



GESTÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UMA REFLEXÃO FILOSÓFICA VOLTADA PARA OS ESPAÇOS DE AFETO

Ana Cristina Carneiro dos Santos

Doutora em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília, Brasil.

E-mail: anacarneiro1000@gmail.br

Lillian Maria Araújo de Rezende Alvares

Doutora em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília, Brasil.

Professora da Universidade de Brasília, Brasil.

E-mail: lillianalvares@unb.br

Resumo

O objetivo deste estudo é apresentar uma reflexão sobre como a compreensão sobre os espaços relacionais como espaços de afeto pode contribuir para a Gestão do Conhecimento e a Aprendizagem Organizacional. A perspectiva adotada para a reflexão proposta é baseada principalmente no pensamento dos filósofos Espinosa e Nietzsche sobre a capacidade de afeto e potência de agir. O texto defende que todo conhecimento e todo processo de aprendizagem é expressão de um certo ponto de vista e a constituição desse ponto de vista responde a um certo sistema afetivo. Esses elementos, por sua vez, são onipresentes em ambientes organizacionais, cujo potencial de afeto está intimamente relacionado à capacidade de transformação. A abordagem metodológica utilizada foi qualitativa, envolvendo levantamento bibliográfico e a realização de um estudo de natureza exploratória e descritiva, baseada em análise de conteúdo. Nas conclusões, observa-se que a implementação de ações voltadas para Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional exige a mobilização não somente de técnicas, processos e ferramentas, mas, sobretudo, de afetos que impactam diretamente as identidades e os processos de aprendizagem dos indivíduos e, conseqüentemente, das organizações. Daí a importância da associação e cruzamentos entre essas duas áreas de estudo com áreas que investigam o potencial de ação dos seres humanos nos espaços relacionais a partir da perspectiva do afeto.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Aprendizagem organizacional. Espaços de afeto.

KNOWLEDGE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL LEARNING: A PHILOSOPHICAL REFLECTION FOCUSED ON THE SPACES OF AFFECTION

Abstract

The aim of this study is to present a reflection on how understanding about relational spaces as spaces of affection can contribute to Knowledge Management and Organizational Learning. The perspective adopted for the proposed reflection is based mainly on the thinking of the philosophers Espinosa and Nietzsche about the capacity for affection and the power to act. The text defends that all knowledge and every learning process is an expression of a certain point of view and the constitution of this point of view responds to a certain affective system. These elements, in turn, are ubiquitous in organizational environments, whose potential for affection is intimately related to the capacity for transformation. The methodological approach used was qualitative, involving bibliographic survey and the realization of an exploratory and descriptive study, based on content analysis. In the conclusions, it is observed that the implementation of actions aimed at Knowledge Management and Organizational Learning requires the mobilization not only of techniques, processes and tools, but, above all, of affects that directly impact the

identities and learning processes of individuals and consequently, of organizations. Hence the importance of the association and crossings between these two areas of study with areas that investigate the action potential of human beings in relational spaces from the perspective of affection.

Keywords: Knowledge management. Organizational learning. Spaces of affection.

1 INTRODUÇÃO

Com a evolução tecnológica que marcou o início da era da informação, na segunda metade do século XX, houve uma reconfiguração social, uma nova organização interconectada que alterou por si só as dinâmicas de poder e de transformação da economia, da sociedade e da cultura. Nela, a informação ganhou novos papéis, gerando novas formas de socialização, compactando o espaço e o tempo, e alterando a relação do ser humano com o mundo (CASTELLS, 1999).

Nesse cenário, o conhecimento passou a ser um dos principais ativos a serem gerenciados pelas organizações. A tecnologia da informação passa a ter, portanto, um papel fundamental, daí a importância das discussões em torno da Gestão do Conhecimento (GC) e da Aprendizagem Organizacional (APO), campos de múltiplas definições e trabalhados em diferentes disciplinas, dado que as informações passam a ser difundidas por meio de ferramentas tecnológicas, alterando a relação dos seres humanos com a geração de conhecimento e, com isso, com a realidade.

Há muito mais acesso à informação, muito mais contato com novidades e isso torna a vida humana muito mais acelerada (CASTELLS, 1999). Segundo o autor, um dos principais impactos da sociedade em rede é a ausência de intermediários no acesso à informação, possibilitando mais autonomia às pessoas e uma drástica mudança em modelos de negócios. A palavra redes deriva do latim *retis* – trama ou conjunto de fios entrelaçados produzidos por uma dinâmica de conectividade que se faz e desfaz ininterruptamente, tornando impossível delimitar fronteiras exatas entre o dentro e o fora (MOSÉ, 2018). “É o ato de estabelecer uma relação com o outro que elabora a trama da rede.” (p. 77).

O uso de tecnologias da informação nos processos de GC deve ser incentivado, pois pode permitir a expansão do acesso aos conhecimentos da organização, além de impactos positivos na cultura e no comportamento organizacional (FERNANDES, 2019). Entretanto, não depende da tecnologia da informação a criação ou o acesso do indivíduo ao conhecimento. Ela é veículo, não fonte.

A tecnologia isoladamente não fará com que a pessoa possuidora do conhecimento o compartilhe com as outras [...], não criará uma organização de aprendizado contínuo, uma meritocracia nem uma empresa criadora de conhecimento. (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 68).

Embora o momento atual coloque os grupos e organizações que possuem acesso às tecnologias de informação e comunicação em um ambiente global (vivendo de forma interligada e interdependente, com acesso a uma grande quantidade de informações e tecnologias), os modelos mentais¹ que norteiam os seres humanos impactam o modo como os

¹ Os modelos mentais abordados neste artigo têm como base os conceitos apresentados por Senge (2016) e Kofman (2002, v. 1). São pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam a forma dos seres humanos verem e agirem no mundo (SENGE et al., 1999; SENGE, 2016). São compostos por quatro tipos de filtros – biologia, linguagem, cultura e história pessoal (KOFMAN, 2002, v. I). Este estudo acrescenta um quinto tipo de filtro – emocionalidade.

indivíduos, grupos e organizações veem, sentem, significam, atuam e geram resultados. Nesse cenário, conforme Davenport e Prusak (2003), a GC depende de muitos fatores para ser eficaz, dentre eles a mudança comportamental, cultural e organizacional.

Consideram-se, neste artigo, organizações como redes de compromissos, onde ações são articuladas e realidades são criadas, conforme proposto por Flores (1997) e Winograd e Flores (1988). Todo o processo de articulação e realização de ações dentro de um contexto organizacional acontece por meio das conversações. Redes de compromissos conversacionais decorrem de processos contínuos de coordenação de ações onde cada promessa feita possibilita (e implica) outras promessas, criando com isso compromissos mútuos. Pensar a organização como um processo racional e técnico implica subestimar os aspectos humanos e negligenciar o fato de que as tarefas das organizações são muito mais complexas, incertas e difíceis do que as desempenhadas por máquinas (MORGAN, 2002).

Mesmo com a crescente possibilidade de acesso a informações, a existência de uma vasta quantidade e variedade de métodos e ferramentas de gestão disponíveis na literatura, em pesquisas acadêmicas e em práticas comprovadas de GC e de APO, os desafios relacionados ao processo de articulação de ações e obtenção de resultados aumentam. As dificuldades de obtenção de resultados concretos e efetivos para os indivíduos e as organizações são o problema motivador deste artigo. Sendo efetividade tomada aqui no sentido na obtenção de eficácia (que alcança o objetivo proposto) com eficiência (que se faz com excelência) e sustentabilidade (com condições/capacidade de continuidade). Por isso, este trabalho busca provocar reflexões sobre os tipos de estímulos dados às pessoas e aos grupos para a conquista de resultados individuais e organizacionais.

Tendo em vista que as questões e reflexões em torno desse problema estão intimamente ligadas ao mundo das ideias, interpretações e formação de conceitos, esta pesquisa parte da premissa de que toda a expressão e atuação humana no mundo manifesta os indivíduos como quem são, em seu potencial de afeto². Afeto no sentido filosófico, ou seja, que vem do fato de afetar-se e que resulta da interação entre os seres humanos e o ambiente, portanto, das relações (MARTINS, 2009). Ao interagir com as pessoas e com as coisas, os seres humanos são marcados por elas.

Tanto Nietzsche quanto Espinosa refletiram, cada um ao seu modo, sobre a relação do conhecimento (compreensão sobre algo) com os impulsos presentes no ser humano e sua capacidade de ação (MARTINS, 2009). Pretende-se aqui apresentar uma reflexão sobre como a compreensão sobre os espaços relacionais como espaços de afeto podem contribuir para a GC e a APO ao mostrar como as práticas dos campos se associam e cruzam com outras áreas de estudos que investigam o potencial³ de ação dos seres humanos nos espaços relacionais.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de pesquisa qualitativa, de natureza descritiva e exploratória, baseada em análise de conteúdo. A metodologia utilizada consiste no levantamento bibliográfico de publicações, incluindo normas, livros e artigos de periódicos científicos das plataformas Web of Science, Scopus e Google Scholar. Os termos aqui utilizados foram: gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional, organizações de aprendizagem, potência, afeto e

² O termo afeto (*affectus*) expressa a mudança de um estado a outro, tanto no corpo afetado quanto no corpo afetante. Essa modificação pode ser positiva ou negativa, aumentando ou diminuindo a potência de agir dos corpos. (ESPINOSA, [1677] 2009)

³ Aumentar a potência de um indivíduo é expandir seu território de ação e sua autonomia no ambiente. É aumentar sua potência de agir – o que não significa diminuir suas relações com o externo. (CHAUÍ, 2011)

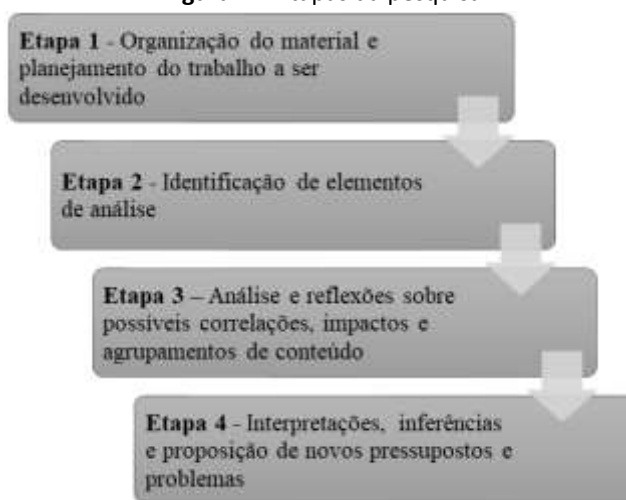
espaços de afeto, em inglês e português. O levantamento e a análise dos textos foram realizados entre 2017 e 2020.

É descritiva por apresentar características de assuntos trabalhados em outros textos e identificar possíveis associações entre as variáveis estudadas, e exploratória por esclarecer ou modificar conceitos e ideias, proporcionar uma visão geral acerca dos assuntos trabalhados e possibilitar a formulação de novos problemas a serem investigados em estudos futuros (GIL, 2017, 2019).

Recorreu-se a autores clássicos dos principais temas trabalhados. No campo da Gestão do Conhecimento, foram apresentados os conceitos trazidos da norma ISO 30.401:2018 e estudos tradicionalmente conhecidos como os de Nonaka e Takeuchi (1997). Na Aprendizagem Organizacional, dentre os autores clássicos, foram priorizados alguns dos que deram origem ao tema, dentre eles: Argyris e Schon (1996), McElroy (2003), Garvin (2000) e Senge (2016). Na abordagem voltada aos afetos, recorreu-se a pensadores da filosofia reconhecidos por explorar o assunto, em especial, Baruch Espinosa (1632-1677) e Friedrich Nietzsche (1844-1900). Além disso, foram realizados procedimentos de busca assistemática na literatura priorizando publicações de estudiosos renomados e investigados também pelas autoras deste artigo, os quais desenvolvem suas reflexões a partir das perspectivas dos filósofos citados.

Para discorrer sobre os temas, foi desenvolvida uma análise qualitativa baseada na análise de conteúdo de Bardin (2016), que se divide em quatro etapas: (i) organização e planejamento; (ii) identificação de elementos de análise; (iii) análise e reflexões; e (iv) interpretações, inferências e proposições.

Figura 1 – Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado pelas autoras

A primeira etapa (organização e planejamento) foi composta por esforços de pré-análise do material estudado, sistematização das ideias iniciais, escolha dos livros e periódicos, revisão dos fichamentos previamente elaborados, releitura de parte dos materiais selecionados, formulação do problema e objetivo deste artigo. A segunda etapa (identificação de elementos de análise) envolveu a observação e identificação da presença de elementos e conceitos relacionados ao problema e objetivo pensado. A terceira etapa (análise e reflexões) contemplou análises e reflexões sobre possíveis correlações, impactos e agrupamentos entre os conteúdos e conceitos trabalhados. A quarta etapa (interpretações, inferências e proposições) culminou na elaboração da última seção deste texto. Como consequência, obteve-se um artigo de revisão (de livros e artigos) com caráter assistemático, cuja finalidade consiste em proporcionar uma reflexão sobre o tema.

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Conhecimento sempre foi um ativo importante para as organizações. Todavia, com o avanço das tecnologias, o conhecimento organizacional tem se tornado um diferencial cada vez mais importante para a adaptabilidade, aprimoramento, vantagem competitiva e eficácia das organizações. A GC traz um corpo de conhecimento oriundo de diversas disciplinas científicas responsáveis por formar sua base conceitual de maneira interdisciplinar, dentre elas, destacam-se: aprendizagem organizacional; gerenciamento de recursos humanos e gestão da inovação (ISO 30.401: 2018).

Mesmo com uma quantidade expressiva de trabalhos desenvolvidos em diferentes tipos de organizações, eventos e publicações voltadas para o campo, ainda não existe um consenso sobre o termo conhecimento, assim como também não existe consenso para o termo GC. São muitas as definições aceitas para o termo conhecimento, dentre elas:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 6).

Soma-se também a definição da International Organization for Standardization (ISO), norma 30.401: 2018 dedicada a Sistemas de Gestão do Conhecimento: Requerimentos de que “Conhecimento é um ativo humano ou organizacional, permitindo decisões e ações eficazes em contexto.” (ISO, 2018, p. 4, tradução livre)⁴. Partindo da compreensão desse termo, avança-se agora para a distinção em torno da expressão Gestão do Conhecimento, proposta como uma “abordagem holística para melhorar o aprendizado e a eficácia por meio da otimização do uso do conhecimento”, pela ISO 30.401 (2018, p. 6, tradução livre)⁵, e como “uma disciplina interdisciplinar [...] trazendo em suas competências o aporte de diversas disciplinas científicas”, por Fernandes (2019, p. 177). Ambos apontam como finalidade da GC a geração de valor para as instituições, por meio da organização desse conhecimento como vantagem competitiva.

De acordo com Castells (1999), todas as relações humanas na atualidade são alteradas (afetadas) por uma rede crescente de informações. A divulgação de informação é cada vez mais mediada por fluxos automatizados, o que gera mudanças significativas na percepção do indivíduo com relação a tempo e espaço. Segundo o autor, um fluxo nada mais é que as relações que se formam através de vários atores dentro de uma rede. Atualmente, há toda uma estrutura de fluxos funcionando e criando contatos ao longo do mundo.

Cada vez mais novas tecnologias de informação e comunicação surgem como formas de extração do conhecimento explícito, auxiliando na transformação de informação em conhecimento, aplicação da interoperabilidade na uniformidade e interação com os usuários, além da troca de dados e informações. A tecnologia da informação tem um papel fundamental

⁴ “Knowledge human or organizational asset enabling effective decisions and action in context.” (ISO 30.401: 2018, p. 4)

⁵ “Knowledge management is a holistic approach to improving learning and effectiveness through optimization of the use of knowledge, in order to create value for the organization. Knowledge management supports existing process and development strategies. As such, it needs to be integrated with other organizational functions.” (ISO 30.401: 2018, p. 6)

na extração do conhecimento humano e posterior incorporação desse conhecimento na cultura e nos processos organizacionais. Todavia, embora o uso de tecnologias seja essencial para a GC, os investimentos no campo vão além de tecnologia da informação (FERNANDES, 2019).

A Figura 2 demonstra como se dá a criação do conhecimento mediante a interação dinâmica entre conhecimento tácito e conhecimento explícito nos quatro quadrantes apresentados por Nonaka e Takeuchi (1997), responsáveis pela aprendizagem e inovação dos indivíduos, dos grupos e das organizações. Conhecer como a organização trabalha seus processos de socialização, externalização, internalização e combinação do conhecimento é um passo importante para compreender como ela gere seu conhecimento.

Figura 2 - Espiral nos quatro modos de conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997)

A socialização promove o conhecimento compartilhado (conversão do conhecimento tácito em um novo conhecimento tácito), e a externalização, o conhecimento conceitual (conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito). A combinação produz o conhecimento sistêmico (conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito), e a internalização, o conhecimento operacional (conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito). Esse processo acontece de forma recursiva, ampliando-se para escalas cada vez maiores. A criação do conhecimento organizacional é, portanto, um processo espiral que começa no nível individual e se move por meio de crescentes comunidades de interação que atravessam fronteiras internas e externas às organizacionais (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Essa discussão teórica será retomada adiante.

Investigações no campo da GC têm evidenciado a necessidade de tratar não só a informação explícita, mas também o conhecimento tácito, enraizado nos indivíduos. A gestão eficaz do conhecimento depende de uma abordagem coerente e integrada que inclua estratégia, elementos culturais (pessoas), processos de fluxo de conhecimento e suporte a conteúdo e tecnologia. Muitas são as razões para impulsionar o amadurecimento em GC, por exemplo: perda de conhecimento especializado devido ao atrito, maior complexidade dos negócios da organização (tanto pelo aumento do conteúdo quanto pela geografia), demandas de inovação e pressões competitivas. A necessidade de uma organização "saber o que sabe" tornou-se um imperativo e não simplesmente uma capacidade "agradável de ter", segundo American Productivity & Quality Center (APQC, 2020), a principal autoridade do mundo em benchmarking, melhoria de processos e desempenho e gerenciamento de conhecimento.

Com o objetivo de firmar princípios e requisitos sólidos e fornecer diretrizes para o estabelecimento, implementação, manutenção, revisão e melhoria de um sistema efetivo de

gestão para GC nas organizações, a norma ISO 30.401: 2018 (Sistemas de Gestão do Conhecimento: Requerimentos) orienta as organizações que buscam ser competentes na otimização do valor do conhecimento organizacional e oferece base para auditar, certificar, avaliar e reconhecer essas organizações competentes por órgãos de auditoria reconhecidos internos e externos.

Dentre os termos e definições descritos na norma ISO 30.401: 2018, esta pesquisa destaca os seguintes:

- a. Organização: pessoa ou grupo de pessoas que possui suas próprias funções com responsabilidades, autoridades e relacionamentos para atingir seus objetivos.
- b. Sistema de Gestão: conjunto de elementos inter-relacionados ou interativos de uma organização para estabelecer políticas, objetivos e processos para alcançar esses objetivos.
- c. Sistema de Gestão do Conhecimento: parte do sistema de gestão organizacional relacionado ao conhecimento.
- d. Cultura Organizacional: elementos que apoiam valores, comportamentos e atividades relacionadas ao sistema de gestão do conhecimento.
- e. Cultura de Gestão do Conhecimento: elemento de suporte à cultura organizacional que apoia os valores, comportamentos e atividades associadas à busca, compartilhamento, desenvolvimento e aplicação de conhecimentos.
- f. Desempenho: resultado mensurável que pode estar relacionado com a gestão de atividades, processos, produtos e serviços.

A norma destaca que “os resultados do Sistema de Gestão do Conhecimento são um meio de alcançar resultados organizacionais, e não um fim em si mesmos”⁶. (ISO 30.401: 2018, p. 5, tradução livre). Conforme o item 0.2 da ISO 30.401: 2018, que trata da importância da GC, o maior acesso ao conhecimento cria oportunidades para o desenvolvimento não só das organizações, mas também dos profissionais que nelas atuam por meio de aprendizado, práticas e compartilhamentos. Em muitas organizações, o conhecimento crítico geralmente é isolado e/ou retido por especialistas, correndo o risco de se perder quando a organização muda ou esses especialistas saem. Ademais, segundo a norma, a gestão eficaz do conhecimento apoia a colaboração entre diferentes organizações para alcançar objetivos compartilhados.

De acordo com a ISO 30.401: 2018, o conhecimento é um ativo organizacional intangível que precisa ser gerenciado como qualquer outro ativo. Deve ser desenvolvido, consolidado, retido, compartilhado, adaptado e aplicado para que os trabalhadores possam tomar decisões efetivas e realizar ações de forma alinhada, resolvendo problemas com base na experiência do passado e em novas ideias para o futuro. “Mesmo quando o conhecimento é codificado, ele nunca pode ser capturado completamente, quaisquer que sejam os recursos investidos”⁷. (ISO 30.401: 2018, p. 16, tradução livre).

Alinhada à espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), a norma ISO 30.401: 2018 ressalta que um Sistema de Gestão do Conhecimento Organizacional deve incluir atividades e comportamentos que apoiem diferentes tipos de fluxos de conhecimento.

- a. Interação humana: as trocas por meio de conversas entre indivíduos, equipes e em toda a organização em comunidade de prática, sessões de brainstorming, equipes colaborativas, cafés, mudança de turno, planejamento de sucessão, mentoring, narrativa.

⁶ “The outcomes of the knowledge management system are a means to achieve organizational outcomes, and not an end in themselves.” (ISO 30.401: 2018, p. 5)

⁷ “Even when knowledge is codified, it can never be captured completely, whatever resources are invested.” (ISO 30.401: 2018, p. 16)

- b. Representação: disponibilizar conhecimento por meio de demonstração, gravação, documentação e todas as formas de codificação.
- c. Combinação: explorar o conhecimento codificado, tornando-o acessível e localizável, por exemplo, organizando-o em classificações e taxonomias.
- d. Internalização e aprendizagem: revendo, avaliando e absorvendo conhecimento; incorporando-o à prática, por exemplo, atividades de *e-learning*.

Mesmo que uma organização não tenha um Sistema de Gestão do Conhecimento implantado nos termos da norma ISO 30.401: 2018, ela pode desenvolver ações que visem cuidar do processo de criação de valor por meio do conhecimento. Esse processo é particular para cada organização e depende das características peculiares a cada uma delas, desde seu tipo de negócio, localização e objetivos até sua cultura. Estes são apenas exemplos de fatores que impactam os espaços relacionais nos quais o fluxo do conhecimento se move.

4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Neste estudo, as organizações são entendidas como sistemas complexos e abertos, formadas por pessoas que interagem entre si em busca de um fim comum. Parte-se da Teoria Geral dos Sistemas (TGS), do biólogo austríaco Ludwig von Bertalanffy (1901-1972), que define organização como um sistema social formado por subsistemas que deve interagir com o meio externo para garantir sua sobrevivência.

A chave para entender as organizações como sistemas de informação é reconhecer as duas anomalias que toda atividade organizacional enfrenta, conforme indicado por Choo (2006): ambiguidade (uma informação sobre o passado comporta mais do que uma interpretação plausível) e incerteza (não se pode controlar o futuro, de modo que a informação sobre o futuro nunca é completa ou precisa)⁸. O compartilhamento, a construção e a aplicação do conhecimento revelam a importância de se reconhecer essas anomalias e a necessidade de interações internas e externas a esses sistemas. Para Choo (2006), a construção do conhecimento não é resultado de uma atividade isolada, mas o resultado da colaboração de membros internos e externos à organização.

Este artigo considera que independentemente do tipo de tecnologia disponível na organização, essa colaboração está estritamente relacionada aos processos de aprendizagem e fluxos de conhecimento que acontecem dentro das (e entre as) redes de conversações internas e externas à organização, ou seja, nos espaços relacionais⁹ (MATURANA, 2001). Cada um dos diferentes processos de aprendizagem e dos tipos de fluxo de conhecimento (socialização, externalização, combinação, internalização) depende do observador que cada ser humano (sujeito do conhecimento) é do mundo, ou seja, dos seus filtros e estruturas interpretativas, da forma como se relaciona, sente e atua.

Teorias de aprendizagem decorrem da sinergia de campos de estudos relacionados à psicologia, sociologia, antropologia, administração e diversas outras áreas. O conceito de APO tem sido utilizado de formas distintas, muitas vezes incluindo aspectos ambíguos e até certo ponto contraditórios. De maneira similar à GC, a APO traz um corpo de conhecimento oriundo

⁸ “Enquanto a ambiguidade ocorre quando a organização volta o olhar para o passado para entender o presente, a incerteza surge quando a organização perscruta o futuro para agir no future.” (CHOO, 2006, p. 418)

⁹ “[...] usamos diferentes tecnologias como diferentes domínios de coerências operacionais conforme o que queremos obter com nosso agir, isto é, usamos diferentes tecnologias de acordo com nossas preferências ou desejos. Portanto, são nossas emoções que guiam nosso viver tecnológico, não a tecnologia em si mesma, ainda que falemos como se a tecnologia determinasse nosso agir, independentemente de nossos desejos.” (MATURANA, 2001, p. 182)

de diversas disciplinas científicas responsáveis por formar sua base conceitual de maneira interdisciplinar. Dentre as primeiras publicações diretamente relacionadas à APO, estão os textos de Argyris e Schon (1996), que já na década de 70 abordavam a capacidade de as organizações aprenderem e o papel das pessoas nesse processo. Posteriormente, na década de 90, vieram as publicações de Senge et al. (1999) e Senge (2016) com sua abordagem sobre organizações de aprendizagem. Contudo, na década de 50, Bateson (1991) já tratava de dêutero-aprendizagem para exprimir uma meta-aprendizagem, expressão que foi melhor adaptada pela escola de Peter Senge com a noção de aprender a aprender.

De acordo com McElroy (2003), a APO tem como foco a criação e a promoção de ambientes eficazes de processamento de conhecimento nos sistemas sociais humanos. O autor faz uma relação entre a APO e a segunda geração da GC, que reforça a capacidade das organizações aprenderem e aprenderem efetivamente de maneiras sustentáveis¹⁰.

Garvin (2000) salienta que, mesmo com a implantação de programas de melhorias, as organizações lidam com uma quantidade de fracassos superior à de êxitos porque a maioria delas não apreende a verdade básica: a necessidade de aprender. Na visão do autor, para se transformar em uma organização que aprende, ela deve tratar de três temas críticos: (i) significado (*meaning* – definição fundamentada e aplicável de organização que aprende); (ii) gestão (*management* – diretrizes claras sobre aspectos práticos); e (iii) mensuração (*measurement* – ferramentas para avaliar a velocidade e os níveis de aprendizado da organização). O autor também destaca a importância da promoção de ambiente propício ao aprendizado.

A questão que surge é: como desenvolver um ambiente organizacional favorável ao aprender a aprender continuamente, saindo de posturas (individuais e organizacionais) reativas para posturas (individuais e comportamentais) ativas e, por que não, proativas? Mais especificamente:

- como o indivíduo, os grupos e as organizações podem contribuir para o ambiente de aprendizagem a partir da sua própria ação?
- como ir de um aprendizado reativo ou adaptativo para um aprendizado criativo?
- como aprender a aprender?

Ações voltadas a processos de APO podem ser desenvolvidas e otimizadas, valorizando o fato de que esses processos: são centrais para a competitividade e a sobrevivência das organizações; caracterizam-se como fenômenos ao mesmo tempo individuais e coletivos; estão relacionados à cultura das organizações; e envolvem a associação entre ordem e desordem (SOUZA, 2004). A APO surge como ferramenta para as organizações se tornarem mais competitivas e se adaptarem às mudanças constantes (ANTÓNIO; COSTA, 2017). Todavia, ao investigar processos de mensuração da APO, Neves e Steil (2019) constatam que a complexidade inerente ao dia a dia das organizações e a falta de entendimento comum sobre o conceito de aprendizagem organizacional estão entre os principais aspectos que dificultam o desenvolvimento de instrumentos de medição válidos. De acordo com os autores, “a escassez de metodologias apropriadas limita a compreensão do progresso da aprendizagem no âmbito organizacional, assim como seu impacto para indivíduos, grupos e organizações” (NEVES; STEIL, 2019, p. 720).

O Quadro 1 apresenta uma síntese das cinco disciplinas de Senge (2016) e das cinco habilidades apresentadas por Garvin (2000) para o desenvolvimento de organizações que aprendem.

¹⁰ “[...] we mean by sustainable innovation, an insight unique to second generation KM whose lineage, however, is deeply rooted in organizational learning and complex adaptive systems theory.” (MCELROY, 2003, p. 30)

Quadro 1 - Disciplinas e habilidades para aprendizagem organizacional

Peter Senge	David Garvin
<ul style="list-style-type: none"> ● Domínio pessoal; ● Modelos mentais; ● Visão compartilhada; ● Aprendizagem em equipe; ● Pensamento sistêmico. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Solução de problemas de maneira sistemática; ● Experimentação de novas abordagens ● Aprendizado com as próprias experiências e antecedentes; ● Aprendizado com as experiências e melhores práticas alheias; ● Transferência do conhecimento rápida e eficiente em toda a organização.

Fonte: Elaborado com base em Senge (2016) e Garvin (2000)

Embora não seja o objetivo deste estudo aprofundar sobre as disciplinas e habilidades relacionadas no Quadro 1, destaca-se a existência de certa sobreposição entre as propostas dos dois autores. Ambas, assim como as distinções anteriormente apresentadas por Argyris e Schon (1996), envolvem abertura, experimentação, busca por assertividade e colaboração. Além disso, os processos de transferência de conhecimentos apresentados por Senge (2016) e Garvin (2000) vão ao encontro da espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997). Neste item, transferência de conhecimento, Garvin (2000) menciona que as organizações que aprendem cultivam a arte de ouvir com abertura e atenção. Essa observação remete à importância da reflexão sobre espaços relacionais como espaços de afetos apresentada adiante.

Com base nos aspectos apresentados, a APO a que se refere este artigo, considera tanto a perspectiva de Argyris e Schön (1996), que tem como foco o esforço cognitivo e ativo dos indivíduos para transformar seus modelos mentais, mudar suas interações e desenvolver novas formas de atuar; quanto a perspectiva de Senge (2016), que conceitua organizações de aprendizagem como organizações capazes de aprender e de ampliar continuamente sua capacidade de realizar seus objetivos; e a proposta de Garvin (2000) que observa organizações de aprendizagem como organizações que dispõem de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimento, sendo capazes de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimento e ideias. Para os autores, a aprendizagem individual não garante a APO. Todavia, é importante ressaltar que as organizações só aprendem por meio dos indivíduos que aprendem (SENGE, 2016). Sobre organizações que aprendem, ressaltam-se duas definições:

Uma “organização que aprende” (*learning organization*) é uma organização que está continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro. Para uma organização como essa, não basta apenas sobreviver. “A aprendizagem visando a sobrevivência” ou o que conhecemos mais comumente como “aprendizagem adaptativa” importante – na verdade, é necessária. Mas, para uma organização que aprende, a “aprendizagem adaptativa” deve ser somada à “aprendizagem generativa”, a aprendizagem que amplia nossa capacidade de criar. (SENGE, 2016, p.50).

Organizações que aprendem são aquelas que apresentam habilidades em cinco atividades principais: solução de problemas de maneira sistemática; experimentação de novas abordagens; aprendizado com as próprias experiências e antecedentes; aprendizado com as experiências e melhores

práticas alheias; e transferência de conhecimento rápida e eficiente. (GARVIN, 2000).

Outra abordagem importante para este estudo está no conceito de educação organizacional continuada, apresentado por Mariotti (1999), como parte de uma visão de negócios sistêmica, complexa e sustentada, cujos melhores resultados surgem sempre a longo prazo e não podem ser avaliados por critérios apenas numéricos.

A educação organizacional continuada, por meio de métodos e técnicas apropriados, tem aqui o papel de estabelecer a sinergia, que permite a criação de um ambiente de compartilhamento de ideais, processos e resultados. (MARIOTTI, 1999, p. 163).

Além das perspectivas apresentadas, este estudo também considera a existência de uma relação intrínseca entre linguagem, discurso e APO. Discussão e argumentação são formas de reflexão do agir comunicativo e é a partir do diálogo que os interlocutores podem chegar a um entendimento mútuo (HABERMAS, 1989). Apoiados nessa perspectiva, Lima et al. (2019), ressaltam que a Teoria do Agir Comunicativo (de Habermas, 2012a e 2012b) evidencia como a interação entre os indivíduos pode ser compreendida como discurso orientado ao entendimento. Sendo esse discurso uma forma de aprendizagem nas organizações, que possibilita o compartilhamento de experiências e de valores, ele transcende o treinamento instrucional conteudista e possibilita a realização de transformações.

De acordo com Lima et al. (2019), Habermas (1989, 2012a, 2012b) pensa os processos de aprendizagem a partir da prática, tendo a resolução de problemas como eixo central desses processos. Dessa forma, Lima et al. (2019) argumentam que o processo de APO é beneficiado pela inclusão da perspectiva e da argumentação dos participantes dos processos produtivos em busca da resolução dos problemas. “Aprendizagem requer o uso da linguagem como discurso ou discussão e não apenas como instrumento para repetição da informação estruturada” (LIMA et al., 2019, p. 41). Para os autores, aprendizagem envolve transformação de estruturas cognitivas e novas formas de resolução da mesma espécie de problemas.

De maneira específica, o termo aprendizado ao qual se refere este artigo assume o seguinte conceito apresentado por Maturana (2014) e Maturana e Varela (2001): o aprendizado não é um processo de acumulação de representações do ambiente, ele é um processo contínuo de transformação estrutural que um organismo pode sofrer em função da conservação da sua autopoiese¹¹. É um processo social e biológico, não podendo ser explicado unicamente por perspectivas sociológicas.

Esse entendimento a respeito de aprendizagem envolve o processo de internalização de conhecimento presente na espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) que, tal como apresentado, significa conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito, absorção daquilo que é novo e incorporação à prática. Envolve também o conceito de afeto, detalhado adiante, que expressa aquilo que resulta da interação, ou seja, o que é modificado. Este estudo não resume aprendizado a esses dois fatores, apenas ressalta o fato de que tanto o processo de internalização de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) quanto o conceito de afeto de Espinosa ([1677] 2009) são permeados por transformações estruturais por meio de processos sociais e biológicos.

¹¹ Autopoiese significa autoprodução por um processo de auto-organização. O conceito expressa uma característica dos seres vivos como sistemas que se produzem continuamente a si mesmos. (MATURANA, 2014)

No âmbito deste artigo, o observador não se refere ao que um indivíduo é (*sou assim*), mas ao seu estado de ser (*estou assim*). Ao olhar para seu estado de ser, os indivíduos devem olhar para os domínios que os constituem como seres humanos. Entretanto, seres humanos são seres sociais. Dado que cada um dos seres desenvolve sua individualidade a partir de condições históricas e sociais que tenham vivido, é impossível separar seu caráter individual de seu caráter social. Cada um tem sua própria maneira de atuar e gerar resultados, de forma distinta uns dos outros. Assim, a maneira como o indivíduo observa, a forma como atua e, conseqüentemente, os resultados que obtém referem-se tanto aos sistemas de que participa como às posições que ocupa em cada um desses sistemas (ECHEVERRÍA, 2009a, 2009b; MURRAY 2014). Se o objetivo é alcançar resultados diferentes, é necessário realizar ações diferentes e, para isso, mudar o observador ou a maneira de ver o mundo. E, no caso, se a busca é por uma mudança profunda, é necessário intervir no sistema. Em outras palavras, é necessário realizar ações de transformação no ambiente (espaço relacional) no qual o observador está inserido e que exerce influência sobre seu comportamento¹² (ECHEVERRÍA, 2009a). Aí está a necessidade de olhar não somente para o observador, mas, sobretudo, para suas relações e aquilo que resulta delas, ou seja, seus afetos.

5 ESPAÇOS RELACIONAIS COMO ESPAÇOS DE AFETO

Tanto pelo senso comum quanto pela história tradicional da filosofia, todo afeto intenso é visto como passional ou passivo. Quando o indivíduo sente um afeto com intensidade, há uma ideia de que ele vai perecer perante essa intensidade. No sentido comum, a tendência é pensar afeto como afeição ou carinho (MARTINS, 2009). Todavia, no sentido filosófico, afeto vem da ação de se afetar, ou seja, é o que resulta da interação com o ambiente, o que resulta das relações.

Espinosa buscou mostrar em que condições e como os afetos da razão (considerados pelo filósofo como afetos da compreensão, do inteligir e do compreender) podem ser mais intensos e mais fortes que os afetos passionais. Caso contrário, o ser humano estaria fadado aos afetos passivos, à passionalidade (MARTINS, 2009). Para Espinosa ([1677] 2009), o afeto diz respeito ao resultado do que marca os indivíduos, ao sentimento que resulta, que acompanha essas marcas, essa interação. Ao interagir com outras pessoas e com as coisas, os indivíduos são marcados por elas¹³. Damásio (2004a, 2004b) explica que os sentimentos são percepções dos estados corporais e decorrem da interação corpo-cérebro dos indivíduos.

Resultam das manifestações dos impulsos e dos instintos dos seres vivos¹⁴. Existe, portanto, uma estreita relação entre afetos e sentimentos.

¹² "[...] a menudo es preciso modificar el o los sistemas a los que pertenecemos. De no hacerlo, dichos sistemas seguirán ejerciendo su efecto condicionante previo, pudiendo incluso revertir aquellos cambios que momentáneamente alcancemos en nuestros comportamientos. Esto sucede a menudo, por ejemplo, como resultado de algunos programas de capacitación que se desarrollan en organizaciones. A pesar de que en un comienzo tenemos la impresión que ellos podrían desarrollar transformaciones profundas, esto, en los hechos, no se produce. Los cambios inmediatos que esos programas generan no logran estabilizarse e el tiempo y quien participan en ellos muy pronto vuelven a sus antiguas prácticas. El aprendizaje inicial no logra conservarse." (ECHEVERRÍA, 2009a, p. 112)

¹³ "Por afeto compreendo as afecções do corpo, pelas quais sua potência de agir é aumentada ou diminuída, estimulada ou refreada, e, ao mesmo tempo, as ideias dessas afecções." (ESPINOSA, [1677/2009], p. 98)

¹⁴ "[...] um sentimento é uma percepção de um certo estado do corpo, acompanhado pela percepção de pensamentos com certos temas e pela percepção de um certo modo de pensar." (DAMÁSIO, 2004a, p. 92)

Em sua *Ética*, Espinosa ([1677] 2009) fala sobre afetos ativos e afetos passivos. Ele apresenta como os indivíduos podem se afetar intensamente, tornando até afetos ativos inclusive mais fortes que os afetos passivos. Os afetos ativos representam a própria potência do indivíduo e não resultam de reações, defesas ou ameaças a uma motivação externa. Só um afeto mais forte combate, se sobrepõe ou desfaz um outro afeto – o que se liga ao conceito de entusiasmo e à motivação, de acordo com Martins (2009).

Os afetos ativos estão intimamente ligados a sentimentos de confiança – que nem todo ambiente é capaz de proporcionar. Porém, é importante entender que essa confiança de que trata Espinosa é interna (em si mesmo) e não uma segurança externa (por exemplo: na família, na religião ou no Estado). Comumente o termo fé é usado como sinônimo de crença. Todavia, etimologicamente crença vem de crédito e fé vem de *fidus* (confiança). De acordo com o pediatra e psicanalista inglês Winnicott (1975, 1979), quando não temos uma sensação de confiança na vida e no ambiente, nossa tendência é crer. Ou seja, a tendência dos humanos é optar por uma heteronomia – alienar sua potência para que outros lhes protejam. A compreensão de afetos ativos passa, nesse sentido, pela compreensão de que quanto mais os indivíduos se sentem potentes por uma confiança em relação à própria existência, mais saem de um ressentimento com a vida ou, partindo da perspectiva de Hobbes (1979), de uma guerra de todos contra todos (MARTINS, 2009, 2018).

Conforme definição III da parte III da *Ética*, a teoria dos afetos de Espinosa possui ao mesmo tempo uma dimensão corporal, proveniente da associação das imagens no corpo, e uma dimensão mental, proveniente do encadeamento das ideias na mente (PEIXOTO JUNIOR, 2013). Para Espinosa ([1677] 2009), todo corpo afeta e é afetado de múltiplos modos – por ideias, por atos, por ele mesmo e pelos outros corpos. Além disso, enquanto o corpo humano possui uma capacidade infinita de sofrer afecções por parte dos outros corpos, sua alma possui uma capacidade igualmente ilimitada de formar ideias das afecções do seu corpo. A compreensão desses encontros, desses afetos, pode produzir bons ou maus encontros. Tanto para Nietzsche quanto para Espinosa, um corpo é tanto mais potente quanto mais ele é capaz de sofrer afecções, isto é, quanto maior é o número de afetos que ele pode produzir. Enquanto alguns desses encontros entre o corpo do indivíduo e os outros corpos, ou entre suas ideias e outras ideias, podem ser considerados bons encontros, outros podem ser considerados maus encontros (DAMÁSIO, 2004a).

Bons encontros são aqueles que representam um fortalecimento, um incremento do desejo do indivíduo e de sua capacidade de existir. São encontros que aumentam a potência do ser humano. Maus encontros, por sua vez, são aqueles que diminuem a sua potência. Bons encontros são, portanto, encontros convenientes e maus encontros são encontros não convenientes (MARTINS, 2009; GIACOIA, 2011).

Todo encontro que fortalece o indivíduo e que, portanto, aumenta sua potência é um encontro que promove alegria. Todo encontro com coisas que o diminuem, que representam um obstáculo para sua existência é um encontro que gera tristeza. Assim, todo bom encontro produz como resultado desta conveniência entre o corpo afetante e o corpo afetado um sentimento de alegria. Todo mau encontro, isto é, todo encontro que diminui a potência do indivíduo e sua capacidade de existência produz tristeza. Dessa forma, é possível estabelecer uma relação muito precisa entre afetos alegres e bons encontros, afetos tristes e maus encontros. Maus encontros são os encontros que produzem afecções tristes, bons encontros são os encontros que produzem afecções alegres (MARTINS, 2009, 2018; GIACOIA, 2011; SAFATLE, 2015).

Quando um encontro expande o indivíduo (ou seja, o alegra), ele produz ação. Quando um encontro o diminui, ele o torna passivo, lhe tira ação e, por isso, o entristece. Nesse ponto, é importante o indivíduo estar atento ao fato de que tem alguma margem de gestão da sua própria vida para tentar ter bons encontros, mas não tem um controle total (SAFATLE, 2015).

Enquanto o pensamento hobbesiano entende que na ausência de uma instituição soberana o homem permaneceria em um estado selvagem, este artigo adota a perspectiva de que é possível pensar os espaços relacionais de outras maneiras (além das normas, regras e leis). Nesse sentido, reflete sobre questões, como:

- o que mobiliza as pessoas a atuarem juntas nos espaços relacionais dos quais fazem parte?
- como não ficar à margem de sua existência, como espectadores dos sentimentos que nascem em si?
- é possível transformar afetos tristes em alegrias? Qual é o controle possível sobre a forma como cada ser percebe o mundo, sobre como ele impacta cada um?

Para trazer pistas para as respostas dessas questões, remete-se ao conceito de *conatus*, de Espinosa, que significa força de expansão, de realização, aquilo de que o corpo precisa para continuar em sua existência e nas relações que o compõe (ESPINOSA, [1677] 2009). Aquilo que faz com que os indivíduos desejem coisas no mundo. Não por falta, mas por vontade de interagir e de buscar aquilo que se compõe com eles e os realiza. Nesse sentido, *conatus* corresponde à potência, à força ou ao impulso que leva o indivíduo a existir, a perseverar na existência e crescer. É, portanto, algo essencialmente ligado ao desejo, à medida em que desejo não é outra coisa senão esse ímpeto que o leva a preservar sua existência e a buscar seu crescimento. Isto é, leva o sujeito a ser e a ser mais (GIACOIA, 2011).

Onde existe vida há um *conatus*, isto é, uma potência pulsando. Considerando a capacidade autopoietica da vida (MATURANA; VARELA, 2001), é possível observá-la como autoprodutora (produtora de si mesma) e também criadora do que há de singular no mundo. Nesse sentido, o ser humano também é criador, e quanto mais se abre para a vida, para afetar e ser afetado, mais enriquece sua percepção e mais ativa sua criatividade. A capacidade racional, como a entende Espinosa ([1677] 2009), não somente não basta, como não serve sozinha para o conhecimento das coisas singulares. É por isso que o filósofo valoriza mais o potencial transformador dos afetos humanos, não a explicação ou racionalização dos acontecimentos (MARTINS, 2009).

De forma complementar ao *conatus* de Espinosa, Nietzsche (2012) traz o termo “vontade” de Schopenhauer (2005) e o apresenta como vontade de expressão, impulso. Vontade de potência em Nietzsche (2012, 2014) é vontade de realização, principal força motriz dos seres humanos. É quando o indivíduo se sente realizando, expressando algo que vale a pena e, nesses momentos, a autoconservação não é o que aparece em primeiro plano.

De modo contrário a Nietzsche e Espinosa, ainda hoje, o ideal tradicional de conhecimento e de verdade que prevalece na sociedade (especialmente nas culturas ocidentais), busca retirar dos afetos a possibilidade de contribuir para a atividade intelectual e as dinâmicas presentes nos espaços relacionais. Dentre os pensadores que defendem esse tipo de posição, o filósofo alemão Arthur Schopenhauer (1788-1860), no segundo volume do livro “O mundo como vontade e representação”, afirma:

[...] a fim de vermos que uma apreensão puramente objetiva e, portanto, correta das coisas só é possível quando as consideramos sem qualquer participação pessoal, portanto, sobre completo silêncio da vontade, tornemos presente para nós o quanto todo afeto ou toda a paixão turva e falsifica o conhecimento. Sim, como toda inclinação ou aversão, desloca, colore, distorce não apenas o julgamento, não, mas já a intuição original das coisas. (SCHOPENHAUER, 2005, p. 293).

Para Schopenhauer (2005), os afetos, as inclinações, os interesses, os sentimentos, as paixões, tudo isso é um fator de perturbação, um fator de distorção, um fator negativo em

relação ao conhecimento. Para alcançar um conhecimento objetivo e, portanto, correto, é necessário que não se tenha a mente turvada por nenhum afeto, por nenhuma paixão, nem interesses perturbadores; para ele, basta manter a vontade – traduzida nessa pesquisa como *conatus* (Espinosa) ou vontade de potência (Nietzsche) – em completo silêncio e excluir toda e qualquer consideração de ordem pessoal.

No sentido oposto a Schopenhauer, Nietzsche (2017, p. 189) faz uma valorização dos afetos:

[...] de agora em diante, senhores filósofos, guardemo-nos bem contra a antiga perigosa fábula conceitual que estabelece um puro sujeito de conhecimento, isento de vontade, alheia à dor e ao tempo. Guardemos dos tentáculos de conceitos contraditórios como “razão pura”, “espiritualidade absoluta”, “conhecimento em si” – tudo isso pede que se imagine um olho que não pode absolutamente ser imaginado, um olho voltado para nenhuma direção, no qual aquelas forças ativas e interpretativas, as que fazem com que ver seja ver algo, devem estar imobilizadas, ausentes. Exige-se do olho, portanto, algo absurdo e sem sentido. Existe apenas uma visão perspectiva, um conhecer perspectivo e quanto mais afetos permitirmos falar sobre uma coisa, quanto mais diferentes olhos soubermos utilizar para esta coisa, tanto mais completo será o nosso conceito dela, a nossa objetividade. Mas, eliminar a vontade inteiramente, suspender os afetos, todos eles, sem exceção, supondo que nós conseguíssemos fazê-lo, não seria isto castrar o intelecto?

Pensar em sociedade, organizações, grupos e indivíduos significa pensar em espaços relacionais. Um espaço relacional tem suas características e é oriundo de algo que o constitui e o mantém. Uma família, uma igreja, uma empresa, uma nação partilham de tradições, ora por meio de enunciados jurídicos (normas, regras e leis), ora simplesmente pelos hábitos. Segundo Maturana (2014), algo faz com que o sistema se conserve. Um espaço relacional é, portanto, uma rede de conversações onde ações são coordenadas e resultados são alcançados. São zonas de interação compostas por tempos, dinâmicas e movimentos onde a vida acontece. Todavia, é possível pensar em espaços relacionais de diferentes formas.

A perspectiva de Hobbes (1979, 2002) vai ao encontro de uma forma relativamente tradicional de se pensar os espaços relacionais presentes na atualidade – espaços criados e conduzidos com base em normas, regras e leis. Espaços que buscam ignorar os impactos dos afetos, dos bons e maus encontros no dia a dia das pessoas. Espaços em que o que é tacitamente aceito e verdadeiramente considerado como legítimo não, necessariamente, condiz com o que consta nos sistemas de normas, regras e leis que os orientam (SAFATLE, 2015).

Os indivíduos são afetados no interior da vida social de diversas formas. Esses afetos produzem efeitos, criam disposições de conduta e de comportamento que podem não ser objetos conscientemente enunciados. Na verdade, são em sua maioria, afetos inconscientemente vivenciados (MARTINS, 2009, 2018). Embora importante e relativamente conhecida, essa reflexão é contrária à visão comumente replicada nos espaços relacionais onde o comportamento ideal é o comportamento racional (guiado pelo melhor argumento). Normalmente, se comportar racionalmente é estar dentro de um espaço onde o indivíduo pode enunciar seus interesses e, ao entrar em conflito a respeito de seus projetos e interesses, chegar a experiências de consenso porque partilhará de uma espécie de linguagem comum, que o permitiria avaliar quais são os melhores argumentos do interior da vida social, no interior do espaço relacional. Mas, para isso, seria necessário abrir mão de suas paixões, daquilo que os desestabilizam, porque as paixões não permitiriam que os sujeitos tivessem

essa capacidade de encontrar um campo comum onde uma experiência comunicacional pudesse de uma maneira ou de outra servir como mediadora dos conflitos sociais. Esta distinção – de um lado, a razão, e de outro, a paixão, de um lado, a norma tacitamente aceita, e de outro, as fantasias – é muito arraigada nos seres humanos. Todavia, a base social da vida dos sujeitos são os seus afetos (SAFATLE, 2015, 2019). Ao propor uma concepção de indivíduo que integra afetividade e racionalidade, Espinosa traz para a discussão a influência dos afetos sem cair num subjetivismo que ignora os aspectos sociais. “[...] o afeto é a própria causa da ação. O indivíduo age na medida em que é afetado e de acordo com o afeto que o atingiu” (FRANCO DE PAULA, 2020, p. 8). Estruturas racionais e normativas fundamentam-se nos afetos para definir instituições sociais (FRANCO DE PAULA, 2020).

Na perspectiva de pensadores como Nietzsche, Espinosa e Maturana, os afetos humanos constroem estruturas de relações e produzem sua vida psíquica. A maneira como são afetados orienta a maneira como mobilizam suas fantasias, crenças, desejos e ações no interior dos espaços relacionais dos quais fazem parte (GIACCOIA, 2011; SAFATLE, 2015). Todo ser é potência e a potencialidade de cada um se desenvolve na relação (ESPINOSA, 1677). Daí a importância de se pensar conhecimento e aprendizagem na perspectiva dos afetos.

6 CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM NA PERSPECTIVA DOS AFETOS

Tradicionalmente, a história da filosofia e o senso comum propõe uma divisão entre prazer e dever; razão e emoção; teoria e prática. Essas dicotomias sempre foram apresentadas como um aviso, uma ameaça de que os seres humanos têm pulsões perigosas. A crença existente é de que por serem perigosas, elas podem levá-los à destruição. Dessa forma, a proposta para que a vida individual e coletiva fosse viável era reprimir essas pulsões (MARTINS, 2009).

Para Schopenhauer (2005), o puro sujeito (ideal) do conhecimento, que representa o máximo grau possível de um conhecimento, é totalmente objetivo, tem como característica fundamental a possibilidade de um conhecimento puro. Esse sujeito é considerado por ele como alguém destituído de vontade e de dor, atemporal e livre de sentimentos particulares, de interesses, de afetos e de paixões.

Tanto Nietzsche quanto Espinosa, na interpretação de Martins (2009), buscam mostrar que esse conhecimento que acontece na vivência dos impulsos humanos é libertador. Trata-se de um conhecimento afetivo, no sentido não só dos afetos, mas também de um conhecimento transformador dos afetos – e o mais potente de todos eles.

Nessa perspectiva, em vez de criar ficções imaginárias (comumente denominadas como razão pura ou moral), a mente pode ser usada para (ao compreender o que se passa) pensar de forma a afetar melhor os seres nas relações. Segundo Martins (2009), a moral pode ser entendida como algo que serve a uma docilização da criatividade humana, haja vista que, através dela, fica mais fácil um controle dos indivíduos e, portanto, da vida coletiva. Ao traçar um percurso da história da formação do pensamento do homem ocidental, Luc Ferry (2010) apresenta a seguinte reflexão:

[...] a quase totalidade de nossos pensamentos, de nossas convicções, e também de nossos valores, se inscreve, sem que o saibamos, nas grandes visões do mundo já elaboradas e estruturadas ao longo da história das ideias. É indispensável compreendê-las para apreender sua lógica, seu alcance e suas implicações. (FERRY, 2010, p. 13).

Quanto mais os seres humanos experimentam o mundo, quanto mais saem das suas zonas de conforto, mais alargam sua capacidade intelectual, mais experimentam a vida e

crecem. Somente se expandindo são capazes de verem uns aos outros com suas diferentes culturas, possibilidades de vida, escolhas e realidades (FERRY, 2010).

Quando se concebe que corpo é uma substância e mente é outra substância e, além disso, entende-se que do corpo vem pulsões que são destrutivas¹⁵, e que cabe à mente¹⁶, portanto, controlar essas pulsões corporais, o indivíduo não só não compreende o que acontece consigo mesmo, como cria obstáculos ao que acontece. Ou seja, ele não compreende como se dá sua interação com o ambiente, como funciona afetivamente, porque sente o que sente e, conseqüentemente, porque age como age nos espaços relacionais nos quais a vida acontece (MARTINS, 2018). Por conseguinte, em vez de tentar entender o que acontece, gasta energia psíquica tentando conter o que supõe ser uma fonte de pulsões ruins (MARTINS, 2009, 2018).

Todavia, tal como apresentado por Maturana (2009, 2014), o emocionar pode ser aprendido. Uma cultura familiar ensina o emocionar para uma criança – ensina a sentir raiva, nojo, ódio, alegria e tristeza. Graças à linguagem, o ser humano é dotado de uma capacidade reflexiva. Dessa forma, se o ser nasce e se desenvolve nessa memória (que se mantém de forma biológica-cultural), é possível de alguma maneira atuar no seu modo de viver (mudança estrutural), gerando novos espaços de convivência. Espaços de convivência que potencializam esses seres, que os reconheçam como verdadeiros outros e lhes forneçam maior disposição para a ação.

Quando o indivíduo é capaz não somente de um conhecimento que detecta uma certa flutuação na sua potência de existir, mas de compreender porque um corpo afeta outro corpo (e afeta desta maneira), não é mais passivo em relação ao caráter meramente fortuito do encontro. Ele se torna apto a compreender a ordem, de reconstituir a gênese do processo pelo qual uma afecção alegre ou triste foi gerada em si mesmo. O que significa dizer que ele deixa uma posição de pura passividade e assume uma posição ativa em busca de encontros que sejam úteis. Isto é, encontros que aumentem sua potência de existir, encontros alegres (MARTINS, 2009).

Nessa perspectiva, Nietzsche e Espinosa propõem pensar o que se sente e o motivo pelo qual se sente, não contra o que se sente.

Os filósofos concebem os afetos com que nos debatemos como vícios em que os homens incorrem por culpa própria. Por esse motivo, costumam rir-se deles, chorá-los, censurá-los ou (os que querem parecer mais santos) detestá-los. Creem, assim, fazer uma coisa divina e atingir o cume da sabedoria quando aprendem a louvar de múltiplos modos uma natureza humana que não existe [...]. Com efeito, concebem os homens não como são, mas como gostariam que eles fossem. De onde resulta que, as mais das vezes, tenham escrito sátira em vez de ética e que nunca tenham concebido política que possa ser posta em aplicação [...] (ESPINOSA, [1677] 2009, p. 5).

¹⁵ “As breves mas precisas análises de Winnicott desconstruindo a tese freudiana e posteriormente lacaniana de que existiria uma pulsão de morte originária, como causa de efeitos como a destruição, a guerra, a violência, o suicídio e de um modo geral o mal, demonstram como esses exemplos do que poderíamos chamar de pulsão de morte não são nunca originários, mas ao contrário, têm uma gênese a partir do impulso vital – em Spinoza, se explicam sempre como expressão da potência de vida que é o *conatus*.” (MARTINS, 2018, p. 116)

¹⁶ “[...] tendemos a pensar nossa mente como uma espécie de corpo imaterial, por analogia à imagem do corpo, que nos é familiar, e assim fabricamos como causa de sentirmos nosso corpo a união de dois corpos, um material e outro imaterial. A partir dessa dissociação, por uma aparente coerência lógica, supomos que a mente, que se crê ser uma alma substancialmente distinta do corpo, pode encontrar verdades sem a participação do corpo e da experiência, e impor a estes suas conclusões, reforçando assim ainda mais a dissociação entre corpo e mente.” (MARTINS, 2018, p. 112)

Normalmente o indivíduo não entende que o aspecto negativo de suas pulsões é reativo e que, portanto, compreender a gênese dos afetos negativos ajuda a transformá-los, assim como compreender a gênese dos afetos ativos ajuda a favorecê-los. O desenvolvimento dessa compreensão permite ao ser aceitar sua natureza humana, ao invés de idealizá-la, ou de acreditar que sempre lhe falta algo ou que tudo está errado (MARTINS, 2009, 2018).

Para Schopenhauer os afetos seriam um obstáculo para o entendimento, o puro sujeito do conhecimento é alheio à dor, às alegrias e às vontades. Para Nietzsche suspender os afetos e buscar a objetividade seria uma forma de castrar o intelecto – são os afetos, as paixões que guiam os sujeitos para o conhecimento. Para Espinosa é fundamental conhecer o efeito dos afetos – o que afeta os seres e como eles são afetados, só assim poderão alimentar a sua alegria, sua potência de viver e de agir no mundo. (GIACOIA, 2011; MARTINS, 2009; NIETZSCHE, 2017; PASCHOAL, 2018).

O projeto spinozista nos propõe uma ética do conhecimento que certamente se distingue de uma moral da obediência; mas não se trata nunca de conhecer por conhecer, trata-se de conhecer para ser afetado, e ser afetado de tal forma que possamos viver felizes. (MARTINS, 2009, p. 17).

Achar que a pulsão é sempre destrutiva é o que faz a moral funcionar. Acreditando que as pulsões são destrutivas o indivíduo se submete a algo que caminha contra sua própria vitalidade, contra a própria força e potência (MARTINS, 2018; SAFATLE, 2015). De forma contrária a Schopenhauer (2005), para Nietzsche (2017), afetos não são fatores de perturbação, de distorção ou de impossibilidade do conhecimento objetivo, mas, pelo contrário, é a multiplicidade dos afetos que torna possível propriamente a objetividade do conhecimento. Nesse sentido, processos de socialização, externalização, internalização e combinação do conhecimento, assim como processos de aprendizagem (individuais e organizacionais) são sempre processos perspectivados (resultam de construções históricas e sociais, variam ao longo do tempo e dependem de cada cultura), inclusive precisamente pela multiplicidade dos afetos que os movem.

Não existem, portanto, conhecimentos e aprendizados desinteressados, todo conhecimento e todo processo de aprendizagem é expressão de um certo ponto de vista, de um certo ângulo, e a constituição desse ponto de vista responde a um certo sistema afetivo. De tal maneira que quanto mais afetos o indivíduo permitir integrar a esse sistema, tanto maior, mais rica e mais objetiva será sua capacidade de combinar conhecimentos e de aprender neste espaço (NIETZSCHE, 2015, 2017).

Destarte, os indivíduos se movem, agem e obtêm resultados de acordo com a forma como afetam e são afetados uns pelos outros. Só é possível operar transformações nos espaços relacionais que indivíduos atuam se eles forem capazes de afetar e de serem afetados de outras maneiras (ECHEVERRÍA, 2003; MARTINS, 2018). Iniciativas em GC e APO devem, portanto, considerar o fato de que seres humanos vivem em espaços de afeto. Nessa perspectiva, a implementação de ações voltadas para GC e APO no âmbito das organizações exige a mobilização não somente de técnicas, processos e ferramentas, mas, sobretudo, de afetos que impactam diretamente as identidades dos indivíduos envolvidos.

Todo ser humano tem uma identidade e fala a partir dela. A maneira como o mundo o vê tem muito a ver com o que ele diz, com o que não diz e com a maneira como diz o que diz. Cada pessoa compõe uma identidade pública e privada a partir de como se comporta na linguagem (ECHEVERRÍA, 1998, 2003). Nossa identidade corresponde a definições coletivas e pessoais que oferecemos para interagir com o mundo. Estão relacionadas ao discurso que oferecemos sobre nós próprios, o que leva a sociedade a esperar de nós algo coerente com

nosso discurso. Não nascemos com uma identidade pronta, a gênese da nossa identidade é social. (SOUZA; CARRIERI, 2012).

Tal como apresentado, processos de aprendizagem envolvem transformações de estruturas cognitivas e novas formas de resolução da mesma espécie de problemas, o que implica analisar a capacidade de afecção dos indivíduos e dos grupos (ECHEVERRÍA, 2003, LIMA et al., 2019; MARTINS, 2018). Ao tratar de aprendizagem e de processos de internalização, externalização e socialização de conhecimento, tanto no nível individual quanto no social, este artigo fundamenta-se em uma perspectiva conectada com o potencial humano de criação e transformação da realidade, por meio da capacidade dos indivíduos de afetarem e serem afetados pelo mundo.

Fazer GC e implantar processos de APO implicam, portanto, mudar o observador, sua maneira de ver o mundo (sua identidade). O poder de operacionalizar ou não as práticas e estratégias estabelecidas para a GC e a APO em uma organização, independentemente do seu porte, se manifesta nas relações e toda relação é uma relação de afeto.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi apresentar uma reflexão sobre como a compreensão sobre os espaços relacionais como espaços de afeto pode contribuir para os campos da Gestão do Conhecimento e da Aprendizagem Organizacional. A perspectiva adotada foi baseada principalmente no pensamento dos filósofos Espinosa e Nietzsche sobre a capacidade de afeto e potência de agir. Observou-se pela revisão da literatura que de maneira similar à GC, a APO traz um corpo de conhecimento oriundo de diversas disciplinas científicas responsáveis por formar sua base conceitual de maneira interdisciplinar e que afeto, no sentido dado por Espinosa, vem da ação de afetar e diz respeito ao que resulta das relações.

Este estudo buscou nas reflexões sobre os ambientes organizacionais, cujo potencial de afeto está intimamente ligado à capacidade de transformação dos seus processos, relacionar os conceitos que abrangem a GC, APO e afetos. A criação do conhecimento organizacional foi observada como um processo espiral que começa no indivíduo e se move por meio das redes de interação que atravessam fronteiras internas e externas às organizações. A APO parte da compreensão das organizações como sistemas complexos e abertos, o que demanda um processo de construção de conhecimento por meio da colaboração de membros internos e externos à instituição. Embora o uso de tecnologias seja de fundamental importância para a GC e a APO, a eficácia das iniciativas desses campos advém de um conjunto de ações que inclui desenho de estratégias, processos organizacionais, tecnologias e, sobretudo, pessoas. Para um indivíduo compreender o que é e o que não é capaz de fazer, que resultados pode e não pode gerar, ele precisa saber por quais afetos ele é mobilizado. Daí a importância de desenvolver mecanismos que permitam discutir que tipo de afeto está por trás da lógica de como os grupos e organizações interagem e coordenam ações entre si.

Dentre as contribuições para o meio acadêmico e organizacional, apontam-se, no campo teórico, a abordagem dos conceitos relacionados a conhecimento, aprendizagem, GC, APO e afetos de forma a ampliar a possibilidade de relacioná-los; e, no campo prático, a contribuição para um olhar mais amplo e profundo das práticas que envolvem APO e GC, tendo como base os afetos. Os argumentos e conceitos trazidos dos autores e pensadores que fundamentam o entendimento de espaços relacionais como espaços de afeto evidenciam que existem outras maneiras de se pensar os espaços relacionais, em especial, nas organizações. É possível e necessário investir em maneiras mais ricas e problematizadoras de atuar em rede. Nietzsche e Espinosa estão entre os principais autores que fundamentam essa reflexão. Considerando esses pensadores ao lado de Maturana (2014), os afetos são os elementos que

constroem laços sociais: entre sujeitos, entre sujeitos e instituições ou entre instituições. Daí a importância da associação e cruzamentos dessas disciplinas (APO, GC e afetos) com outras áreas de estudos que investigam o potencial de ação dos seres humanos nos espaços relacionais.

Este artigo não apresenta conclusões definitivas, mas indica a possibilidade de novas discussões sobre os temas. Com a intenção de ampliar a abrangência e aprofundar este estudo, indica-se como possibilidade de trabalhos futuros o desenvolvimento de pesquisas que visem investigar como os principais modelos de GC e de APO, atualmente adotados pelas organizações, lidam com a perspectiva dos afetos aqui apresentada. Outra sugestão refere-se ao desenvolvimento de estudos que proponham mecanismos capazes de auxiliar os indivíduos e organizações a conhecerem e a trabalharem os afetos que conduzem a forma como interagem e coordenam ações entre si.

AGRADECIMENTOS

Registram-se, aqui, os agradecimentos à Carolina Augusto Messias pelo acompanhamento e revisão textual deste trabalho.

REFERÊNCIAS

- ANTÔNIO, N. S; COSTA, R. L. **Aprendizagem organizacional**: ferramenta no processo de mudança. São Paulo: Grupo Almedina, 2017. *E-book*.
- APQC – AMERICAN PRODUCTIVITY & QUALITY CENTER. **Avaliação da capacidade do mini KM**. 2020. Disponível em: <https://www.apqc.org/what-we-do/benchmarking/assessment-survey/mini-km-capability-assessment>. Acesso em: 06 jan. 2020.
- ARGYRIS, C; SCHÖN, D. **Organizational learning ii: theory, method, and practice**. Reading, Massachusetts: Addison Wesley, 1996.
- BARDIN. L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BATESON, G. **Pasos hacia una ecología de la mente: una aproximación revolucionaria a la autocomprensión del hombre**. Buenos Aires: Carlos Lohlé, 1991.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHAUÍ, M. **Desejo, paixão e ação na ética de Espinosa**. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2. ed. São Paulo: Senac, 2006.
- DAMÁSIO, A. R. **Em busca de Espinosa: prazer e dor na ciência dos sentimentos**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004a
- DAMÁSIO, A. R. **O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004b.

- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Tradução de Lenke Peres. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, 90 p.
- ECHEVERRÍA, R. El ciclo de la promesa: eslabón básico de coordinación de acciones. **Newfield Consulting**, 1998.
- ECHEVERRÍA, R. **El observador y su mundo** (Vol. I). Buenos Aires, Granica: Juan Carlos Sáez Editor, 2009a.
- ECHEVERRÍA, R. **El observador y su mundo** (Vol. II). Buenos Aires, Granica: Juan Carlos Sáez Editor, 2009b.
- ECHEVERRÍA, R. **Ética y coaching ontológico**. Santiago de Chile: JC Sáez Editor, 2011.
- ECHEVERRÍA, R. **Ontología del lenguaje**. 6. ed. Santiago do Chile: Dolmen Ediciones, 2003.
- ESPINOSA, B. [1677] **Ética**. Tradução de Tomaz Tadeu. Belo Horizonte: Autêntica, 2009. 238 p.
- FERRY, L. **Aprender a viver**: filosofia para os novos tempos. Tradução de Véra Lucia dos Reis. Rio de Janeiro: Objetiva, 2010.
- FLORES, F. **The impact of IT on business communications**. Palestra proferida na Association for Computing Machinery (ACM). San Jose, California, USA. 1997.
- FRANCO DE PAULA, T. Por um estruturalismo dos afetos. **Pensata: Revista dos Alunos do Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da UNIFESP**, v. 9, n. 1, 2020.
- GARVIN, D. A. Construindo a organização que aprende. In: **Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 50-81. (Coleção Harvard Business Review).
- GIACIOIA, O. Amor Dei e Amor Fati. **Revista Trágica: estudos sobre Nietzsche**, v. 4, n. 2, p.75-94, 2011.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- HABERMAS, J. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.
- HABERMAS, J. **Teoria do agir comunicativo**: racionalidade da ação e racionalização social (Vol. I). Tradução de Paulo Astor Soethe. Revisão Técnica de Flávio Beno Siebeneichler. São Paulo: Martins Fontes, 2012a.
- HABERMAS, J. **Teoria do agir comunicativo**: sobre a crítica da razão funcionalista (Vol. II). Tradução de Flávio Beno Siebeneichler. São Paulo: Martins Fontes, 2012b.
- HOBBS, T. **Do cidadão**. Tradução de Renato Janine Ribeiro. 3. Ed. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

HOBBS, T. **Leviatã ou matéria, forma e poder de um estado eclesiástico e civil**. Tradução de João Paulo Monteiro e Maria Beatriz Nizza da Silva. 2. Ed. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

ISO – INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 30.401: 2018 – Knowledge management systems: requirements**. Geneva, Switzerland: ISO, 2018.

KOFSMAN, F. **Metamanagement: a nova consciência dos negócios (Vol.I-III)**. São Paulo: Antakarana Cultura, Arte e Ciência / Willis Harman House, 2002.

LIMA, C. R. M., KEMPNER, F., TISCOSKI, G. Discurso e aprendizagem em organizações complexas. In: LIMA, C. R. M. (org.). **Habermas, Discurso e Organizações: administração discursiva**. Rio de Janeiro: Salute, 2019.

MARIOTTI, H. **Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, A. (org.). **O mais potente dos afetos: Spinoza e Nietzsche**. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009.

MARTINS, André. A grande identidade Spinoza-Winnicott Ou a força vital da imanência. **Trágica: Estudos de Filosofia da Imanência**, v. 11, n. 1, 2018.

MATURANA, H. **Cognição, ciência e vida cotidiana**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2001.

MATURANA, H. Conversações matrísticas e patriarcais. In: MATURANA, H. R.; VERDEN-ZÖLLER, G. **Amar e brincar: fundamentos esquecidos do humano do patriarcado à democracia**. São Paulo: Palas Athena, 2009.

MATURANA, H. **Ontologia da Realidade**. Belo Horizonte: UFMG, 2014.

MATURANA, H.; VARELA, F. **A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana**. São Paulo: Palas Athena, 2001.

MCELROY, M. **The new knowledge management: complexity, learning, and sustainable innovation**. Burlington: Butterworth Heinemann, 2003.

MORGAN, G. **Imagens da organização: edição executiva**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOSÉ, V. **Nietzsche hoje: sobre os desafios da vida contemporânea**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2018.

NEVES, E. O.; STEIL, A. V. Medidas da aprendizagem organizacional: revisão de literatura e agenda de pesquisa. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 26, n. 91, p. 708-728, 2019.

NIETZSCHE, F. **Além do bem e do mal: prelúdio de uma filosofia do futuro**. Tradução e notas de Carlos Duarte e Anna Duarte. 1. ed. São Paulo: Martin Claret, 2015.

NIETZSCHE, F. **Assim falou Zaratustra: um livro para todos e para ninguém**. Tradução de Carlos Duarte e Anna Duarte. São Paulo: Martin Claret, 2014.

NIETZSCHE, F. **Genealogia da moral**. Tradução e notas de Inês A. Lohbauer. São Paulo: Martin Claret, 2017.

NIETZSCHE, F. **Vontade de Potência**: Ensaio de uma transmutação de todos os valores. 2012.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PASCHOAL, Antonio Edmilson. Da crítica de Nietzsche ao sujeito ao sujeito de sua crítica. **Cadernos Nietzsche**, v. 39, n. 1, p. 93-119, 2018.

PEIXOTO JUNIOR, Carlos Augusto. Sobre o corpo-afeto em Espinosa e Winnicott. **Revista Epos**, v. 4, n. 2, 2013.

SAFATLE, V. **Circuito dos afetos**: corpos políticos, desamparo, fim do indivíduo. São Paulo: Cosac Naify, 2015.

SAFATLE, V. Crítica da autonomia: liberdade como heteronomia sem servidão. **Discurso**, v. 49, n. 2, p. 21-41, 2019.

SCHOPENHAUER, A. **O mundo como vontade e representação**. São Paulo: UNESP. 2005.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. Tradução de Gabriel Zide Neto 31.ed. Rio de Janeiro, RJ: Best Seller, 2016.

SENGE, P. M. *et al.* **A quinta disciplina**: caderno de campo. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 1999.

SOUZA, M. M. P.; CARRIERI, A. P. Identidades, práticas discursivas e os estudos organizacionais: uma proposta teórico-metodológica. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 40-64, 2012.

SOUZA, Y. S. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. **RAE. Eletrônica**, v. 3, n. 1, 2004.

WINNICOTT D. W. **A criança e o seu mundo**. Tradução de Álvaro Cabral. 5 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

WINNICOTT D. W. **O brincar & a realidade**. Tradução de Jayme Salomão. Rio de Janeiro: Imago, 1975.

WINOGRAD, T.; FLORES, F. **Understanding computers and cognition**: a new foundation for design. Norwood, NJ: Ablex, 1988.

