretação e pontos de vista, a aprendizagem pode ser analisada a partir de um consenso em “estabelecer conexões entre certos estímulos e determinadas respostas, tendo como objetivo o aumento da adaptação do ser vivo ao seu ambiente” (MACHADO, 2006, p. 59).

O conhecimento, por sua vez, pode ter como início de entendimento o discernimento, a apreciação e análise de um objeto ou de uma realidade, para definir sua natureza. Assim, a aprendizagem muitas vezes torna-se sinônimo de aquisição de conhecimento, sem considerar sua aplicação (CROSSAN et al., 1999) e, portanto, deve ser tratada, tão imbricada que está na estrutura organizacional, como inseparável e diretamente relacionada como resultante da prática e da interação entre seus membros.

Com isso, esse trabalho procura responder que relações teóricas podem ser estabelecidas entre os conceitos formais da estrutura organizacional com as crescentes

demandas abrigadas principalmente pela presença do conhecimento e da aprendizagem dentro das organizações. Além disso, discutir a evolução dos estudos em estrutura organizacional, mostrando as mudanças de compreensões ocorridas, a notoriedade que a agência ganhou dentro dos limites organizacionais e o quanto o conhecimento e a aprendizagem estão presentes nos aspectos estruturais e na configuração das organizações contemporâneas.

Para estruturação dessa argumentação, o presente ensaio está composto por uma primeira parte, que trata da evolução dos estudos em estrutura organizacional, dos avanços nos estudos sobre aprendizagem e da evolução da gestão do conhecimento nos estudos organizacionais. Na segunda parte, demonstra-se como a aprendizagem e o conhecimento estão imbricados nas concepções atuais da estrutura e como têm influenciado as formas organizacionais. Por último, são discutidas as implicações que isso tem para as estruturas organizacionais e como um modelo se apresenta diante das relações estruturais e as perspectivas do conhecimento e da aprendizagem nas organizações.

OLHAR TRADICIONAL PARA AS TEORIAS ESTRUTURAIS DAS ORGANIZAÇÕES

Os estudos sobre estrutura organizacional tiveram Fayol (MOTTA, 2001) como um dos principais estudiosos, que procurou entender a estrutura correta para a empresa manufatureira, voltada para a racionalização da estrutura administrativa; que gerencia o processo de trabalho e propõe uma divisão funcional em engenharia, manufaturas, vendas, financeiro e pessoal; com funções e atividades separadas; com um nível hierárquico superior na qual todas as divisões estão subordinadas. Neste início de século XX também foram significativas as contribuições de outros estudiosos da administração científica, como Taylor, com um novo redesenho dos processos de trabalho e o melhoramento da produtividade, e Ford, com a especialização dos trabalhadores. O quadro 2 apresenta um resumo evolucionário das principais teorias que contribuíram para formação das estruturas organizacionais.

Quadro 1: Principais teorias que contribuíram para as estruturas organizacionais.

Teorias	Principal período	Alguns estudiosos	Algumas contribuições para as estruturas organizacionais
Administração Científica	Décadas 1900 – 1920	Taylor, Fayol, Ford	<ul style="list-style-type: none"> Redesenho do processo de trabalho; Especialização do processo administrativo; <ul style="list-style-type: none"> Especialização dos trabalhadores; Consolidação e estruturação das unidades de comando.
Teoria da Burocracia	Décadas 1920 – 1930	Weber, Selznick, Merton	<ul style="list-style-type: none"> Consolidação da autoridade legal; Estabelecimento de normas, leis ou políticas para a produção da empresa; Existe um tipo ideal de estrutura organizacional.
Teoria das Relações Humanas	Décadas 1930 – 1940	Mayo	<ul style="list-style-type: none"> Supervisão e relacionamento dos empregados para melhorar a produção; A média administração deve otimizar a ligação entre a alta e baixa administração; <ul style="list-style-type: none"> Trabalhos em equipe.
Teoria da Racionalidade Limitada	Década 1940	March, Simon	<ul style="list-style-type: none"> Preocupação com a eficiência do sistema; <ul style="list-style-type: none"> Racionalidade limitada; Modelos operatórios simplificados; Estruturas condicionadas a prazos.
Teoria Geral dos Sistemas	Décadas 1930 - 1940	Bertalanffy	<ul style="list-style-type: none"> A empresa como partes interligadas; Moderna análise de departamentalização das empresas; <ul style="list-style-type: none"> Modelo de sistemas e subsistemas.
Teorias Contingenciais	Décadas 1950 - 1970	Burns, Stalker, Woodward, Grupo de Aston	<ul style="list-style-type: none"> Sistema aberto que comporta dimensões formais e informais; <ul style="list-style-type: none"> Influência do ambiente; Não existe tipo ideal de estrutura; Continuum entre sistema mecânico e orgânico.
Teoria das configurações estruturais	Décadas 1970 – 1980	Mintzberg	<ul style="list-style-type: none"> Abordagem multidimensional; <ul style="list-style-type: none"> Várias relações entre estrutura e estratégia; Consistência entre parâmetros de design e fatores contingenciais.
Aprendizagem organizacional e outras	Década de 1990 -	Senge e outros	<ul style="list-style-type: none"> Organizações que aprendem, virtuais e de conhecimento; Utilização de ativos individuais e coletivos (cognição e habilidades); <ul style="list-style-type: none"> Uso de tecnologia de comunicação e informação.

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Motta (2001), Rodrigues (2004) e Oliveira (2006).

ESTUDOS SOBRE CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES

A discussão sobre o conhecimento vem de longa data. Já na Grécia Antiga o conhecimento era motivo de questionamentos e dúvidas. Depois de um longo período em que o conhecimento era tratado por racionalistas e empiristas majoritariamente no campo filosófico, Polanyi contribuiu significativamente com a ideia do conhecimento tácito, sendo condição inerente de cada pessoa. Com o advento da era da informação e da tecnologia, os estudos sobre conhecimento tomaram forma e ganharam notoriedade dentro da academia. A evolução dos estudos podem ser vistos no quadro 2, onde Grant e Grant (2008) desenharam a linha do tempo dos

estudos em gestão do conhecimento, numa mostra de que não se trata de mais um modismo acadêmico (LASTRES; ALBAGLI; LEMOS; LEGEY, 2002; GRANT; GRANT, 2008), mas sim de uma base sólida de pesquisas, descobertas e evolução, estando presente nas principais teorias estruturais das organizações e modificando rapidamente os conceitos e ideias nas últimas décadas.

Os estudos em aprendizagem voltados para as organizações, apesar de vultosos na década de 1990, podem ser considerados com relevância já em várias décadas anteriores. No seu desenvolvimento, três áreas de consenso foram ao longo do tempo sendo consideradas (FIOL; LYLES, 1985). O quadro 3 mostra um resumo das principais abordagens sobre aprendizagem organizacional nas últimas décadas e as contribuições dos principais estudiosos na área.

Quadro 2: A linha do tempo do conhecimento

Contexto	Período	Pensamento	Principais ideias
Gregos	Séc. VI a IV aC.	Platão Aristóteles Estoicos sépticos	<ul style="list-style-type: none"> • Crença nas verdades justificadas; <ul style="list-style-type: none"> • Depende do propósito; • Como determinar se nossos sentidos são válidos? <ul style="list-style-type: none"> • O conhecimento é realmente possível?
Racionalistas	Séc XVII a XIX	Descartes, Hegel e Kant	<ul style="list-style-type: none"> • As características fundamentais são conhecidas independente dos sentidos; <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento a priori.
Empiristas	Séc XVII a XIX	Hume, Lucke e Mills	<ul style="list-style-type: none"> • Justificativas sobre as forças da evidência; <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento a posteriori.
Da certeza a dúvida	Início do Sec. XX	Russel Popper Wittgenstein	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento direto X conhecimento por descrição; <ul style="list-style-type: none"> • Pensamento hipotético dedutivo; • Tudo é sobre a linguagem.
Conhecimento é pessoal	Meados do Séc. XX	Polanyi	<ul style="list-style-type: none"> • Não podemos expressar em palavras tudo que sabemos; <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento tácito.
Descoberta da informação	Final do Séc. XX	Shannon Ackoff	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria da informação; • Dado – informação – conhecimento – sabedoria.
Gestão do conhecimento	Posterior ao Séc. XX	Drucker Stewart Wiig	<ul style="list-style-type: none"> • O trabalhador do conhecimento; <ul style="list-style-type: none"> • Capital intelectual; • Gestão do conhecimento; • Primeira geração da gestão do conhecimento.

Fonte: Adaptado de Grant e Grant (2003, tradução nossa).

Quadro 3: Principais Trabalhos Sobre Aprendizagem Organizacional.

Década	Principais autores	Principais abordagens
1960	Cyert e March (1963) Cangelosi e Dill (1965)	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem como adaptação (desenvolvimento comportamental) aos objetivos e atenção e busca pelas regras; • Aprendizagem como interação entre os indivíduos (desenvolvimento social e comportamental) e grupos de adaptação (desenvolvimento cognitivo).
1970	Duncan (1974) March e Olsen (1975) Argyris e Schon (1978) Duncan e Weiss (1978)	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem como níveis de comportamento e níveis de estratégia (desenvolvimento cognitivo); • Aprendizagem como adaptação racional e interpretação (desenvolvimento cognitivo); • Círculos simples (baixo nível de cognição) e círculos duplos (alto nível de cognição) de aprendizagem; • Aprendizagem com relacionamentos voltados para o resultado (desenvolvimento cognitivo);
1980	Miles e Randolph (1980) Miller e Friesen (1980) Hedberg (1981) Miles (1982) Daft & Weick (1984)	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem pró-ativa (comportamental) e reativa (cognitiva); • Aprendizagem como ações adaptativas (desenvolvimento comportamental); • Aprendizagem como formação dos hábitos (desenvolvimento comportamental) e descoberta (cognição); • Aprendizagem como diversificação dos resultados (comportamental) e formalização dos planejamentos (cognitiva); • Aprendizagem como ação e interpretação (desenvolvimento comportamental);
1990	Brown e Duguid (1991) Lave e Wenger (1991) Nonaka (1994) e Choo (1999) Crossan, Lane e White (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem como comunidades de prática (construção social); • Aprendizagem situada (desenvolvimento periférico legítimo); • Aprendizagem como criação e construção do conhecimento (desenvolvimento do saber como aprendizagem); • Aprendizagem como intuição, interpretação, integração e institucionalização (processo dinâmico);
2000	Wang e Ahmed (2002) Elkjaer (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Círculo triplo de aprendizagem (aprendizagem como inovação e criatividade); • A organização como mundo social (aprendizagem como construção social);

Fonte: Adaptado e atualizado de Fiol e Lyles (1985).

RELAÇÃO APRENDIZAGEM E CONHECIMENTO E A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A tentativa de aproximar a aprendizagem e o conhecimento da estrutura organizacional pode ser vista tanto do ponto das tecnologias de informação e dos trabalhos das áreas de modelagem computacional (BAVELAS, 1950; CARLEY, 1997; MCELROY, 2000; MOON; CARLEY, 2007), como diretamente incluídos dentro dos estudos organizacionais que, por um lado, têm a estrutura como dada e consideram a aprendizagem e o conhecimento como intrinsecamente influenciadores, ou, por outro lado, os que consideram os estudos de aprendizagem e gestão do conhecimento como independentes e consideram a estrutura organizacional como componente facilitador ou complicador para a aprendizagem e a criação do conhecimento no interior da organização.

Do ponto de vista dos estudos da estrutura, já nas teorias contingenciais, aparece muito presente a necessidade

de pensar o conhecimento e a aprendizagem como conceitos-chaves, já que a incerteza da tarefa é coração do conceito de contingência, que tem implicações para conceitos de segunda ordem, tais como inovação e tamanho (DONALDSON, 2007, p. 107). Perrow (1967) já argumentava que tecnologia do conhecimento era contingente a estrutura organizacional. Dessa forma

À medida em que as organizações procuram inovar seus produtos, serviços ou processos produtivos, as tarefas se tornam mais incertas. Essas tarefas não podem ser formalizadas pela burocracia, não podendo ser especificadas previamente por meio de uma regra ou procedimento, porque isto requereria um conhecimento que os burocratas não possuem (DONALDSON, 2007, p. 113).

Do ponto de vista dos estudos sobre aprendizagem e conhecimento, Fiol e Lyles (1985) destacam a importância que a aprendizagem tem ganhado frente aos aspectos estruturais das organizações. Esta passa a ser considerada como resultado da aprendizagem organizacional, quando não, como condição para que ela aconteça. Para Shrivastava (1983), o reconhecimento que certas estruturas são mais

condutivas para a aprendizagem organizacional que outras tem levado ao argumento de que as organizações podem ser intencionalmente designadas para reforçar sua capacidade de aprender.

Esse entendimento, que passa a conceber as estruturas como continuamente estruturadas, conforme a aprendizagem da organização, faz com que, conforme Elkjaer (2004) estando diretamente relacionados com o mundo social, organizações e indivíduos sejam entendidos como sendo mutuamente constituídos e constituintes de uma ordem sistêmica das ações organizacionais e interações, mantidas juntas pelos indivíduos e grupos comprometidos com o trabalho e a vida organizacional. Easterby-Smith, Snell e Gherardi (1998) argumentam que existe, nesse sentido, um potencial para o conflito dentro e entre os grupos. As organizações, ao remover as limitações estruturais e hierárquicas, vão, em contrapartida, promover mais canais de ação e influência ao migrar dos comandos verticais para redes mais horizontais de relacionamentos.

Na visão de Roberts (2006), esse novo poder estrutural que se cria dentro da organização pode ser refletido nas relações de poder dentro de suas comunidades de prática. Por isso, alternativamente, as comunidades de prática têm o potencial de proporcionar um local com menor restrições de poder e se desenvolver na estrutura formal da organização, oferecendo um espaço de experimentação e criatividade. Desse modo, a participação se torna mais efetiva e a prática se rotiniza dentro dos padrões estruturais, havendo necessidade de um contínuo pensar, tanto das ações constituídas como constituintes no interior das comunidades e consequentemente da organização.

O ambiente organizacional, dessa forma, dentro da organização, como entende Balestrin (2007, p. 165)

[...] não poderá ser produzido pelo modelo de comando e de controle dos modelos piramidais tradicionais, mas sim por configurações organizacionais adaptadas a essa nova contingência da estrutura organizacional – o conhecimento. Nesse sentido, a forma de estruturar uma organização poderá ser vital para a sua dinâmica de criação de conhecimento.

Nonaka (1994) propõe, para isso, que as organizações sejam estruturadas de forma que a estrutura organizacional possibilite a orquestração de diferentes ritmos ou frequências naturais geradas tanto por várias equipes de projetos como pelo sistema formal da organização. Isto permite a alocação de tempo, espaço e recursos que compõem o ritmo organizacional, que faz com que a criação do conhecimento se torne mais eficiente e efetiva.

IMPLICAÇÕES PARA OS FORMATOS ORGANIZACIONAIS

A partir dos formatos estruturais básicos que teoricamente foram discutidos, percebem-se quatro configurações que têm se destacado na busca das organizações pelo atendimento de seus objetivos e ou das suas concepções teóricas. (1) As organizações do conhecimento, que têm procurado balancear suas ações com estrutura tradicional, ao mesmo tempo em que avançam com padrões constituintes e constituídos por meio dos agentes e das relações humanas na organização. (2) As organizações situadas, que baseiam-se mutuamente na aprendizagem, no poder, contexto e nos significados que fazem parte do cotidiano da organização e que estão em permanente mudança. (3) As organizações burocráticas modernas, que mantêm sua estrutura tradicional e buscam, com o conhecimento, fazer sentido para suas ações e melhorar nas tomadas de decisões. (4) As organizações inovadoras, que estão baseadas principalmente na possibilidade de criação de conhecimento, por meio de um contínuo fluxo de aprendizagem e construção social.

As organizações burocráticas (conforme tratada por Weber) modernas têm avançado na busca pelo conhecimento e pelo suporte nas tomadas de decisões e na inserção, dentro da organização, de componentes subjetivos, como as representações e interpretações humanas. Mas enquanto organizações desse tipo, têm procurado fazer sentido para suas ações e valorizar as formas em que o conhecimento é manifestado em seu interior, os aspectos estruturais convencionais, como o seu grau de complexidade, formalização e centralização não tem deixado de existir; muito pelo contrário, continuam sendo determinantes para os desenhos estratégicos da organização.

Aspectos como diferenciação, controle, grau de especialização e tecnologia utilizada, são considerados a partir das representações culturais, das crenças, rotinas, regras e preferências que estão latentes em seu cotidiano, mas sem deixar de constituir, contudo, sua característica intrinsecamente burocrática.

As organizações estruturantes (ver RANSON, HININGS; GREENWOLD, 1980) podem ser consideradas, nas novas configurações estruturais, como alicerçadas nas bases das organizações formais e suas formas de complexidade, centralização e formalização, com um remodelamento no seu contexto e nas formas como se dá sua prática; como considera as restrições ambientais e na forma como viabiliza os recursos para execução de suas atividades. Essas novas configurações diferem sistematicamente das organizações formais na medida em que possuem a mudança e a continuidade das práticas e ações de seus membros como fundamentais para continuidade da organização.

Por isso, as relações de poder dentro das diversas comunidades que se formam no interior da organização e as ferramentas de que seus membros utilizam são importantes para a construção dos significados, na formação dos esquemas interpretativos e nas simbologias e valores que possibilitam que a estrutura, ao mesmo tempo em que constitui

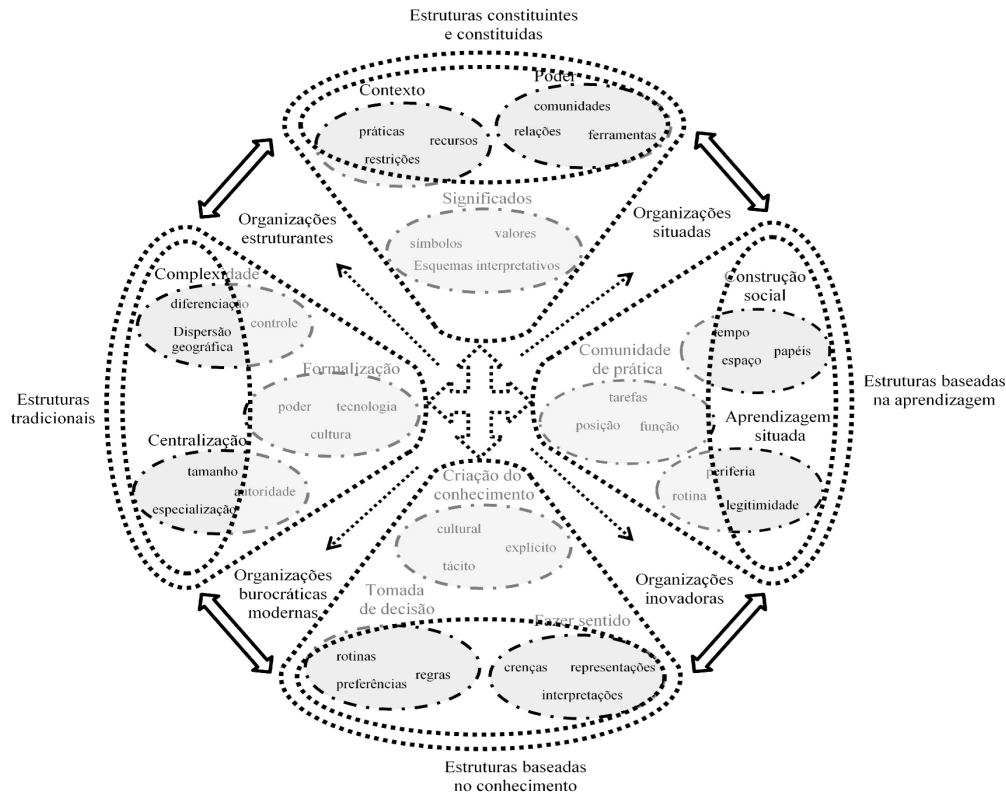


Figura 1: Formatos Estruturais Organizacionais Básicos.
 Fonte: Elaborado pelo autor.

o formato para segmento dos agentes na organização, possa ser também formada por eles.

As organizações situadas (ver LAVE; WENGER, 1991, sobre aprendizagem situada) estão baseadas em aspectos que tornam as estruturas organizacionais como construções sociais. As organizações se tornam espaços onde se desenvolvem comunidades de prática, com funções, tarefas e participações de seus membros, alicerçados tanto por meio de rotinas e papéis, quanto pela legitimidade que as ações dos membros conferem à estrutura. Isso ocorre por meio de sua capacidade de influência, de ver e interpretar os contextos em que está inserido e na forma como proporciona as relações e mudanças no interior da organização.

Na organização situada o agente e a estrutura se pertencem mutuamente e as abstrações só têm sentido em circunstâncias específicas. As comunidades que constituem e são constituídas pela estrutura têm o potencial de proporcionar um local dinâmico nas relações de poder e, ao mesmo tempo, oferecer espaços de experimentação e criatividade.

As organizações inovadoras voltam-se essencialmente para a criação e a gestão do conhecimento e o desenvolvimento da aprendizagem, em detrimento de outras formas organizacionais. A inovação tem sido uma das principais justificativas para as mudanças estruturais nas organiza-

ções nas últimas décadas. Voltadas para constante necessidade de produzir conhecimento e serem continuamente aprendentes, essas organizações fundamentam-se, conforme alegado por Brown e Duguid (1991), em representações proativas e altamente interpretativas, não somente respondendo ao ambiente, mas de maneira fundamental, criando muitas maneiras e condições das quais podem alterá-lo.

As organizações, assim, baseiam-se na aprendizagem para criar uma interface de adaptação e mudança ao ambiente, impondo alterações e refletindo sobre as transformações ocorridas, ao mesmo tempo em que as condições específicas criadas pelas comunidades e suas práticas vão continuamente sendo remodeladas e reestruturadas. A figura 1 ilustra esses formatos organizacionais e suas formas de relações.

O modelo proposto, ao mesmo tempo em que procura mostrar as quatro relações estruturais básicas, também apreende que elas estão interligadas e podem ser constituídas simultaneamente em uma mesma organização, por isso seus limites não estão totalmente fechados. Mostra que mesmo estruturas representativamente opostas podem contribuir para a formação dos arranjos estruturais e nas relações entre os agentes e os aspectos formais da organização. A maior preocupação, sem dúvida, foi mostrar que a periferia do conhecimento e a aprendizagem dentro da organização podem, de certo modo, abrigar relações funda-

mentais com os aspectos formais e estruturais da organização, seja ela mais estruturada ou estruturante, conforme pode ser notado.

CONCLUSÃO

O presente trabalho pôde mostrar como a estrutura e as relações de conhecimento e aprendizagem estão inseridas no contexto da organização. De um lado, são notórias as transformações ocorridas no âmbito estrutural no último século; por outro, a aprendizagem e o conhecimento, inicialmente conceitos estritamente pertencentes aos indivíduos, tomou forma no contexto grupal e se tornaram fundamentais para o entendimento dos aspectos formais e das relações que acontecem nas organizações. Mesmo as estruturas que priorizam padrões convencionais, a busca pela gestão do conhecimento tem se tornado constante e tem mudado a forma como os componentes burocráticos e formais são estruturados. Da mesma maneira, na tentativa de situar os agentes como imbricados nas formalizações e ativamente envolvidos nos aspectos de complexidade e centralização da organização, as mudanças ocorridas tornaram dependentes da aprendizagem ocorrida, das atividades situadas e das práticas que são desempenhadas.

Por outro lado, o presente estudo pretendeu tornar mais significativos os estudos estruturais, levando em consideração a aprendizagem e o conhecimento, além de mostrar que as organizações não têm baseado suas estruturas em limites bem definidos, nem delimitado seus padrões e suas formas de atuação em configurações rígidas e padronizadas, mas, pelo contrário, as novas formas organizacionais estão cada vez mais se tornando um *mix* de seus componentes essenciais, tendo à frente o relacionamento dos agentes, suas interrelações e como suas práticas norteiam o cotidiano da organização.

Percebe-se, a partir da resposta dada ao questionamento inicialmente feito e do objetivo alcançado, uma necessidade de relacionar empiricamente os conceitos destacados, verificar até que ponto essas relações acontecem na prática, e como elas podem ser mais bem representadas enquanto modelo de significação da estrutura e dos estudos sobre conhecimento e aprendizagem organizacional. Da mesma forma, promover estudos mais elaborados sobre as províncias de significados, poder e restrições contextuais nas práticas habituais e estruturais pode acentuar a autonomia e fortalecer as relações humanas, tornando os agentes e as comunidades mais capacitados para aprender e desenvolver as organizações.

REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, C. Teaching smart people how to learn. **Harvard Business Review**, v. 69, n. 3, May-Jun. 1991, p. 99-109.
- BALESTRIN, A. Criação de Conhecimento Organizacional: Teorizações do Campo de Estudo. **Organizações & Sociedade**, v. 14, n. 40, Jan-Mar, 2007, p. 153-168.
- BAVELAS, A. Communication patterns in task-oriented groups. **The Journal of Acoustical Society of America**, v. 12, n. 6, nov, 1950, p. 725-730.
- BEESELEY, L. Multi-level complexity in the management of knowledge networks. **Journal of Knowledge Management**; v. 8, n. 3, 2004, p. 71-88.
- BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. **Organization Science**, v. 2, n. 1, Feb, 1991, p. 40-57.
- CALEY, K. M. Organization adaptation. **Annals of Operations Research**, v. 75, 1997, pp. 25-47.
- CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, 1972, p. 2-22.
- CHOO, C. W. The knowing organization as learning organization. **Education & Training**, v.43, n. 4/5, 2001, p. 197-205.
- _____. The Structure of Organizational Knowledge. **PrimaVera Working Paper**, v. 99, n. 27, dec, 1999, p. 1-20.
- CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: From intuition to institution. **The Academy Management Review**, v. 24, n. 3, 1999, p. 522-537.
- CROZIER, M. **O fenômeno burocrático**. Brasília: Ed. UNB, 1981.
- DONALDSON, Lex. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter, R. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 104-131. (Vol. 1).
- EASTERBY-SMITH, M.; CROSSAN, M.; NICOLINI, D. Organizational learning: debates past, present and future. **Journal of Management Studies**, v. 37. n. 6, Sep, 2000, p. 783-796.
- EASTERBY-SMITH, M.; SNELL, R.; GHERARDI, S. Organizational learning: diverging communities of practice. **Management Learning**, v. 29, n. 3, 1998, p. 259-272.
- EISENSTADT, S. N. Burocracia, burocratização y desburocratización. **Revista de Administracion Publica**, n. 46, abr-jun, 1981, p. 15-21.
- ELKJAER, B. Organizational learning: the 'third way'. **Management Learning**, v. 35, n. 4, December, 2004, p. 419-434.
- ESTRADA, F. Economía y racionalidad de las organizaciones: los aportes de Herbert A. Simon. **Revista de Estudios Sociales**, n. 31, dec, 2008, p. 84-103.
- ESTRADA, F. Economía y racionalidad de las organizaciones: Los aportes de Herbert A. Simon. **Revista de Estudios Sociales**, n. 31, dec, 2008, p. 84-103.
- FIOL, C.; LYLES, M. Organizational learning. **Academic of Management Review**, v. 10, 1985, pp. 803-813.
- FOSS, N. J. Introduction: new organizational forms - critical perspectives. **Int. J. of the Economics of Business**. v. 9, n. 1, 2002, p. 1-8.
- GALBRAITH, J. **Organizational design**. Reading, USA: Addison Wesley, 1993.
- GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. **Management Learning**, v. 35, n. 4, December, 2004, p. 419-434.

- ment Learning**, v. 29, n. 3, 1998, p. 273-297.
- GONÇALO, C. R. Barreiras cognitivas: uma perspectiva decisiva para promover estratégias de conhecimento no desempenho da atividade organizacional. **Produto & Produção**, v. 8, n. 2, jun, 2005, p. 25-36.
- GRANT, C. T.; GRANT, K. A. Developing a Model of Next Generation Knowledge. **Issues in Informing Science and Information Technology**, v. 5, 2008, p. 571-590.
- GRANT, R. M. The resource – based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, Spring, 1991, p. 114-135.
- HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- _____. Desarrollos recientes en teoría organizacional: una revisión. **Ciencia Y Sociedad**, v. XV, n. 4, Outubro-Diciembre, 1990, p. 376-411.
- HANDLEY, K.; STURDY, A.; FINCHAM, R.; CLARK, T. Within and beyond communities of practice: making sense of learning through participation, identity and practice. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 3, May, p. 641-653, 2006.
- HINNINGS, B. Organizations and their structures. In: WESTWOOD, R.; CLEGG, S. (Eds.). **Debating organization: point-counterpoint in organization studies**. Oxford: Blackwell, 2003. p. 275-283.
- LASTRES, H. L. M.; ALBAGLI, S.; LEMOS, LEGEY, L. Desafios e Oportunidades da Era do Conhecimento. **São Paulo em Perspectiva**, v. 16, n. 3, 2002, p. 60-66.
- LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1991.
- MACHADO, D. D. P. N. Dinâmica da Criação e Gestão do Conhecimento: Um Estudo De Caso. **Revista FACES**, v. 5, n. 1, jan-abr, 2006, p. 56-71.
- MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Teoria das organizações**. 2. ed. São Paulo: FGV, 1972.
- MARTÍNEZ, A. G. H.; MAYORGA, J. J. S.; SANABRIA R., M. Hacia la Construcción Del Objeto de Estudio de la Administración: Una Visión Desde la Complejidad. **Revista Facultad de Ciencias Económicas**, v. 16, n. 1, jun, 2007, pp. 97-112.
- MCELROY, M. W. Integrating complexity theory, knowledge management and organizational learning. **Journal of Knowledge Management**, v. 4, n. 3, 2000, pp. 195-203.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **The American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, sep, 1977, pp. 340-363.
- MEYER, M. Bureaucracy and bureaucratization. **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences**. 2001. p. 1401-1406.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MOON, C. CARLEY, M. K. Evolving Multi-Agent Network Structure with Organizational Learning. **Spring Simulation Multiconference**, v. 2, 2007, pp. 127-134.
- MOTTA, P. F. C. **Teoria das organizações: evolução e crítica**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- NICOLINI, D.; MEZNAR, M. The social construction of organizational learning: conceptual and practical issues in the field. **Human Relations**, v. 48, n. 7, 1995, p. 727-746.
- NONAKA, I. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, 1994, p. 14-37.
- NONAKA, I. Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. **Organization Science**, v. 20, n. 3, 2009, p. 635-652.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Estrutura Organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. São Paulo: Atlas, 2006.
- OLIVEIRA, R. R. Que papel cabe aos stakeholders do conhecimento? In: WORKSHOP INTERNACIONAL SOBRE INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO NA EMPRESA, V., Recife. **Anais...**, v.1, 2004, p.1-15.
- PERROW, C. A framework for the comparative analysis of organization. **American Sociological Review**, v. 32, n. 2, apr, 1967, p. 194-208.
- PRAHALAD, C.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, issue 3, May-Jun, 1990, p. 79-91.
- RANSON, S., HINNINGS, B., GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 1, 1980, p. 1-17.
- ROBERTS, J. Limits to communities of practice. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 3, May, 2006, p. 623-639.
- SAINSAULIEU, R. KIRSCHNER, Ana M. **Sociologia da empresa: organização, poder, cultura e desenvolvimento no Brasil**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2006.
- SCHÖN, D. A. **The reflective practitioner: how professionals think in action**. USA: Basic Books, 1983.
- SEWELL, W. H. Toward a theory of structure: duality, agency and transformation. **Center for Research on Social Organization**, CSSR Working, 29, 1989, p. 1-37.
- SHRIVASTAVA, P. A typology of organizational learning systems. **Journal of Management Studies**, v. 20, n.1, 1983, p. 7-28.
- SPENDER, J. S. A Note on Making Use of Knowledge Management. In: **Annals of 3rd Annual MIT/UCI Knowledge and Organizations Conference**, Laguna. Beach, CA, March 5-7, 2004.
- STEIL, A. BARCIA, R. M. Aspectos estruturais das organizações virtuais. **ENAMPAD99**, set, 1999.
- TOMÁEL, M. I.; ALCARÁ, A. R.; DI CHIARA, I. G. Das redes sociais à inovação. **Ciência da Informação**, v. 34, n. 2, 2005, p. 93-104.
- WANG C. L.; AHMED, P. K. A Review of the Concept of Organizational Learning. **Working Paper Series**, 2002, p. 1-19.

Artigo recebido em 18/04/2011.

Aceito para publicação em 18/07/2011.