

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE
PÓS-GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM
CURSO DE DOUTORADO EM ENFERMAGEM – ÁREA DE
CONCENTRAÇÃO:
FILOSOFIA DA SAÚDE**

**APRENDIZAGEM NO TRABALHO:
CONSTRUINDO CONHECIMENTOS E
PRÁTICAS DE CONTROLE DE INFECÇÃO
HOSPITALAR**

ROSEMERY ANDRADE LENTZ

*Tese apresentada à banca examinadora como requisito
ao Programa de Doutorado em Enfermagem – área de
concentração: Filosofia da Saúde da Universidade
Federal de Santa Catarina – UFSC*

**ORIENTADORA:
PROF^a DR^a ALACOQUE LORENZINI ERDMANN**

**FLORIANÓPOLIS,
AGOSTO DE 2001.**

ROSEMERY ANDRADE LENTZ

**APRENDIZAGEM NO TRABALHO:
CONSTRUINDO CONHECIMENTOS E
PRÁTICAS DE CONTROLE DE INFECÇÃO
HOSPITALAR**

**FLORIANÓPOLIS,
AGOSTO DE 2001**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM
CURSO DE DOUTORADO EM ENFERMAGEM – ÁREA DE CONCENTRAÇÃO:
FILOSOFIA DA SAÚDE

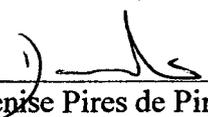
**APRENDIZAGEM NO TRABALHO: CONSTRUINDO
CONHECIMENTOS E PRÁTICAS DE CONTROLE DE
INFECÇÃO HOSPITALAR**

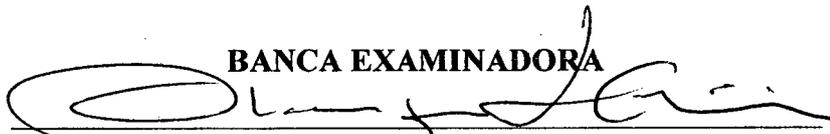
ROSEMERY ANDRADE LENTZ

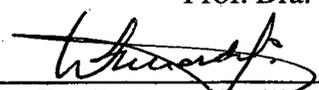
Esta tese foi submetida ao processo de avaliação pela Banca Examinadora para a obtenção do título de

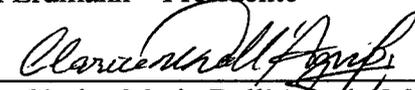
Doutor em Enfermagem
Área de Concentração: Filosofia da Saúde

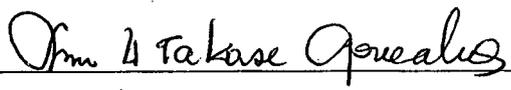
E aprovada em sua forma final em 17 de Agosto de 2001, atendendo às normas da legislação vigente do Programa de Pós-Graduação em Enfermagem - Curso de Doutorado em Enfermagem da Universidade Federal de Santa Catarina.


Prof. Dra. Denise Pires de Pires – Coordenadora da PEN/UFSC

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Alacoque Lorenzini Erdmann – Presidente


Dr. Wilson Danilo Lunardi Filho - Membro


Dra. Clarice Maria Dall'Agno - Membro


Dra. Lúcia H. Takase Gonçalves - Membro


Dra. Cleusa Rios Martins – Membro

Dra. Águeda Wendhausen – Suplente

Dra. Marta Lenise do Prado - Suplente

*"Porque Deus dá sabedoria, conhecimento
e prazer ao homem que lhe agrada"
(Eclesiastes 2-26).*

Dedico

A Eivaldo, Everton, Rafael e Amanda, expressão e inspiração do meu viver, pela compreensão, companheirismo, solidariedade e exercício de amor em todos os momentos. Pela compreensão do incompreensível, e pelo viver prosaico e poético.

Agradeço

A Deus, fonte de sabedoria e amor, por ter me permitido perseverar no caminho do conhecimento e do entendimento.

À Alacoque, minha para sempre orientadora, que se fez amiga, inspirando, acreditando, partilhando, compreendendo, orientando e exercitando o bem pensar e auto-exame.

À minha mãe Otilia, meu pai Manoel (in memoriam) e mãe Maria (in memoriam), que me forjaram me ensinando a viver uma vida plena de sentido.

À Orma, Maria Salete, Maura, Luis, Robson, Rosilene, Ruoni, Terezinha, pelos momentos criativamente vividos.

As minhas irmãs (Rosana e Rosete) e aos meus tios (Bil e Bida) pelo exercício contínuo da fraternidade.

À Sayonara, Flávia, Adélia, pela cumplicidade e amizade.

A toda a Equipe da Escola de Formação em Saúde, amigos tão recentes, mas que já habitam o meu coração.

RESUMO

Este estudo é fruto das inquietações e questionamentos advindos do distanciamento existente entre o Programa de Controle de Infecção Hospitalar (PCIH) e a comunidade hospitalar e do desejo nascido da necessidade de repensar o processo de trabalho em saúde. Baseia-se nos fundamentos epistemológicos do construtivismo, que reconhece que o conhecimento se desenvolve por meio de um processo de desconstrução, construção e reconstrução da teoria e prática. Ao reconhecermos as características das várias regiões do Estado de Santa Catarina, e na tentativa de descentralização desta pesquisa, optamos por identificar representantes de cada uma das oito macro-regiões para participarem do **Grupo Criativo**. A dinâmica do **Grupo Criativo** constituiu-se em um processo construtivo e constitutivo, no qual os conhecimentos e experiências tácitas socializadas e internalizadas tornaram-se explícitos, foram organizados em um trabalho de síntese, buscando ir ao alcance do objetivo geral desta tese qual seja: propor uma nova base filosófica e conceptual de aprendizado no trabalho, para a geração contínua de conhecimentos e práticas de controle de infecções hospitalares, centrado no construtivismo. Os pressupostos emergidos abrangem quatro aspectos fundamentais – a constituição do ser humano aprendente, a valorização das comunidades práticas e do processo de trabalho em saúde e a compreensão da instituição hospitalar como um sistema vivo. O reconhecimento do ser humano como ser-aprendente, ser-sujeito, ser-criativo, participante/integrante de um processo de elaboração e socialização do saber fundado na unidade entre trabalho-educação-criatividade, torna peculiar a base filosófica e conceptual construída e constituída pelo **Grupo Criativo**. Os conceitos-chaves que emergiram foram os de: Ser Humano, Ética, Criatividade, Instituição Hospitalar, Processo de Trabalho em Saúde e Vida Cotidiana, constituindo uma referência político-epistemológica para a perspectiva construtivista e constitutiva para um modo de fazer o processo de controle das infecções hospitalares. Esta perspectiva parece poder contribuir para elevar o nível de desempenho da eficácia das ações de controle e prevenção das infecções hospitalares, já que o processo educativo que o permeia procura promover o pensamento crítico, a troca de idéias e a construção de conhecimento sobre o controle das infecções hospitalares. Em virtude do alto valor do ser humano neste processo, uma estrutura flexível e evolutiva é desejável, pois o compartilhamento e uso do conhecimento como fatores de motivação da criação é fundamental. Essa experiência traduziu-se em um processo de aprendizagem contínuo, que se concretizou quando o **Grupo Criativo** aprendeu a perceber e/ou reinterpretar as experiências presentes e passadas do processo de trabalho do PCIH, chegando a novas conclusões, assimilando, reorganizando conhecimentos socializados, até

chegar ao estabelecimento de novas conexões que nos levaram a reconsiderar a cultura, a política, estrutura, premissas e valores do PCIH. Essa mudança diz respeito à nossa percepção da natureza, do ser humano, do processo de trabalho em saúde e, portanto também, à nossa percepção da instituição hospitalar. O mais importante é que a maioria de nós esteja e continue empenhada em criar, continuamente, a verdade, por meio do construir/desconstruir/reconstruir e constituir conhecimentos e práticas que promovam a melhoria do processo de prevenção e controle das infecções hospitalares.

ABSTRACT

This study is the result of the questioning due to the gap between the Infection Control Program (PCIH) and the hospital community and the wish to (re)think the health work process. It is grounded on the epistemological foundations of the constructivism, which recognizes knowledge develops itself through a process of deconstruction, construction and reconstruction of theory and practice. By recognizing the characteristics of the various regions at the Santa Catarina state, and in an attempt to decentralization of this research, we have chosen to identify representatives of each one of the eight macro-regions to participate in the **Creative Group**. The dynamics of the creative group was a constructive process, where the knowledge and tacit experiences that were socialized and interned were explicit, and organized in a synthesis, trying to reach the main goal of this thesis, that is to propose a new philosophical and conceptual basis of learning at work, to a continuous generation of knowledge and practices of nosocomial infection, based on constructivism. The assumptions emerged included four fundamental aspects – the constitution of the learner human being, the valorization of the practical communities, the health work process and the comprehension of the hospital institution as a living being. The recognition of the human being as a learner-being, subject-being, creative-being, participant of a process of elaboration and socialization of the knowledge based in the unity between work-education-creativity, turns peculiar the philosophical and conceptual basis constructed and constituted by the creative group. The key concepts that emerged were: human being, ethics, creativity, nosocomial institution, health work process and daily life, constituting a way of doing the process of control of the nosocomial infections. This perspective seems to contribute to raise the performance level of the actions to control and prevent the nosocomial infections, because the educational process try to promote the critical thinking, the exchange of ideas and the construction of knowledge about the control of nosocomial infections. Due to the high value of the human being in this process, a flexible and evolutive framework is desirable, because the sharing and use of knowledge as factors of motivation of the creation is fundamental. This experience expressed itself in a continuous process of learning, which rendered when the creative group has learnt to perceive and/or to interpret the experiences at present and past time of the work process of PCIH, reaching new conclusions, assimilating, reorganizing socialized knowledge, until get to the establishment of new connections that has lead us to reconsider the culture, the politics, framework, premises and values of PCIH. This change concerns to our perception of nature, human being, health work process and to our

perception of the nosocomial institution. The most important is that the majority of us stay and continue engaged in create continuously, the truth, through the construction /deconstruction/reconstruction and constitute knowledge and practices that may promote the improvement of the process of prevention and control of the nosocomial infections.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 ABORDAGENS TEÓRICAS.....	26
2.1 Educação	26
2.1.1 Processo de criação construtivo e constitutivo do trabalho como poiésis	26
2.1.2 Trabalho-educação: pontuando alguns aspectos	28
2.1.3 Construtivismo: uma opção metodológica e teórica para a relação trabalho- educação?.....	31
2.1.4 Pressupostos filosóficos e epistemológicos em Piaget, Vygotsky e Wallon	32
2.1.5 O Processo de Construção do Conhecimento	33
2.1.6 O trabalho e a poiésis.....	37
2.2 Criatividade... criações criativas	38
2.2.1 Criatividade virou assunto obrigatório?.....	38
2.2.2 Criatividade significa.....	40
2.2.3 Algumas concepções filosóficas.....	41
2.2.4 E aí... alguns entrelaços.....	48
2.3 Organizações aprendentes.....	48
2.3.1 Alguns Precursores da Mudança Organizacional.....	50
2.3.2 Esculturas identificadoras do paradigma emergente	53
2.3.3 Por que Organizações Aprendentes?	55
2.3.4 Criatividade a Aprendizência.....	56
2.3.5 Construindo e Constituindo Subsídios da Organização Aprendente.....	57
2.4 O Trabalhador para si e para o outro.....	59
2.4.1 O Ser humano se construindo e constituindo	60
2.5 Triangulando teorias e conceitos fundamentais sobre aprendizado, conhecimento e criatividade.....	62
2.5.1 Perspectiva Individual.....	64
2.5.1.1 Modelos do Processo de Aprendizado Individual	64
2.5.1.2 Processo criativo individual	67
2.5.1.3 Conhecimento Tácito e Intuição.....	70
2.5.2 Perspectiva Grupal e Organizacional.....	74

2.5.2.1 Learning organizations e modelos de aprendizagem: a tradição teórica ocidental.....	74
2.5.2.2 Modelo Japonês, “A empresa Criadora de Conhecimento”.....	79
2.6 A gestão do conhecimento.....	83
2.6.1 Cultura organizacional.....	83
2.6.2 Papel da alta administração.....	86
3 PROPOSTA DE CONSTRUÇÃO COLETIVA.....	90
3.1 Pressupostos teóricos do construtivismo.....	91
3.2 Desenho de pesquisa.....	92
3.2.1. Método.....	94
3.2.2. Caracterização do Cenário.....	94
3.2.3 A constituição do Grupo Criativo - participantes de pesquisa.....	98
3.2.4. Estrutura Básica da Investigação Construtivista.....	100
3.2.5 Análise e Interpretação dos dados.....	101
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	105
4.1 Encontros, desencontros e reencontros do grupo criativo.....	105
4.2 Desconstruindo, reconstruindo e construindo visões.....	106
4.3 Refletindo e analisando o processo de trabalho do PCIH.....	109
4.3.1 Desconstruindo e Reconstruindo o Processo de Trabalho em Saúde/ PCIH... 109	
4.3.1.1 Processo de Trabalho em Saúde.....	110
4.3.1.2 Cultura Organizacional.....	116
4.3.1.3 Estrutura Organizacional.....	121
4.3.1.4 Ser Humano.....	124
4.3.1.5 Sistema de Informação.....	127
4.3.1.6 Processo Educativo.....	130
4.3.2 Continuando o processo construtivo e constitutivo.....	133
4.4. Processo de criação do conhecimento organizacional.....	142
4.4.1 ETAPA 1: Compreendendo o presente.....	142
4.4.2 ETAPA 2: Tendo a visão do Futuro Desejado.....	143
4.4.3 ETAPA 3: Caminhando Continuamente.....	144
4.5 Combinando o conhecimento socializado e externalizado.....	145
4.5.1 Uma perspectiva construtivista e constitutiva para um modo de fazer o processo de controle da infecção hospitalar.....	145
4.6 Conceitos chaves.....	149
4.6.1 Ser Humano.....	150
4.6.2 Ética.....	151
4.6.3 Educação.....	152
4.6.4 Criatividade.....	154
4.6.5 Instituição Hospitalar.....	155
4.6.6 Processo de Trabalho em Saúde.....	155

4.6.7 Vida Cotidiana.....	155
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	157
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	171
ANEXOS.....	182

1 INTRODUÇÃO

O Controle de Infecção Hospitalar (CIH), como atividade sistematizada, teve como alavanca para o seu surgimento, no final da década de 50 e início dos anos 60, os efeitos deletéricos das infecções hospitalares que, devido ao aumento do número de casos, a resistência à penicilina e as altas taxas de mortalidade, deixam de ser um problema circunscrito à assistência médica e passam a ter repercussões sociais, econômicas, legais e éticas.

Os primeiros registros de publicações científicas encontrados sobre o tema, datam de meados da década de 40, na Inglaterra, sugerindo a criação de comissões multiprofissionais, para investigar e propor medidas de prevenção e controle. Na Inglaterra esta sugestão foi ratificada no ano de 1959, quando da pandemia de infecções hospitalares nos hospitais ingleses (LACERDA et al., 1996). Em 1958, a Associação Americana de Hospitais recomenda a criação de Comissões de Controle de Infecção Hospitalar (CCIH) nos hospitais americanos, sendo esta recomendação incorporada pela Comissão Conjunta de Credenciamento de Hospitais¹, quando foram adotadas normas e manuais para efetivar esse controle.

No Brasil, os primeiros relatos de casos de infecção hospitalar (IH) e medidas para o controle, são encontrados na década de 50. Para Lacerda et al. (1996) já era evidente a preocupação com as infecções hospitalares (IHs), ainda que o termo conceitualmente não fosse amplamente reconhecido e usado. As práticas, neste período, recomendadas para o controle das IHs, pautavam-se na concepção ambiental e procedimental².

¹ JCAH – Joint Commission on Accreditation of Hospitals.

² Os títulos encontrados em publicações da década de 50 ilustram a afirmação. Em relação à valorização da concepção ambiental citamos os seguintes trabalhos: o saneamento do meio e o hospital; o problema do lixo nos hospitais; controle bacteriológico do ar num ambiente hospitalar. Já relacionados à concepção procedimental citamos: escovação em cirurgia; esterilização do material hospitalar; a importância da assepsia na sala de operações (Lacerda et al, 1996).

Na década de 60, a literatura brasileira mostra tendências de evolução. Aparecem estudos que referendam as infecções hospitalares como preocupação geral, buscando sua compreensão³. Surge também nesse período o reconhecimento dos microorganismos endógenos como causadores das infecções hospitalares⁴, e emerge o reconhecimento da resistência bacteriana, ampliando e diversificando estudos e pesquisas sobre o uso de antibióticos e recomendações do seu uso profilático⁵.

A década de 70, sufocada pela ditadura, desenrola-se em clima de “faz de conta” sob a égide do crescer a qualquer preço, o que, a partir de 1974, é substituído pela insatisfação e críticas ao sistema vigente. Segundo Lacerda et al. (1996) ocorrem notícias sobre IHS, comentadas por profissionais da área hospitalar, na imprensa⁶, sendo que denúncias deste fato pela população usuária surgem nos anos 80. Esse mesmo tempo é cenário, em 1976, da determinação do MPAS⁷, por meio de regulamentações⁸ da existência dos PCIH em seus hospitais. Zanon (1987) diz que nunca foi fiscalizado o cumprimento de tal regulamentação, não havendo dados oficiais sobre o que, efetivamente, o referido ato ocasionou.

Em 1980, com o inesquecível episódio do presidente Tancredo Neves, as denúncias sobre infecções hospitalares e seus riscos passaram a fazer parte do cotidiano da população brasileira, por meio das manchetes dos jornais⁹. A população começa a denunciar os episódios de infecção hospitalar.

³ Encontramos nos anos 60, títulos que ratificam essa tendência: infecção cruzada nos hospitais; controle de infecções no hospital; infecção no berçário, etc.

⁴ Em relação a este aspecto encontramos na literatura da época trabalhos como: infecções estreptocócicas em clínica; o estafilococo em recém-nascido; a flora orofaríngea e brônquica nas broncopneumonias em crianças com pulmão normal.

⁵ A literatura científica da época apresenta trabalhos e pesquisas que confirmam essa tendência. Alguns títulos encontrados: tratamento das infecções estafilocócicas pela oxacilina (penicilina P12); gentamicina: consideração sobre o seu emprego em 31 casos de infecções bacterianas agudas; uso de succinato de cloranfenicol hidrossolúvel em cirurgia; métodos usados na profilaxia das infecções pós-operatórias nas cirurgias intraoculares.

⁶ Algumas manchetes da época, coletadas no Departamento de Documentação da Editora Abril, ilustram essa situação: infecção hospitalar mata 76 mil por ano (Folha de São Paulo, 21/2/77); desinfetante causa infecção (O Estado de São Paulo, 21/02/76).

⁷ MPAS- Ministério da Previdência e Assistência Social.

⁸ BRASIL, Leis, etc. Portaria RRJM nº 8 de 1º de junho de 1976 e Ordem de Serviço SAM nº 39.24 de 24 de agosto de 1976, Instituto Nacional de Previdência Social.

BRASIL, Leis, etc. Ordem de Serviço nº 44.1, de 30 de outubro de 1978. Instituto Nacional de Previdência Social.

⁹ Pesquisador diz que infecção hospitalar mata 150 mil por ano. (Jornal do Brasil, 2//6/81), Infecção Hospitalar mata 56 mil. (O estado de São Paulo, 31/7/82). Durante operação de menisco, jovem contrai bactérias. (Folha de São Paulo, 28/03/82). Criança morre e mãe acusa hospital (O Estado de São Paulo,

No Brasil, a partir de 1983, é recomendada oficialmente¹⁰ a criação das Comissões de Controle de Infecção Hospitalar (CCIH) como órgãos responsáveis pela determinação de normas, rotinas e vigilância epidemiológica das infecções hospitalares. A partir deste período, estabelece-se como atividade profissional e seu desenvolvimento científico foi, basicamente, impulsionado pelo uso inadequado e generalizado de tecnologias invasivas em diagnóstico/terapêutica e drogas antimicrobianas em pacientes hospitalizados. Nas duas últimas décadas, o CIH estabeleceu-se como atividade profissional, associações de profissionais da área foram criadas, congressos, cursos e oficinas sobre o tema passaram a ser frequentes¹¹.

Não há como se negar o reconhecimento deste problema como tema importante de estudos e pesquisas. A ocorrência das infecções hospitalares tem sido apontada e reconhecida como grave problema de saúde pública e principal causa de iatrogenia de seres humanos hospitalizados e submetidos a processos diagnósticos e terapêuticos. Nos Estados Unidos, a incidência de infecção hospitalar apresenta taxas de 3,5% a 15,5%, com letalidade entre 13% e 17% (WENZEL, 1981). O Grupo Multidisciplinar de Controle de Infecção Hospitalar da América Latina, organizado pela Organização Pan-americana de Saúde (OPAS) em colaboração do Centro de Controle de Doenças dos Estados Unidos (CDC), calculam taxas de prevalência de infecção hospitalar na América Latina entre 5% a 70% (MARTIN, 1980).

De acordo com estudos realizados por Haley e Garner (1986), as infecções preveníveis, cerca de 30 a 50% do total das IHS, estão entre aquelas geradas por falhas nos cuidados dispensados ao paciente, citando as mãos contaminadas do pessoal do hospital como a principal responsável na sua transmissão.

Ponce-de-Leon (1991) refere em seu estudo, que as Infecções Hospitalares, nos países em desenvolvimento, representam um importante problema de saúde pública que

01/05/83). Associação pode reunir parentes de vítimas de infecção hospitalar (O Estado de São Paulo, 04/03/83).

¹⁰ As CCIH foram instituídas oficialmente no Brasil por recomendação do Ministério da Saúde, por meio da Portaria 196 de 24 de junho de 1983, substituída pela Portaria 930, de 27/08/92 que foi revogada e substituída pela Portaria 2616/GM, de 12 de maio de 1998.

¹¹ Na década de 80 aconteceram eventos fundamentais para o CIH no Brasil e entre outros apontamos: Curso Internacional de Infecções Hospitalares, financiado pela OPAS/ OMS realizado em Brasília em 26-31 de março de 1984. Cursos de Controle de Infecção Hospitalar realizados pelo MS. Associação Paulista de Estudos e Controle de Infecção Hospitalar (APECIH), iniciada como núcleo em 1982 e transformada em associação em 1987. Associação Brasileira dos Profissionais em Controle de Infecção Hospitalar (ABIH),

não é universalmente reconhecido. Na América Latina, taxas de infecção hospitalar variam de 10% a 26%, com um impacto severo na morbidade e mortalidade e um conseqüente e desnecessário gasto de recursos econômicos. Para ele, as necessidades fundamentais para minimizar este problema são: 1) reconhecer a sua importância; 2) modificar a atitude das autoridades governamentais, no sentido de que os cuidados hospitalares precisam ser melhorados; 3) ensinar o pessoal médico sobre a importância do controle de infecção, no início do seu treinamento; e 4) aumentar a consciência da população para os seus riscos. Do ponto de vista internacional, este autor estabeleceu os seguintes direcionamentos: 1) a Organização Mundial da Saúde poderia estabelecer um programa mundial sobre infecções hospitalares; 2) as escolas de medicina e enfermagem deveriam incluir cursos regulares de controle e prevenção das infecções hospitalares; 3) organizações internacionais poderiam apoiar treinamentos e programas de pesquisas, em países em desenvolvimento, focado nas necessidades para o controle e prevenção das infecções hospitalares.

No Brasil, em 1994, o Ministério da Saúde realizou duas pesquisas¹² simultâneas, objetivando estimar, conhecer a magnitude do problema das Infecções Hospitalares e avaliar a qualidade das ações de controle de infecção hospitalar, em nível nacional. Os resultados divulgados, em 1995, apontam uma incidência nacional média de IH de 15,5%. Já a avaliação da qualidade das ações de CIH mostrou que o desempenho das medidas de prevenção das IHS, a partir de procedimentos de risco para adquiri-las é de 42,5%. Esse mesmo estudo indicou que a frequência média de hospitais, executando os procedimentos invasivos, corretamente, foi de 51,5% em procedimentos cirúrgicos, 26,5% em procedimentos na via circulatória, 35,0% na via urinária e 36,5% na via respiratória (PRADE et al., 1995). Os dados encontrados parecem demonstrar os riscos que as IHS representam para a sociedade brasileira e ratificam os dados do Ministério da Saúde (1994) de que as infecções hospitalares têm crescido, na razão direta das técnicas invasivas, enquanto o conhecimento dos profissionais de saúde sobre as práticas que controlam infecções não acompanham este desenvolvimento.

fundada em 1987. I Congresso Brasileiro sobre Infecção Hospitalar, realizado em São Paulo em 1989, organizado pela APECIH.

¹² Estes estudos foram realizados em 1994, contando com uma equipe multidisciplinar de profissionais atuantes em PCIH de todo país. Esses profissionais passaram por treinamento teórico-prático, que objetivava a homogeneização de conceitos relativos a IH, aplicação dos instrumentos de coleta de dados e técnica de entrevista.

Santos, em sua dissertação de mestrado realizada em 1996, relata a deficiência do estudo de microbiologia nos cursos de graduação de enfermagem, recomendando aumento da carga horária para esta disciplina. Percebemos deficiências preocupantes nos vários cursos de graduação da área de saúde, quando, ao analisamos seus currículos em relação à microbiologia e ao controle e prevenção de infecções hospitalares, percebemos a deficiência da carga horária para a primeira e a não contemplação da segunda como disciplina própria nos cursos de medicina, enfermagem e farmácia e bioquímica. Esta percepção torna-se mais forte, quando vimos o pequeno impacto dos programas de CIH, relacionando-se à evolução e adesão das normas de condutas assistenciais para o CIH, verificado após o início da epidemia Sida/Aids, o ressurgimento da tuberculose e o aparecimento dos microorganismos multiresistentes. Em Santa Catarina, este fato é constatado, quando ao analisarmos os relatórios e instrumentos utilizados no Programa de Acreditação em Controle de Infecção Hospitalar¹³, verificamos que o indicador de qualidade que apresenta menor índice de aplicação é o que se refere ao manejo de paciente contaminado e/ou infectado¹⁴, no qual 20% das instituições pontuam 25% e 80% dos hospitais obtém 0%. A inserção deste indicador no cotidiano e na prática hospitalar é fundamental, pois interrompe a cadeia de transmissão dos microorganismos, reconhece a influência do ambiente e não só do ar no controle das infecções. A realidade encontrada levava-nos a questionar a efetividade dos programas de controle de infecção hospitalar ou do modelo de processo de trabalho adotado por elas.

Os indicadores epidemiológicos divulgados pela Secretaria de Estado da Saúde de Santa Catarina (SES/SC)¹⁵, mostram um taxa de infecção hospitalar de 3,36%, em 1996 e 2,04%, em 1997. Esses índices estão abaixo do índice nacional (15,5%) e dos países do primeiro mundo, como os Estados Unidos. Talvez, possamos relacionar as baixas taxas aos seguintes fatores: 1) dos hospitais existentes no estado, 128 (57%) apresentam PCIH formalmente constituída; 2) apenas, 33% dos hospitais que têm PCIH encaminham os

¹³ O referido programa está inserido no Programa de Controle de Infecção Hospitalar de Santa Catarina, foi criado em parceria com o Ministério da Saúde, tendo como sustentação técnico-científica o Manual de Acreditação dos Hospitais para América Latina e Caribe da OPAS.

¹⁴ Este indicador baseia-se nas recomendações do CDC (1996) sobre Isolamento e precauções que busca auxiliar o reconhecimento da importância de todos os fluidos corpóreos, secreções, e excreções na transmissão de patógenos nosocomiais e apresentar precauções adequadas para infecções transmitidas por ar, gotículas e contato.

¹⁵ Os dados foram divulgados por meio do Caderno "Manual de Orientações", do Programa de Controle de Infecção Hospitalar de Santa Catarina (SES), 1998.

boletins epidemiológicos ao Programa Estadual de CIH da SES/SC; 3) o desconhecimento da SES/SC das metodologias utilizadas pelos hospitais para a coleta e tratamento de dados da vigilância epidemiológica; 4) a inexistência de testes estatísticos, estabelecendo os níveis de confiabilidade dos instrumentos utilizados pelos hospitais e a própria SES/SC; 5) o pouco preparo dos profissionais, em relação à epidemiologia hospitalar, diagnóstico de IHS, estatística, gerenciamento de recursos humanos, dentre outros; e 6) a não explicitação da SES/SC dos critérios utilizados para calcular as referidas taxas.

Percebe-se que, apesar do reconhecimento da importância da Programa de Controle de Infecção Hospitalar para a melhoria da qualidade da assistência hospitalar, parece não haver sintonia/sincronia entre metas/objetivos/estratégias estabelecidas pela PCIH e a comunidade hospitalar. Em nosso Estado, percebemos isto, quando verificamos que, após 6 anos do programa de acreditação em controle de infecção hospitalar, temos apenas cinco hospitais acreditados, ou seja, que **executam, com qualidade, as ações de controle de infecção hospitalar**. Provavelmente, esta situação tem a ver com o fato desta atividade profissional ter sido, histórica e legalmente, criada/constituída/construída como órgão deliberativo/executivo, caracterizando-se pela centralização do poder, pelo caráter prescritivo, demasiadamente autoritário/prepotente. Talvez, por isso, as maiores dificuldades existentes no contexto do CIH, conforme Pereira et al. (1996), encontram-se relacionadas à necessidade de mudança de atitude da comunidade clínica. Estas autoras mencionam, ainda, que os funcionários das unidades de internação consideram ser função exclusivamente da PCIH, o controle de infecção hospitalar, isentando-se desta responsabilidade.

O processo educativo utilizado pelos PCIH caracteriza-se pela reprodução de padrões coletivos, sem considerar questões de cidadania, pouco ou quase nada oportunizando ao profissional de saúde a expressão, a participação nas decisões, o que impede seu desenvolvimento e, fundamentalmente, sua transcendência. Educar, para esse serviço, reduz-se ao repasse de ordens, normas e rotinas e ao passível de transmissão e assimilação de informações, o que é efetivado por meio do treinamento. Treinar / adestrar tem sido tomado, geral e erroneamente, como sinônimos de educar, nos mais diversos serviços de CIH, e as rotinas e normas impostas vêm empobrecendo e impedindo a

criatividade da comunidade hospitalar, gerando profissionais acríticos, descomprometidos e subutilizados¹⁶.

A coleta de dados, sua sistematização e análise, medidas de controle e prevenção das IHS são realizadas por profissionais dos vários serviços hospitalares¹⁷, formados sob a égide do paradigma médico-biológico, no qual predomina o modelo clínico de intervenção¹⁸. A vigilância epidemiológica das IHS, conforme orientação da legislação vigente, orienta e estimula práticas já institucionalizadas, submetidas e decorrentes de procedimentos padronizados¹⁹.

É possível dizer que a atual organização dos PCIH, dentro desse modelo de processo de trabalho, além de não colaborar com a solução do problema das IHS, em algumas situações tornam-nas até, desnecessárias. Autores norte-americanos e brasileiros apresentam trabalhos que mostram que o processo de trabalho desenvolvido pelos PCIH não vem reduzindo a incidência das IHS, ou seja, não apresentam resolutividade²⁰. O processo de trabalho atual reconhece o problema das infecções hospitalares e seu controle, de forma neutra, igual para todos as pessoas e instituições, criando um círculo vicioso de técnicas preconizadas/padronizadas, e em muitos casos, acaba utilizando os dados como fim e não um meio para analisar as causas de falhas e sucessos dos processos e, talvez, essas características colaborem para que o modelo atual seja apontado como falido.

Esse modelo dominante de produção de serviços de saúde parece não considerar as necessidades pessoais, culturais e sócio-historicamente construídas do ser humano que no sistema de saúde, ainda, são mais complexas. Esse ambiente complexo e plural, que é tratado como uniforme, acaba surgindo um meio ideal e gerador de práticas ritualísticas ou em ritos/ crenças superadas, desnecessárias.

¹⁶ LENTZ, R., Dissertação de mestrado em enfermagem (UFSC), 1996, intitulada "Processo de Normalização: A jornada participativa que busca a qualidade das ações de controle de infecção hospitalar".

¹⁷ BRASIL. Portaria 2616/GM de 12 de maio de 1998, Anexo I: 2.3. representantes dos serviços médico, enfermagem, farmácia, laboratório de microbiologia e administração.

¹⁸ O modelo citado visa essencialmente a recuperação do indivíduo doente, intervindo na dimensão individual por meio de ações técnico-assistenciais baseadas nos saber clínico e relacionadas com a prática dominante no hospital (MERHY, E. E., 1991).

¹⁹ BRASIL. Portaria 2616/GM de 12 de maio de 1998, nos Anexos I, II, III, o Ministério da saúde padroniza desde a carga horária dos membros executores, até a proporção do número de profissionais/leito; padroniza as competências da PCIH, modelo de vigilância, etc.

²⁰ Nyström, B. The role of hospital infection control in the quality system of hospital. *J.Hosp. Inf.*, v. 21, n.p. 169-77, 1992, revela que apenas 1/3 das infecções preveníveis foram prevenidas. Zanon, U. In: O desperdício na assistência à saúde, onde relata a ineficiência dos PCIH em conter o aumento das septicemias e das infecções por fungos, nos últimos anos, 1987.

As considerações anteriores levam-nos a pensar que os profissionais do CIH parecem indiferentes a uma realidade que emerge e se mostra: a de que o maior capital de uma instituição/empresa, para a produção de bens/serviços é a imaginação humana. O reconhecimento do trabalhador, como ser humano possuidor de características e necessidades de ordem econômica, social e psicológica, perpassa pela possibilidade de expressão do seu saber e de seu reconhecimento como sujeito do seu próprio trabalho. Os profissionais do CIH, parecem estar equivocados por acreditarem que podem planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Perdem o que poderiam aprender com o profissional/homem/mulher que está em contato direto com o cliente, cuidando/assistindo. Os membros dos PCIH precisam perceber que o profissional de saúde está, igualmente, interessado em fazer o melhor possível e que este modelo de gerenciamento acaba por diminuir seu senso de responsabilidade.

A necessidade do ser humano de manifestar suas capacidades e a exclusão dessas nas tarefas que realiza, dia após dia, hora após hora, quando o indivíduo não tem possibilidade de participar psicológica, moral e socialmente, faz com que, na maioria das vezes, esse potencial seja sub-utilizado (LUNARDI FILHO, 1996). A racionalidade burocrática, fortalecida nas posições de cargos e funções, marcada pela diferença das pessoas pelo cargo que ocupam, legitimando a autoridade e a configuração hierárquica desse sistema, cumpre o seu papel, dominando e limitando o homem, impedindo-o de ser cidadão (ERDMANN, 1995). O controle quando deixa de ser um meio/ instrumento de trabalho da gerência, acaba por não considerar aspirações, potencialidades e sentimentos, aniquila a criatividade e transforma as pessoas sobre as quais é exercido em seres acrílicos e, ao invés de aumentar, diminui a produtividade

Pensemos, então, sobre quais são as possibilidades de um processo de trabalho de prevenção e controle das infecções hospitalares permeado pela dialogicidade entre os membros da equipe de saúde? E, ainda, se a participação da comunidade hospitalar constitui uma opção válida para construir propostas viáveis e factíveis, destinadas à melhoria do controle e prevenção das infecções hospitalares? Será que a participação dos demais membros da equipe de saúde na construção do conhecimento relacionado ao CIH terá efeito catalisador e gerará um processo de envolvimento e comprometimento, aumentando a eficiência/eficácia do CIH?

Em outras palavras; Como possibilitar que os profissionais da área hospitalar que são sujeitos aprendentes possam ser criativos e construtivos, participantes da geração contínua de conhecimentos e práticas para o controle das infecções hospitalares? É possível construir um novo referencial teórico-filosófico que oriente o aprendizado no trabalho para o CIH?

As ponderações anteriores elucidam o interesse e a relevância, para a sociedade, da busca de respostas, à problemática central deste estudo, pois, apesar do enorme desafio que a gestão pró-ativa do conhecimento representa para os praticantes e estudiosos da administração, são relativamente poucos os esforços de pesquisa que têm avaliado este tema, sob uma perspectiva histórica e, principalmente, empírica.

Os fatos /situação até aqui apresentados parecem mostrar que não é apenas desejável, mas mostra-se inevitável realizar estudos para subsidiar a mudança deste modelo atual para um processo de trabalho permeado pela aprendizagem contínua. Um modelo que permita que os seres humanos desenvolvam-se, criem e tornem-se sujeitos que conheçam e saibam que conhecem. A mudança de monólogos para diálogos, a integração criada pela captação e aplicação do conhecimento em eterno movimento são, sem dúvida, os meios mais vigorosos, flexíveis e criativos de executar uma tarefa, “já que o ser Humano é livre para pensar e é capaz de desenvolver sua liberdade de agir, de buscar, de criar e manter recursos para atender suas necessidades de sobrevivência e seus desejos de bem-viver e transcender” (Patrício, 1995, p. 6) e cada um, com sua carga cultural e afetiva, da sua subjetividade é um cidadão que forma e desenvolve o coletivo.

O ser humano, na sua vida diária, ocupa-se do seu trabalho, estudo, interesses particulares e profissionais, dos problemas correspondentes ao seu trabalho e, às vezes mecanicamente atarefado, pelo conjunto de rotinas e práticas cotidianas, acaba relegando a raiz de si mesmo, seu próprio ser, sua humanidade. A sociedade vem condicionando o ser humano a concentrar todos os seus esforços no imperativo da subsistência diária, garantindo, assim, a capacidade necessária para sobreviver. Surge agora, entretanto, como desafio novo/renascido, o do ser humano conseguir sobrepor-se aos obstáculos do cotidiano e retomar a capacidade necessária à compreensão da sua própria existência; a capacidade de decidir, pensar sobre o que está fazendo, recuperando para si o sentido vital, o que nenhuma atividade externa a ele pode restabelecer, “a própria essência humana”. Só

assim o ser humano pode renascer como ser criador dinâmico, empreendedor e autônomo, cuja característica fundamental é a ação²¹.

A base da criatividade é a singularidade e cada um dos processos e produtos nascidos é único. A experiência no trabalho, por meio do processo criativo, permite um diálogo entre possibilidades e limitações dos profissionais, procurando a mudança de atitude da comunidade hospitalar e, conseqüentemente, a transformação das suas relações com o mundo do trabalho e social.

Senge (1996) vê o aprendizado como a essência da mudança organizacional. Para ele, aprender vai além da incorporação de informações, perpassa pela construção da capacidade de criar e de romper as maneiras rotineiras e habituais de pensar e agir. O aprendizado aparece, estreitamente, ligado à ação, deixando de ser um mero recebimento de informações. Surgem a idéia de organização aprendiz, em substituição à de aprendizado organizacional, procurando enfatizar a continuidade do processo, sua inserção na ação e seu caráter coletivo, que incentiva as relações recíprocas e o compartilhar das indagações individuais.

Em termos gerais, segundo Assmann (1998, p. 86), pode chamar-se de organização aprendente a “aquela na qual os agentes envolvidos estão habilitados para buscar, em todos os níveis, individual e coletivamente, aumentar a sua capacidade de criar resultados aos quais estão orientados ou, no caso de sistemas humanos, pelos quais estão efetivamente interessados”. O autor, ainda, enfatiza a importância da criatividade individual e coletiva, que são as forças motrizes de inventar e assumir mudanças, dando a dinâmica contínua dos processos de aprendizagem.

Neste estudo, o hospital, como organização aprendiz, está imerso em um contexto complexo, que inclui seres humanos, artefatos tecnológicos, microorganismos, produtos de biotecnologia e a natureza. Com a realização deste estudo, procuramos sustentar a **tese de que é possível construir com um grupo representativo um referencial filosófico e conceptual, no qual profissionais da área hospitalar, como sujeitos aprendentes, possam ser criativos e construtivos, gerando, continuamente, conhecimentos e**

²¹ ARENDT, H. La condición humana. Barcelona: Ediciones Ibérica, 1996. AQUILES, N. O “Homo Faber” e a mundanidade no pensamento político de Hannah Arendt. Rev. Reflexão, Instituto de Filosofia, Campinas: PUCCAMP, V.38, p. 7, mai/ago.1987.

práticas que promovam a melhoria do processo de prevenção e controle das infecções hospitalares.

OBJETIVO GERAL: Propor a construção de uma nova base filosófica e conceptual de aprendizado no trabalho para a geração contínua de conhecimentos e práticas de controle de infecções hospitalares centrado no construtivismo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Construir um arquétipo cognitivo.
2. Promover a reflexão e análise sobre o trabalho e a prática da gestão do conhecimento, do ponto de vista dos profissionais, que, efetivamente desempenham suas funções nos programas de prevenção e controle das infecções hospitalares.
3. Elaborar, participativamente, um referencial filosófico e conceptual que, alicerçado sobre a construção/criação dos conhecimentos, atue como catalisador²², aumentando a eficiência e eficácia do processo de controle e prevenção das infecções hospitalares.

Queremos esclarecer que, por construção do arquétipo cognitivo, entendemos a análise de pesquisas sobre evolução das teorias organizacionais, criatividade, processos educativos, aprendizado/ inovação, visão de ser humano que, de certo modo, formam a base conceitual mais condensada na literatura sobre gestão do conhecimento, procurando estabelecer as inter-relações entre os vários campos de estudo, reconhecendo-se contribuições e limitações das várias abordagens existentes.

Elegemos estes objetivos, por entendermos que poderão colaborar para o alcance maior deste trabalho, que é o de contribuir com a mudança da realidade hoje encontrada, na comunidade hospitalar, em relação ao CIH, oportunizando método de trabalho, centrado em processos de aprendizagem, permeado pela criação de conhecimentos que catalisem o envolvimento da comunidade hospitalar em relação à construção da competência de

²²O termo catalisador neste contexto, significa aceleração da velocidade, aumento da eficiência e eficácia do processo de controle e prevenção das infecções hospitalares, por meio do referencial filosófico e conceptual alicerçado sobre a construção/criação dos conhecimentos.

prevenir e controlar os riscos representados pelas infecções hospitalares na assistência e cuidado hospitalar.

Há que se salientar que, na elaboração dos objetivos, consideramos alguns aspectos muito importantes: 1) a realidade atual é, de certa maneira, determinada por eventos históricos, assim como as concepções passadas a respeito do mundo e do ser humano; 2) as instituições de saúde são sistemas abertos sujeitos as influências internas e externas; 3) apesar da crescente importância dos sistemas de informação como repositórios do conhecimento organizacional, são as pessoas que aprendem, criam, detêm e transmitem o conhecimento mais relevante para o sucesso das empresas.

A organização aprendiz aprende por meio dos seres humanos/trabalhadores.

Somos de opinião que o conjunto desta tese poderá representar uma contribuição original, na medida em que apresenta o processo de adoção de uma visão sistêmica da gestão do conhecimento para as instituições de saúde e, ao longo do seu desenvolvimento, pareceu comprovar que a criação de conhecimento demanda, cada vez mais, diversidade e combinação de diferentes perspectivas.

2 ABORDAGENS TEÓRICAS

A arte suprema do mestre consiste em despertar o gozo da expressão criativa e do conhecimento. Albert Einstein

2.1 educação

2.1.1 Processo de criação construtivo e constitutivo do trabalho como poiésis

Vivemos um tempo marcado por profundas mudanças societárias, um tempo de rupturas, uma época de crise. A crise deste fim de século permitiu a constatação de que as políticas educativas, desintegradoras, tecnicistas, subordinadas aos processos produtivos, que acabam por se mostrar excludentes, incompetentes, alienantes e injustos, na verdade, se constituem em uma educação para a empregabilidade. Educação, a arte e ciência de educar, foi e/ou é vítima de um equívoco: ser confundida com a tarefa de transmitir conhecimentos pré-existentes, pré-concebidos, já sedimentados, com poucas possibilidades para o novo, o criativo, o transformador.

Autores como Frigotto (1983, 1998); Etges (1983); Kuenzer (1998); Gentili (1998); Franco (1998); Arroyo (1998); Nosella (1998); Tiriba (1998), entre outros pesquisadores da área de trabalho e educação, sugerem que a etapa que agora se inicia, marcada pela reestruturação produtiva, é corolária a uma nova proposta pedagógica de educação dos trabalhadores: uma proposta que articule capacidades de agir intelectualmente e pensar produtivamente. Dizem da necessidade de estabelecer vínculos entre trabalho e educação nessa nova realidade descrita como de economia solidária, economia popular, sociedade do conhecimento, gestão do conhecimento, ecologia cognitiva, organizações

aprendizes/aprendentes, entre outras nomeações, cujas teorias gerenciais enfatizam o “clima organizacional, com base no conhecimento”.

Segundo estes autores, surge, então, um grande desafio para os pesquisadores: tentarem perceber se existem embriões de uma nova cultura nas relações de trabalho, de novas dimensões educativas, nessas novas propostas ou se estas, com novas máscaras, maquiadas, constituem a reedição das velhas formas de exclusão e concepções produtivistas de educação e de trabalho alienado.

Pesquisas relacionadas ao tema constituem, portanto, um amplo desafio para avançar no plano da construção teórica da relação educação-trabalho e efetivação de uma teoria pedagógica como *práxis* no trabalho.

Com base no exposto, objetivamos articular e entender, de forma breve, os desafios metodológicos e teóricos da relação trabalho-educação, dentro das novas propostas gerenciais; ajudar a estabelecer algumas delimitações conceituais e metodológicas, contribuindo na elaboração de uma metodologia construtiva e constitutiva, que componha a *práxis* da relação educação-trabalho.

Nosso desejo consiste em criar uma teoria da relação trabalho-educação, que brote da apreensão mais concreta e articulada da prática, que tenha como princípio ver mais o trabalhador que o trabalho. Uma teoria permeada pelo processo educativo, que tenha a criatividade como fruto, alavancando, por meio da aprendizagem contínua, o conhecimento coletivamente criado, co-construindo, co-constituindo e co-criando o trabalho como *poéisis*, o que poderá gerar a auto-realização humana e a maior competência das organizações.

Esclarecemos que o processo educativo aqui enfocado baseia-se no Modelo Andragógico de educação. A palavra Andragogia foi forjada por Alexander Kapp, educador alemão em 1833. Seu significado compreende a arte e a ciência de educar adultos (KNOWLES, 1990; BARBIERI, 1996).

A andragogia parte da concepção de que as premissas e orientações na educação de adultos diferem da educação da criança, pois existem diferenças fundamentais no seu autoconceito²³, nas experiências vividas²⁴, na prontidão²⁵, na perspectiva temporal²⁶, na

²³ Autoconceito: O adulto desenvolve o autoconceito e se sente responsável pelo seu próprio processo de aprendizagem. Tem necessidade de ser visto por outras pessoas como capaz de se autogerir para buscar o que precisa de forma autônoma (MOSCOVICI, 1996).

orientação da aprendizagem²⁷ e motivação ou disposição para aprender²⁸ (KNOWLES, 1990).

2.1.2 Trabalho-educação: pontuando alguns aspectos

Ainda hoje, o termo utilizado na relação trabalho-educação é o de educação para o trabalho. Esta nomenclatura mostra-se, ainda, bastante apropriada, pois é o retrato fiel do processo educativo dominante em nossa sociedade, que tem como sujeito o trabalho e como objeto o trabalhador, cujas habilidades devem ser desenvolvidas e adestradas, promovendo a competência e a qualificação para o mundo produtivo.

Para que exista uma relação interativa e fértil entre trabalho e educação, é indispensável superar a noção de que a educação tem um objeto em si mesma e, para que possamos trazer nossa contribuição ao tema, faz-se mister esclarecermos de quê trabalho e de quê educação estamos falando.

Para Frigotto (apud GOMEZ, 1995, p.10) quando se fala em trabalho: “trata-se do trabalho enquanto relação social fundamental, manifestação da vida, isto é, atividade do homem na apropriação e transformação do mundo, da realidade em si mesma”.

Gomez (1995) apresenta a dicotomia existente entre o trabalhador e os intelectuais: de um lado as relações de trabalho, que impõem a limitação do saber prático, impossibilitando um real conhecimento do que se passa no processo produtivo pelo trabalhador, do outro lado, os intelectuais, na sua grande maioria sentenciados a prolongar indefinidamente seus estudos, sem penetrar na arena do processo do trabalho produtivo, dos serviços. Estes dados, na realidade identificam “indícios de uma tensão e um certo impasse pela divisão do trabalho manual e intelectual, não apenas no interior das fábricas, mas no conjunto das relações sociais” (GOMEZ, 1995, p. 24).

²⁴ Experiência: O adulto possui uma grande diversidade de experiência de vida, como um repertório de conhecimentos, técnicas, sentimentos e habilidades próprias. Os novos conhecimentos devem ser relacionados com as experiências anteriores e integrados às mesmas, servindo de recurso importante para a aprendizagem (KNOWLES, 1990; MOSCOVICI, 1996).

²⁵ Prontidão: O adulto com maturidade está capacitado a aprender e a desenvolver formas mais complexas de condutas, em termos de papéis sociais (KNOWLES, 1990; MOSCOVICI, 1996).

²⁶ Perspectiva temporal: O adulto procura aprender aquilo que poderá ter aplicação imediata (KNOWLES, 1990).

²⁷ Orientação da aprendizagem: O adulto centra a aprendizagem em aspectos situacionais como problemas e tarefas que a vida impõe (KNOWLES, 1990).

Para este autor, a educação, como fator de mediação nas relações sociais mais ampliadas, representa uma lacuna a ser preenchida no mundo do trabalho. Trata-se de quebrar, no interior do ensino, a lógica da organização da divisão do trabalho (manual x intelectual) existente no atual modo de produção. Portanto, como produtores de educação e cultura que somos, por profissão/opção, temos que construir estratégias questionadoras e transformadoras do próprio processo de produção, no qual estamos inseridos.

Em qualquer circunstância, sabemos que “a resposta só pode ser global, de modo a unificar o que o capitalismo procurou dividir: os operários entre si, mundo da produção e mundo da cultura, escola e fábrica, estudantes e trabalhadores” (GOMEZ, 1980, p. 209).

Silva (1986, p. 2) consegue expressar pensamentos e sentimentos dos estudiosos em relação à educação e das características que lhe são peculiares, quando comenta que

todos [...] dizemos ser a favor de uma educação formativa, na qual o educando seja sujeito ativo de sua própria educação, uma educação participativa, ligada à vida, que forme o homem integral, que desenvolva os valores morais e estéticos, que permita adquirir habilidades que sirvam para se encaminhar na vida, que desenvolva o sentido social e solidário e não o egoísmo individualista e competitivo, uma educação que promova a adesão, a atitude crítica e autocrítica, libertadora ...

Não há mais, portanto, como protelar o reconhecimento de que todos os trabalhadores e as instituições desempenham, simultaneamente, papel político, educativo, cultural, econômico, social, estético, artístico etc. e, portanto, há de se reconhecer todos os membros da sociedade como seres imersos em sistemas aprendentes²⁹ e, desta forma, seres aprendentes.

Gomez et al. (1995, p. 55) chamam de práxis, a relação dos trabalhadores com o processo de produção de bens, serviços, mais especificamente “... as apreensões diferenciadas resultantes do processo de construção dos sujeitos coletivos que, de uma maneira mais evidente, se expressam nas diversas formas organizativas, permanentes ou transitórias surgidas em função de interesses comuns”.

Segundo os mesmos autores, “... essas formas organizativas, resultantes e resultado da descoberta de uma identidade coletiva, refletem uma subjetividade, uma consciência da

²⁸ Motivação: O adulto fica motivado a aprender a partir de incentivos internos, curiosidade ou interesse próprios que revertam em benefícios (KNOWLES, 1990).

²⁹ O conceito “sistemas aprendentes” refere-se à categoria de sistemas caracterizados como “entidades” abertas, mediante troca de energia, matéria, informação com o nicho vital. Dependem das interações com o seu meio ambiente; mas, ao mesmo tempo têm uma certa autonomia para administrar suas interações com o meio, encontrando-se em processo ativo de estar aprendendo, realizando experiências de aprendizagem (ASSMANN, 1998).

mudança a ser efetuada nas relações de trabalho” (GOMEZ et al., 1995, p. 55). Suas opiniões são complementadas por Bertinelli (1998, p. 40) quando escreve que

a solidariedade é uma verdade passível de provocar mudanças significativas nas atitudes, na mentalidade e na consciência das pessoas, alterando até mesmo sua forma de pensar e agir. A solidariedade [...] não será percebida quando [...] for instalada num ambiente de rigidez hierárquica, de rotinização e normatização fortemente institucionalizadas, quando os padrões são seguidos de maneira rotineira e impensada, com atitudes não reflexivas, que tornam os profissionais inflexíveis [...]

Surge, então, dentro desta nova visão organizacional, a necessidade da criação de condições favoráveis para a construção de sujeitos coletivos, de condições que permitam embutir a teoria na prática, “... que articule as descobertas fragmentadas, que introduza as mediações pertinentes e propicie a produção de novos conhecimentos condizentes às novas práticas” (GOMEZ et al., 1995, p. 55).

Encontraremos desafios de diversos níveis e graus de dificuldade, sendo os maiores: o desafio de criar um sistema que viabilize a superação do divórcio entre trabalho intelectual e trabalho mental e o desafio de valorizar, corretamente, o trabalhador manual.

A relação trabalho-educação tem sentido em ser, quando se constitui em processo de criação de sujeitos capazes de pensar, fazer e criar com autonomia: sujeitos capazes de maximizar a utilização dos seus potenciais e recursos (materiais, físicos e humanos), de forma solidária; sujeitos capazes de estabelecer e manter relações sociais e harmônicas com a natureza; capazes de auto gerar, auto organizar³⁰ e se governar, coletivamente, em

³⁰Auto-organização é vista por alguns pesquisadores principalmente, com a emergência da ordem; outros, aceitam que se trata da simultaneidade da ordem e caos; ainda outros sustentam que os parâmetros caóticos alavancam a fase subsequente (Walter Freeman e seguidores quando se referem à plasticidade do cérebro), ou seja, sem eles não haveria criatividade peculiar do cérebro. A auto-organização é a faculdade dos sistemas complexos, em virtude da qual esses sistemas são capazes, em certa medida, de dar-se os meios estruturais e funcionais para realizar seus fins em ambiente em mudança. Supõe uma certa plasticidade adaptativa e implica freqüentemente, escolhas estratégicas. Varela nos coloca que: Auto-organização é uma descrição de um comportamento. Tem valor heurístico (para descobrir coisas) e permite apontar um fenômeno. Mas ela está condenada a continuar sendo uma simples descrição, na medida em que não se preocupa em pesquisar o mecanismo que está na sua origem. A teoria da auto-organização tenta contornar a própria visão linear do princípio da causalidade. A matéria e a vida não se constituem de forma linear, mas mediante o que se convencionou chamar de propriedades emergentes, desde a complexidade, que inclui múltiplas dimensões simultâneas. Assmann (1998) ressalta que o aspecto mais desafiador, epistemologicamente falando, consiste no fato de que, nessa visão, o conceito de realidade, transforma-se, propondo uma ruptura com o objetivismo trivial, passando o observador a formar parte daquele tipo de realidade que ele é capaz de “construir”. A categoria auto-organização faz-se presente nas mais diferentes áreas científicas, o que mostra que este conceito, apesar das “insuficiências e riscos” que contém, juntamente com o conceito de complexidade, constituem-se sinalizadores da profunda transformação que os paradigmas científicos sofrem na atualidade.

suas diversas unidades de trabalho e de existência, da mais universal e geral à mais local e específica.

2.1.3 Construtivismo: uma opção metodológica e teórica para a relação trabalho-educação?

Como fruto das inquietações existentes, em relação ao eixo trabalho-educação-criatividade, buscou-se, nas teorias/metodologias utilizadas na educação, autores que viessem fornecer suporte teórico a essas interrogações. Encontrou-se, no construtivismo, que constitui em uma formação teórica híbrida, nascida da junção de tradições identificadas ao longo da história, como distintas: o construtivismo, a sociogênese e psicogênese, autores e teorias que vão ao encontro da proposta. Valsiner resgata/reintegra, na psicologia do desenvolvimento, argumentos teóricos e autores frequentemente encontrados na pedagogia e que, nas últimas décadas, têm sido vistos/apresentados como divergentes e opostos e passaram a ser defendidos/incorporados por grupos que se consideram contrários/opositores.

Principalmente as idéias construtivistas de Jean Piaget³¹ (1896-1980), as psicogenéticas de Henri Wallon³² (1876-1962) e sócio-históricas de Lev S. Vygotsky³³ (1896-1934), são analisadas, comparadas, na busca de convergências e divergências, já que cada um, do seu modo e no seu tempo, destacou a idéia de construção constitutiva no

³¹ Piaget, biólogo chamado de “cartógrafo do espírito”, apresentou sua teoria com bases teóricas pautadas nas estruturas cognitivas, direcionada ao indivíduo como construtor do conhecimento, pressupondo que o processo de conhecimento poderia depender dos mecanismos de equilíbrio orgânico. Seu sistema teórico foi elaborado a partir do caráter sistêmico aberto da construção do conhecimento e seus estudos epistemológicos demonstravam que tanto as ações externas como os processos de pensamento implicam uma organização lógica. Conjuga as variáveis do lógico e do biológico, numa única teoria e, com isso, apresenta uma solução ao problema do conhecimento humano (HENRIQUES, 1992).

³² Wallon, psicólogo e médico, oferece uma teoria do desenvolvimento que possibilita estudar as funções psíquicas à luz de sua gênese e evolução, trazendo à psicologia e à educação formas mais dialéticas de entender a relação existente no espaço educacional. Recupera a importância dos aspectos emocionais, mediadores do mundo físico, ideológico e social no processo de ação e interiorização da ação, e dá lugar central à dimensão afetiva no desenvolvimento. Apresenta a emoção como instrumento de sobrevivência privilegiada dos seres humanos, sendo o primeiro e mais forte vínculo entre os homens e suas culturas. Construtor da psicologia genética, sua obra é o Modelo Psicogenético (Vasconcelos e Valsiner, 1995).

³³ Vygotsky, chamado de “topógrafo do espírito”, buscou elaborar em sua breve vida biológica, uma teoria, na qual “cada indivíduo aparece como ativo participante de sua própria existência, construída na inter-relação com outros sociais” (VYGOTSKY, 1988, p. 123). Busca explicar as funções psicológicas superiores, em termos aceitáveis à ciência natural. Descreve os mecanismos pelos quais a cultura torna-se parte da natureza de cada pessoa, enfatizando as origens sociais da linguagem e do pensamento (VASCONCELOS e VALSINER, 1995).

desenvolvimento humano e, por isso, se tornaram a raiz da perspectiva construtivista (VASCONCELOS E VALSINER, 1995).

2.1.4 Pressupostos filosóficos e epistemológicos em Piaget, Vygotsky e Wallon

Identifica-se, na obra de Piaget, influências provenientes da biologia, da filosofia kantiana, bem como da fenomenologia, do evolucionismo bergsoniano e do estruturalismo (PALANGANA, 1995).

A construção da teoria de Piaget baseia-se no conceito kantiano de *a priori*. Piaget assim como Kant, rejeita o empirismo ingênuo³⁴ e admite, como ele, que o conhecimento se dá a partir de um *a priori*, que ordena a experiência, mas não pertence ao campo da experiência e é produto de uma construção. Os esquemas da razão pura são substituídos pelos esquemas psicogenéticos, adquiridos no curso de uma história individual, por meio da interiorização das ações, em níveis cada vez mais complexos/abstratos (FREITAG, 1999).

Tempos depois de ter iniciado seus trabalhos em psicologia da cognição, Piaget tem contato com a obra de Husserl³⁵ e reconheceu que o mérito das intuições husserlianas é colocar-se, de uma vez, em presença do fenômeno, das coisas mesmas, opondo-se a qualquer análise que tome como ponto de partida o dualismo entre sujeito e objeto (PALANGANA, 1998).

Piaget percebeu e entendeu a chamada "intuição bergsoniana" como produto de uma inteligência refinada, cujo modelo, infinitamente elaborado, é construído por **agrupamentos, dissociações, deduções e abstrações**, sempre baseados na experiência, no fato empírico. Corroborando com Bergson, Piaget sustenta a viabilidade teórico-metodológica de se unir a análise dos fatos à intuição, destacando que um fato é, antes de tudo, uma resposta a uma questão. Todavia, o que mais influenciou a psicologia de Piaget foi a corrente estruturalista³⁶, cuja análise privilegia o aspecto relacional, ou seja, as relações entre os elementos que compõem a estrutura. A preocupação de Piaget está

³⁴ O empirismo ingênuo acredita em um contato não mediatizado entre o sujeito e o objeto (FREITAG, 1999).

³⁵ A obra de Husserl é pautada na fenomenologia que se ocupa, fundamentalmente, da descrição pura da realidade, ou seja, do fenômeno entendido como sendo aquilo que se oferece ao olhar intelectual (PALANGANA, 1998).

³⁶ Para a postura filosófica estruturalista o *a priori* não é subjetivo, particular do sujeito, trata-se de uma lógica, um sistema hipoteticamente que se confere e concretiza o empírico (PALANGANA, 1998).

relacionada com as formas das estruturas e sua hipótese pressupõe a existência de estruturas mentais não orgânicas que não são materializadas (PALANGANA, 1998).

Já Vygotsky elaborou seu modelo teórico influenciado pelos pensamentos de Marx e Engels, que tiveram como ponto de partida para suas reflexões, Hegel e Feuerbach. A explicação de como se dá o desenvolvimento das funções da atitude humana é subsidiada pela dialética materialista (MATUI, 1996).

A influência de Marx e Engels sobre o pensamento de Vygotsky é verificada, quando ele postula que os mecanismos de desenvolvimento individual são orientados e guiados pela sociedade e pela cultura. Ele defende que o conhecimento se constrói com a participação e colaboração do outro. A discussão em grupo e o poder de argumentação são apontados como meios de intercâmbio e estímulo, na aquisição do conhecimento (CARRETERO, 1996).

Assim como para Vygotsky, para Wallon, a teoria marxista define as bases epistemológicas das questões relacionadas ao desenvolvimento emocional, cognitivo e social. Wallon descreve o desenvolvimento da criança como função de toda a personalidade, na qual a cognição seria um dos aspectos importantes, mas não o prioritário. Desenvolvimento, para Wallon, é o processo de emergir de uma completa imersão no mundo social para um estado no qual a criança se torna capaz de distinguir seus próprios motivos dos outros sociais. Segundo ele, para entender o pensamento da criança, faz-se necessário considerar o meio (físico, social, psicológico e ideológico) onde a criança está inserida (MATUI, 1996).

2.1.5 O Processo de Construção do Conhecimento

O construtivismo, proposto por Piaget, Vygotsky e Wallon, apresenta a construção do conhecimento, sob a interação sujeito-objeto. No dizer de Matui (1996, p. 45), “não há sujeito sem objeto e não há objeto sem sujeito que o construa. O sujeito não está simplesmente situado no mundo, mas o meio (o objeto) entra como parte integrante do próprio sujeito, como matéria e conteúdo cognitivo e histórico”.

Portanto, no construtivismo, o objeto e o sujeito integram uma só estrutura. O construtivismo é uma teoria do conhecimento que incorpora “... numa mesma estrutura, dois pólos, o sujeito histórico e o objeto cultural em interação recíproca, ultrapassando

dialeticamente e sem cessar as construções já acabadas para satisfazer as lacunas ou carências (necessidades)” (MATUI, 1996, p. 48).

A interação, de acordo com Piaget, pode ser considerada de forma similar ao que acontece na Biologia: **assimilação, acomodação e adaptação**. Diante de uma nova informação, o indivíduo pode processá-la, assimilando-a, procedendo a acomodação necessária do ambiente, enquanto tenta adaptar-se à nova situação (PALANGANA, 1998; MATUI, 1996). Na **assimilação**, o sujeito insere os objetos à estrutura que já possui. Já, na **acomodação**, ocorre a criação de novos esquemas ou a modificação de velhos esquemas, ou seja, a transformação que o indivíduo sofre para poder atender o ambiente. Na adaptação, busca-se o equilíbrio entre a assimilação e a acomodação, possível graças à **organização**. A **organização** é a tomada de consciência do próprio pensamento (MATUI, 1996, p. 100).

O conhecimento, para Piaget, é uma construção do sujeito em interação com o meio ambiente, a partir de suas potencialidades genéticas, portanto, uma visão que vai ao encontro da Teoria Psicogenética.

Vygotsky entende que a interação social se processa não por um único sujeito, mas sim, por vários. Considera as relações recíprocas, que se estabelecem entre sujeito e objeto. Entende por objeto especialmente um ambiente social e histórico estabelecido, o que o enquadra em uma vertente sócio-interacionista, onde a teia das relações sociais se torna o foco principal (PALANGANA, 1998).

Seus estudos buscam explicar a relação desenvolvimento/aprendizagem, ressaltando a importância da lingüística na interação destes dois processos, uma vez que é por meio da **aprensão e internalização** da linguagem que as crianças se desenvolvem. Traz a noção de que os processos de desenvolvimento não coincidem com os de aprendizagem. As atividades interpessoais em Vygotsky seguem o seguinte esquema: a uma operação dialógica, no plano da prática social, o indivíduo inicia a **internalização**, que é reconstituída em nível mental. O processo, até então **interpessoal**, transforma-se em **intrapessoal, por meio da mediação**. Sucessivos estágios se seguem, enquanto as funções externas se tomam, gradualmente, em funções internas (MATUI, 1996).

Um conceito bastante elogiado do trabalho de Vygotsky se refere ao da **área de desenvolvimento proximal**, que compreende funções/operações mentais em amadurecimento, e processos, que estão em estado de formação. Para Matuí (1996) “a área

de desenvolvimento proximal hoje é o estado dinâmico de desenvolvimento real amanhã. É o desenvolvimento mental prospectivo”.

Em síntese, a construção do conhecimento é entendida por Piaget como resultado da **equilibração**; para Vygotsky como resultado da **mediação** e para Wallon como o **processo de alternância**, no qual, para qualquer ação, não há apenas um pólo, mas sim dois pólos (S-O), o pólo daquele que realiza a ação e o pólo daquele que é o pólo da ação (MATUI, 1996).

Contíguo a isso é mantida a noção da primazia histórica do mundo social (simbólico, afetivo) e o desenvolvimento humano é caracterizado pela construção conjunta do sistema psicológico do sujeito em transformação (VALSINER, 1992).

Valsiner (1992) acrescenta que com o construtivismo, enfatiza-se o papel dialético do agente ativo (construtor e construído), que o sujeito em desenvolvimento desempenha junto ao seu ambiente físico e social. Emerge, claramente, o cuidado de compreender o sujeito em desenvolvimento, por meio de integração de diferentes paradigmas, porém, sempre como capaz de construir o novo. Tal afirmativa mostra-nos o valor de novas construções/criações no processo contínuo do desenvolvimento do próprio sujeito.

O que se busca, dentro da visão construtivista, é o reconhecimento do desequilíbrio, do heterogêneo, do arriscar-se a enfrentar novos desafios, gerando autonomia³⁷. Busca entender o sujeito em desenvolvimento, por meio da integração de diferentes paradigmas, porém, sempre, como capaz de construir o novo. Afirmar isso significa apontar a importância de novas construções no processo contínuo do desenvolvimento do próprio sujeito (VASCONCELOS e VALSINER, 1995).

Segundo Valsiner (1989, 1993) existem dois modelos principais que explicam, de formas diferentes, a transmissão cultural: o modelo unidirecional³⁸ e o bidirecional³⁹. Na

³⁷ Autonomia é, na produção do conhecimento, uma face da moeda, cuja outra face é representada pelo entender que o conhecimento é culturalmente acumulado e, por ser socialmente produzido, será sempre passível de ser socialmente transformado (VASCONCELOS e VALSINER, 1995).

³⁸ O Modelo Unidirecional tem dominado o discurso psicológico, educacional e antropológico por meio da história, e, como resultado desse domínio, aparece refletido no pensamento cotidiano. Considera o sujeito receptor da informação em processo de socialização como passivo. A função desse sujeito é, simplesmente, receber a mensagem ou rejeitá-la, não sendo esperado que, em nenhum momento, seja capaz de reorganizar ou transformar a mensagem recebida (VALSINER, 1993).

³⁹ O Modelo Bidirecional assume de início que: todos os outros sociais, presentes no convívio diário do sujeito, participam do processo de transmissão cultural; todo participante de um processo de transmissão cultural é um participante ativo, o que o torna um modificador ativo da cultura; todo o processo de transmissão cultural envolve, incondicionalmente, mudanças no sujeito (receptor), na mensagem (informação

perspectiva construtivista, portanto, as questões da personalidade, afetividade e cognição do sujeito são reintegradas e se adota o modelo bidirecional de transmissão cultural e desenvolvimento.

A perspectiva construtivista considera que o sujeito e o mundo à sua volta constituem fenômenos culturais interdependentes; desta forma, surge a distinção entre “**cultura pessoal**” e “**cultura coletiva**”, um artifício para pensarmos o sujeito em sua singularidade, via processos de **internalização** e **externalização**. Desse modo, tanto o processo de **internalização** como o processo de **externalização** são construtivos e constitutivos do sujeito que, sob condições sociais variadas, constrói a novidade cultural em uma forma única, com sentido subjetivo e individualmente diferenciado. Aí, o que foi internalizado é outra vez externalizado, entra no processo de comunicação com os outros sociais, tornando-se, então, parte do sistema de renovação das sugestões sociais, o que nos esclarece a interligação dinâmica das culturas pessoal e coletiva, não podendo haver uma sem a outra.

O processo dialógico de construção de conhecimento (bidirecional: transmissão e transformação), exatamente por incluir a incerteza causada pelo papel ativo de construtor e a possibilidade da novidade, espera um envolvimento/comprometimento do sujeito em desenvolvimento, em decorrência da grande variedade de sugestões culturais (coletivas e pessoais), podendo ser até mesmo semelhantes, porém nunca iguais (VALSINER, 1989).

O construtivismo enfatiza, especialmente, o papel do sujeito em transformação. Define processo de desenvolvimento humano como dialógico, orientado por objetivos implícitos de cada sujeito e momento histórico, que serão reconstruídos, como próprios, no momento de encontro com a (ou da) subjetividade do outro. Desta maneira, essa “perspectiva está à frente na proposta de que todos os sujeitos, envolvidos no processo interativo, são agentes ativos e substantivos de mudanças, responsáveis por recomeços e abandonos existentes naquele processo” (VASCONCELOS e VALSINER, 1995, p. 86).

cultural) e no transmissor (agente cultural); toda mensagem carrega com ela um pouco das características de quem a passou e a mensagem será recebida de acordo com as características do receptor (VASCONCELOS e VALSINER, 1995).

2.1.6 O trabalho e a *poiésis*

Trabalho, no sentido mais abrangente de *poiésis* (Dussel, 1978), no sentido da produção do próprio existir humano-físico, psíquico e material, individual e social, objetivo e subjetivo do descobrimento e da produção do mundo, e a educação como processo permanente da capacitação do ser humano para esse existir, para esse descobrir e para esse produzir, são os faróis capazes de iluminar o itinerário da construção de sociedades humanizadas.

A reflexão contemporânea sobre a relação trabalho e educação, para não se tornar uma reprise da velha filosofia da educação, que encara o trabalhador como objeto, necessariamente, precisará eleger, como referencial básico, a nova concepção de trabalho que a história desses últimos dois séculos pôs em tela, isto é, trabalho como *poiésis* (ações criativas, sociais e políticas). Não resta dúvida de que a nova forma proposta pela classe trabalhadora de um trabalho criativo, político, concreto, solidário, demanda, no nível educacional, pedagogias criativas, não autoritárias e concretas.

A perspectiva, aqui sugerida, aponta que o processo de superação deste impasse implica aprofundar, no nível da pesquisa teórica e no nível da investigação prática, a análise da contradição fundamental que o produz e os seus desdobramentos no nível das relações de trabalho e relações sociais no seu conjunto.

Educação e trabalho precisam estabelecer um processo comensal, em que o processo educativo, como gerador de sujeitos, esteja situado no coração de um sistema produtivo humanizado. Contudo, para que isto se torne realidade, é mister a superação dessa distância intelectual-trabalhador, intelectual-massa.

A criação de condições favoráveis para a construção de novos sujeitos coletivos, novas organizações que articulem e expressem os interesses diferentes e opostos no modo de produção e apropriação dos bens e serviços perpassa, inexoravelmente, pela criação de uma nova cultura.

Aparecem, no cenário da gerência, as chamadas perspectivas por premissas básicas, e, entre estas, emerge a do aprendizado/aprendência contínuo/a e a visão incrementalista, como alternativa. Este enfoque caracteriza-se por perceber tanto o desejo quanto a proposta de mudança como emergentes da aprendizagem.

A mudança do clima organizacional nos sugere não poder ser totalmente programada, com prazos fixos estabelecidos, pois evolui em meio às descontinuidades e tensões, conflitos e contradições, rupturas e ligações, alegrias e tristezas, paixão e indiferença, certezas e incertezas, ordem e desordem. Nesse meio instável/estável, agradável/desagradável, do caos/ ordem, há de se estabelecer abertura para se aproveitar as oportunidades oferecidas dia após dia, para a desconstrução/construção/reconstrução/ constituição criativa de novos conhecimentos/valores e compromissos.

Os sujeitos são compreendidos como participantes ativos de um ambiente, membros de um grupo, atores independentes e coadjuvantes dependentes desse universo social. Somos todos construtores e constituídos por esse ambiente e pela cultura coletiva que representamos e, como tal, cada um (sujeito social) constrói, de maneira única e criativa, sua compreensão individual e coletiva dos significados sociais (VASCONCELOS e VALSINER, 1995).

Esta direção possibilita a descoberta do trabalhador como ser-sujeito, ser-criativo, participante/integrante de um processo de elaboração e socialização do saber fundado na unidade entre trabalho-educação-criatividade. Permite, ainda, elencar o trabalho como princípio educativo, fonte de elaboração, criação e socialização de um conhecimento novo, pautado nas reais necessidades do ser humano e que coopere para redefinir/privilegiar as relações sociais, as pessoas e os elos de ligação entre o sujeito e o objeto, a atividade intelectual e a prática.

2.2 Criatividade... criações criativas

Criatividade, consiste em ver o que todo mundo vê e pensar o que ninguém ainda pensou. Szent-Gyorgyi, Prêmio Nobel de Bioquímica

2.2.1 Criatividade virou assunto obrigatório?

A criatividade se constituiu, ao longo dos séculos, alvo da curiosidade humana e o foco central nos estudos das artes. Mas, hoje, seu sentido e visualização se ampliam em

“todas” as atividades humanas. Em nenhum outro momento histórico, a criatividade gerou tanto interesse, atrativos e estudos, em outros campos de atuação, além da arte, como nos dias atuais. Percebe-se, que a cada dia, a criatividade vem exercendo uma crescente atração, fascínio e influência sobre os indivíduos/profissionais, os grupos, as organizações, os países e o planeta e, segundo Alencar (1996), mobiliza um interesse constante em várias áreas, o que é ratificado pelos crescentes estudos desenvolvidos por empresas e universidades dos Estados Unidos, Alemanha, Japão, Holanda, Suécia, França, etc.

A criatividade apresenta inúmeras facetas e se mostra de diferentes maneiras, dependendo de como cada ser humano percebe/vivencia seu cotidiano. Existem inúmeras definições e conceitos sobre criatividade, sendo que nenhuma delas é absoluta e que nenhum modo e grau pode ser utilizado em todas as situações e momentos. Os inúmeros conceitos existentes/conhecidos podem trazer uma maior contribuição na busca da compreensão deste fato complexo e multifacetado, que envolve a interação e interconexão do(s) indivíduo(s) com o ambiente e a possibilidade de expressão de idéias. Essa possibilidade de expressão de idéias é fundamental para o ser humano, já que a criatividade é um potencial inerente a ele e a utilização deste potencial se constitui em uma das suas necessidades (OSTROWER, 1987; ALENCAR, 1996; ROBBINS, 1995).

Por entender que a criatividade se constitui em fenômeno que possibilita a união da ciência e arte, não se concebe mais que os gerenciadores dos serviços de saúde se restrinjam a um processo administrativo baseado no controle e no repasse de normas e rotinas e, por isso, há necessidade de desenvolver estudos em relação aos processos de trabalho que contemplem a possibilidade de desenvolvimento do potencial criativo dos profissionais.

Ao que parece, desenvolver a capacidade de pensar de uma maneira criativa/inovadora emerge como estratégia para o processo de trabalho dos Programas de Controle de Infecção Hospitalar e, por isso, objetivamos buscar e apresentar alguns dos muitos aspectos da criatividade, procurando iniciar um processo de compreensão deste fenômeno.

2.2.2 *Criatividade significa...*

Inúmeras são as definições propostas e formas de utilização do termo criatividade pelos diversos autores e, provavelmente, isto está relacionado à sua complexidade/diversidade e multifacetada. Se formos ao dicionário, verificamos que criar é um verbo de origem latina (*creare*) e é definido como dar existência a; tirar do nada; dar origem a; produzir; inventar.

Alencar (1996, p. 15) considera criatividade como o “processo que resulta na emergência de um novo produto (bem ou serviço), aceito como útil, satisfatório e/ou de valor, por um número significativo de pessoas em algum ponto no tempo”. Esta definição, se por um lado, como o próprio termo sugere, introduz o novo, por outro lado, traz uma idéia reducionista ao útil.

Já Ostrower (1987, p. 9) escreve que “criar é, basicamente, formar. É poder dar uma forma a algo novo. Esta autora vai além e incorpora ao ato criador “... a capacidade de compreender; e esta, por sua vez, a de relacionar, ordenar, configurar, significar”.

Outra visão nos é oferecida por Guilford (1970), que a apresenta como um produto. Segundo este autor, a **criatividade é uma atitude** e, como tal, pode ser desenvolvida; o talento criador é **comum a todos os seres humanos**, portanto, a criatividade é múltipla e toma numerosas formas. Percebe-se, aqui, a **criatividade como possibilidade de ser desenvolvida pela educação**, bem como a complexidade para caracterizá-la.

Em todo o ser humano, há o espírito e o ímpeto criador decorrente da sua inconclusão. A educação, portanto, há de se voltar ao desenvolvimento deste impulso ontológico de criar, desinibindo/oportunizando aos educandos a serem eles mesmos, a co-construírem, co-criarem e co-constituírem a sua história.

Alguns autores, como Torrance (1979) e De La Torre (1984), concebem a **criatividade em função do ambiente**, destacando a importância do ambiente **familiar, escolar e cultural, no desenvolvimento do potencial criativo inerente do ser humano**. As obras desses autores nos apontam circunstâncias e condições que possibilitam ou impedem o desenvolvimento da criatividade.

Para De La Torre (1984) a criatividade é um valor social e não somente científico-psicológico. Estes autores nos remetem ao nosso cotidiano hospitalar e percebemos o

quanto temos contribuído para a alienação, indiferença, a não criatividade, tensão, acriticidade e o sofrimento da equipe de saúde com a constância de normas e rotinas a serem seguidas, com a limitação da participação da equipe no planejar/decidir/construir/criar.

Erdmann (1996, p. 49) enfatiza que "a liberdade de expressão do pensamento, idéias ou situações vivenciadas, passa pelo respeito à compreensão moral e ética dos envolvidos, no entender de que deva estar/ficar bom para ambos os lados". Com este enunciado, esta autora nos fornece algumas características importantes de um ambiente que possibilita o desenvolvimento da criatividade e que deve ser perseguido pelos gerenciadores dos serviços de saúde.

A leitura da criatividade, dentro da visão sistêmica, é atribuída a Koestler (apud Galvão, 1992) que escreve: "a criatividade se baseia na conexão de sistemas de referência (bissociação), da fusão (criatividade científica), da justaposição (arte), da colisão (humor)".

Investigações realizadas por Torrance (1976); Guilford (1983); De La Torre (1984) entre outros, estabeleceram como elementos da criatividade: **a originalidade**⁴⁰, **a elaboração**⁴¹, **a fluidez**⁴² e **a flexibilidade**⁴³.

2.2.3 Algumas concepções filosóficas

A noção de criatividade origina-se do conceito de criação e tem particular emprego no campo gnosiológico e estético. No dizer de S. Boaventura e São Tomás de Aquino, a criação, no sentido de produção, só poderia ser referida propriamente ao ser Criador (Deus), contudo, como adjetivo e relativamente, a criatividade aparece no campo de ação de uma criação, podendo referir-se aos princípios ou às causas já existentes ou criadas (SILVA, 1989). Eis, então, uma das mais antigas aceções: criatividade como inspiração divina. Uma das mais antigas aceções de criatividade afirma ser o criador divinamente inspirado. Esta concepção tem a ver com a necessidade de busca de explicação às grandes obras criadas e segundo Kneller (1994) foi manifestada de forma memorável por Platão,

⁴⁰Torrance (1979) a define como a resposta estatisticamente infreqüente.

⁴¹Ibidem - consiste no número de detalhes utilizados na apresentação da idéia.

⁴²Ibidem - É a quantidade de idéias que uma pessoa pode produzir a respeito de um tema.

⁴³Refere-se à heterogeneidade de idéias produzidas, um indivíduo é flexível quando produz uma série de respostas de diferentes categorias (TORRANCE, 1979).

quando declarou que o artista, no momento da criação, perde o controle sobre si mesmo, tornando-se agente de um poder superior:

e por essa razão Deus arrebatava o espírito desses homens (poetas) e usa-os como seus ministros, da mesma forma que com os adivinhos e videntes, a fim de que os que os ouvem saibam que não são eles que proferem as palavras de tanto valor quando se encontram fora de si, mas que é o próprio Deus que fala e se dirige por meio deles.⁴⁴

O próprio Kneller (1994) define criatividade como sendo “ a descoberta e a expressão de algo que é tanto uma novidade para o criador, quanto uma realização para si mesmo”.

A criatividade, no contexto do cristianismo, surge como expressão do exemplarismo da imagem e semelhança, ou da condição. Encontramos, em obras do nosso século, a persistência da noção de ser o artista um iluminado, inspirado por um poder supremo (SORAKIN, 1961; MARITAIN, 1953). O primeiro sustenta que as maiores realizações criativas resultam de um poder “supersensório-supernatural” e “acima do nível de consciência”, que se apossa do eu, no momento da criação; o segundo, de que o poder criativo depende do reconhecimento da existência de um inconsciente, ou melhor, preconsciente espiritual, de que se davam conta Platão e os sábios e cujo abandono em favor do inconsciente freudiano, apenas, é sinal da estupidez de nosso tempo.

Estabelece-se, então, para a criatividade, o princípio da natureza e a constituição, segundo a imitação da forma, ficando a criatividade determinada pelo caráter modelar prévio. Não se trata, portanto, de inventar uma nova forma, mas de obedecer/seguir ao princípio de imitação (SILVA, 1989). Como dom divino, a criatividade nasce da inspiração, em vez da educação. Percebe-se a permanência desse tipo de pensamento, quando, ao analisarmos o cotidiano dos controladores de infecção hospitalar, vemos o mesmo baseado/inspirado/orientado, basicamente, por medidas estabelecidas por expertos americanos/europeus adotados pelas PCIH, na maioria das vezes sem considerar a realidade sócio-econômica e cultural de nossos hospitais e profissionais da saúde. Isto, muitas vezes, leva a comunidade hospitalar a não dar crédito as normas e rotinas estabelecidas, uma vez que o próprio ambiente de trabalho, não gerando os recursos necessários para o cumprimento de algumas destas normas, leva os profissionais a não valorizarem as demais. Os homens e mulheres, que fizeram do assistir/cuidar a sua arte, se

⁴⁴Plato, III, Ion, trad. W.R.M. Lamb (Londres: HEINEMANN, 1925, p. 423 apud KNELLER, p. 32, 1994).

vêm envoltos em um turbilhão, muitas vezes incompreensível, de termos, técnicas e regras, deixando-se levar por essa correnteza, não sabendo aonde esta os levará. A cultura de colônia prevalecendo e os colonizados absorvendo/sorvendo/nutrimo-se do conhecimento criado por seus colonizadores, os imitam, os copiam, porque não lhes educaram para criar, desconhecem e ignoram seu potencial criador e, no seu imaginário, criar é seguir o modelo prévio dos iluminados.

Outra acepção sobre criatividade que provém da antiguidade, relaciona a **criatividade como loucura**. Platão introduziu essa noção no ocidente, sendo esta louvada por poetas como Teseu⁴⁵. Essa visão pode estar relacionada com a não compreensão da espontaneidade, irracionalidade geradas pela extrema sensibilidade do artista. Durante o século XIX, continua a teoria criatividade x loucura dos artistas e encontramos escritos como os de Lombroso (apud KNELLER, 1994) citando homens geniais/neuróticos/loucos e defendendo a explicação patológica da natureza irracional/involuntária da arte criadora. Freud apresenta a criatividade como uma espécie de purgativo emocional, um meio de o artista exprimir conflitos interiores e, deste modo, manter a saúde mental (Kneller, 1994).

Observamos, ainda hoje, homens e mulheres, independentemente do seu nível sócio-econômico-cultural, referirem-se a alguns artistas e a pessoas com capacidade criativa mais acentuada por meio de adjetivos como “louco”, “esquisito”, “pirado”. No meio hospitalar, aquele profissional que se destaca, por fazer de um modo diferente algum procedimento, inovando algo que há anos, está sendo feito do mesmo modo (o que é comum em nosso meio) é, freqüentemente, rotulado de chato, aquele que atrapalha, o louco, o sonhador que quer mudar aquilo que sempre foi feito assim. Como ousa esse ser não seguir o modelo usual/ o ensinado/ o sedimentado/fossilizado?

Com o pensamento moderno, aparece a noção de **criatividade como gênio intuitivo**, transformando a ciência exaustiva e objeto - *a indução completa*, em ciência investigativa e metódica - *a indução amplificante baconiana* (SILVA, 1989). Percebe-se que o criador troca o papel de “louco”, “anormal”, pelo de pessoa rara, excêntrica, “... pois ele intui, direta e imediatamente, o que outras pessoas só podem apurar divagando longamente” (KNELLER, 1994). Para este autor, a criatividade neste momento, também, não pode ser educada pela sua imprevisibilidade, irracionalidade e limitação a poucos privilegiados.

⁴⁵Citado em Kneller (1994, p. 33), duque Teseu em *Midsummer Night's Dream* (V, I, 7-17).

A criatividade, no campo gnosiológico, desde os primeiros pensadores modernos, está marcada pela riqueza inerente à razão, seja pela capacidade de formular hipóteses ou na fecundidade apriorística e transcendental das suas aptidões (SILVA, 1989).

A idéia de gênio surgiu, no fim do Renascimento, quando relacionada aos poderes criadores de homens como, por exemplo, Leonardo da Vinci. Alguns escritores do pensamento idealista e, especialmente, Kant, em sua *Crítica do Juízo*, associaram criatividade e gênio, fazendo emergir a espontaneidade do entendimento e a criatividade dialética da razão, incorporando a criatividade como expressão mesma da vida e do espírito. Ganha, aqui, a criatividade uma dimensão ontológica que se determina como vontade, que transcende a si mesma (NOVALIS; WILLE; NITZSCHHE, SCHOPENHAUER apud SILVA, 1995). Para Kant, a criatividade é um processo natural, criador de suas próprias regras, obediente a leis próprias, imprevisíveis e, portanto, conclui que não pode ser ensinada, formalmente (HALLMAN, 1963)⁴⁶. Esse olhar de Kant, vai contra o seu modo de pensar, as suas idéias e as características da ética kantiana: formalista, autônoma, rigorista e personalista⁴⁷.

Com a aceção da **criatividade como evolucionismo, força vital**, esta deixa de ser característica de uma criação segunda e se assume como um evolucionismo de si mesmo criativo (SILVA, 1989). Kneller (1994) nos diz que “uma das conseqüências da teoria de evolução de Darwin foi a noção de ser a criatividade humana manifestação da força criadora inerente à vida”, Dobzhansky(apud KNELLER 1994, p. 36) coloca que “a evolução é um processo criador [...] qualquer que seja a definição aceitável de criatividade”. Edmund Sinnott afirma que a vida é criativa, pois se organiza e regula a si mesma e gera novidades continuamente. O homem pode iniciar conscientemente o novo, devido ao poder da imaginação criadora e, diferentemente dos animais, que se organizam de acordo com as normas biológicas, o homem pode criar padrões de ordem, por si mesmo (KNELLER, 1994).

⁴⁶Afirma Kant que gênio não se pode ensinar. As regras que se *podem* ensinar são regras que não produzem originais; para que surjam estes, há de o gênio trabalhar independentemente de regras. Nesse ponto, todavia, Kant faz significativa concessão e, com isso, abre as portas ao educador. Aceita existirem aspectos do processo criador que *podem* ser ensinados. As fontes de originalidade e espontaneidade devem permanecer seguramente escondidas da investigação racional, porém os materiais que revelam essas qualidades devem ser transformados em produtos inteligíveis. E a modelagem de materiais “requer um talento academicamente treinado, de modo que seu emprego possa vencer a prova do julgamento”. *Critique of Judgment*. Trad. (Meredith apud KNELLER, 1994).

A criatividade, como **energia universal imanente**, é rítmica, cíclica, pois o mundo é constituído de fatos que formam entes reais, que nascem, crescem e morrem. Gera duas situações: a primeira de que tudo que existe precisa renovar-se, continuamente, para existir, substituindo seus próprios elementos para manter-se como é; e a segunda de que a criatividade está, continuamente, produzindo entidades, experiências e situações novas. A criatividade, portanto, mantém o que já existe e, também, produz formas totalmente inéditas. A criatividade nesta acepção pode ser objeto da educação, pois, “assim como tudo no universo incessantemente se cria a si mesmo, também aquele que aprende está continuamente realizando sua natureza” (KNELLER 1994, p. 37).

Já a **criatividade no domínio estético**, segundo Silva (1989) encontra a noção de maior relevância, “... não tendo de superar o esquema causal, ou de necessidade lógica, e caracterizando-se no âmbito do *poiético* (*poiésis*, de ‘fazer’, ‘produzir’)”. Prossegue, dizendo que, apesar de coincidir com o ciclo ontológico da imitação/recriação da natureza, a partir do renascimento, direciona-se para a razão, tornando-se descoberta, invenção, produção do diferente. Para o autor, a criatividade distinta em imaginação produtora e reprodutora, recriadora e associativa, contagia-se ao próprio entendimento e a uma razão histórica, **determinando a criatividade como investigação do possível e realização de um futuro diferente**. Na estética contemporânea, a criatividade é entendida, a partir das determinantes históricas e positivas que lhe dão a delimitação social, econômica e ideológica, etc. A criatividade adquire, então, um conceito operatório, psico-sociológico, levando-se, na linguagem econômica, como a do espírito da iniciativa, de motivação para competir/concorrer, originando a criatividade no horizonte tecnológico e tecnocrático (LEFEBVRE, 1962).

Estas assertivas nos remetem a algumas indagações: por que a criatividade é, hoje, considerada tão importante para a sobrevivência das empresas? Por que é objeto de tanta busca? A globalização da economia, trazendo novos concorrentes bem preparados e o processo acelerado de mudanças têm colocado em risco a sobrevivência de muitas organizações, forçando-as a se reestruturarem em várias frentes? Novos e freqüentes problemas exigem soluções imediatas e originais, não sendo mais possível seguir regras prévias, ficando a solução na dependência da capacidade criativa do contingente humano?

⁴⁷Do imperativo categórico podem-se extrair as características da ética kantiana: antes de mais o seu *formalismo* - o único princípio de determinação é a pura forma da lei. A moral é também *autônoma*, o seu princípio supremo é a autonomia de vontade. É *rigorista* (é uma ética do dever pelo dever) e *personalista*.

Esta nova realidade faz com que as empresas/organizações manifestem um interesse crescente pela criatividade (ALENCAR, 1996). Harman e Hormann (1990) apontam como os grandes problemas da sociedade moderna globalizada as tendências, por parte da economia mundial de: 1) provocar a deterioração ambiental, as crises ecológicas, mudanças climáticas; 2) criar pessoas e culturas marginais, miséria crônica; 3) gerar a crise de controle⁴⁸; 4) causar crise nos significados e valores⁴⁹. Essa angústia é vivenciada dia após dia, hora após hora, no ambiente hospitalar, onde diversas situações exigem que se faça escolhas, entre as quais: obedecer normas e seguir os preceitos éticos e morais; ter acesso às drogas antimicrobianas de última geração e a influência destas na ecologia microbiana; a banalização na utilização de procedimentos invasivos, para facilitar o processo de trabalho.

Nesta acepção, a criatividade traz consigo um conceito psico-sociológico e é compreendido como o de espírito da iniciativa, de motivação para “competir” ou “concorrer”. É a criatividade na dimensão tecnológica e tecnocrática (LEFEBVRE, 1962). Buzzi (1991, p. 127) nos diz que a “tecnologia lança a sociedade moderna na grande aventura da vontade *de* dominação da natureza”. Festejamos os benefícios que ela nos proporciona, preferindo não lembrar que cria situações que disseminam o sofrimento e a destruição, gera poder que escraviza e destrói povos, extermina espécies, envenena o planeta, altera a biosfera e coloca em risco a vida na terra.

A acepção de criatividade informática ou formal, transita da criação à produção:

da *technê* pensada como ‘arte’, criação por alguém, de algo que é, com uma intencionalidade que se reflete em termos de valor, ou, sobretudo, de destino teleológico e pessoal, e por outro lado, da produção técnica como uma reprodutividade serial de um criar por criar ou de uma espontaneidade cega (SILVA, 1989, p. 1227).

Segundo este mesmo autor, a gestão estética contemporânea de criatividade vem gerando desafios ao formalismo estático dos limites da razão teórica ou prática, pois vem reconhecendo a espontaneidade da própria ordem sensorial, compreendida como

⁴⁸Harman e Hormann (1990, p. 64), colocam que “... o desafio que a humanidade enfrenta hoje talvez possa ser resumido numa única pergunta: Nós, humanos desenvolvemos uma consumada capacidade tecnológica que nos permite fazer praticamente tudo o que imaginamos; conseguiremos agora desenvolver uma habilidade equivalente para escolher que coisas devem ser feitas?”

⁴⁹Ibidem - (p. 65) os autores evidenciam que muitas pesquisas apontam e todos sabem que a sociedade moderna “... sabe fazer quase tudo que se possa imaginar, mas está totalmente confusa a respeito do que vale a pena fazer”.

manifestação/expressão “da nova criatividade simbólica, mítica e hermenêutica do homem” (SILVA, 1989, p. 1227).

Ostrower (1987, p. 10) escreve que “a percepção de si mesmo dentro do agir é um aspecto relevante que distingue a criatividade humana”. Em toda criação humana, revelam-se critérios/escolhas elaboradas por este ser consciente-sensível-cultural. A criação se articula, primordialmente, por meio da sensibilidade, que é inata, patrimônio de todos os seres humanos, ainda que em diferentes graus e áreas. A cultura “serve de referência a tudo que o indivíduo é, faz, comunica, à elaboração de novas atitudes, [...] e, naturalmente, a toda possível criação” (OSTROWER, 1987, p.12). Ao se perceber/interrogar, ao tomar consciência de sua existência individual/social, que é influenciada culturalmente, o ser humano consciente-sensível cria as referências para o seu fazer/imaginar/sonhar. No enfoque simultâneo do consciente, cultural e sensível, segundo esta autora, toda atividade pode ser um criar⁵⁰.

Finalmente, entre as várias acepções de criatividade, emerge o ciclo ontológico das possibilidades da criatividade “como entendimento do ser como acto e causa produtora [...] surgindo aí o compromisso ético pedagógico e a proximidade da *práxis* e o *poiético*, [...] transpondo da criatividade do que se faz para o sentido moral e livre, também responsável de que se age” (SILVA, 1995, p.1227).

Masi (1999) ao realizar estudos sobre criatividade em empresas contemporâneas, descobriu que ela se manifesta muito mais como fenômeno de grupo do que da genialidade isolada. Ao realizar um estudo histórico de treze grupos clássicos, fenômenos criativos ocorridos na Europa entre a metade do século XIX e XX, identificou as características dos mesmos e verificou que já haviam pensado e adotado, naquela época, o que os teóricos das ciências organizativas estão, hoje, alardeando. Aponta como características dos grupo, a convivência pacífica e a negociação; a procura de um ambiente físico acolhedor, a flexibilidade dos horários; a capacidade de sincronismo e pontualidade; a interdisciplinaridade e a forte complementaridade e afinidade; a habilidade na concentração de energias de cada um no objetivo comum, entre outras.

Não resta dúvida que a nova/antiga forma proposta de um trabalho criativo, político, concreto, solidário, demanda, no nível educacional, pedagogias criativas, pois, se você

⁵⁰ Isso, quando a atividade do indivíduo é significativa para o mesmo e ocorre a interconexão indivíduo, ambiente e possibilidades de expressão de idéias.

provocar as pessoas, se lhes der incentivo e tempo para criar, elas possivelmente se sentirão felizes e terão êxito.

2.2.4 E aí... alguns entrelaços...

Entramos em uma nova era: a era da vida coletiva, da criação coletiva e do fomento de uma mentalidade cooperativa. Nessa nova era, existe uma única regra rígida: utilizar a união e o capital intelectual, união de idéias, objetivos, pensamentos, sonhos, desejos de atividades de criação coletiva, que leve o trabalhador ao exercício mental/moral/cultural/emocional.

A criatividade não está sempre associada ao novo, está ligada, também, a novas aplicações e utilizações de antigas idéias a novas situações. Realizar novos questionamentos ou olhar antigos problemas de uma nova maneira, também, se constitui em criatividade.

Educar, neste novo tempo, é ajudar os trabalhadores a criarem, em conjunto, a vida por si próprios, a sonharem juntos e fazerem novas e melhores escolhas para si, seu grupo, seus clientes e a sociedade global.

Para esta pesquisa, entendemos criatividade como fruto da educação histórico cultural, social e afetivamente co-construída; fruto do trabalho como *poiésis*; alavanca do conhecimento coletivamente criado e fomentadora da auto-realização humana.

2.3 Organizações aprendentes

Saber não é provar, nem tampouco explicar, é chegar à visão. Mas, para termos visão, devemos aprender a participar do objeto da visão. A aprendizagem é árdua. Antoine de Saint-Exupéry

O mundo e a sociedade contemporânea caracterizam-se, principalmente, pela intensidade da revolução tecnológica e científica. Se, por um lado, o novo, trazendo em seu bojo a mudança, alcança as pessoas e as instituições, diariamente, de forma gradual, imperceptível, por outro lado, atenta-se para sua irreversibilidade, ao constatarmos o seu impacto global e espetacular (MOTTA, 1998).

O momento histórico vivido, em um contexto altamente complexo e mutável, torna-se, então, o cenário perfeito para o surgimento de uma variedade de modelos e teorias de mudança sobre gestão contemporânea. Surgidas, principalmente, nas últimas décadas, cada uma se apresenta como alternativa única, completa, suficiente, inédita e/ou complementar de sucesso e sobrevivência da organização.

Alguns estudiosos, pesquisadores, entusiastas do momento vivido, da perspectiva de transformação espantosa, descrevem este novo cenário/tempo do mundo como único e especial da história. Há de se concordar que não é difícil encontrar eventos sociais singulares, respaldados pela realidade revolucionária de inovações tecnológicas e, principalmente, na mente das pessoas e nos seus ideais de uma sociedade mais justa, que buscam, na junção do passado e presente, o surgimento de uma sociedade com novos valores para a produção e o trabalho.

Surge, então, a era do conhecimento em um processo contínuo de transformações, onde a criatividade emerge como principal característica e que não se constitui somente em evolucionismo⁵¹, nem em ruptura⁵².

Finalmente, gerenciadores, pensadores, filósofos, entre outros, percebem que a perda da eficiência é decorrente do limitado uso do talento criativo do ser humano e que isto se caracteriza como fator limitante das organizações. Surge, então, a concepção de organização criativa, aprendente, cujo maior capital é o capital intelectual.

Uma organização criativa é uma organização que valoriza o potencial para a competência, responsabilidade e ação, indo contra a prática predominante em nossa sociedade de promover um constante desperdício de potencial criativo. Caracteriza-se por uma cultura que reconhece o potencial ilimitado de seus recursos humanos, que cultiva a negociação, buscando o consenso em grupo, que estabelece expectativas apropriadas, que tolera as diferenças, que reconhece as habilidades e esforços dos seres humanos e percebe nos tempos difíceis tesouros e oportunidades de valor científico.

⁵¹Na perspectiva evolucionista, esse momento, é consequência da Revolução Industrial e o presente é visto como a transição dramática para o desconhecido e a chegada do futuro como decorrência das ações inovadoras instituídas no passado (MOTTA, 1998).

⁵²Nesta perspectiva, o momento atual significa a ruptura com a modernização; sugere-se a existência de um mundo totalmente novo e inexplicável por critérios evolutivos, contestando-se as ideologias e conceitos do passado para explicar o presente ou determinar o futuro (MOTTA, 1998).

2.3.1 Alguns Precursores da Mudança Organizacional

As organizações fazem/sofrem mudanças e alguns estudiosos têm examinado os modos como ocorrem essas mudanças. Alguns centram suas análises no contexto organizacional e ambiente, outros enfatizam a necessidade do esforço dos administradores em compreender a necessidade de mudança e trabalhar conscientemente para a ocorrência de mudanças apropriadas à organização. Existe, contudo, um consenso de que as organizações requerem um contínuo desenvolvimento e de que só mudar não basta, precisam adquirir capacidade de aprendizagem.

DiMaggio e Powell⁵³ (apud PUGH e HICKSON, 1997⁵⁴) nos trazem a “Teoria Institucional”, Esta teoria nasce das visões de Weber, que argumenta que o modelo burocrático racional-legal da estrutura organizacional tornou-se dominante na moderna sociedade, por ser a forma mais eficiente. O questionamento dos autores é sobre o porquê do grau de homogeneidade nas formas e práticas organizacionais, nas quais há um inegável empurrão para a chamada homogeneidade burocrática. Para estes autores, a convergência resulta das pressões institucionais do ambiente sobre os administradores, no sentido de tornarem-se similares, semelhantes à outra organização, fazendo emergir uma estrutura comum denominada isomorfismo institucional⁵⁵.

Essas pressões do isomorfismo institucional são tão fortes que, mesmo na ausência de evidência de aumento da efetividade organizacional por determinadas mudanças, elas acabam sendo implantadas.

Andrew Pettigrew⁵⁶ (apud PUGH e HICKSON, 1997), afirma que a mudança estratégica se constitui em um processo complexo, contínuo e dependente da situação, banhada em políticas organizacionais, necessitando da compreensão, em termos de três

⁵³Sociólogos, professores das Universidades de Yale, e Arizona respectivamente, são expoentes da abordagem de estudo compreensão das organizações, denominada “Teoria Institucional”.

⁵⁴Tradução livre do livro *Writers on Organizations* de Derek S. Pugh e David J. Hickson: Califórnia: Sage Publications, 1997.

⁵⁵O isomorfismo institucional produz conformidade, por meio de 3 mecanismos: isomorfismo coercivo (derivado da influência política), isomorfismo mimético (resultante das respostas à incerteza; é copiar o que os outros em uma situação similar registraram como ação bem sucedida, porque isso legitima), e o isomorfismo normativo (que resulta da profissionalização dos administradores e especialistas).

⁵⁶Professor na Escola de Administração da Universidade de Warwick (Inglaterra), fundador do Centro para Estratégia e Mudança Corporativa, traz, em seu trabalho, uma abordagem histórica fundamentada em estudo do contexto de uma organização.

dimensões essenciais: contexto (interno e externo); conteúdo (objetivos e princípios) e processo (implementação de padrões). Estes fatores são interativos e complexos.

Para ele, a mudança pode ser vista em quatro estágios: preocupação com o desenvolvimento (sentimento do problema, levando à legitimação da noção de mudança); reconhecimento e compreensão, dos problemas (construção de um clima de opinião necessário para a mudança); planejamento e ação (visão de futuro, compromisso) e estabilizar a mudança (garantir a continuidade do desenvolvimento).

Identificou, ainda, em estudo posterior, cinco problemas chaves de mudança estratégica, complexos e inter-relacionados: avaliação do ambiente (perpassa por compreender e considerar o ambiente como uma atividade multifuncional, em que todos participam de um processo de aprendizagem contínuo); mudança principal (construção de um clima que aceite a mudança); elo estratégico e mudança operacional (processos de mudança estratégicos e organizacionais precisam estar abertos); tratar os recursos humanos como bens e como compromissos (os membros da organização fornecem a base do conhecimento para o aprendizado e desaprendem o que não é mais apropriado) e desenvolver uma abordagem coerente (habilidade em manusear a organização enquanto, simultaneamente a remodela). A conclusão destes estudos é o reconhecimento da interconectividade de todos os fatores envolvidos e da necessidade da plena compreensão da situação em cada caso, para identificar o curso das mudanças.

Chrys Argyris⁵⁷ (apud PUGH e HICKSON, 1997) argumenta que cada pessoa tem um potencial que, se plenamente realizado, traria benefícios para o indivíduo/grupo/organização. Pensamos que esses benefícios se expandem, também, à sociedade e ao planeta, já que vivemos em um mundo interconectado, sistêmico. O modelo tradicional, denominado por ele de Modelo 1, faz com que os recursos humanos desenvolvam “rotinas defensivas”⁵⁸, aceitando a posição passiva e dependente, sem iniciativa. Já o Modelo 2, proposto por Argyris, permite o aprendizado organizacional e os administradores procuram contribuições dos outros que, também, são competentes, capazes de confrontar suas pressuposições básicas e tomar parte em testá-las, em público, o que permite a sua mudança.

⁵⁷Psicólogo, professor de Educação e Comportamento Organizacional na Harvard University, tendo seus estudos voltados para como o desenvolvimento pessoal dos indivíduos é afetado pelo tipo de situação em que trabalham.

Peter Senge (1998)⁵⁹ argumenta que, no mundo complexo atual, as organizações devem ser capazes de aprender, continuamente, a enfrentar as mudanças constantes, para terem maior competência e serem bem sucedidas. Para ele, as organizações têm que se tornar organizações que aprendem.

Apresenta, como as maiores dificuldades para as organizações aprenderem, o envolvimento excessivo de indivíduos com as suas próprias posições; a alocação de culpa externamente; o mito da agressividade; o foco sobre os eventos imediatos como justificativas; a incompreensão dos processos lentos e graduais que apresentam ameaças maiores que eventos imediatos; a ilusão de que o aprendizado vem, apenas, com a experiência e o mito de que o alto escalão está de acordo e unido.

Para combater estas incapacidades, Senge (1998) propõe as cinco disciplinas que as organizações precisam praticar para tornarem-se organizações que aprendem. A primeira disciplina está relacionada com a construção de uma visão compartilhada; a segunda é a da proficiência pessoal, a terceira disciplina tem a ver com os modelos mentais; a quarta é a do aprendizado de equipe e a quinta reúne todas as demais, ou seja, é a do pensamento de sistemas.

Já para Gareth Morgan⁶⁰ (apud PUGH e HICKSON, 1997), uma organização é vista, diferentemente, por diferentes pessoas e de modos diferentes por qualquer pessoa. O entendimento de uma organização é grandemente auxiliado pela aplicação de várias imagens dela mesma.

Apresenta oito imagens possíveis das organizações: como máquinas⁶¹; como organismos vivos⁶²; como cérebros⁶³; como cultura⁶⁴; como sistemas políticos⁶⁵; como

⁵⁸Rotinas defensivas, mecanismo de proteção dos modos atuais de pensamento, dos trabalhadores e que os inibe de considerar quaisquer mudanças.

⁵⁹Teorista sistêmico, diretor do Pensamento Sistêmico e Programa de Aprendizagem Organizacional da Sloan School of Management no Instituto de Tecnologia de Massachusetts.

⁶⁰ Nascido em Wales (Grã-Bretanha), vive e trabalha no Canadá. Professor na York University em Toronto. Seu trabalho está relacionado à análise das organizações e administração, tendo sido consultor e líder para numerosas organizações.

⁶¹ Uma organização pensada como máquina caracteriza-se pela hierarquia, autoridade, responsabilidade, disciplina, especialização, caracterizada pelas teorias clássicas.

⁶² A organização, vista como organismo vivo, dá mais atenção à adaptabilidade, como sistema flexível/aberto, dá plenas condições às capacidades humanas.

⁶³ Uma imagem de organização como cérebro, presume que a inteligência é expandida por toda a organização. Está em todas as suas partes, a organização não apenas aprende, mas também pode aprender a aprender melhor, evoluindo para um aprendizado que além de corrigir erros, questiona normas operantes e modos de pensamento.

prisões psíquicas⁶⁶; como sistemas em fluxo e transformação⁶⁷ e como instrumentos de dominação⁶⁸. Esta “imaginização” é a chave para ser mais capaz de conceber possíveis mudanças e se constitui em um convite a re-imaginar nós mesmos e o que nós fazemos.

2.3.2 Esculturas identificadoras do paradigma emergente

Uma revolução científica sempre ocorre quando há uma mudança de paradigma, quando o velho conjunto de idéias já não se sustenta e um pequeno grupo de cientistas desenvolve um novo paradigma, que todos reconhecem e usam, até que nova modificação se imponha. O novo paradigma realça a importância das pessoas e aplica a experiência subjetiva à tomada de decisões. A sabedoria de cada um e autoridades interiores serão ouvidas e não, apenas, as forças impessoais exteriores (MOTTA, 1998).

O paradigma emergente permite ao ser humano dispor da liberdade de utilizar os melhores recursos, assumindo a responsabilidade por si mesmos, pelo outro e pelo meio ambiente em que vive, pois tudo está ligado a tudo. O novo paradigma que está em construção é um processo em constante desenvolvimento, não é um padrão estático de critérios (RAY, 1993).

Ferguson (1993) aponta que uma das características do novo paradigma é a luta das pessoas para encontrarem sentido e objetivos mais elevados, no trabalho. O resultado foi o gradual surgimento de novos valores, que refletem autênticas necessidades e o desejo de um trabalho como veículo de transformação.

Emergem valores como o de ouvir a voz interior, já que este exercício esclarece, para nós, aquilo que realmente queremos, em contraposição àquilo que nos sugerem e o que desejamos, valoramos, refletimos, na alteração de esquemas de trabalho, escolha da

⁶⁴ A Quarta imagem, a de cultura, traz a atenção à cultura global, subculturas de suas seções constituintes e grupos e a cultura societal, da qual sua própria cultura é parte.

⁶⁵ A organização, como sistema político, pode ser autocrática ou democrática.

⁶⁶ A força da imagem de prisão psíquica está no fato das organizações darem propósito e estrutura às vidas de seus membros; nossos papéis tomam-se nossa realidade.

⁶⁷ Ver uma organização como um sistema de fluxo e transformação é vê-la como tudo mais no universo, mostrando como ela deve sobreviver em interdependência com outros no meio ambiente.

⁶⁸ O poder da imagem da organização como instrumento de dominação é seu reconhecimento de que a dominação de muitos por poucos é intrínseca ao conceito de hierarquia, que existe virtualmente em toda organização.

profissão, consumo, desenvolvendo estilos de vida que tiram proveito do sinergismo, da partilha, da permuta, da cooperação e da criatividade.

Maynard e Mehrrens (1993) enfatizam que um novo paradigma começa a explorar um conceito diferente de riqueza. Riqueza, agora, é baseada no capital intelectual e na contabilidade social e, em um senso de valores, na contribuição da empresa para a responsabilidade global, na saúde do planeta e na realização pessoal de seus empregados, sem, é claro, a retribuição aos acionistas.

O paradigma emergente reconhece que os seres humanos trazem em si uma extraordinária quantidade de recursos e que a cooperação (trabalhar em conjunto) extrai o melhor deste ser. A co-criação (criar juntos) e a co-constituição (constituir/formar juntos) possibilita a fusão de forças, ampliando os limites da criatividade. A negociação parece constituir o modo necessário de relacionamento, no novo paradigma, permeado pela visão holística do mundo, integrado do modo ecológico de pensar. Como os sistemas vivos abrangem uma gama tão ampla de fenômenos, envolvendo organismos individuais, sistemas sociais e ecossistemas, a teoria dos sistemas fornece a linguagem ideal e sustentável: co-criar, co-desenvolver, co-construir e co-constituir juntos.

A produtividade é vista para além e não com base só no produto e/ou serviço material indo também para as contribuições do espírito de cada um, buscando reintegrar matéria, energia, inércia e ação para a perspectiva da totalidade, paz, e segurança comum.

É importante, também, ressaltar que, no paradigma emergente, existe a confiança em que a sabedoria pode colaborar na descoberta de um novo caminho.

Capra e Callierbach et al. (1993) nos fornecem, também, algumas pistas do novo paradigma: totalidade – visão abrangente, consciência ecológica; visão holística inclui visão de finitude, relação mútua do ecossistema planetário; interdependência das comunidades humanas e da dependência do sistema que ampara a vida planetária. Emergem, também, como características, a paz e segurança comuns, a descentralização, um contrabalanço harmônico entre os gêneros masculino e feminino, crenças transmaterialistas, que levam a sentimentos de transcendência, crescimento interior, compaixão e sabedoria, responsabilidade social e solidariedade com o terceiro mundo, pluralismo cultural, mudança sem violência e capacitação das pessoas.

Enfim, parece-nos estar fundamentado em idéias de conexão, criatividade, compaixão e intuição, conhecimento interior, que se apresentam de maneira peculiar para cada indivíduo, organização e tempo, caracterizando a organização como uma rede de pensamentos, sentimentos, interesses, significados e sonhos partilhados.

2.3.3 Por que Organizações Aprendentes?

O termo aprendizagem deve ceder o lugar ao termo 'aprendência' (apprenance), que traduz melhor, pela sua própria forma, este estado de estar-em-processo-de-aprender, esta função do ato de aprender que constrói e se constrói, e seu estatuto de ato existencial que caracteriza efetivamente o ato de aprender indissociável da dinâmica do vivo (Trocmé-Fabre, 1997)⁶⁹.

Esta terminologia surgiu nos anos 80 e 90, no contexto dos temas gerenciais. Senge (1998), um dos precursores do termo, apresenta a visão de organizações aprendizes, como sendo aquelas que vão continuamente aprimorando sua capacidade de criar. Cada um é uma fonte de criatividade. Trata-se de criar e construir alguma coisa, melhorando a capacidade/competência técnica. Constitui-se em uma organização capaz de atuar de maneira ativa e produtiva que, continuamente, aprimora sua capacidade, está na condição de aprendizado. A nova organização, no dizer de Senge, perfilará ao contrário cinco disciplinas. A organização do novo paradigma, talvez, nunca domine cada uma dessas disciplinas, entretanto, criará as habilidades e instrumentos que melhoram seus desempenhos.

Assmann (1998 p.86) escreve que o conceito de organização aprendente se constitui em um processo contínuo de aprendizagem e, para assegurar a dinamicidade característica fundamental do mesmo, há de se incluir, como premissas básicas, a criatividade individual e coletiva, alavancas da invenção, do assumir mudanças.

Garvin (1993) propõe como conceito de organizações aprendentes, aquelas organizações capacitadas em criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seus atitudes para refletir estes novos conhecimentos.

⁶⁹TROCMÉ-FABRE, Hélène, Apprendre aujourd'hui, dans une Université apprenante. Texto apresentado no Congresso Internacional de Locarno, Suíça, 1997 (disponível na Internet, 1999)

Hoje, ao se falar sobre organizações, temos que nos reportar ao que um crescente número de cientistas de diversas áreas crê ser um dos principais desafios deste século: o entendimento de sistemas adaptáveis, auto-organizáveis, aos quais, com frequência, é referido como de alta complexidade.

As dificuldades em interpretar/descrever/entender a palavra complexidade geraram a busca de um termo mais adequado. As dificuldades levaram à opção por construir um termo novo. Dee Hock, fundador da VISA Internacional, partindo do pressuposto aceito de que nos sistemas vivos existe uma estreita relação entre o Caos e a Ordem, utilizou a primeira sílaba de cada palavra em inglês *cha* de *chãos* e *ord* de *order* e criou o termo *chaord*. Entende-se por *chaordic* qualquer organismo, organização, comunidade, seja física, biológica, social, que se caracterize por ser auto-organizada, adaptativa, não linear e complexa e cujo atitude mistura, de forma harmoniosa, características da ordem e do caos". Ou seja, *chaordic* é qualquer conjunto caoticamente ordenado que, quando relacionado às organizações, significaria a harmoniosa mistura entre competição e cooperação (Zumble. [http://www. Zumble.com.br](http://www.Zumble.com.br)>. Acesso em: 19 de setembro de 1999).

Portanto, organizações aprendentes são aquelas que vão, continuamente, aprimorando sua capacidade para criar. As pessoas passam a ser/encarnar aquilo que fazem e não a posição que ocupam.

2.3.4 Criatividade a Aprendizagem

Denominam-se organizações saudáveis aquelas que geram e usam conhecimento, aprendem e, por isso, sentem e respondem. Estas organizações, à medida que interagem com seus ambientes, absorvem informações transformando-as em conhecimento, tendo, como alavanca de sua ação, a combinação desse conhecimento com suas experiências, valores e regras internas. O conhecimento é força vital e sem ele não conseguiriam se manter (DAVENPORT E PRUSAK, 1998).

Para estes autores, aprender é criar, construir a possibilidade para fazemos aquilo que não podíamos. Entendemos que o verdadeiro aprendizado está relacionado à ação, portanto, inserido na perspectiva educacional co-constitutiva.

A postura do processo de aprendizagem é de, constantemente, re-perceber o ambiente, procurar monitorar o quanto as crenças, com relação ao ambiente, divergem,

explorando a multiplicidade de perspectivas da equipe. Há um aumento da atenção em torno da crença de que aprendizagem contínua e a criação de conhecimento são as únicas formas de vantagem competitiva sustentável, de forma a tornar as organizações lugares que mereçam o total comprometimento das pessoas. A aprendizagem organizacional acontece, quando esta possui uma postura de aprendizagem, promovendo processo de re-percepção da situação em todos os seus níveis, fazendo com que a organização como um todo evolua, aprenda a se adaptar e a se renovar (Zumble. <http://www.Zumble.com.br>>. Acesso em: 19 de setembro de 1999).

A aprendizagem é concebida como um processo contínuo que envolve 4 fases: 1. aprender a perceber ou a reinterpretar uma situação; 2. aprender como aplicar esta percepção para a formulação de uma política e especificação de uma ação; 3. aprender como implementar estas políticas e ações pretendidas; e 4. aprender como manter estes 3 últimos itens ativos e abertos à constante revisão. Portanto, aprender tem pouco a ver com informar-se. Aprender consiste em melhorar a capacidade, aprender a criar e construir a possibilidade para fazermos aquilo que antes não podíamos. O aprendizado está intimamente relacionado, ligado sempre com a ação (Zumble. <http://www.Zumble.com.br>>. Acesso em: 19 de setembro de 1999).

O processo de criação das organizações aprendentes é permeado pelo diálogo, e pensamento sistêmico, que permitem transcender a compreensão individual, abordando reflexões difíceis, complexas, a partir da interconexão de várias partes por vários olhares e visões, sintetizando-se em uma visão compartilhada.

2.3.5 Construindo e Constituindo Subsídios da Organização Aprendente

Como transformar o novo pensamento, o paradigma emergente, em parte integrante da vida organizacional? No entender de Senge (1998), isto se constitui, antes de mais nada, em um desafio pedagógico.

Cada organização possui o seu próprio estilo e foco de aprendizagem, dependentes da sua aspiração e orientação estratégica. Mesmas áreas da mesma organização podem ter estilos e focos diferentes.

Traçar o perfil de uma organização criativa apresenta como desafio maior as mudanças da cultura organizacional, há muito sedimentada, marcada pela real resistência

às novas idéias e refratária às exigências do mundo moderno. Outros desafios consistem em conscientizar os indivíduos de sua capacidade pessoal para criar, promover mudanças em atitudes que afetam, de forma adversa, as relações interpessoais e o clima, no ambiente de trabalho.

Para uma organização se co-criar e co-constituir, teria que ter capacidade de adaptação, respeito e dignidade ao indivíduo, ao planeta; intensa atividade de treinamento e aperfeiçoamento; administração orientada para o futuro; tolerância e aceitação das diversidades; incorporação criativa de novos procedimentos, idéias, experiências; valorização de idéias inovadoras; autonomia e flexibilidade na estrutura organizacional (ALENCAR, 1996).

Senge (1998) usa o termo disciplina, como uma teoria particular, traduzida numa série de práticas, que levamos a vida inteira para dominar. Nunca é dominada, quanto mais se aprende, mais se percebe quanto se tem a aprender.

Seus pensamentos encontraram maior suporte nas obras de David Bohm, cuja premissa básica é que o pensamento é primariamente coletivo, mas que a humanidade tem, e ao longo dos milênios vem perdendo, a capacidade de pensar verdadeiramente em conjunto: ou seja, perdemos nossa capacidade de estar cômicos de nosso pensamento e, portanto, de gerar novos pensamentos capazes de conduzir a ações novas, mais produtivas, coletivamente. Para ele, a teoria de sistemas é vital para essa visão, não concebe a possibilidade de construir uma visão partilhada sem o pensamento dos sistemas (SENGE, 1998). A noção de sistemas, na abordagem organicista/organizacionista, permite a leitura da realidade das relações, interações, associações de estruturas e propriedades auto-eco-organizadoras.

A vida dos sistemas contém elementos que participam ou fazem o processo auto-organizador por ordens e desordens, eventos e acasos, incertezas, probabilidades e certezas, interdependências por interações de relações múltiplas inesgotáveis, cujos limites ultrapassam a finalidade objetiva e a sujeição às leis da entropia” (ERDMANN, 1998, p.53).

Para Erdmann, (1998, p. 54) a noção de vida dos sistemas na sua organização vital precisa ser vista “... como uma organização complexa e rica que possibilita explorar o fenômeno da auto-organização de atitudes temporárias que cria negentropia a partir da própria entropia”

Existe uma gama de variedades e diversidades de visões da realidade. A realidade não é descoberta e, sim, construída e constituída. Constrói-se e constitui-se a realidade, selecionando fatos e experiências do nosso cotidiano, que determinam a nossa visão para novos fatos e experiências vivenciadas. Constitui-se em processo difícil e complexo, pois requer mudança de postura, vulnerabilidade e abertura, alavancando a renovação e prosperidade das organizações.

Devemos, então, aprender qual é o futuro que gostaríamos de criar, a partir do que valorizamos, hoje, por meio da criação compartilhada da visão da organização, pois isto permite que se passe a agir sobre o ambiente, ao invés de, simplesmente, reagir a fatos inesperados.

A construção compartilhada da visão, a partir da exploração de diversas perspectivas de futuro, ajuda os atores da organização a chegarem a um alinhamento, a um senso comum. Desta forma, pode-se ganhar sinergia interna rumo a uma mesma visão, convergindo esforços e reduzindo atritos.

Percebe-se, no novo paradigma, sinais da velha sabedoria espiritual e da ciência moderna, sinergia e sincronicamente, construindo um novo contexto, mediado por um viver intuitivo, alegre, compartilhado, pautado na integridade, contribuindo na re-constituição, re-construção de uma nova organização, sociedade e mundo.

2.4 O Trabalhador para si e para o outro

Pessoas são pessoas por meio de outras pessoas. (ditado xhosa - língua materna de Nelson Mandela)

A história da humanidade adentra, neste final de século e milênio, em um mundo tecnológico, globalizado, que impulsiona a sociedade a buscar, ansiosamente, ferramentas que lhe garantam vantagens competitivas. Retoma-se, então, um dom que o ser humano apresenta, desde as primeiras culturas: "... mais do que o homem *faber*, ser fazedor, o homem é um ser formador" (OSTROWER, 1987).

Este reconhecimento leva os gerenciadores de recursos humanos a apresentarem um novo olhar sobre os trabalhadores: de fazedores mecanizados, normatizados,

dicotomizados, passam a serem seres falantes, pensantes, criadores, co-partícipes e gestores.

2.4.1 O Ser humano se construindo e constituindo

A história de cada ser humano é parte da história bio-sócio-cultural e, segundo Dilthey (1984), a originalidade do nosso século está em haver deslocado os problemas das relações entre história e verdade. Complementa sua assertiva, dizendo que uma manifestação, em que se revela uma essência, “...se des-cobre um ser, se des-venda um sentido, se expõe um mundo ...”, não é possível nem compreensível, senão como processo histórico.

Da parte biológica do ser humano, aparece a sua singularidade. Esta reside em sua capacidade de falar e de ser a unidade de relações vitais e reflexas ilimitadas. É um ser falante e desejante. É a partir de inter-retro-relações de todos com todos, partilhando informações/experiências/sensações e a instituição de laços de reciprocidade e de comunhão, que todo o processo de vida deste ser se constitui em aprendizado. O mundo é construído e constituído com os outros e, por isso, essa construção é, criativa e constitutivamente social (BOFF, 1998).

Não há, pois, como negar que o mundo, inclusive o do trabalho, é fruto de um ato coletivo de sinergia/sincronia; diversidade/consenso; ordem/desordem; conflito/harmonia, construção/desconstrução/reconstrução de seres humanos, entrelaçados e envolvidos uns nos outros. A vida se constrói, portanto, pela articulação das interações, relações e criatividade dos seres humanos com eles mesmos e com o meio ambiente, o que nos demonstra que todos partilham do mesmo direito/dever de participar da construção/constituição do mundo, pois este fazer coletivo se traduz também na construção de “si”. Para Dilthey⁷⁰ (apud LEÃO, 1977), na realidade, o homem só se pode experimentar verdadeiramente numa relação com os outros. Para a vivência ser com-

⁷⁰W. Dilthey, filósofo, fim do século XIX., cria a “trilogia vivência-compreensão-conexão, que se desenvolve em três princípios fundamentais: a profundidade subjetiva da vivência torna possível a interpretação das objetivações da vida; compreensão evidencia a interdependência de singular e universal; a apreensão de uma parte do curso histórico se aperfeiçoa com a referência das partes ao todo e a apreensão do todo supõe a compreensão das partes (LEÃO, E. C., 1991)”.

vivência com passado e o futuro no presente, o homem tem de aprender com os homens, isto é, o homem tem de se com-preender.

Compactuamos com esse pensar, pois compreendemos que o homem jamais pode ser entendido como algo fechado e acabado em si mesmo, mas sim, como um ser repleto de possibilidades e potencialidades que, em um contínuo processo, se constitui e constrói, aprende, desaprende e reaprende, a partir do diálogo consigo e com os seus pares, utilizando o potencial criativo que encontra em si, nos outros e no mundo. E, assim, se constitui e se constrói um ser de prática e um ser histórico.

Como ser falante, de cultura, reflexivo e consciente, cada um faz uma síntese singular, única, irrepitível de tudo o que capta, sente, entende e ama, construindo e constituindo uma visão de mundo e leitura da realidade que só ele pode fazer. Cada um se auto-organiza e se auto-regula, representando um absoluto concreto, estando ligado aos pares e ao cosmos pela teia da solidariedade e interdependência (Boff, 1998).

Friedrich Hölderlin poeta alemão (apud, BOFF, 1998), escreveu que “é poeticamente que o ser humano habita a Terra”; sendo complementado, no século XX, por Edgar Morin: “é também, prosaicamente que o ser humano habita a Terra”. Boff (1998), nos apresenta, com, muita felicidade, essas duas faces do existir humano. Se o habitar criativo nos leva ao entusiasmo, nos possibilita a desocultar novos sentidos da realidade, o habitat prosaico nos remete ao cotidiano e à rotina da vida. Não há como escolher um ou outro, pois ambos possuem seu valor inestimável. O poético e o prosaico têm sido tomados erroneamente, como conceitos contrários, quando, na verdade, são complementares e se revezam. O equilíbrio do poético/prosaico gera liberdade, não permitindo que o ser humano se torne cativo, nem dentro de um mundo de subserviência, desesperança, nem de um mundo de esbanjamento, ilusões, consumo e irresponsabilidade.

O ser humano é um ser que se auto-afirma e conecta-se com outros. Tem necessidades básicas a serem atendidas e, para atendê-las, abre-se ao mundo, modifica o mundo, é modificado por ele e produz o seu *habitat*. A essas modificações que faz de si e do mundo, criação especificamente humana, Boff (1998) denomina cultura.

É habitado por potencial de criatividade e por capacidades que querem se constituir e construir. Criatura e criador, concriam continuamente/coletivamente, na medida em que transformam essas capacidades em práticas concretas.

Foucault (1990) escreve que, quando as relações de forças se mostram fixas, perpetuamente dissimétricas, com espaços muito limitados de exercício de liberdade, estabelecendo estados de dominação, o problema ético da liberdade encontra-se ausente, já que as relações de poder entre os sujeitos mostram-se imóveis, fixas, sem a mínima reversibilidade de movimentos, pela possibilidade, do emprego de diferentes instrumentos de coação. Não há como praticar e exercer a liberdade, eticamente, em estados de dominação. Não há como falar em ética em estados de dominação. A ética é a prática de liberdade, a prática reflexiva da liberdade é a condição ontológica da ética; porém, a ética é a forma reflexiva que a liberdade adota.

O conceito do homem ideal procurado pela sociedade moderna mudou, de **enciclopédia ambulante**, para um homem preparado para **solucionar problemas**. Portanto, pode-se dizer que o valor do ser humano está na sua criatividade e habilidade em solucionar problemas, porém solucioná-los cooperativamente. Esta parece ser a chave para a sobrevivência de qualquer organização a longo prazo. A solução de problemas promove o ser humano, por meio do aumento da motivação e das suas habilidades como membro de uma organização.

Surge o tempo de nós humanos, dispormos da liberdade de utilizar nossos melhores recursos, assumindo a responsabilidade por nós mesmos, pelos outros e pelo meio ambiente em que vivemos.

2.5 Triangulando teorias e conceitos fundamentais sobre aprendizado, conhecimento e criatividade

Queremos ser os poetas de nossa própria vida, e, primeiro, nas menores coisas. Nietzsche

As abordagens mais tradicionais sobre aprendizado e criatividade nas organizações advêm da psicologia e dos estudos sobre inovação. Ambas, são fundamentais para uma melhor apreensão das teorias sobre *learning organizations* e para embasar teoricamente as práticas das “organizações inovadoras”. No campo da pesquisa psicológica, incluem-se as relativas à psicologia experimental, psico-social e ocupacional entre outras. Já a pesquisa sobre inovação tem sido tratada primordialmente por estudiosos da teoria administrativa e, mais específica e originalmente, por pesquisadores ligados à administração.

Freqüentemente, como vimos anteriormente, o aprendizado individual ou, mais freqüentemente ainda, a criatividade são associados ao ponto de partida do processo de inovação ou ao conceito de invenção. Este último conceito, entretanto, tem estado bastante associado a descobertas e idéias tecnológicas, sendo, por isso mesmo, mais estudado por aqueles, cujo foco de estudo é a administração. Já o estudo do aprendizado e da criatividade, mesmo no ambiente empresarial, tem se realizado em contextos muito mais amplos e envolvido várias abordagens distintas.

Para os objetivos deste trabalho são, particularmente, relevantes a associação entre os temas criatividade, aprendizado e conhecimento, conforme as definições a seguir:

A novidade criadora emerge, em grande parte, do remanejo de conhecimento existente – remanejo que é, no fundo, acréscimo ao conhecimento (KNELLER, 1978, p. 16).

É claro, o mais importante não é o sistema, mas a criatividade dos seres humanos que selecionam e interpretam a informação. A nossa mente tende a cristalizar e, assim, precisamos renovar nossa determinação a cada dia e forçar a nós mesmos para pensarmos, criativamente.

Ao analisarmos os modelos de aprendizado organizacional, é importante, levarmos em consideração os principais conceitos sobre aprendizado e criatividade individual e conhecimento humano, pois estes, embora não levem, necessariamente, ao aprendizado e conhecimento organizacional, certamente, o antecedem.

King e Anderson (1995), por exemplo, observam que o campo de estudo da inovação organizacional se utiliza, em vários casos, erroneamente, de conceitos, modelos e teorias resultantes de pesquisas psicológicas sobre criatividade.

Senge (1996), por sua vez, ao estudar a questão da cognição institucional nas organizações, já apontava os principais problemas da aplicação de conceitos da psicologia, em estudos na área de administração, quais sejam: supõe-se a existência de analogias, sem uma avaliação mais criteriosa; similaridades entre conceitos são irrelevantes para a compreensão do sistema total; generalizam-se contextos específicos.

A construção deste capítulo procura, então, de certa forma, evitar esta falta de comunicação entre as duas abordagens. Primeiramente, estaremos analisando a teoria sob uma perspectiva do indivíduo, para, logo em seguida, apresentar e discutir, criticamente, os

modelos e conceitos fundamentais de “aprendizado organizacional” ou de “geração de conhecimento e inovação organizacional”.

2.5.1 Perspectiva Individual

A perspectiva individual é analisada por meio de uma incursão nos resultados de alguns trabalhos de psicólogos e teóricos organizacionais, que definiram ou se preocuparam, especificamente, com os seguintes temas: modelos do processo de aprendizado individual; processo criativo individual; conhecimento tácito e intuição.

2.5.1.1 Modelos do Processo de Aprendizado Individual

Embora existam vários modelos sobre aprendizagem individual, consideramos os mais importantes para o nosso estudo, o **Modelo Behaviorista**, o **Modelo Cognitivo** e o **Modelo do Aprendizado Experiencial**.

O **modelo behaviorista** é bastante associado aos trabalhos de Pavlov, Skinner e Simon e aos conceitos de condicionamento e de “estímulo-resposta”. Segundo este modelo, o aprendizado é verificado à medida que as pessoas mudam sua atitude, em resposta a estímulos do ambiente. Foi este o modelo que dominou a primeira metade do século XX, a partir do trabalho de psicólogos científicos. Este modelo, entretanto, se mostrou bastante incompleto para explicar o complexo processo de aprendizado humano.

Já as abordagens cognitivistas e experienciais foram desenvolvidas pela psicologia aplicada (em particular, por aqueles envolvidos com a questão da educação) e enquadram o fenômeno da aprendizagem como o estudo das formas em que as cognições – percepções, atitudes e crenças – são modificadas pela experiência e afetam a atitude.

Desse modo, o **modelo cognitivo** tenta explicar o aprendizado de fenômenos mais complexos e se identifica com a teoria *Gestalt*, que diz que o aprendizado ocorre a partir de *insights* e da compreensão das relações lógicas entre meios e fins e entre causa e efeito. Este modelo leva em consideração as crenças e percepções dos indivíduos e o processo de formulação de mapas cognitivos, que possibilitam compreender melhor a realidade.

Os **modelos de aprendizado experiencial** se baseiam, principalmente, nos trabalhos de Dewey, Lewin, Piaget, Vygotsky e Wallon. Segundo estes modelos, o aprendizado é,

por natureza, um processo de tensão e conflito, que ocorre, por meio da interação entre o indivíduo e o ambiente, envolvendo experiências concretas, observação e reflexão, que geram uma permanente revisão dos conceitos aprendidos. Ou seja, o aprendizado é um processo e não um produto.

Alguns dos principais trabalhos relacionados ao aprendizado individual no contexto organizacional, baseiam-se nos modelos cognitivistas e experienciais. Um trabalho que achamos relevante salientar foi o realizado por Kolb (1997) que, baseando-se nos modelos de aprendizado experiencial desenvolvidos por Kurt Lewin, analisou os diferentes estilos de aprendizagem individual, no contexto organizacional. Partindo da premissa que o processo de aprendizagem necessita de diferentes perspectivas opostas (ação e reflexão, envolvimento concreto e distanciamento analítico, etc), ele desenvolveu um Inventário de Estilos de Aprendizagem (*Learning Style Inventory - LSI*), por meio de pesquisa com 800 gerentes.

Seu objetivo é medir as forças e fraquezas do processo de aprendizado de cada indivíduo, ou seja, qual a ênfase relativa que cada um atribui à experiência concreta, à observação reflexiva, à conceituação abstrata e à experimentação ativa. Este trabalho mostra que as pessoas apresentam estilos de aprendizagem bastante semelhantes ao de seu grupo e bem diferentes do de outros grupos funcionais. Isto parece reforçar a importância dos grupos multidisciplinares e da perspectiva sistêmica para o aprendizado e inovação organizacional.

Stacey (1996), por sua vez, reforça a importância da interação social com o ambiente para o desenvolvimento do aprendizado. Baseando-se nas teorias sobre sistemas adaptativos complexos, este autor apresenta os sistemas humanos integrados nestes sistemas e conclui que a melhor maneira de entendê-los é por meio de uma abordagem que ele denomina construtivista social. De forma semelhante aos agentes de todos os sistemas complexos adaptativos, os sistemas humanos mudam sua atitude em função das próprias consequências destes para o alcance de seu propósito. A diferença entre os sistemas humanos e os sistemas complexos, em geral, é que os agentes nos sistemas humanos agregam complexidade, por meio de suas estruturas internas, ou seja, têm que lidar com tensões entre inspiração e contenção da ansiedade, conformidade e individualismo, liderança e desejo de seguir, participação e observação.

É assim, pois, que este autor acredita que o aprendizado ocorra, no contexto das organizações. Os indivíduos, por meio de sua interação, criam e recriam, continuamente, uma organização e esta, por sua vez, influencia os grupos e o seu contínuo processo de recriação. Neste sentido, este modelo apresenta vários pontos em comum com o Modelo de Aprendizado II, desenvolvido por Argyris (1977) e que é uma das principais referências, na literatura, sobre aprendizado organizacional.

Segundo Argyris, o aprendizado envolve mudanças de atitude e modelos mentais. O real aprendizado ou aprendizado complexo só ocorre, quando há um *feedback loop*, ou seja, quando os modelos mentais, que guiam os atitudes, são alterados pelas próprias respostas que eles provocam. Este processo, porém, não é automático. É preciso que as pessoas se engajem na compreensão de suas atitudes e de cooperação e participação com outros. Caso isto não ocorra, temos o Modelo de Aprendizado I, muito associado, também, à simples resolução de problemas, em que as pessoas escondem suas verdadeiras crenças e opiniões, o que reduz o aprendizado, pois as mesmas passam a resistir a qualquer mudança ou evidência que contrarie suas posições publicamente assumidas.

Argyris argumenta que o Modelo I de aprendizado enfatiza, excessivamente, as idéias e a racionalidade, enquanto o Modelo II envolve uma indissociável ligação entre os aspectos emocionais e intelectuais do ser humano, no processo de aprendizado. Pessoas operando, pois, segundo o Modelo I, tentariam suprimir os seus próprios sentimentos, assim como os de outros. Isto, acrescenta Argyris, seria ineficiente para o aprendizado, uma vez que os sentimentos têm significados e estes são fenômenos intelectuais.

As conseqüências destas conclusões para as teorias sobre aprendizado organizacional são muito importantes. Concordamos, todavia, com a conclusão de Myers (1996), para quem é consenso entre os psicólogos e teóricos organizacionais que o processo de aprendizado individual é lento, gradual, cumulativo, dependente das experiências e interações de cada indivíduo e baseado na capacidade humana de realizar associações e no conseqüente e permanente processo de mudança do atitude.

2.5.1.2 Processo criativo individual

Verifica-se que o estudo da criatividade envolve as abordagens científicas assim como a avaliação dos processos mentais de pessoas comuns e de grandes personalidades (artistas e cientistas) reconhecidamente criativas. Entre as várias teorias e abordagens que contribuem para o entendimento do processo criativo individual, incluem-se: a psicanálise, a neurofisiologia, a genética, a análise transacional, as teorias sobre Gestalt, o estudo das necessidades de auto-realização, as explicações filosóficas e simbólicas (KNELLER, 1978).

Entre as teorias e correntes de estudos, dentro do campo da psicologia, as que consideramos mais importantes, em ordem cronológica, são as seguintes: Associacionismo⁷¹, Gestalt⁷², Psicanálise⁷³, Reação ao freudianismo⁷⁴, Análise Fatorial⁷⁵.

Apesar deste grande número de abordagens, alguns elementos do processo criativo parecem ganhar mais destaque do que outros, tanto nos estudos de psicólogos, como nos de teóricos organizacionais. A tendência mais recente dos estudos sobre criatividade é a de analisá-la como um processo mental e emocional. A descrição do processo criativo feita por Kneller, (1978, p.60) deixa isto bem evidente:

Para que a criação ocorra, a pessoa criativa há antes de ser frustrada e perturbada por um problema ou uma situação que ela não pode manobrar. O cientista, por exemplo, tem de ser mentalmente dilacerado por fatos que ele não consegue explicar, o artista por emoções que ele não consegue exprimir pelas convenções artísticas a que está acostumado. A pessoa criativa regride, pois a uma região menos consciente, menos diferenciada de sua mente, na qual possa gerar-se a solução de seu problema.

⁷¹ Associacionismo: raízes se encontram no século XIX, nos trabalhos de John Locke, que explica as novas idéias a partir de novas associações de velhas idéias conseguidas por meio de processos de tentativas e erros.

⁷² Gestalt: o pensamento criativo é resultado da resolução de tensões geradas pelas tentativas de reconstrução de "gestaltes" ou configurações estruturalmente deficientes.

⁷³ Psicanálise: segundo a linha freudiana, tanto a criatividade como a neurose se originam a partir de conflitos do inconsciente (o id); as pessoas mais criativas seriam as de espírito mais independente, ou seja, aquelas que melhor sabem lidar com as restrições impostas pelo superego.

⁷⁴ Schachtel, Rogers e Maslow mostram ser importante para o processo criativo a relação do homem com o meio ambiente e, também, que a criatividade é resultado da necessidade do homem de se auto-realizar e transformar-se em suas potencialidades.

⁷⁵ Análise Fatorial: iniciada com os estudos de J.P. Guilford, que propôs a divisão da mente ou do intelecto em capacidades de memória cognitivas (reconhecimento da informação), produtivas (geração de novas informações) e avaliativas (do reconhecimento e da geração da informação). As capacidades produtivas podem ainda ser convergentes ou divergentes. Estas últimas medidas por diversos tipos de testes de flexibilidade, fluência e originalidade, estariam associadas à criatividade.

Os estudos sobre criatividade profissional ou no ambiente de trabalho são mais recentes, mas parecem, de maneira geral, se apoiar nos mesmos princípios. Fange (1961), um dos autores mais citados na literatura sobre criatividade profissional, também chama a atenção para a importância do aspecto emocional no processo de criação. E, neste sentido, destaca o comentário de outro importante pesquisador sobre o assunto, Dr. William H. Easton (apud FANGE, 1961). Segundo ele a obra criadora requer, do indivíduo, não só uma grande energia para mantê-la dentro da mais árdua espécie de trabalho mental como, também, inteira confiança em sua capacidade para atingir o êxito final. Ele deve ter entusiasmo, devoção e paixão. A idéia criadora não é um processo apenas intelectual; ao contrário, aquele que a procura conceber acha-se dominado por emoções desde o início até o fim da tarefa.

Outro trabalho relevante, principalmente em função de seu impacto na teoria organizacional, é o princípio da “pirâmide de necessidades” de Maslow. Segundo este princípio, a criatividade está associada ao último estágio de desenvolvimento de uma pessoa, o estágio de auto-realização (ou auto-atualização), que só é possível com o atendimento das quatro necessidades anteriores, ou seja, necessidades fisiológicas, de segurança, sociais e de estima. Neste último estágio, as pessoas se caracterizariam, entre outras coisas, por: espontaneidade na atitude e na vida interior, maior concentração nos problemas do que no “eu”, capacidade de ser imparcial, independência e autocontrole, originalidade na apreciação de coisas e pessoas, criação e resistência ao conformismo cultural.

Por outro lado, Pereira (1996) associa o processo criativo nos ambientes organizacionais ao conceito emocional da sublimação de Freud, ou seja, o mecanismo pelo qual impulsos instintivos são desviados da expressão direta e transformado em algo aceitável para a sociedade. Esta associação se tornaria relevante, argumenta este autor, na medida em que as organizações fossem, para a maior parcela da população, o único lugar na sociedade contemporânea onde os indivíduos pudessem realizar seus projetos pessoais e desejos, e assim, dar vazão a grande parte de suas necessidades instintivas.

Duailibi e Simonsen Jr. (1990), também destacam, o conteúdo emocional do ato criativo. Estes autores definem as soluções criativas como uma liberação de energia necessária à eliminação de angústias. Acreditam, também, entretanto, que o que parece um

ato inexplicável e dependente do trabalho inconsciente é impossível, se não for precedido do trabalho consciente e árduo.

Esta visão é, por sua vez, bastante parecida com a de Senge (1990) que, no entanto, ao invés do termo “angústia”, adota o termo “tensão criativa”: uma força resultante da tendência natural dos indivíduos em buscar uma solução para as tensões encontradas, que surgem em função da discrepância entre a realidade percebida e a realidade desejada.

Neste sentido, Senge acredita que os indivíduos podem escolher dois caminhos para resolver a “tensão criativa”: 1) diminuir o *gap* percebido, em função da incapacidade dos indivíduos em resolver sua “tensão emocional” que, normalmente, está associada à “tensão criativa”; 2) resolver a “tensão criativa”, por meio da persistência, paciência, compromisso com a verdade e utilização da força do subconsciente desenvolvida pelo esforço consciente em se visualizar e caminhar até o resultado esperado. O segundo caminho é, pois, o que levaria ao aprendizado individual ou, nas palavras de Senge, ao domínio pessoal.

De fato, Senge preconiza a manutenção de um permanente estado de “tensão criativa” como forma de alavancar nosso crescimento e aprendizado, por meio da criação de um intenso *rappor* entre nosso consciente e nossa intuição e subconsciente. Segundo este autor, o aprendizado consciente e intencional representa, apenas, uma pequena parte do processo de criação e domínio de coisas complexas. O aprendizado, entretanto, por meio do subconsciente só se torna eficaz, na medida em que temos uma clara visão de onde queremos chegar e, também, uma real percepção da realidade. Neste sentido, ele argumenta que, frequentemente, o caminho para o domínio pessoal passa pelo uso de técnicas como meditação, criação de imagens e visualizações, como as de Einstein, que teria dito, por exemplo, ter descoberto o princípio da relatividade, ao se imaginar viajando em um raio de luz.

Com relação, ainda, à questão da resolução de angústias como forma de liberação da criatividade é interessante a explanação oferecida por Stacey (1996). Para ele, a tensão mental ocorre em função do conflito existente entre dois sistemas simbólicos que compõem a mente humana: o dominante e o recessivo. O ato criativo, em seu modelo, ocorreria, quando o indivíduo consegue equilibrar estes dois sistemas, posição esta que ele denominou de posição depressiva e que Yoshiura (1991) denominou de estado pré-consciente. Neste caso, partes do sistema dominante são substituídas por outras do sistema recessivo, caracterizando um processo, ao mesmo tempo, de destruição e de criação.

O sistema dominante forma as regras que governam a relação com a realidade, expressas em rotinas, hábitos, procedimentos, teorias em uso, atitudes controladas, rituais etc. Este sistema está associado, portanto, à realização de tarefas, ao aprendizado por meio da prática e a *feedbacks* que não modificam nenhum modelo mental. Já o sistema recessivo está associado a especulações, imagens, sonhos, metáforas, analogias, fantasias, mitos e representações interiores de objetos externos reais. É, por meio do sistema recessivo, pois, que os indivíduos se engajam as demais com diálogos especulativos e criativos.

Por fim, mas não menos importantes para o entendimento do processo criativo individual e para os objetivos deste trabalho, são as conclusões de que o processo criativo se beneficia, sobremaneira, de diferentes perspectivas e, geralmente, envolve a combinação de conhecimentos de diferentes campos do saber. Quinn et al. (1997), por exemplo, destacam que, contrariamente ao senso comum, ganhadores de prêmios Nobel tendem a colaborar muito mais com seus pares do que aqueles que não ganham o prêmio.

É o que se chama, no campo da psicologia, de bissociação, ou seja, o encontro de duas matrizes de pensamento, até então, desprovidas de relação. Esta é, pois, a tese central de Koestler (apud KNELLER, 1978). Baseando-se em conclusões da psicologia, da fisiologia, da neurologia, da genética e de diversas outras ciências, este autor argumenta que os processos criadores participam de um padrão comum, a bissociação, que consiste na capacidade de pensar, simultaneamente, em mais de um plano de experiência, ao contrário do pensamento rotineiro, que segue caminhos usados por associações anteriores.

De outro lado, a própria criatividade, como forma especial de aprendizado complexo, também, se caracterizaria por ser inconclusa; isto é, só tem sentido e só é realizada no outro. O conhecimento e a criatividade só podem ser realizados a partir do estabelecimento de conexões com o outro e com a natureza, respeitando-se as diferenças individuais e equilibrando-se as emoções resultantes (D'AMBRÓSIO, 1998).

2.5.1.3 *Conhecimento Tácito e Intuição*

A importância deste tema na literatura organizacional, acreditamos, tem sido bem explorada, primeiramente por Mitzenberg (1989), com seus trabalhos sobre o papel desempenhado pela intuição, no processo de tomada de decisão gerencial, e, mais recentemente, por Nonaka e Takeuchi (1995), em sua obra *The Knowledge-Creating*

Company, na qual estes autores elaboram um modelo de criação de conhecimento baseado no círculo virtuoso da interação entre conhecimento tácito e explícito.

Polanyi (1997) introduz o tema do conhecimento tácito, escrevendo que muito do que sabemos não pode ser verbalizado ou escrito por meio de palavras.

Para ele o conhecimento tácito envolve, pois, uma relação entre duas coisas: um conhecimento específico, como “tocar piano”, utilizar uma ferramenta, etc, que ele chama de distal e um outro, que ele chama de proximal, do qual só temos consciência na medida em que ele serve ao anterior. Ele compara, ainda, seus conceitos de conhecimento tácito aos resultados da Gestalt. Esta seria o resultado de um esforço ativo e laborioso de busca de conhecimento, que envolveria o nosso corpo e todos os nossos sentidos. Neste aspecto, a aquisição de conhecimento, seja intelectual ou prático, seria resultado de envolvimento e compromisso pessoal.

O conceito de conhecimento tácito, também, ajudaria a explicar porque a compreensão de assuntos complexos pode ser prejudicada, quando se busca fazê-lo, primordialmente, a partir de sua decomposição em partes e análises estritamente racionais. Dessa maneira, Polanyi (1997) expressa total rejeição a qualquer noção de conhecimento absolutamente objetivo, inclusive nas ciências naturais, pois, mesmo a formulação de teorias, neste campo, envolveria o conhecimento tácito.

Nonaka e Takeuchi (1995), por sua vez, questionam a tradição filosófica e as teorias econômicas e organizacionais ocidentais, na medida em que estas não conseguiram criar uma síntese para a questão da criação do conhecimento. Estes autores vêem a criação de conhecimento como um processo iterativo entre o racional e o empírico, entre a mente e o corpo, entre a análise e a experiência e entre o implícito e o explícito.

Neste sentido, também, destacam que o principal conhecimento é o tácito. Alinhados, pois, às conclusões de Polanyi, estes autores acreditam que o conhecimento tácito envolve duas dimensões: uma técnica, do tipo *know-how* e outra cognitiva, que envolve modelos mentais, crenças e percepções. Dessa maneira, a noção de conhecimento destes autores confere grande ênfase aos *insights*, intuições, ideais, valores, emoções, imagens e símbolos. Além disso, questionam o papel central da educação e treinamento formal, como forma de aprendizado.

Mitzenberg (1989), por sua vez, foi, provavelmente, um dos primeiros teóricos organizacionais a trazer a questão do real processo de aprendizado individual e da intuição para o centro das atenções da teoria gerencial. Em sua tese de doutoramento, realizada nos anos 70, ele acompanhou o processo de tomada de decisão gerencial, seguindo a clássica metodologia de análise do trabalho fabril desenvolvida por Taylor. Ou seja, utilizou-se de um cronômetro e “mediu” o processo gerencial. Aos resultados das pesquisas de campo, ele associou as últimas descobertas das ciências médicas sobre o funcionamento do cérebro humano: está claramente estabelecido que o cérebro humano tem dois hemisférios bem distintos. O esquerdo opera de forma linear, sequencial e lógica. Já o direito é especializado em processamento simultâneo, holístico e relacional. Além disso, e de suma importância para as teorias cognitivas, está o fato de o conhecimento adquirido pelo lado esquerdo, ser explicitável, enquanto aquele “mais sombrio”, adquirido pelo lado direito, ser implícito.

Estudos mais recentes mostram que o cérebro humano se constitui em um conjunto de subsistemas que se inter-relacionam, permanentemente, em que as emoções, definidas como processos físicos, afetam, sobremaneira, as decisões racionais.

As conclusões de Mitzenberg são, entretanto, particularmente relevantes, quando se procura tratar do tema aprendizado individual e de sua relação com o aprendizado organizacional e com a gestão do conhecimento. Sua pesquisa mostrou, pois, que a intuição ou o conhecimento implícito tem um papel fundamental sobre o processo real utilizado pelos gerentes para a tomada de decisões, processamento e difusão de informação, ou seja, os gerentes utilizam-se, sobremaneira, do hemisfério direito do cérebro, no seu dia-a-dia.

Enfim, as conclusões a respeito da importância da intuição para o processo gerencial, em grande medida esquecidas na literatura gerencial, parecem ter, mais recentemente, ganho um novo impulso. Várias escolas de administração já estariam, inclusive, oferecendo cursos sobre intuição e solução criativa de problemas (SENGE, 1990).

Com um foco, também, no indivíduo e no conhecimento tácito, Leonard-Barton e Sensiper (1998) relacionam, de forma hierárquica, como este tipo de conhecimento pode vir a impactar no processo de inovação. Do menor para o maior impacto, estes serviriam aos seguintes propósitos: solução de problemas, identificação de problemas e, finalmente, predição e antecipação:

o conhecimento tácito é associado ao conhecimento do “*expert*” na solução de problemas ou ainda, à intuição, que permite a tomada de algumas decisões sem motivo ou razão, facilmente, explicável ou aparente;

a identificação de problemas, a partir do conhecimento tácito, é associada a sensações de desconforto, que algumas pessoas expressam frente a certas situações, mas que não conseguem explicar muito claramente;

predição e antecipação seriam o resultado dos períodos de preparação e incubação característicos dos processos criativos, ou seja, os *insights* criativos.

Finalmente, Peters e Waterman (1997), em seu artigo “Para além do modelo racional”, publicado, originalmente, em 1992, já relacionavam uma série de argumentos contra a racionalização excessiva, no ambiente empresarial:

o componente analítico numérico tem uma inclinação conservadora intrínseca: uma vez que os custos são muito mais facilmente mensuráveis, a redução destes torna-se prioridade número um; o aumento de receitas, por ser mais incerto e depender de muitas coisas não mensuráveis, como por exemplo, o entusiasmo da força de vendas, fica em segundo plano.

A racionalidade estrita costuma equivaler a ser negativo: os autores destacam que vários dos grandes sucessos empresariais de hoje não poderiam se justificar, analiticamente, quando foram iniciados. Além disso, o ato criativo exigiria um “ato de fé”.

A anti-experimentação leva, inevitavelmente, à supercomplexidade e à inflexibilidade: pessoas e empresas que buscam obter um grau de certeza elevado, antes da ação, ficam paralisadas pela análise. Pessoas e empresas inovadoras estão, ao contrário, testando, experimentando e buscando *feedback*, o mais rápido possível.

A abordagem racionalista não exalta a informalidade e a importância dos valores: as empresas inovadoras, além de boas análises, procuram dirigir a ação baseada em uma cultura compartilhada ampla e positiva, que incentiva e permite a interação, o teste, o fracasso, o aprendizado, a adaptação etc.

No mundo racionalista, há pouco espaço para a concorrência interna: uma análise dos custos, novamente, não permitiria a redundância. Em empresas excelentes ou inovadoras, porém, seria comum a sobreposição de equipes, de divisões, a duplicidade de

linhas de produto, múltiplas equipes de desenvolvimento de produtos e vastos fluxos de informação para estimular comparações e melhorias.

As pesquisas e trabalhos apresentados, ao longo desta revisão, permitem concluir, sinteticamente, que o aprendizado, a geração de novos conhecimentos, o desenvolvimento das potencialidades e a criatividade individual são processos ativos e laboriosos, que envolvem todos os sentidos do corpo; envolvem um indissociável processo mental e emocional; se processam, em grande medida, no subconsciente, daí a importância da intuição e do conhecimento tácito; resultam da resolução de tensões e liberação de angústias, principalmente, quando envolvem avanços importantes; dependem das experiências, tentativas e erros de cada indivíduo; são processos sociais que dependem da interação com outros; incluem a capacidade de combinar diferentes *inputs* e perspectivas e compreender relações complexas, por meio de um permanente processo de reformulação dos modelos mentais e mapas cognitivos; estão associados a mudanças de atitude.

2.5.2 Perspectiva Grupal e Organizacional

2.5.2.1 Learning organizations e modelos de aprendizagem: a tradição teórica ocidental

Apesar do tema “aprendizado” ter obtido grande destaque na literatura sobre teoria organizacional, apenas, recentemente, alguns autores já trabalham com este tema. Entre os trabalhos pioneiros, pode-se citar, o artigo *Double loop learning in organizations* (Argyris, 1977), onde o maior mérito foi a contribuição inicial, por ter salientado a importância do questionamento dos valores fundamentais, da capacidade de modificar a atitude e de se realizar o aprendizado conceitual *know-why*, trazendo, assim, um contraponto aos trabalhos que faziam apologias às culturas empresariais fortes e pouco flexíveis.

Pode-se atribuir, no entanto, a Peter Senge, com sua obra *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, de 1990, a responsabilidade pelo revigorado interesse no assunto. Assim, vale a pena destacar a sua definição de *Learning Organization*:

organizações onde as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente (SENGE, 1990, p. 3).

Para Senge, o real aprendizado está intrinsecamente associado ao ser humano e à capacidade de participar do "processo gerador da vida" e as *learning organizations* seriam aquelas organizações que estão, continuamente, expandindo sua capacidade de criar e recriar seus respectivos futuros. Ao invés das disciplinas ou funções tradicionais (venda, produção, informática etc) em que as organizações são divididas e estruturadas, Senge propõe cinco disciplinas de caráter muito pessoal para se construir as *learning organizations*, conforme vimos anteriormente.

Os trabalhos na linha mais filosófica de Senge colocam em evidência, de maneira bastante esclarecedora, a importância do pensamento sistêmico e da utilização de múltiplas perspectivas na resolução de problemas, assim como do domínio pessoal e da transformação dos modelos mentais individuais e da organização;

Com esta abordagem, argumenta Senge, as organizações conseguirão escapar de círculos viciosos que se formam, a partir da simples reação aos eventos (e da falta de visão inter-temporal entre elementos do sistema). Por meio dos *loops de feedback*, espera-se que as interdependências entre as variáveis do sistema sejam explicitadas e os padrões de atitude indesejáveis e os pontos de alavancagem, identificados.

Parece-nos, que a principal e mais inovadora contribuição de Senge tenha sido a associação da questão do aprendizado organizacional à abordagem de dinâmica de sistemas, uma vez que o papel de uma visão compartilhada e do trabalho em equipe tem sido, historicamente, avaliado por ampla literatura e as questões do domínio pessoal, dos modelos mentais, do conhecimento tácito e do subconsciente têm sido bem exploradas no campo da psicologia e, em particular, por Argyris e Schön, no contexto organizacional.

McGill e Slocum (1995) dão grande destaque às mudanças necessárias no atitude pessoal, como premissa para a construção de organizações que aprendem. Para estes autores, cinco atitudes seriam essenciais nestas organizações: 1) abertura⁷⁶; 2) pensamento

⁷⁶ A abertura significa que as pessoas têm que ter capacidade de reexaminar constantemente suas premissas e crenças e, no caso dos gerentes, ter consciência de que não precisam saber de tudo e de todas as atividades de seus funcionários.

sistêmico⁷⁷; 3) criatividade⁷⁸; 4) eficácia pessoal⁷⁹; e 5) empatia⁸⁰. Segundo estes autores, a aprendizagem implica, necessariamente, uma preocupação em melhorar a condição humana ao longo do tempo. Assim, os atitudes acima estão diretamente relacionados a este esforço permanente.

Em vários dos modelos de aprendizagem, é freqüente, ainda, a distinção entre dois níveis de aprendizado. De maneira geral, as distinções encontradas na bibliografia são muito semelhantes e apontam para um nível mais simples e outro mais elevado de aprendizagem:

Argyris-Schön (1978): **Circuito Simples de Aprendizagem x Circuito Duplo de Aprendizagem**. O primeiro estaria associado ao “como” fazer as coisas melhor, por meio da experiência. O segundo envolveria a mudança de cultura e o “aprender a aprender” e focaliza-se no “porquê” das coisas serem feitas, ou seja, envolveria o questionamento dos valores fundamentais da organização.

Senge (1990): **Aprendizado Adaptativo x Aprendizado Generativo**. O aprendizado adaptativo seria aquele que ocorre dentro dos limites que refletem a interpretação da organização sobre o ambiente e sobre si mesma. Já o aprendizado generativo seria caracterizado pela habilidade criadora, habilidades de adquirir e transferir conhecimento e a capacidade de modificar a atitude.

Kim (1993): **Aprendizado Operacional x Aprendizado Conceitual**. O conhecimento tácito, que é difícil de ser articulado e que envolve um processo cumulativo de elaboração de rotinas, sendo por isso mesmo essencial para o funcionamento de qualquer empresa, constitui o aprendizado operacional. De outro lado, o aprendizado conceitual implicaria a elaboração de novos quadros de referência, a partir da contestação de determinadas condições, procedimentos ou concepções. Segundo Kim, o balanceamento destes dois tipos de aprendizado é essencial para o real aprendizado organizacional.

Ulrich et al. (1993): **Aprendizado Superficial x Aprendizado Substancial**. O aprendizado superficial está relacionado à aquisição de habilidades e *know-how*. O

⁷⁷ O pensamento sistêmico se traduz por meio da capacidade de ver conexões entre eventos, assuntos e detalhes de dados e de pensar no todo ao invés de pensar nas partes de forma isolada.

⁷⁸ A liberação do medo do fracasso e das conseqüências organizacionais, assim como a flexibilidade para deixar de lado rotinas e hábitos enraizados, traduziria um comportamento criativo.

⁷⁹ A eficácia pessoal estaria associada à capacidade de ver a si próprio com precisão

⁸⁰ A empatia se traduziria na capacidade de estabelecer relacionamentos na organização e, com isso, levar em consideração diferentes dimensões para a mesma questão.

substancial envolve esforços, no sentido de questionar os valores fundamentais da organização e articular conhecimentos conceituais sobre uma experiência, ou seja, envolve a aquisição do *know-how*.

Steiner (1995) associou o processo de inovação ou mais apropriadamente os “momentos mágicos da inovação” à capacidade de os indivíduos serem autênticos. Segundo a filosofia existencial, três elementos são básicos na natureza humana: 1) preferência a se envolver em um mundo complexo, ao invés de um mundo conceitualmente simplificado; 2) necessidade de ser não convencional, durante uma parte do tempo; 3) ser cooperativo.

As organizações mais inovadoras seriam, então, aquelas que permitem que as pessoas sejam autênticas. Dessa maneira, as prescrições são aquelas, usualmente, associadas a empresas inovadoras, na literatura: poucos níveis hierárquicos, reduzidos símbolos de poder, integração funcional, estímulo à tomada de riscos etc.

Schein 1986 (apud FLEURY e FLEURY, 1995), por sua vez, apresenta uma alternativa analítica semelhante à de Steiner, utilizando-se de conceitos antropológicos. Para ele, os paradigmas culturais de uma organização são formados a partir de cinco valores básicos:

a relação da organização com o ambiente: é de dominação, de submissão, ou é de negociação?

a natureza da realidade e da verdade: como a organização define o que é real e o que não é, se “a verdade da organização” é revelada pelos líderes ou descoberta, quais os conceitos básicos de tempo e espaço?

a natureza humana: é a natureza humana boa, ou má, ou neutra, são as pessoas passíveis de serem desenvolvidas, ou não?

a natureza do trabalho: qual o significado do trabalho para as pessoas? Devem ser ativos, passivos, se autodesenvolverem, ou serem fatalistas?

as relações humanas: quais as formas de interação entre as pessoas, como se distribui o poder? É a vida cooperativa ou competitiva, individualista ou cooperativa?

Schein (1993), em função dos resultados obtidos em suas sessões em Laboratórios de Aprendizagem, passou a enfatizar o relacionamento entre a capacidade de aprendizado

organizacional e o conceito e prática do diálogo. Apenas por meio deste, argumenta este autor, pode haver comunicação entre as diferentes sub-culturas e culturas, dentro de uma organização. O diálogo, surgiria, apenas a partir do momento em que as pessoas se preocupassem, antes de se engajar em qualquer tipo de discussão ou debate, em refletir sobre como seus próprios paradigmas culturais influenciam e distorcem seus processos cognitivos. Dessa maneira, o foco, ao contrário de Steiner, não está na “autenticidade”, mas no “auto-conhecimento”. O aprendizado organizacional, por sua vez, ocorreria, na medida em que diferentes sub-culturas pudessem se comunicar (dialogar), por meio do estabelecimento de ambientes “psicologicamente” seguros e de modelos mentais compartilhados.

É oportuno, também, se destacar a perspectiva de Zarifian, 1992 (apud FLEURY e FLEURY, 1995) na medida em que ele oferece uma abordagem, de certa forma, bastante mais prática para a formulação do conceito de *learning organizations*. Ao propor uma distinção entre **organizações qualificadas e organizações qualificantes**, ele deixa claro que esforços centralizados de mudança na organização do trabalho não levam, necessariamente, à integração das competências e experiências dos funcionários na definição dos rumos da empresa.

Outra perspectiva para o desafio envolvido na transformação das empresas em *learning organizations* é aquela que enfoca a necessidade das empresas “desaprenderem” ou “esquecerem o passado”. McGill e Slocum (1993); Hamel e Prahalad (1994); Leonard (1995), estão entre os autores que desenvolvem esta proposta.

Em função dos desafios de mudança na atitude, McGill e Slocum conferem grande importância à necessidade de a empresa desaprender atitudes. Entre as atitudes clássicas que deveriam ser desaprendidas, estão o burocrático, o personalista e o racionalista. O burocrático é aquele que define a atitude por meio de regras, regulamentos e hierarquias rígidos; o personalista é aquele que considera mudanças, apenas, se compreendidas dentro da cultura e mito vigentes; o racionalista é aquele que encara os negócios como uma série de problemas a serem resolvidos, rapidamente, por meio de análises racionalistas e soluções programadas. Além disso, um dos grandes desafios seria a necessidade de a alta e a média gerências desaprenderem seus procedimentos de controle, para fornecerem a outros as oportunidades para tomarem decisões que terão impacto sobre a eficácia e a sobrevivência a empresa, na qual trabalham.

Autores como Kanter, 1996; Terra et al. 1993; Ulrich, 1993; Nevis et al. 1995; Botelho, 1997; Jordan e Jones, 1997 entre outros, também, desenvolveram trabalhos relevantes e, talvez, mais pragmáticos, que procuraram compreender o processo de aprendizado organizacional, segundo estágios contínuos, mas bem definidos, de forma análoga aos modelos de aprendizado individual. A partir destes estágios, eles procuraram analisar várias práticas gerenciais que melhoram, por exemplo, os processos de aquisição, codificação e transferência de conhecimento, no contexto organizacional.

2.5.2.2 Modelo Japonês, "A empresa Criadora de Conhecimento"

O trabalho de Nonaka e Takeuchi (1995), *The Knowledge Creating Company*, além do minucioso exame do processo de inovação e das práticas organizacionais de empresas japonesas de destaque, conseguiram, a nosso ver, desenvolver um modelo bastante coerente, que relaciona o processo de inovação aos conhecimentos tácitos e explícitos existentes em uma organização.

Para estes autores, o modelo ocidental reconhece como conhecimento útil, primordialmente, aquele que pode ser formalizado, sistematizado e, facilmente, comunicável, ou seja, o conhecimento explícito. Já, no modelo japonês, o fato de o conhecimento ser o resultado do processamento de informações e do aproveitamento dos *insights* subjetivos e das intuições de todos os funcionários, implica que o conhecimento tácito é amplamente aceito e constitui-se no ponto de partida do processo de inovação.

Além disso criticam as teorias sobre "cultura organizacional", *learning organizations* e aquelas baseadas em *core competences*, por não apresentarem propostas ou discutirem, em profundidade, como o conhecimento organizacional é criado, no dia-a-dia das empresas, por meio da interação de seus membros, e não darem a devida atenção à questão do potencial e da criatividade dos seres humanos. De nossa parte, achamos estas críticas exageradas, principalmente, no que diz respeito às explicações do processo de aprendizado, por meio da interação entre as pessoas que, como vimos, foram bem desenvolvidas por vários outros autores.

As "empresas criadoras de conhecimento" seriam, pois, aquelas que criam, sistematicamente, novos conhecimentos, os disseminam pela organização inteira e, rapidamente, os incorporam a novas tecnologias e produtos. Isto, segundo o modelo destes

autores, ocorreria, a partir de uma espiral de conhecimento baseada no comprometimento pessoal e em vários processos de conversão entre o conhecimento implícito e o explícito, envolvendo desde o indivíduo até o grupo, a organização e o ambiente. Baseados, então, na hipótese de que o conhecimento é criado a partir de vários processos de conversão entre o conhecimento implícito e explícito, estes autores postulam a existência de quatro modos de conversão de conhecimento (figura 1).

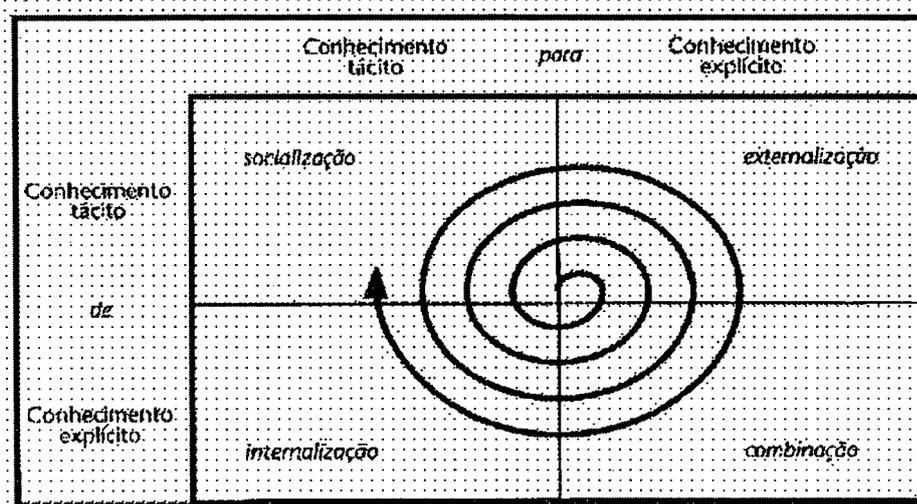


Figura 1: Modos de Conversão de Conhecimento

Fonte: Nonaka, I. e Takeuchi, H. The Knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation, Oxford University Press, New York, 1995, págs. 71 e 72.

Para melhor compreendermos os modos de conversão de conhecimento, serão conceituados seus termos:

Socialização: é o processo por meio do qual experiências são compartilhadas e o conhecimento tácito ou modelos mentais e habilidades técnicas são criados. Na prática da vida das empresas, ocorreria por meio de atividades, como treinamento no local de trabalho, sessões informais e *brainstormings*, interações com os clientes etc. Na tradição da literatura ocidental, este conceito seria próximo ao da cultura organizacional.

Externalização: este seria o modo de conversão mais importante, porque permite a criação de novos e explícitos conceitos. Envolve, no caso das empresas japonesas, a articulação dos conhecimentos tácito e explícito, por meio do uso freqüente de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modelos. Esta prática seria importante por facilitar a comunicação dos conhecimentos tácitos que, normalmente, são de difícil verbalização.

Combinaco: este seria o processo preferido no Ocidente, na medida em que se baseia na troca de informaes explícitas e no paradigma da tecnologia de informao. Envolve, pois, bastante o uso de mdias como documentos, reuniões formais, conversas telefnicas e, também, o de redes computadorizadas. A educao formal, da mesma maneira, se encaixaria neste tipo de conversão. , neste ponto do processo de criao de conhecimento, que surgiriam os primeiros protótipos e modelos reais.

Internalizao: este último método seria semelhante ao do *learning by doing* em que os membros da organizao passariam a vivenciar o resultado prático do novo "conhecimento", ou seja, desenvolveriam um conhecimento operacional. Os autores identificam este processo com os conceitos das *learning organizations*.

Além desta dimensão epistemológica, o modelo da espiral de gerao de conhecimento de Nonaka e Takeuchi envolve, também, a dimensão ontológica do conhecimento, ou seja, o nível organizacional (figura 2). Isto quer dizer que os vários processos de conversão entre conhecimento tácito e explícito ocorrem num ciclo ascendente de comunidades de interao, do indivíduo até pontos de contato da organizao com o ambiente. E, neste processo, o indivíduo assumiria o papel de criador, o grupo, o de sintetizador e a organizao, o de amplificadora do conhecimento.

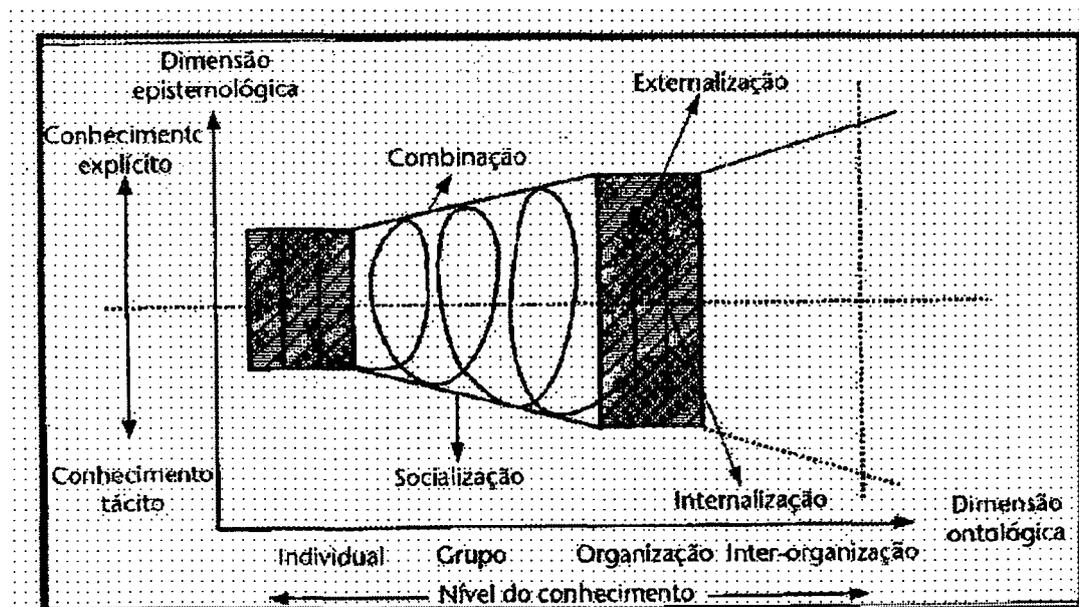


Figura 2: Teoria de Criao de Conhecimento Organizacional

Fonte: Nonaka, I. e Takeuchi, H. The Knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation, Oxford University Press, New York, 1995, pág. 73

Para que este processo ocorra, algumas condições organizacionais precisam ser satisfeitas: intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedade.

A alta administração desempenharia os seguintes papéis principais:

- conceitualização de uma visão sobre o tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido na empresa;
- no caso dos grandes desafios, uso constante de metáforas, analogias e modelos para direcionar os esforços dos funcionários;
- verbalização de conceitos, até certo ponto ambíguos, que permitam o aparecimento de novos significados e maneiras de se pensar as coisas;
- criação de um constante sentido de urgência para aumentar a tensão criativa;
- estímulo à variedade por meio, por exemplo, de freqüentes mudanças.

Por fim, Nonaka e Takeuchi comparam o modelo japonês ao modelo ocidental de criação de conhecimento. Este último se diferenciaria, principalmente, em três aspectos:

- a interação entre o conhecimento implícito e explícito ocorreria mais no nível individual do que coletivo;
- haveria uma ênfase maior na geração de conhecimento, por meio de habilidades analíticas e de processamento de informações;
- seria mais objetivo, direto e faria menos uso da redundância de informações e atividades.

As contribuições do trabalho de Nonaka e Takeuchi são relevantes, a nosso ver, por três motivos: em primeiro lugar, por desenvolver um modelo de aprendizado organizacional coerente com o aprendizado individual; em segundo lugar, pelo fato de terem conseguido associar seu modelo, de maneira bastante singular, a vários casos reais de inovações de sucesso; e, em terceiro lugar, por terem associado as condições organizacionais facilitadoras *enabling conditions* ao seu modelo de geração de conhecimento.

A revisão, até agora efetuada, parece nos apontar algumas condições que favorecem o aprendizado em grupo ou organizacional: existência de oportunidades para auto-desenvolvimento; incentivo à autenticidade; estímulo à explicitação de modelos mentais; possibilidade de questionamento dos valores, crenças, cultura e de mudança de atitude; constante contato com a realidade; estímulo à ação, ao aprendizado, por meio da tentativa e erro e ao compromisso com a verdade; estímulo à cooperação e ao trabalho em equipe, por meio da redução de barreiras como símbolos de poder e status e de mecanismos formais de controle; estabelecimento de visões compartilhadas e de grandes desafios; pensamento sistêmico e estímulo a diferentes perspectivas de interpretação da realidade.

O desenho organizacional que busca tornar a empresa inovadora deveria, pois, levar em considerações todas estas condições, assim como aquelas apresentadas em nossa análise da perspectiva individual.

2.6 A gestão do conhecimento

2.6.1 Cultura organizacional

Vários trabalhos e livros com “dicas” sobre como melhorar a criatividade das pessoas nas empresas, têm sido publicado por gurus e executivos de sucesso. De maneira geral, as conclusões e receitas para o aumento da criatividade não se diferenciam muito, nestas publicações: adotar um estilo democrático, não pré-julgar as idéias, dar oportunidades para que as pessoas possam testar suas idéias, saber conviver com o erro etc. Dois trabalhos representativos deste tipo de abordagem são os de Duailibi e Simonsen (1990) e o de Hesketh (1980).

Em recente trabalho acadêmico realizado, Silva et al. (1998) apresenta excelente síntese dos vários tipos de abordagens relacionadas ao estudo dos bloqueios à criatividade, no ambiente organizacional. Estes se dividem em dois fatores básicos: a organização (características dos ambientes inibidores e que estimulam a rotina) e o ser humano (em termos de sua postura, percepção dos problemas e tendência ao julgamento).

Amabile (1998), provavelmente, uma das autoras que, há mais tempo, se preocupa com a questão da criatividade organizacional resumiu, recentemente, suas conclusões a

respeito deste assunto. Para ela, a criatividade individual depende da conjunção de três elementos: *Expertise* (conhecimento técnico ou intelectual específico); que define o campo de exploração intelectual; Habilidades de pensamento criativo e Motivação; emoção dedicada ao tema, desafio ou problema.

Os dois primeiros elementos, segundo as conclusões desta autora, referem-se à “matéria-prima” que cada indivíduo possui, enquanto o terceiro elemento é o que determina o que, realmente, cada indivíduo realiza. As organizações interessadas em aumentar a criatividade deveriam focar sua atenção no terceiro elemento. Os dois primeiros podem ser melhorados por meio de treinamentos específicos (ex: seminários técnicos, no primeiro caso, e cursos sobre metodologia de resolução de problemas ou *brainstorming*, no segundo caso), mas não têm o mesmo impacto que o terceiro elemento.

O trabalho de O'Reilly (1989), procurou definir cultura organizacional, entendê-la desde a perspectiva dos trabalhadores e avaliar os mecanismos de sua construção. Para este autor, culturas são normas que ajudam a interpretar eventos e avaliar o que é apropriado e inapropriado. Podem, portanto, ser vistas como sistemas de controle capazes de atingir grande eficácia, na medida em que levam a um alto grau de conformação, ao mesmo tempo em que conferem elevada sensação de autonomia, ao contrário de sistemas formais de controle, que criam uma permanente sensação de restrição externa.

Neste estudo, a perspectiva dos trabalhadores foi avaliada por meio de pesquisa com 500 gerentes de diferentes setores industriais. Foi perguntado a eles quais as normas que acreditavam estar associadas à geração de novas idéias e à sua implementação. Independentemente do setor industrial, os gerentes avaliaram, como importantes, as seguintes normas: incentivo, tolerância e recompensa pela tomada de riscos; incentivo à troca de informações, objetivos compartilhados e trabalho em equipe, além de elevado grau de autonomia (o quadro 13, contém uma lista detalhada das normas mais citadas).

A criatividade é um conceito desafiador e intrigante que, neste estudo, é encarado como fenômeno constituído de três dimensões: 1) atributos individuais⁸¹; 2) cognição; 3) contexto social (interação/relação sujeito-ambiente).

⁸¹ As teorias sobre atributos individuais procuram o comum e o incomum entre os seres humanos, concentrando-se nas características únicas e diferenciadoras. O desenvolvimento da psicologia trouxe para o campo da ciência atributos (inteligência, criatividade, etc), anteriormente considerados como parte do espírito inexplorável pela ciência que passaram a ser estudados. A ciência administrativa despertou para o atributo

A dimensão atributos/qualidades individuais é o característico singular de todo ser humano, que se constitui em processo de remanejar/recriar as informações mentais armazenadas, segundo padrão inusitado. Cada pessoa cria, segundo um processo único, coerente com seu sistema de saber e de valores. Nesta dimensão, a criatividade é estimulada, por meio do desenvolvimento de habilidades mentais inatas para novas visões, imaginações e fantasias.

Quadro 2: Normas que promovem a inovação

NORMAS QUE PROMOVEM A CRIATIVIDADE	NORMAS QUE PROMOVEM A IMPLEMENTAÇÃO
<p>1) TOMADA DE RISCOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • liberdade para tentar e falhar; • aceitação de erros; • permissão para discutir idéias “bobas”; • desafio ao <i>status quo</i>; • não focar apenas no curto prazo; • expectativa que inovação é parte do trabalho. 	<p>1) OBJETIVOS COMUNS</p> <ul style="list-style-type: none"> • trabalho em equipe; • desejo de compartilhar os créditos; • mensagens claras; • preocupação com toda a organização; • gerenciamento das interdependências; • flexibilidade na definição de posições, áreas funcionais e orçamentos.
<p>2) RECOMPENSA PELA MUDANÇA</p> <ul style="list-style-type: none"> • idéias são valorizadas; • respeito por novas idéias; • comemoração de realizações; • sugestões são implementadas; • apoio da alta administração; • encorajamento. 	<p>2) AUTONOMIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • tomada de decisão no nível mais baixo; • procedimentos descentralizados; • liberdade para agir; • processo decisório ágil; • mínima burocracia; • delegação.
<p>3) ABERTURA</p> <ul style="list-style-type: none"> • compartilhamento de informações; • pessoas com interesses diversificados; • exposição forçada a ambientes fora da empresa; • movimentação da força de trabalho; • aceitação de crítica; • treinamento constante; • honestidade intelectual; • desejo de consultar outras pessoas. 	<p>3) AÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • não ser obcecado pelo detalhe; • ênfase nos resultados; • cumprir compromissos; • ênfase na qualidade; • trabalho duro é esperado e apreciado; • ultrapassar os obstáculos burocráticos.

Fonte: Adaptado de O'Reilly, C. Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organization. California Management Review, Summer 1989.

Na dimensão cognição, o ato criativo constitui-se em ato resultante de processo mental cognitivo, consciente e inconsciente de tratar as informações, sendo a pessoa capaz de usar todas as habilidades mentais-lógicas e intuitivas, para reelaborar o pensamento habitual. As pessoas são, normalmente, criativas, ao identificarem idéias e soluções valiosas para os seus problemas diários. O processo é considerado criativo porque algo foi agregado. A criatividade é fruto da desconstrução das formas habituais de pensar. A associação de idéias, o desenvolvimento do pensamento lateral combinados com formas racionais e intuitivas de analisar problemas parecem estimular o ato criativo.

A dimensão contexto social reflete a interação e relação sujeito-ambiente e o ato criativo é fruto do ambiente, no qual o indivíduo está inserido⁸². Nesta dimensão, a criatividade varia por grupo, organização e tempo, conforme o ambiente em que ocorre a produção de idéia. A criatividade é a manufatura de novas formas de pensar, comunicar e relacionar, levando as pessoas a descobrirem possibilidades inusitadas e a experienciarem perspectivas diferenciadas. O ser humano é capaz de se deixar vulnerável a novas experiências e interpretações sobre a vida e o meio que o cerca. A criatividade pode ser estimulada com ambientes mais propensos à inovação, autonomia, desafios e interação grupal, na solução de problemas e construção de conhecimentos.

Nesta pesquisa, consideramos as três dimensões complementares e sinérgicas, pois o ser humano, aqui contemplado, tem entre outras características a de ser histórico, social, biológico, espiritual, psíquico, aprendente, interativo, construtivo e dialógico.

2.6.2 Papel da alta administração

No que se refere, especificamente, à importância do estabelecimento de um ambiente, onde exista grande nível de confiança entre empresas e funcionários, achamos interessante retomar, mais uma vez, as discussões sobre *learning organizations*. Sem um elevado patamar de confiança entre empresas e empregados, não se pode esperar que as pessoas compartilhem seus modelos mentais, experiências e informações (Argyris, 1977 e Senge, 1990) e sejam abertas e autênticas (McGill e Slocum, 1993; Steiner, 1995), fatores fundamentais para a realização de aprendizados complexos, que questionam e modificam a realidade.

⁸² SANTOS, M.A. A estratégia inteligente. Lisboa: Monitor, 1992.

No que diz respeito à pergunta: “Como desenvolver e gerenciar culturas nas organizações?”, O'Reilly (1989), por sua vez, destaca quatro grupos de mecanismos que a alta administração pode utilizar para atingir seus objetivos, a saber: 1) escolha do nível de participação dos funcionários, que influi no nível de comprometimento dos mesmos; 2) realização freqüente de atos simbólicos que representem os valores pretendidos e, de fato, valorizados pela organização; 3) estímulo ao trabalho em equipe, a troca de informações e a socialização entre os funcionários; 4) sistema de recompensa rápido e abrangente, envolvendo aspectos monetários e não monetários.

As empresas, em ambientes muito dinâmicos, deveriam buscar pessoas – inclusive para a alta administração - que não aceitam o *status quo* e que são diferentes do tipo de pessoas no poder, ou seja, têm outros valores, formação educacional, experiências, enfim, outro *managerial frame*. A alta gerência, em particular, deveria assumir uma atitude de curiosidade e humildade. Antes disso, Quinn (1986) já concluía que o papel fundamental da direção das empresas, no processo de inovação, é o de estabelecer objetivos, selecionar as pessoas e estabelecer alguns limites e pontos críticos de decisão.

Outros estudos sobre liderança para inovação, também, viram o papel da alta administração relacionado à definição de metas ambiciosas e direcionadoras do esforço. Nonaka e Takeuchi (1995), por exemplo, realizaram extenso estudo sobre o processo de inovação em grandes empresas japonesas e concluíram que várias inovações importantes nasceram, a partir da visão (metáforas) e do suporte que a alta administração conferiu a algumas visões ou conceitos. Outro papel da administração, segundo Nonaka e Takeuchi, seria definir “áreas de conhecimento” a serem exploradas pela empresa.

Do mesmo modo, Leonard-Barton (1995) chegou, na mesma época, a conclusões muito semelhantes à de Nonaka e Takeuchi. Algumas de suas inferências, porém, ajudam a completar a compreensão da importância do estabelecimento de macro visões para a condução de projetos inovadores. Segundo a interpretação desta autora, estas macro visões, além de definir resultados esperados, em termos de produtos, e adição ao estoque de conhecimento da organização, ajudam as pessoas a tomarem dezenas de decisões no dia-a-dia e a elevar o moral geral, pois permitem relacionar as várias atividades individuais a algo maior, a um propósito ou a um destino final.

Nesta mesma direção, Quinn (1986) já há algum tempo, enfatizava que, de maneira geral, projetos de sucesso em empresas inovadoras tendiam a começar a partir de uma

macro-visão e com poucas expectativas numéricas, em termos de prazo, custo e desempenho. Recentemente, Quinn et al.. (1997) voltaram a enfatizar que a alta administração tem um papel central no estímulo à inovação e que esta precisa ocorrer em várias áreas, de forma simultânea: tecnologia, administração de recursos humanos, finanças, marketing etc.

Além disso, adiciona Senge, a liderança deve se basear no princípio da tensão criativa, que surge a partir do entendimento das diferenças entre a visão de onde se quer chegar e a realidade. Dessa maneira, consegue-se utilizar a **motivação intrínseca** das pessoas. Isto não quer dizer que a liderança deva ditar a estratégia, mas sim promover o pensamento estratégico. Por fim, uma abordagem mais contingencial vem ganhando espaço na literatura, principalmente, quando o foco é a gestão de projetos de inovação em pequenos grupos (KING E ANDERSON, 1995). Segundo a abordagem contingencial, diferentes fases do processo de inovação requerem diferentes estilos de liderança, ou seja, o estilo de liderança, para se gerar idéias relevantes é diferente do estilo adequado para a discussão, implementação ou rotinização da idéia escolhida. O quadro 2 a seguir, torna este conceito mais claro, ao descrever a atitude gerencial associado a cada estilo de liderança, por fase do processo de inovação.

Quadro 2: Modelo contingencial de liderança em grupos para apoiar o processo de inovação

Fase do Processo de Inovação	Estilo de Liderança	Atitude Gerencial
Iniciação	Estímulo	Cria um ambiente seguro para a geração de novas idéias, mantendo a mente aberta e garantindo um ambiente pouco crítico.
Discussão	Desenvolvimento	Busca opiniões, avalia as propostas, define o plano de implementação, encaminha o projeto.
Implementação	<i>Championing</i>	Vende o projeto para todos os grupos afetados, assegura o comprometimento e participação na implementação.
Rotinização	Validação/Modificação	Avalia efetividade, identifica ligações fracas, modifica e melhora o projeto.

Fonte: traduzido de King e Anderson (1995): Innovation and Change in Organizations, Routledge, London.

Em relação à Cultura Organizacional, parece evidente que os valores da empresa são promovidos, de forma consistente, por meio de atos simbólicos e ações; há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa; as pessoas não estão focadas, apenas, no curto prazo; estimula-se a experimentação; há liberdade para tentar e falhar; existe uma grande honestidade intelectual na empresa, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e, também, o que não conhecem; as pessoas estão preocupadas com toda a organização e não, apenas, com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta: reconhece-se que tempo é um recurso importante para o processo de inovação; novas idéias são valorizadas; as realizações importantes são comemoradas. Existe elevado nível de consenso sobre quais são as *core competences* da empresa, ou seja, sobre quais são os pontos fortes da empresa em termos de habilidades e competência; a macroestratégia da empresa é comunicada, amplamente, para todos os níveis organizacionais; a alta administração estabelece, freqüentemente, metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida.

3 PROPOSTA DE CONSTRUÇÃO COLETIVA

Não era uma fábrica (como hoje são todas as instituições acadêmicas). Era uma forja, porque a ciência ali crescia sozinha, ou melhor que em qualquer outro lugar, como crescem flores em uma estufa bem cuidada... de uma carta de Pietro Dohrn

Busco, agora, um caminho, um método que me leve a alcançar o objetivo de experienciar uma nova forma organizativa de aprendizado no trabalho para a geração contínua de conhecimentos e práticas de controle de infecções hospitalares centrado no construtivismo.

Pesquisar traduz-se em prática social contextualizada, que produz relações sociais de poder-saber-prazer-fazer instituídas ou instituintes, dependendo do método escolhido.

A metodologia é o caminho, é o instrumental próprio da abordagem da realidade. Minayo (1992, p. 23) entre outras valiosas contribuições, escreve que “ciência e metodologia caminham juntas, intrincavelmente engajadas” e este pressuposto justifica o necessário esclarecimento sobre a opção do caminho escolhido.

O método, no entender de Dilthey, filósofo historicista, é necessário por causa de nossa “mediocridade”. Ele fornece parâmetros que permitem ao pesquisador dar seqüência a sua jornada, em busca do conhecimento. Há, entretanto, um aspecto que emerge e supera qualquer método em todo processo de pesquisa que é a criatividade humana.

Este estudo baseia-se nos fundamentos epistemológicos do construtivismo. Para o construtivismo, o conhecimento se desenvolve por meio de um processo de desconstrução,

construção e reconstrução ativa da teoria e prática. Supõe, ainda, uma teoria democrática da ação política formulada sobre o livre compromisso para a ação social, além de uma teoria do conhecimento, delinea, também, como o conhecimento se vincula na prática⁸³.

A opção pela perspectiva construtivista se dá pelo fato de percebermos nela indícios ou princípios que podem permitir, por meio da criação coletiva dos profissionais controladores de infecções hospitalares, o avançar de uma proposta de filosofia de trabalho, que permeada pela interação, integração e dialogicidade, nos possibilitará contribuir na construção de um processo de aprendizagem e educação para o PCIH, que alavanque avanços nas práticas e conhecimentos de prevenção e controle de infecções hospitalares.

3.1 Pressupostos teóricos do construtivismo

Filosoficamente, o construtivismo apresenta o interacionismo e relacionismo de Kant, acrescido da visão genética transformista e dialética de Piaget, Vygotsky e Wallon, entre outros (MATUI, 1996).

Becker (1993, p.88-89) escreve que:

Construtivismo significa isto: a idéia de que nada, a rigor, está pronto, acabado, e de que, especificamente, o conhecimento não é dado, em nenhuma instância, como algo terminado. Ele se constitui pela interação do indivíduo com o meio físico e social, com o simbolismo humano, com o mundo de relações sociais; e se constitui por força de sua ação...

Psicologicamente, o construtivismo é cognitivo^{84, 85} tem como objeto a psicogênese⁸⁶ da inteligência e do conhecimento e, por suporte, a teoria social-crítica. A psicogênese dá o caráter evolucionista ao construtivismo, já que estuda a maneira como nasce e se desenvolve o conhecimento do ser humano (Matui, 1995, p.51), conhecimento que se constrói e se constitui, continuamente, em um processo sem fim, independentemente da idade. Piaget (1971, p.755) corrobora com essa visão, quando diz que “o sistema das

⁸³ CARR, W. e KEMIS, S. Teoria crítica de la enseñanza. Barcelona: Martínez Roca, 1988.

⁸⁴ Cognitivismo “é uma corrente da psicologia que admite a função simbólica ou a mente (...) como elemento indispensável para a explicação da atitude humana (MATUI, 1995, p. 22) ”.

⁸⁵ Para Gardner “o cognitivismo é parte de uma nova ciência da mente”, por ele definida como “... um esforço contemporâneo, com fundamentação empírica, para responder questões epistemológicas de longa data, principalmente, aquelas relativas à natureza do conhecimento, seus componentes, suas origens, seu desenvolvimento e seu emprego (GARDNER, 1995, p.19) ”.

⁸⁶ Psicogênese “... é o estudo da origem da mente e dos conhecimentos (MATUI, 1995, p.50) ”.

estruturas mentais e de conhecimento não é comparável a uma pirâmide, mas o é a uma espiral que se amplia infinitamente em altura”.

A dialogicidade no construtivismo perpassa, fundamentalmente, pelo diálogo que contenha as seguintes características: 1) diálogo do sujeito com o mundo; 2) que o diálogo ocorra na situação de mediação social e simbólica; 3) que aconteça em um clima de liberdade e cooperação (MATUI, 1995).

Politicamente, constitui-se em um compromisso democrático e de transformação social. Por ter uma visão transformista, o construtivismo traz, em si, a tarefa de democratizar o saber/conhecimento humano. O processo de construção (da aprendizagem) se constitui em conteúdo dinâmico e dialético do funcionamento do construtivismo.

Segundo Rodwell (1994, p. 125), a pesquisa construtivista “parte da interação entre o racional e o intuitivo na pesquisa e na análise do fenômeno”.

... é um conjunto de axiomas teóricos e implicações metodológicas, com conseqüências práticas para sua execução e para avaliação do seu rigor científico [...]. Tem como meta a precisão e o artístico, o elemento pessoal é central e tem seu interesse voltado em gerar conceitos ao vivo ligados ao contexto concreto do fenômeno estudado, e produzir a descoberta de elementos que continuam vinculados a este contexto (RODWELL, 1994, p. 127).

Para o pesquisador construtivista, os resultados precisam ser significativos tanto para a academia quanto para a comunidade que vai utilizá-los.

A criatividade, no construtivismo, é constante e se encontra no cotidiano das pessoas. Está presente em todos os seres humanos, podendo ser despertada e desenvolvida. Permite ver o ser humano com uma diversidade imensa às provocações do mundo, possuindo um grande potencial de originalidade.

3.2 Desenho de pesquisa

Assumindo que:

- conhecimento é uma criação construída, compartilhada, coletiva, dinâmica, a partir de interações/integrações dos seres humanos (trabalhadores de saúde e pesquisador) e o objeto (vida cotidiana no trabalho);

- ser humano é criativo, ativo, um ser sujeito/autor de ação, capaz de relacionar-se e interagir com a natureza, construindo o seu meio ambiente;
- ser humano é o construtor do conhecimento;
- os pesquisadores são seres humanos que estudam problemas humanos de maneira humana (RODWELL, 1994);
- diante de cada situação-problema, o ser humano busca uma solução, representando a solução encontrada um crescimento ao conhecimento;
- é a visão do mundo que leva o pesquisador a escolher a metodologia que possa conduzi-lo a alcançar um maior entendimento para o problema da sua investigação (RODWELL, 1994);
- a pesquisa é um processo sócio-político, mediado e promovido pelo pesquisador que, por meio do diálogo, conduz o processo de interação sujeito-objeto;
- a pesquisa é um processo contínuo e intenso de aprendizagem e de ensino, aberto à diversidade e contestações;
- ambiente é o *locus* da produção do conhecimento e este é construído na situação de dialogicidade;
- desenho de pesquisa emerge da prática, sendo, portanto, realizada com aqueles que vivem o genuíno conhecimento e relações éticas brotadas da competência advinda da experiência, para que reflita sua complexidade e/ou processos interacionais mais evidentes;
- os resultados da pesquisa emergem a partir de entendimentos resultantes do consenso;
- é um processo de construção e reconstrução ativa da teoria e prática dos que nele intervêm;
- implica uma comunicação simétrica e supõe uma teoria democrática da ação política, formulada em livre compromisso para a ação social e o consenso sobre o que se deve ser e o que se deve fazer;
- não se trata, apenas, de uma teoria do conhecimento; demonstra, também, que o conhecimento está ligado à prática;

- ser humano não nasce com os conhecimentos, mas estes são construídos por meio da ação, pela interação do indivíduo com o meio físico e social, constituindo uma verdadeira teia de relações sociais;
- não há dicotomia entre razão e emoção, criação e participação, trabalho e aprendizagem, educação e construção de conhecimento; a investigação será realizada seguindo as etapas da pesquisa construtivista que é um processo dialógico de aprendizagem e ensino, constituído/construído pelo atores do contexto estudado, por meio da interação do pesquisador com estes profissionais e sua vida cotidiana, onde a descoberta dos dados e a sua verificação estão, continuamente, interligados e os resultados são formulados, testados e avaliados, permanentemente, por meio de entendimentos tácitos, consenso, negociações e reflitam em transformações na práxis/vida cotidiana dos participantes do estudo.

3.2.1. Método

A visão do mundo que alicerça a pesquisa construtivista apresenta como possibilidade de método a abordagem qualitativa, sem contudo descartar possibilidades de análise quantitativa.

A pesquisa qualitativa conta com uma variedade de métodos e técnicas que permitem o desvelar de problemas emergentes do cotidiano de um determinado contexto, a partir do conhecimento das pessoas ali envolvidas. Pressupõe interação entre os indivíduos de um mesmo contexto social, compartilhamento de significados e o conhecimento que têm de si mesmos e da sua realidade (LOPES et al., 1988).

3.2.2. Caracterização do Cenário

O Estado de Santa Catarina ocupa uma superfície de 95.318,30 Km², correspondendo a 1,122% do território brasileiro e 16,57% da área da Região Sul. Com uma densidade demográfica de 47,3 habitantes por Km², apresenta como uma das características marcantes a distribuição espacial harmoniosa da população. Estima-se que 77% da população catarinense viva em municípios de até 20.000 habitantes. Somente oito

municípios (Joinvile, Florianópolis, Blumenau, Lages, Criciúma, São José, Chapecó e Itajaí) apresentam população superior a 100.000. O último censo mostrou uma variação bastante grande nas taxas de crescimento das macro-regiões, resultado relacionado à intensificação do processo migratório interno, onde acontece o deslocamento das pessoas das cidades menores e áreas rurais, para as grandes cidades, o que explica a elevação da taxa de urbanização de 59,4% da década de 80 para 70,6% em 1991.

Dos 293 municípios, 289 possuem Conselho Municipal de Saúde, com o respectivo Fundo e Plano Municipal desenvolvidos sistematicamente, sendo que 22⁸⁷ já estão na gestão plena do sistema municipal, e 267⁸⁸ na gestão plena da atenção básica.

A estrutura da Secretaria de Estado da Saúde consta, atualmente, de 18 Regionais de Saúde, responsáveis pela articulação entre os municípios e o organismo estadual de gestão.

A complexidade da realidade econômica, social, demográfica, cultural e de assistência de saúde em Santa Catarina, levou a Secretaria de Estado da Saúde do Estado (SES/SC) a pensar a reorganização do atual modelo assistencial, a fim de evitar gastos desnecessários dos recursos humanos e financeiros e otimizar a efetivação dos preceitos do Sistema Único de Saúde.

Surge, então, no ano de 1999 como um objetivo da SES/SC o de conservar as 18 micro-regiões e de estruturar e organizar oito macro-regiões⁸⁹, por meio do planejamento das ações de saúde, visando implementar o modelo assistencial de Santa Catarina. As macro-regiões foram definidas com base em critérios econômico-sociais, utilizando-se como critérios a localização geográfica, população, sistema viário, agrupamento por regionais de saúde, equidistância, cultura de deslocamento, recursos tecnológicos, índice de desenvolvimento social, complexo econômico regional e bacia hidrográfica.

Como configuração das **Macro-Regiões de Saúde** de Santa Catarina, o Estado foi organizado em oito macro-regiões: Sul, Grande Florianópolis, Vale do Itajaí, Planalto Serrano, Nordeste, Extremo Oeste, Meio Oeste e Planalto Norte.

SUL: Engloba as micro-regiões de Araranguá, Tubarão e Criciúma, abrangendo 43 municípios, 784.274 habitantes, 27 hospitais/SUS, com n° de leitos/1000 habitantes de 3,1.

⁸⁷ Representam 38% da população catarinense.

⁸⁸ Representam 60% da população catarinense.

⁸⁹ Projeto estruturante "Macro-Regiões de Saúde em Santa Catarina": Gerência de Planejamento em Saúde/ Diretoria de planejamento e Coordenação – SES/SC- 1999.

Índice de desenvolvimento social predominantemente médio, com recursos tecnológicos na área da saúde relacionados à hemodiálise, hemoterapia, medicina nuclear, quimioterapia, angiografia e litotripsia.

GRANDE FLORIANÓPOLIS: Abrange a micro-região de Florianópolis, 22 municípios, 715.233 habitantes, 24 hospitais/SUS e nº de leitos/1000 habitantes de 3,4. O índice de desenvolvimento social é médio e apresenta como recursos tecnológicos na área da saúde a quimioterapia, radioterapia, tratamento do câncer, hemodiálise, hemoterapia, hemodinâmica, angiografia, cirurgia cardíaca, medicina nuclear, litotripsia, ressonância magnética.

VALE DO ITAJAÍ: Constituída por três micro-regiões (Blumenau, Itajaí e Rio do Sul), totalizando 53 municípios, 1.115.356 habitantes, 45 hospitais/SUS e nº de leitos/1000 habitantes de 2,6. Apresenta um índice de desenvolvimento social médio a alto e como recursos tecnológicos na área da saúde a radioterapia, quimioterapia, medicina nuclear, hemodiálise, hemodinâmica, transplante renal, tratamento do câncer e cirurgia cardíaca.

PLANALTO SERRANO: Compreende a micro-região de Lages e um total de 19 municípios. Apresenta uma população de 265.234, 12 hospitais/SUS e 3,6 leitos /1000 habitantes. Índice de desenvolvimento social predominantemente baixo e apresenta como recursos tecnológicos na área da saúde a quimioterapia, hemodiálise, medicina nuclear, angiografia e hemoterapia.

NORDESTE: Abrange as micro-regiões de Joinville e Jaraguá do Sul, totalizando 16 municípios, 785.961 habitantes, 14 hospitais/SUS e nº de leitos/1000 habitantes de 2,1. Com índice de desenvolvimento social de médio a alto, apresenta como recursos tecnológicos na área da saúde o transplante renal, tratamento de câncer, quimioterapia, radioterapia, litotripsia, ressonância magnética, medicina nuclear, hemoterapia e hemodiálise.

EXTREMO OESTE: As micro-regiões de Chapecó, Xanxerê e São Miguel do Oeste formam essa macro-região, que engloba 76 municípios e uma população aproximada de 680.789 habitantes. Apresenta 45 hospitais/SUS, totalizando 2,7 leitos/1000 habitantes. Índice de desenvolvimento social baixo a médio e como recursos tecnológicos na área da saúde a hemodiálise, hemoterapia, quimioterapia e transplante renal.

MEIO OESTE: Constituída pelas micro-regiões de Joaçaba, Videira e Concórdia, totalizando 48 municípios, 468.361 habitantes, 33 hospitais/SUS e 2,7 leitos/1000 habitantes. Índice de desenvolvimento social predominantemente baixo e como recursos tecnológicos na área da saúde a hemoterapia e a hemodiálise.

PLANALTO NORTE: Engloba as micro-regiões de Canoinhas e Mafra, 16 municípios, 14 hospitais/SUS e 3,2 leitos/1000 habitantes. Apresenta índice de desenvolvimento social predominantemente baixo e recursos tecnológicos na área da saúde relacionados à medicina nuclear e hemodiálise.

A rede hospitalar catarinense (pública e privada), é constituída de 297 hospitais de pequeno, médio e grande porte. Destes, 175 apresentam Comissão de Controle de Infecção Hospitalar cadastrada¹ junto ao Programa Estadual de Controle de Infecção Hospitalar, sendo que cada uma apresenta as características sociais, tecnológicas e culturais da sua região.



Figura 3- Mapa do Estado de Santa Catarina dividido em 8 macro-regiões

Fonte: www.saude.sc.gov.br

¹ Este cadastramento não nos garante que a Comissão de Controle de Infecção Hospitalar, esteja desenvolvendo suas atividades. Ele se baseia em documentos que comprovem a instituição da PCIH, no referido hospital.

3.2.3 A constituição do Grupo Criativo⁹¹ - participantes de pesquisa

Ao reconhecermos as características das várias regiões do Estado, e na tentativa de descentralização desta pesquisa, tornando-a mais racional administrativamente e, também, como forma de favorecer a democratização do conhecimento no Estado e construção da cidadania, optamos por identificar representantes de cada uma das oito macro-regiões do Estado para participarem do Grupo construtor da proposta, neste estudo, denominado “Grupo Criativo”.

A dinâmica de grupo centra-se em variáveis psicológicas e sociológicas e sua imersão na psicologia social trouxe uma nova amplitude ao conceito de ser humano. Castilho (1995, p. XIII) apresenta os seguintes pressupostos básicos das dinâmicas grupo: a) “o homem em relação, em transações contínuas, em inter-relações, em troca constante com o meio externo”; b) “o homem mergulhado em sua matriz social de onde provém sua realidade interior”, c) “e só por meio do grupo que o indivíduo adquire a sua identidade”; d) “é dentro do grupo que aprenderá suas primeiras lições de sobrevivência e vivência”; e) “é dentro dessa realidade que ele consegue se dar forma e reconhecer a sua própria forma. É nesse espelho que ele passa a reconhecer a sua própria imagem”.

O **Grupo Criativo**, se constitui em dinâmica que permite a criação de um espaço de discussão coletiva, plural, dinâmica, democrática, flexível e multifacetada que, por meio de dinâmicas permeadas pela dialogicidade/ interação, racionalidade/ sensibilidade, práxis/ teoria, participação/ consenso, inter-relação/ informação/ socialização/ análise, promove o pensamento lateral, a construção de conhecimentos, o exercício da cidadania .

A seleção intencional e critérios de escolha dos participantes de cada macro-região para compor os grupos de trabalho foram a de profissionais com vivência/problemática comum, buscando abranger a diversidade das práticas em PCIH existentes no cenário. Estes, além de participarem do processo de pesquisa, são sujeitos ativos do processo do produto do estudo. Cada convidado apresenta como características comuns o fato de serem referência, consultores para as instituições de saúde, na sua região, em assuntos relacionados à prevenção e controle de infecções hospitalares; atuarem nesta área em seus hospitais de origem; mostrarem-se preocupados com o conhecimento e sua construção.

⁹¹ Grupo Criativo, denominação gerada nesta tese, baseada nos pressupostos da psicologia social relacionados a dinâmicas de grupo.

Pessoas que mostram vontade de pensar e de questionar as verdades que a ciência tem, até agora, a respeito de infecção hospitalar e de contribuir e mudar, no seu espaço, na sua região. É importante salientar a predisposição e interesse continuamente demonstrado por esses profissionais, em busca de alternativas e soluções à problemática que as infecções hospitalares representam.

No nosso entender, esses profissionais representam o conhecimento na sua forma mais genuína, verdadeira, e essa pressuposição flui, em virtude de suas competências terem sido forjadas na experiência e de o verdadeiro conhecimento residir na prática. A experiência é o caminho/verdade, olhos/ouvido, razão/emoção que conduz os indivíduos à geração de novas idéias ou resolução de antigos problemas, de forma inesperada e criativa. A vivência do cotidiano hospitalar, os desafios diários, que exigem preparo e domínio dos profissionais em diferentes áreas (conhecimento estruturado, qualificações técnicas, experiência profissional, humana, social, etc.), na busca de respostas aos questionamentos nascidos da práxis, apresentam desafios éticos e tecnológicos e vantagem de aumentar a probabilidade de produção mais harmonizada e eficaz de conhecimento: o conhecimento forjado pela ação. O conhecimento não é adquirido, recebido, mas sim construído pelos sujeitos, no contexto de um grupo social, utilizando a criatividade, imaginação, reflexão, discussão, observação e crítica.

Para a composição do grupo, foi encaminhada uma carta (anexo 1) convidando os profissionais dos PCIH. Solicitou-se nesta carta, o aceite, por escrito, demonstrando a vontade de participar e a anuência para gravação, filmagem e fotografia a cada convidado, bem como a autorização para listar seus nomes, tendo sido entregue a cada um deles uma via do consentimento formalizado.

A implementação desta pesquisa aconteceu no período compreendido entre maio e setembro do ano de 2000; quando se realizou o convite aos participantes, recebeu-se o aceite e consentimento assinado, escolheu-se o local dos trabalhos, viabilizou-se financeira e logisticamente a realização de seis encontros. Este período contempla a coleta das falas e resultados das discussões e criações do grupo, a transcrição das fitas cassete e de vídeo, a releitura do material e a organização dos relatos.

O local de trabalho caracterizou-se por ser confortável, agradável, apresentar segurança, não permitir interrupções, barulho extra trabalho, apresentar condições essenciais de infra-estrutura, tais como: a dimensão das salas, cadeira individuais que

permitted to change the disposition, according to the dynamics, installations of audio-sound and image, excellent conditions of ventilation and illumination, support of accommodation and food, in addition to a paradisiacal landscape. The Creative Group held 06 meetings, totaling 22 hours of construction and creation.

Quadro 1 – Sujeitos do Grupo Criativo por categoria profissional, nº de participantes, horas de encontros e macro-região

Categoria Profissional	Nº de participantes	Macro-região	Horas de encontro
Administrador hospitalar	01	Extremo Oeste	22
Enfermeiro	01	Meio -oeste	22
Enfermeiro	01	Planalto norte	22
Enfermeiro	01	Vale do Itajaí	22
Enfermeiro	01	Sul	22
Enfermeiro	02	Grande Florianópolis	22
Enfermeiro	01	Nordeste	08
Farmacêutico e Bioquímico	01	Planalto serrano	22
Médico	01	Grande Florianópolis	22

3.2.4. Estrutura Básica da Investigação Construtivista

The investigative process is based on an integration of dialogue, research and analysis, in which the researcher and the “researched”, are active subjects of the study, the reason for which it is affirmed that it is not only a research work, but also, educational.

It was used, for the collection of data, techniques and dynamics of andragogy of sensitization and creativity, for these to offer opportunities of analysis, reflection, synthesis and deepening of the most varied problems experienced by health professionals in their daily lives, to produce data relevant to the objective of the study of the thesis: to propose a new philosophical and conceptual base of learning in work for a continuous generation of knowledge and practices of control of hospital infections centered on constructivism.

The joining of strategies and methods of interaction, supported by dialogicity, social conviviality, stimulated creativity in the three dimensions considered:

atributos individuais, cognição e contexto social (interação/relação sujeito-ambiente), pontuando a construção.

Utilizamos para documentar o processo de pesquisa, fotos, filmagens, gravação e degravação das falas, registro de notas de campo realizada por uma enfermeira convidada especialmente, para isto. Após cada encontro do Grupo Criativo, realizava-se uma síntese do produto construído, sendo que apresentada, na seqüência para validação pelo grupo, e somente após a validação, iniciava -se o momento seguinte.

3.2.5 Análise e Interpretação dos dados

O processo de pesquisa caracterizou-se como um processo integral, flexível, cíclico e coletivo, iniciado a partir do momento da aproximação ao grupo de trabalho selecionado. Por meio da análise de conteúdo, objetivamos gerar conceitos ou categorias que fazem parte do objeto de estudo e constituem os elementos mais importantes da análise, para estabelecer a relação dos dados com a teoria.

A análise de conteúdo, segundo Bardin (1977, p.42), é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens que permitem inferir conhecimentos relativos às condições de produção e recepção destas mensagens”.

Nesse estudo, os dados foram analisados, obedecendo às etapas propostas por Bardin (1977), quais sejam:

- *a pré-análise do conteúdo das entrevistas transcritas*, por meio de leitura do material coletado, baseando-se nos seguintes critérios:
 - *exaustividade*: o material selecionado deverá dar abrangência a todos os elementos necessários;
 - *representatividade*: na amostragem, selecionar os documentos que são realmente representativos;
 - *homogeneidade*: a escolha dos documentos deve estar baseada na mesma técnica;
 - *pertinência*: o material necessita conter ou selecionar o problema.

b) a exploração do material, fazendo-se uma codificação dos dados, a partir das unidades de registro, que correspondem ao segmento de conteúdo a ser considerado como unidade de base. São unidades de registro utilizadas neste estudo:

- a palavra ou frase;
- tema.

As operações de **codificação** referem-se ao recorte, enumeração, classificação e agregação das unidades de base. Devem estar relacionadas aos objetivos da pesquisa, razão da análise. A **classificação** reflete os elementos constantes nos dados, ordenados de acordo com suas semelhanças. Procede-se, então, à **categorização**, sendo as unidades de significado agrupadas, de modo a constituírem categorias.

c) *o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.* A partir das categorias obtidas, tendo por base os pressupostos teóricos que serviam de fundamentação para o estudo, foi realizada a inferência e a interpretação dos dados, voltando à literatura pertinente, quando necessário, para subsidiar o processo reflexivo.

O processo foi levado a cabo com a seguinte sequência:

Construção de arquivos de registro dos dados, tendo como base as informações coletadas, por meio de notas de campo, transcrições de encontros e intervenções, documentos produto do trabalho de grupo, filmagens e fotografias do **Grupo Criativo**.

Identificação e determinação das orações relevantes para selecionar as categorias objeto de análise qualitativa, por meio da relação dos achados com a teoria.

Organização e triagem da informação obtida, mediante a comparação com os arquivos originais para enxugar os dados que não eram úteis ao estudo.

Os achados e descobertas foram produto da finalização da análise indutiva e aberta. Chegamos a esse ponto, quando a informação sobre as categorias de estudo ficaram saturadas ou consideradas esgotadas, segundo os objetivos propostos.

Elaboração do relatório preliminar, que foi encaminhado aos membros do **Grupo Criativo** para avaliação, validação dos diálogos, das discussões, interações, reformulações de consenso ou negociadas.

A validação dos resultados, segundo Ludke e André (1986, p.52) pode ser

fortalecida com o emprego de diferentes métodos e diferentes observadores, que se centrariam nos mesmo aspectos para confirmação ou não confirmação sistemática [...]. A questão básica sobre esse ponto é que não existem critérios absolutos, neutros e não arbitrários para determinar o que é válido e o que não o é. O máximo que se pode exigir, tendo em vista os próprios pressupostos da

pesquisa qualitativa, é que haja certo consenso, num determinado momento, sobre a veracidade daquilo que foi aprendido e relatado.

Exatamente por essa preocupação, é que estabelecemos a dinâmica estratégica de coleta e análise de dados e demonstramos o rigor da pesquisa pelos critérios de confiabilidade e autenticidade.

A verificação pelos participantes do relatório final ou análise preliminar para que julgassem e validassem o produto construído e o processo de construção, sendo, depois, processo e produto submetidos à verificação de uma auditoria externa, que foi realizada pela Gerência do Programa Estadual de Controle de Infecção Hospitalar.

E, finalmente, após aprovação do relatório pelo Grupo Criativo, pela Auditoria

Externa, ele foi apresentado à Banca de Defesa da Tese e, após sua aprovação publicado e colocado a disposição da sociedade, para ser criticado, refutado, apreciado e utilizado. Durante todo o processo houve momentos de reflexão e análise, diversidade de visões e opiniões tanto individuais quanto coletivas, que permitiram idas e vindas aos achados anteriores, para obter a qualificação da informação.

Salientamos que o processo foi permeado por momentos de reflexão e análise, diversidade de visões e opiniões, tanto individual quanto coletivamente, que permitiram idas e vindas aos achados anteriores, para obter a qualificação da informação.

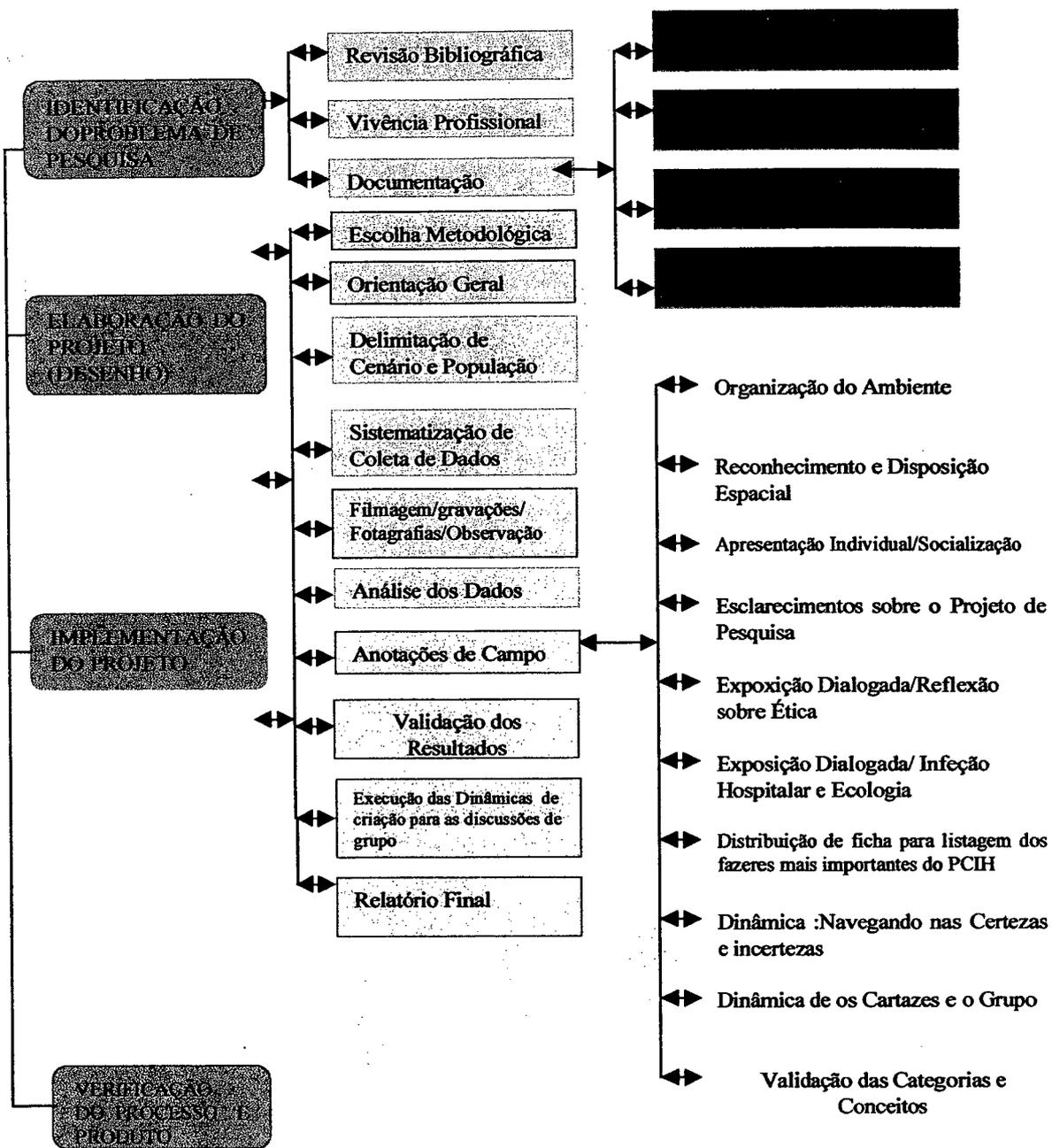


Figura 3 - Operacionalização da Pesquisa

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 Encontros, desencontros e reencontros do grupo criativo

Os encontros, desencontros e reencontros do Grupo Criativo foram sendo desconstruídos, construídos e reconstruídos de maneira interdependente e complementar. No primeiro momento, agradecemos o comparecimento de todos, esclarecendo que a presença e participação deles eram a garantia da realização do encontro e do estudo. O grupo foi constituído, com a devida permissão para citar os seus nomes, pelos Enfermeiros Neusa Maria Martini, Maria Salete M. Rigoni, Irma Maria Emer, Rosilene Oliveira Antunes, Therezinha M. Silva, Maura Furnaletto Pinto, Ruvani Fernandes Silva, o Farmacêutico e Bioquímico Robson Ramon Pereira, o Médico Infectologista Luis Gustavo Ferreira Escada e a Administradora Hospitalar Estela Cuchi. Em seguida, pedimos aos integrantes que se apresentassem, identificando macro-região, hospital de origem, bem como explicitassem o que conheciam do nosso Projeto de Pesquisa, assim como quais eram as suas expectativas desses encontros/desencontros.

A grande maioria referia reconhecer, na proposta, detalhes do seu trabalho, e identificavam dificuldades sentidas no seu cotidiano:

eu fiquei muito surpreso por ver o rumo do seu trabalho, Mery, que é exatamente aquilo que eu penso. Deve ter uma coisa muito errada nessa história porque não está funcionando, só por isso. Todas essas normas, todas essas rotinas se mostram ineficazes, porque, se fosse para funcionar, já teria funcionado. Então, nós erramos em algumas coisas e não só em relação às normas do CIH, de uma forma geral na medicina, na área da saúde...

Alguns verbalizaram o interesse, curiosidade e a expectativa despertada: “apesar de não ter entendido, exatamente, qual era o meu papel, o que ia acontecer, sabiam que seria alguma coisa muita boa, um momento importante para troca de experiências e reflexão”; outro acrescentou:

percebi uma oportunidade para ouvir, falar, comungar experiências, aprender, discutir sobre o que cada um de nós faz e pra gente conseguir ver as semelhanças e diferenças que existem entre o trabalho de cada um, independente do tamanho do hospital, do tipo de paciente que a gente atende, da região que a gente vive, no nosso Estado...

Expressaram “sentir orgulho” de terem sido convidados a participar de um Projeto dessa natureza, ligado à sua práxis e de estarem representando sua macro-região.

Esse diálogo permitiu o início de uma conversa sobre o estudo, na qual, com algumas intervenções, o Grupo recordava aspectos do projeto, enquanto pontuávamos a trajetória do trabalho: como se originou, os objetivos, a metodologia utilizada, a parceria que, agora, se concretizava com cada um deles, tornando-os partícipes e criadores do processo e produto. Colocamo-nos à disposição para eventuais perguntas e esclarecimentos, destacando a plena liberdade de cada um, de participar ou não das atividades e a total possibilidade de sair do processo de pesquisa, a qualquer momento.

Nessa exposição dialogada, já havia manifestação de aprendizagem-ensino, por parte dos integrantes; que se sondavam, mutuamente, começavam a explorar juntos as angústias, e a construir, criativamente, a esperança.

4.2 Desconstruindo, reconstruindo e construindo visões

Após este estágio inicial, contamos com a presença da Dra. Alacoque Lorenzini Erdmann, que levou o grupo a discutir e refletir sobre um texto de Edgar Morin (1986), que trata do sentido de valorizar a importância de como se vê a realidade, que leitura se faz, que pensamentos podemos ter dessa realidade, o quanto este pensamento tem importância na mudança dessa realidade. Então, o dilema de trabalhar essa questão, do modo de pensar sobre o problema e como resolve-lo de uma forma com maior consciência, nos levou a algumas reflexões.

Pareceu-nos necessário quebrar todas as possíveis certezas que existem, nos distanciarmos um pouco de verdades consagradas, que têm um significado, mas que, por si mesmas não se bastam.

Estes momentos nos levaram a uma visão poliocular e começamos a perceber a fé/dúvida, certezas/incertezas, responsabilidades/irresponsabilidades e o invisível do nosso cotidiano no trabalho sendo desvelado. A ética não pode dispensar o trabalho intelectual e a nossa responsabilidade em cima da irresponsabilidade do outro perpassa pela compreensão da importância de não agir na óptica da obrigação, mas na óptica da orientação. Levou-nos a entender que é necessário que tenhamos a capacidade de usar o nosso intelecto para compreender a cada passo, a cada ação os fenômenos relacionados à infecção hospitalar.

Estimulado pelas reflexões que o momento proporcionou, o **Grupo Criativo** viu-se inundado pela incerteza, imerso em um oceano recém-descoberto, onde o emitir opiniões, julgar, criar e desenvolver relacionamentos, tarefas essencialmente humanas, passavam a ser valorizados e primordiais.

Essa tensão/caos pareceu-nos importante e, inspirados em Capra et al. (1993), percebemos que a incerteza é terreno fértil para a criatividade e a liberdade. Incerteza significa entrar no desconhecido, em todos os movimentos de nossa existência Renuncie ao apego ao conhecido, entre no desconhecido e você estará no campo de todas as possibilidades.

Os participantes estimulados a participarem da Jornada Constitutiva e Construtiva, pareciam ter se percebido como seres históricos, antes de serem historiadores da história, e o reconhecimento desta situação fez com que vislumbrassem possibilidades de serem construtores da história do CIH, no Estado de Santa Catarina.

O processo de construção iniciado com o Projeto de Pesquisa, em sua seqüência, contou, com a participação do médico infectologista Luís Gustavo Ferreira Escada. Ele nos conduziu a uma discussão e reflexão sobre os processos inter-relacionais do homem/meio/agente de infecção, como sistemas auto-organizados, o que nos levou a partilhar uma visão de mundo integrado e não como um conjunto de partes dissociadas. Percebiam-se os profissionais ligados, informalmente, uns aos outros, por meio da exposição a uma classe de problemas e interesses comuns, na busca e na construção de

soluções que, em si, fosse produto do conjunto, teia viva de relacionamento, de padrões, do conhecimento e experiências de cada um.

Os aspectos mais marcantes e discutidos pelo grupo foram os relacionados aos estudos de sistemas integrados e à compreensão de que a ruptura do velho equilíbrio, freqüentemente, resulta não no caos ou na fragmentação, mas na criação de uma estrutura inteiramente nova em um outro nível.

O questionamento sobre o processo saúde-doença reflete e é refletido em vários âmbitos da vida cotidiana: pessoal, interpessoal, coletivo e ecológico, de tal forma que se pode falar num verdadeiro sinergismo de efeitos combinados, sobre as várias dimensões da complexa e incerta vida do ser humano e do universo. Diante disto, procuramos (os membros do Grupo Criativo) fazer uma síntese sobre o que afeta e é afetado pelo processo saúde-doença. Percebemos que ele se desenvolve num ambiente de relações determinadas pelos outros humanos (a socioesfera), os outros seres vivos (a bioesfera), o mundo como um todo (ecoesfera e geoesfera) e a cultura (nooesfera e tecnoesfera). A manutenção do processo saúde-doença está, diretamente, vinculada à liberdade e necessidade, autonomia e heteronomia do ser humano que, vivendo, se co-constrói e constitui como ser com os pares e com o ambiente natural e sociocultural.

Em suma, de maneira geral, o processo saúde-doença diz respeito a um universo comportamental de vínculos e possibilidades co-construídos e constituídos das relações entre autonomia e dependência, individualidade e sociabilidade, liberdade e determinismo, que são aspectos complementares e co-necessários da vida cotidiana do ser humano.

Sentimo-nos despertados e interessados por essa nova cultura, orientada para a mudança e crescente variedade que tenta integrar a nova visão da natureza, da evolução e do progresso, as novas e mais ricas concepções de tempo e espaço e a fusão do reducionismo e holismo, com uma nova causalidade, uma nova coerência.

4.3 Refletindo e analisando o processo de trabalho do PCIH

4.3.1 Desconstruindo e Reconstruindo o Processo de Trabalho em Saúde/ PCIH

Um outro momento vivido buscou alcançar o segundo objetivo desta pesquisa, qual seja, o de promover a reflexão e análise sobre o trabalho e a prática da gestão do conhecimento, do ponto de vista dos profissionais que, efetivamente, desempenham suas funções nas Comissões de Prevenção e Controle das Infecções Hospitalares.

Distribuímos a cada participante o Questionário de Identificação dos fenômenos/situações do Programa de Controle de Infecção Hospitalar (anexo 2), cuja finalidade foi investigar as práticas mais relevantes das Comissões de Controle de Infecção Hospitalar, obtendo as informações daqueles que efetivam este trabalho. Para tanto, orientamos que escrevessem no referido questionário, seis fazeres mais frequentemente por ele realizados no PCIH. Solicitamos que descrevessem “o que”, “como”, “para quê” e o “por quê” de cada um dos fazeres realizados.

Ressaltamos que não haveria julgamento de valor certo ou errado, em relação ao conteúdo descrito e discutido e que todas as opiniões e manifestações teriam a mesma importância e influência, no contexto grupal.

Durante o preenchimento do referido questionário, foi possível identificar, no grupo, a facilidade e espontaneidade para elencar e redigir “os fazeres”.

Ao término do registro, convidamos o grupo a identificar um dos fazeres, dando início às discussões.

A partir da seleção de um fazer, eu como moderadora, estimulava a certificação do registro do mesmo fazer pelos outros participantes, encorajando-os a exporem maiores detalhes, especificidades, opiniões, sentimentos em relação à referida atividade.

A discussão de outros fazeres só se iniciava, quando autora e participantes reconheciam o esgotamento dos aspectos relacionados no fazer em foco. O entusiasmo dos membros do grupo era visível, por meio da cooperação, de forma direta, do aprender e ensinar uns aos outros e do explorar/refletir juntos cada fazer.

Ficou evidente, pelas falas do Grupo Criativo, que o processo de trabalho do PCIH está inserido dentro do macro-sistema saúde, acordando-se a utilização, nesta tese, da categoria processo de trabalho em saúde.

É importante deixar claro que, desde o primeiro momento, meu papel no desenvolvimento do trabalho do grupo, principalmente na fase de discussão, foi de moderadora, que procurava encorajar os integrantes a expressarem, livremente, suas idéias e sentimentos, mantendo a discussão focalizada, fazendo resumos e retomando o assunto, quando identificava que havia desvio do foco proposto (WESTPHAL et al., 1996).

Este primeiro momento, na verdade veio como que ratificar o explicitado na introdução desta pesquisa. Os participantes desta construção, neste momento vivido, pontuaram e retrataram o dia-a-dia do Programa de Controle de Infecção Hospitalar, e ao adentrarem nos dados do questionário e das suas discussões, foram emergindo várias unidades de significado, as quais sob meu olhar de pesquisadora originaram as categorias Processo de Trabalho em Saúde, Cultura Organizacional, Estrutura Organizacional, Ser Humano, Sistema de Informação, que foram validadas pelo grupo.

Categoria 1

4.3.1.1 Processo de Trabalho em Saúde

O processo de trabalho em saúde e do PCIH reconhece o problema das infecções hospitalares e seu controle, de forma neutra, resultado do modelo dominante de produção de serviços de saúde, organizando a sua atuação no controle sobre o processo de trabalho. As necessidades pessoais, culturais e sócio-historicamente construídas do ser humano, são pouco consideradas. O ambiente hospitalar, tão complexo e plural, que é tratado como uniforme, acaba se tornando um meio ideal e gerador de práticas ritualísticas, desintegradoras, tecnicistas, subordinadas aos processos produtivos, que acabam por se mostrar muitas vezes, incompetentes e alienantes.

A análise desta categoria segundo as falas e registros do grupo nos remete a um PCIH, cujo papel está pautado no controle, sendo seus profissionais a encarnação do líder de caráter tradicional e determinista. O controle, enquanto meio, apresenta efeitos benéficos sobre o processo de trabalho, mas, quando passa a ser finalidade, acaba impedindo que o processo de trabalho em saúde/PCIH possa ser mais criativo,

participativo, alvancador de conhecimentos. Segundo Braverman (1980), a essência da gerência científica é o de conceito de controle, tornando-se uma necessidade fundamental para o administrador, à medida que ele tem a incumbência de impor aos trabalhadores uma maneira rigorosa de executar o trabalho. Está implícito, neste tipo de administração a anulação de qualquer decisão do trabalhador sobre o trabalho, desde a atividade mais simples à mais complexa.

A partir das repostas dos questionários obteve-se um volume significativo de dados que parecem mostrar as interfaces do Sistema PCIH com os demais sistemas do hospital e que foram agrupados nas subcategorias a seguir:

Controlar e Estabelecer

Elaborar e Implantar

Treinar e Orientar

O Controlar e Estabelecer

Na subcategoria relativa ao **Controlar e Estabelecer** os membros do Grupo Criativo demonstraram sua postura enquanto profissionais do PCIH, verbalizando suas inquietações com o controle de eventos nosocomiais. O controle do processo de trabalho em saúde/PCIH, apareceu no Grupo Criativo, indo além da fixação de tarefas, interferindo no modo de como executar os procedimentos e processos. A preocupação maior relaciona-se com a supervisão dos trabalhadores para garantir o bom desempenho no trabalho, para que este seja executado de forma ininterrupta, intensa e rigorosamente dentro das normas e rotinas estabelecidas. Realizar supervisões contínuas, fiscalizar e procurar organizar continuamente o **modo de fazer as coisas**, são citados pelo Grupo como estratégias para **Controlar e Estabelecer o Processo de Trabalho**, como ilustramos com algumas falas.

Uma das cinco atividades que o PCIH mais se ocupa é o Controle de acidentes perfuro- cortantes e biológicos dos profissionais de saúde e orientações sobre as medidas que devem ser tomadas, nestas situações. A gente tenta oferecer condutas para praticar, no caso dos acidentes. A gente tem algumas normas e essas normas funcionam, bem, escritas, mas, na prática, as coisas saem diferente...

Tenho me ocupado bastante com o controle de antibiótico, de avaliar e orientar o uso de antibióticos e é feita uma avaliação das prescrições e o consumo de antibióticos na farmácia [...] eu tento identificar o uso indevido e o correto de antibiótico, nos setores do hospital. E o objetivo disso é para reduzir custo e,

também, utilizar o tratamento do paciente, de modo a não aumentar a resistência microbiana.

... estabelecer rotinas, repassar normas e treinamento pessoal, que é uma coisa assim que a gente tem mais dificuldade ...

O que mais eu tenho me dedicado, diariamente, no meu hospital é o controle dos procedimentos invasivos e o controle das infecções cirúrgicas, para que possamos estabelecer padrões.

Uma das atividades que temos desenvolvido é o de estabelecer processo de controle das soluções antissépticas e desinfetantes, para controle da validade e uso.

Diariamente, realizo a busca ativa, orientação, visita aos pacientes, treinamentos.

Realizo, diariamente, vigilância epidemiológica, nos setores de maior risco (UTI, Neo e Cirurgia). Faço, diariamente, porque são pacientes de alto risco devido aos procedimentos invasivos, terapêutica e a própria imunidade baixa.

Realizo visitas para identificar e solucionar problemas referentes à instalação de procedimentos, artigos e produtos, para que esses processos sejam realizados corretamente e com maior eficácia e segurança, da mesma maneira em todas as unidades, de acordo com a rotina ...

Acompanho o curativo do paciente, principalmente no dia da alta ou um dia antes da alta, (o tempo que eu tenho) eu acompanho. Eu estou mudando a técnica de curativo, não deixo mais gaze na ferida , acompanho e sempre digo para o paciente porque não é importante mais colocar gaze e oriento quanto aos sinais de infecção ...

Controlar e estabelecer o processo de trabalho em saúde/PCIH para o Grupo Criativo, se configurou, como se houvesse uma única maneira correta de executar uma tarefa, e por isso fixar padrões, garantir seu alcance por meio da seleção, treinamento, do controle por supervisão são relacionadas como estratégias essenciais.

O Controle e Estabelecimento do processo de trabalho em saúde/PCIH, também são exercidos pela verificação e investigação. Explicitados pelos integrantes do Grupo Criativo a visão normativa, prescritiva e determinística do processo de trabalho em saúde/PCIH, teria por meio da verificação e investigação, um controle que garante uma eficiência mecânica, buscada pelo adestramento, execução imposta por comandos prefixados, que dificulta desvios, conforme algumas falas nos mostram.

Verificar o curativo do paciente, principalmente no dia da alta ou um dia antes da alta eu acompanho para orientar, pois estou implantando uma nova técnica de curativo e preciso saber se está sendo aplicada .

Visita técnica de verificação, para observamos o que está acontecendo nas unidades em termos de desempenho de todos os serviços do hospital .

Fizemos verificação por meio do acompanhamento dos prontuários, para identificar uso racional ou não de antimicrobianos

Investigar os casos de infecção hospitalar e identificar os possíveis casos de infecção hospitalar.

Elaborar e Implantar

As características que constituem esta subcategoria, oriundas das discussões do Grupo, retratam o processo de trabalho em saúde/PCIH, como mecânico, funcionando sob rígida hierarquia, movido por pessoas que trabalham obedecendo a ordens vindas de cima. Aparecem dois grupos de seres humanos no processo de trabalho em saúde/PCIH: os profissionais do PCIH que planejam, pensam, elaboram e implantam e os demais trabalhadores do hospital que executam. O pensar e o fazer parecem estar inexoravelmente separados. As ordens de prevenção e controle de infecções hospitalares emanam de profissionais que entendem que a racionalidade baseada em dados é a maneira de tomar decisões e que administrar significa “levar pessoas a fazerem coisas”, como nos ilustram algumas falas.

Uma das principais atividades do nosso PCIH é o de elaborar e implantar rotinas, repassar normas , que é uma coisa assim que a gente tem mais dificuldade [...], pois o pessoal não segue .

Temos nos dedicado à elaborar e implantar o processo de controle de material e instrumental do CME, para controlar datas e condições de uso.

Elaboramos e implantamos um protocolo para teste do material , para vê se a gente consegue garantir a qualidade do material adquirido.

Treinar e Orientar

Nas falas e registros dos participantes da pesquisa, aparece a preocupação no processo de trabalho em saúde/PCIH, com o treinamento e a orientação dos trabalhadores

hospitalares. O processo se caracteriza pela transmissão de informações/normas/regras já estabelecidas e do adestramento preconizado pelas teorias clássicas da administração.

O preparo dos trabalhadores parece visar primordialmente desenvolver sua capacidade, cabendo aos profissionais do PCIH a programação e realização dos referidos treinamentos, conforme nos mostram essas declarações .

Desenvolver o treinamento de residentes e funcionários, estagiários, para que estes possam executar os procedimentos, corretamente.

Treinamento para atualização em técnicas, com os funcionários do hospital.

Ler prontuários e exames laboratoriais, para acompanhar desenvolvimento das bactérias e resistência antimicrobiana e, então, organizar programas de orientação.

Orientações a todos os setores, como a copa, lavanderia, acompanhar o trabalho, estabelecer as mudanças, acompanhar o efeito disso tudo.

Busca de conhecimento, estudando/pesquisa na internet, livros, com a finalidade de esclarecer dúvidas ou atualizar o conhecimento, porque é incessante a busca por conhecimento em uma área que ainda é falha em esclarecer muitos problemas da rotina diária das PCIH, e busca novas alternativas para o CIH.

A Categoria Processo de Trabalho e as subcategorias dela derivadas, no entender da pesquisadora ratificam a lógica do sistema hospitalar.

O hospital, nos moldes que conhecemos hoje⁹², é uma criação contemporânea, portanto, nasce sob a égide do paradigma positivista de ciência que se torna hegemônico, e considera válido, somente, os conhecimentos passíveis de verificação empírica e produzidos sob o rigor do método científico.

A partir do século XVIII, a evolução das ciências biológicas, o desenvolvimento do saber médico e o nascimento da clínica, com o estudo e conhecimento crescente do corpo do homem, deslocam o trabalho do médico para o interior dos hospitais. Ocorre também uma reorganização administrativa e política das instituições hospitalares, pela disciplinarização dos corpos dos que se internam, e dos corpos dos que ali atuam, ocorre

⁹² Hospital entendido como um espaço onde ocorre a concentração das atividades assistenciais.

uma disciplinarização de todo o hospital; “a distribuição espacial dos indivíduos, o controle não sobre o resultado de uma ação, mas sobre o seu desenvolvimento, a vigilância perpétua e constante dos indivíduos, um registro contínuo” (FOUCAULT, 1991, p. 105-6).

No espaço institucional das organizações de saúde verifica-se a lógica da organização capitalista. Por meio do controle disciplinar, operativo e político do sistema procura-se garantir a eficiência/eficácia do desempenho. Essas características, provenientes das teorias administrativas, fazem com que as relações de poder ocorram no sentido de alguém tentar guiar e dirigir a ação do outro, concretizando relações de dominação. Tais relações caracterizam-se como forma de poder, justamente, pela possibilidade de atos de resistência; de contra-poder, os quais só podem se dar entre sujeitos que usufruem de liberdade para agir e reagir; “se existem relações de poder por meio de todo o campo social, é porque existem possibilidades de liberdade, em todas as partes” (FOUCAULT, 1987, p. 127).

Parece-nos que a formação disciplinar presente na saúde, mais especificamente no Controle das Infecções Hospitalares, tem favorecido a produção de corpos úteis economicamente, dóceis politicamente, fazendo emergir um embotamento de sentimentos e emoções, indiferença no trato com o outro.

O momento histórico vivido, leva-nos a refletir sobre as características do processo de trabalho em saúde/PCIH e percebemos um contexto que apesar de ser altamente complexo, como sistema, apresenta possibilidades de mudanças para modelos e teorias de gestão contemporânea, que apresentam um novo olhar sobre o processo de trabalho.

O Processo de Trabalho, percebido no sentido mais abrangente de *poiésis* (Dussel, 1978), no sentido da produção do próprio existir humano-físico, psíquico e material, individual e social, objetivo e subjetivo do descobrimento e da produção do mundo, e a educação como processo permanente da capacitação do ser humano para esse existir, para esse descobrir e para esse produzir, são os faróis capazes de iluminar o itinerário da construção de sociedades humanizadas.

Trata-se de desenvolver uma nova coerência de valorização do trabalho, que se traduza em políticas concretas e que inspire novas atitudes e novas formas de relação social. Para isto, a (re)organização dos trabalhadores nas suas próprias unidades produtivas, de forma não compartimentalizada e reducionista, que permita autonomia e efetiva articulação, de modo que possam ir vivendo no seu dia-a-dia potenciais de

imaginação, criatividade e solidariedade, é indispensável. Dessas vivências emergirá a nova *práxis* democrática, capaz de gerar novas atitudes entre eles e a transformar as estruturas das instituições hospitalares em que atuam .

A relação trabalho-educação “tem sentido em ser”, quando se constitui em processo de criação de sujeitos capazes de pensar, fazer e criar com autonomia: sujeitos capazes de maximizar a utilização dos seus potenciais e recursos (materiais, físicos e humanos), de forma solidária; sujeitos capazes de estabelecer e manter relações sociais e harmônicas com a natureza; capazes de auto gerar, auto organizar⁹³ e se governar, coletivamente, em suas diversas unidades de trabalho e de existência, da mais universal e geral à mais local e específica.

Categoria 2

4.3.1.2 Cultura Organizacional

Cultura Organizacional constitui-se em um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso como expressam e instrumentalizam relações de dominação (FLEURY, M.T.L, 1996, p. 22).

⁹³Auto-organização é vista por alguns pesquisadores principalmente, com a emergência da ordem; outros, aceitam que se trata da simultaneidade da ordem e caos; ainda outros sustentam que os parâmetros caóticos alavancam a fase subsequente (Walter Freemann e seguidores quando se referem à plasticidade do cérebro), ou seja, sem eles não haveria criatividade peculiar do cérebro. A auto-organização é a faculdade dos sistemas complexos, em virtude da qual esses sistemas são capazes, em certa medida, de dar-se os meios estruturais e funcionais para realizar seus fins em ambiente em mudança. Supõe uma certa plasticidade adaptativa e implica freqüentemente, escolhas estratégicas (Tremblay, R. e Robert, M. Petit Lexique de Philosophie. Disponível na Intenet, 1998). Auto-organização é uma descrição de um comportamento. Tem valor heurístico (para descobrir coisas) e permite apontar um fenômeno. Mas ela está condenada a continuar sendo uma simples descrição, na medida em que não se preocupa em pesquisar o mecanismo que está na sua origem. A teoria da auto-organização tenta contornar a própria visão linear do princípio da causalidade. A matéria e a vida não se constituem de forma linear, mas mediante o que se convencionou chamar de propriedades emergentes, desde a complexidade, que inclui múltiplas dimensões simultâneas. Assmann (1998) ressalta que o aspecto mais desafiador, epistemologicamente falando, consiste no fato de que, nessa visão, o conceito de realidade, transforma-se, propondo uma ruptura com o objetivismo trivial, passando o observador a formar parte daquele tipo de realidade que ele é capaz de “construir”. A categoria auto-organização faz-se presente nas mais diferentes áreas científicas, o que mostra que este conceito, apesar das “insuficiências e riscos” que contém, juntamente com o conceito de complexidade, constituem-se sinalizadores da profunda transformação que os paradigmas científicos sofrem na atualidade.

Um dos aprendizados corolário ao desenvolvimento econômico é que a cultura faz a diferença. A cultura organizacional pode ser entendida pelas normas e valores que ajudam a interpretar eventos e avaliar o que é apropriado e inapropriado.

A cultura organizacional do PCIH, emergida das discussões dos participantes da pesquisa, mostra uma prática que entende os trabalhadores como fazedores mecanizados, normatizados, dicotomizados, submetidos a regras e normas pré-estabelecidas, configurando-se em um processo de dominação dos controladores de IH sobre os demais profissionais.

Os trabalhadores são guiados por fórmulas e formas (normas e rotinas) elaboradas pelos profissionais do PCIH. A capacidade de abstração e intelectual dos trabalhadores não apareceu nas discussões do grupo, como característica da cultura organizacional do PCIH.

As singularidades que definem a identidade da cultura organizacional do PCIH, fizeram emergir do processo dialógico do Grupo Criativo as subcategorias:

- **Normatizar**
- **Padronizar**
- **Rotinizar**

a) Normatizar

Durante os encontros dos participantes da pesquisa, a normatização emerge como um dos pontos mais fortes da cultura organizacional do PCIH. Extremamente prescritiva e normativa, busca estabelecer exatamente como cada técnica, procedimento tem que acontecer. Aparece nas falas do grupo, uma preocupação em demasia com as normas e regras estabelecidas pelo PCIH, no sentido de buscarem a garantia do cumprimento das mesmas por meio de rígidos processos de controle.

A obediências às normas, a observação das funções delegadas, e a execução dos processos seguindo normas e rotinas prescritas estabelecem o ritmo de trabalho do PCIH.

Alguns registros do Grupo Criativo, ilustram esta característica forte da cultura organizacional do PCIH.

Estabelecer processos, padronizar, normalizar, validar processos como o de lavar e buscar material, métodos de esterilização.

Normalizar o uso de antibióticos e de germicidas, essa é uma preocupação constante, pois disto depende a grau de resistência bacteriana.

Uma das maiores lutas do nosso PCIH, é de normalizar o maior número possível de procedimentos, principalmente os invasivos, os processos de esterilização, curativos, etc. É uma meta constante do PCIH.

b) Padronizar

A padronização, assim como a normatização, é referenciada pelos participantes da pesquisa, como tarefa e meta fundamental, para que o PCIH possa garantir segurança e qualidade das ações desenvolvidas no ambiente hospitalar. Alcançar o igualamento da comunidade hospitalar no modo de fazer os procedimentos, pareceu ser o sonho acalentado por aqueles profissionais que verbalizaram entender a padronização como um dos mais importantes instrumento do PCIH, para a prevenção e controle das infecções hospitalares, o que é percebido nas falas do Grupo Criativo.

Elaborar padrões dos processos invasivos, para que todos os sigam, diminuindo o risco de infecções hospitalares. Incrementar padrões e norma e supervisionar a prática diária deles. O objetivo na verdade é reduzir os riscos para todos [...] estabelecer padrões de comportamento e isso é razoavelmente difícil...

Estabelecer processos, padronizar, normalizar, validar processos como o de desinfecção química e esterilização.

c) Rotinizar

Normalizar, Padronizar e Rotinizar, segundo o Grupo Criativo, constituem ferramentas essenciais e usuais para o PCIH. A preocupação com o estabelecimento de rotinas pelos participantes da pesquisa, procura principalmente tornar prática usual as normas e padrões estabelecidos pelo PCIH. A rotina também é verbalizada por esses profissionais, como instrumento de controle, como nos mostram as falas a seguir:

Reavaliação das rotinas, para atualizar e adequar as rotinas as constantes descobertas em CIH e implementar mudanças consideradas viáveis e/ ou benéficas.

Nós estabelecemos rotinas, juntamente com todas as chefias. Revisamos as antigas atualizando-as e estabelecemos novas. É uma preocupação constante do PCIH, supervisionar a obediência as rotinas.

Temos trabalhado nestas últimas semanas com os serviços de apoio: lavanderia, nutrição, zeladoria. Estamos elaborando as rotinas dos setores e depois vamos fazer um treinamento com todo o pessoal.

A categoria Cultura Organizacional e as subcategorias derivadas: normatizar, padronizar, rotinizar, no ponto de vista da pesquisadora parecem demonstrar o valor e a cultura de pressão para a conformação que predomina no PCIH. A busca excessiva de certezas acaba por gerar atitudes excessivamente autoritárias e rigidez, por parte dos profissionais do PCIH.

Convém lembrar que a consolidação do controle de infecção, como atividade profissional, aconteceu na década de 50, caracterizando-se pela centralização do poder, pelo caráter prescritivo, normativo e autoritário da **razão abstrata** das teorias clássicas da administração como a Científica de Taylor, o que nos leva a entender o modelo vigente.

O PCIH nasce em uma organização mecânica, que funciona sob rígidas hierarquias, movidas por pessoas consideradas peças substituíveis, que trabalham obedecendo a ordens e assim, nesses serviços e instituições nascidas neste período, a abordagem gerencial é baseada em uma estrutura mecânica, lógica, normativa, prescritiva e determinística. Uma eficiência quase maquínica buscada pelo adestramento, execução imposta por comandos prefixados, que não permite desvios, impede um envolvimento interessado, produtivo/criativo.

A conformação deste modelo cultural nas instituições hospitalares, traduz-se cotidianamente nas atitudes de ceticismo, desânimo, que parece vir impedindo a mobilização social fazendo emergir a submissão passiva, a apatia. Esta racionalidade burocrática fortalecida nas posições de cargos e funções, marcada pela diferença das pessoas pelo cargo que ocupam, legitimando a autoridade e a configuração hierárquica desse sistema, cumpre o seu papel, dominando e limitando o homem, impedindo-o de ser cidadão (ERDMANN, 1995).

Enfim, a conformação deste sistema de relações previstas por Taylor, Ford e Fayol, presente na tríade: organização racional do trabalho, controle técnico-funcional e dominação social tem levado os profissionais da área da saúde a experienciar e vivenciar,

no cotidiano hospitalar, uma solidariedade mecânica⁹⁴, e uma atomização social⁹⁵ que é resultado da pressão social dos cargos hierarquicamente instituídos, os quais têm negado a pluralidade de idéias, as diversidades e as complementaridades humanas e profissionais.

É evidente que todo processo de trabalho, assim como toda empresa, cidade, estado, país, tem traços culturais que o distinguem e o tornam único e ao meu ver as discussões de alguns autores sobre características de uma cultura organizacional que propicie a criatividade e aprendizagem contínua parecem apontar caminhos bastante auspiciosos que talvez possam contribuir na mudança da cultura organizacional do PCIH. Esses autores apontam como consensos a serem trabalhados: a adoção de um estilo democrático, não pré-julgamento de idéias, oportunidades para que as pessoas possam expressar suas idéias, partilhar suas experiências entre outras. Se levarmos em conta, entretanto, nossa abordagem sobre processos criativos e de aprendizado, a promoção da socialidade e a eliminação de barreiras ao desenvolvimento do indivíduo deveriam ser funções gerenciais fundamentais a serem desenvolvidas para a formação de uma nova cultura organizacional.

Segundo Maffesoli (1984), o espírito de luta ou a força do corpo social funda uma sociologia da potência que, quando reconhecida e simbolicamente integrada na dinâmica social, representa a vitalidade do grupo. Para ele, a socialidade⁹⁶ nasce das relações entre o poder e a potência. A socialidade é possuidora da dimensão simbólica, comunicacional, afetiva, rica em múltiplas possibilidades, remetendo à solidariedade orgânica.

Essa modalidade de solidariedade concretiza-se pela complementaridade das diferenças e é praticada no consenso, sem a intenção de igualar, compreendendo que as representações ou o trabalho coletivo não derivam de indivíduos isoladamente, mas da convergência dos mesmos. Para o autor, a atitude coletiva é movediça, parcial e não se reduz ao racional coletivo. A potência se constitui em uma composição de forças antagônicas que contém o equilíbrio do conjunto social, permitindo resistir até às imposições que são muito fortes.

⁹⁴ Para Maffesoli (1981) o social designa uma relação racional, simplificada por interesses econômico/políticos e situa-se na ordem da solidariedade mecânica/instrumental/finalista.

⁹⁵ IBIDEN – a atomização social é corolária à solidariedade mecânica, já que as duas possuem força suficiente para condenarem os profissionais a um bloqueio da sua originalidade e capacidade.

⁹⁶ Socialidade é entendida como as minúsculas situações da vida cotidiana de não finalismo e de solidariedade orgânica. Reside num misto de sentimentos, paixões, imagens e diferenças que incitam a relativizar as

Categoria 3

4.3.1.3 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional do PCIH, foi se construindo com as falas e os questionários dos participantes, como um modelo hierárquico-burocrática, similar a organização hospitalar. A burocracia tende a centralizar-se em cargos, uma vez que a autoridade emana do cargo, e o status ou nível hierárquico. A busca da eficiência por meio de repetidos treinamentos, as decisões emanadas do PCIH, a exigência à obediência às escalas de serviço, a execução das funções delegadas, o executar seguindo normas e rotinas prescritas estabelecem o ritmo da instituição hospitalar e do PCIH.

As subcategorias emergidas desta categoria foram:

- **Decisões centralizadas**
- **Estrutura hierárquico-burocrática**
- **Regras uniformes**

a) Decisões centralizadas

As decisões em relação a melhor maneira de realizar os procedimentos, desde a escolha do tipo/marca do material até a técnica, são tomadas pelos profissionais do PCIH. O grupo enfatizou a preocupação em fornecer o direcionamento para os trabalhadores, por meio do estabelecimento de normas e rotinas que são comunicadas a eles, em um processo que contempla o seu treinamento. Estas características ficam evidentes nas falas dos participantes do Grupo Criativo:

As normas e rotinas são elaboradas por nós, encaminhadas à direção e após aprovação pela mesma, são estabelecidas, comunicadas e implantadas, por meio de ordem de serviço.

Toda e qualquer norma /rotina que queremos implantar, é discutida com direção e se esta autoriza, repassa-se ao pessoal.

certezas estabelecidas e remete a uma multiplicidade de experiências coletivas. Exprime a irremediável e misteriosa vontade de viver de toda a existência individual e social (MAFFESOLI, 1984, p. 8-12).

b) Estrutura hierárquico-burocrática

A estrutura hierárquico-burocrática de comando do PCIH, segundo os participantes desta pesquisa, é pontuada pelo poder de dominação dos diretores da instituição hospitalar e por escala do PCIH e demais chefes. Esta estrutura, no dizer do Grupo Criativo permite manter a disciplina, a tomada de decisões e a imposição de regras, conforme algumas falas exemplificam:

O PCIH fica diretamente ligado ao diretor do hospital, como Assessoria do mesmo. Temos autoridade legal sobre todos os trabalhadores do hospital.

É cargo de confiança da direção. A cada mudança de gestão, os profissionais de CIH podem ser mudados se, assim, o diretor quiser. Não deveria ser assim.

Estabelecemos um excelente controle para o uso de curativos, onde a(o)enfermeira (o) preenche uma ficha, dando alguns dados sobre o paciente e o tipo de curativo indicado

Nós temos rotina para tudo: compra de material, uso, para liberação de antibióticos, curativos, para controle de acidente biológicos, etc.

b) Regras uniformes

Parece evidente a preocupação do Grupo Criativo com o estabelecimento de regras uniformes em toda a organização hospitalar. Um sentimento de urgência e obrigação, que busca estabelecer claramente e uniformemente os deveres de cada trabalhador em relação ao controle das infecções hospitalares, permeou alguns momentos dos nossos encontros, como nos ilustram algumas falas:

Procuramos uniformizar todos os procedimentos do hospital, principalmente, os invasivos. Perseguimos um objetivo que é o de garantir que todos os procedimentos invasivos sejam realizados da mesma maneira, dentro do nosso hospital e que todos os funcionários têm responsabilidade sobre isto.

Implantamos a Ficha de Controle de Antibióticos, que todos os médicos têm que preencher, sempre que prescreverem antibióticos.

Ao analisar os achados referentes a categoria Estrutura Organizacional do PCIH, eu, enquanto pesquisadora, verifiquei a importância de pontuar alguns aspectos. É amplamente aceito o fato de que o modelo estritamente burocrático de organização está se tornando

cada vez mais inadequado para enfrentar os desafios atuais. Decisões centralizadas; estrutura formal hierarquizada; burocracia; regras uniformes; procedimentos uniformes, caracterizadores desta estrutura organizacional, não conseguem lidar com a complexidade das organizações, já que a dominação não é considerada a melhor maneira de gerenciar recursos humanos, pois não permite intensa comunicação, não estimula a intercomunicação, respondendo lentamente à mudança e não permitindo lidar com a complexidade.

É evidente que as regras, normas, rotinas, continuam sendo necessárias, mas são substancialmente diferentes para cada serviço, setor, organização, já que cada um possui características singulares, o que impede a uniformidade.

Estudiosos da área da administração apresentam uma linha teórico-prática que busca romper com a tradição burocrático-taylorista. Crescem dia-a-dia as especulações sobre a configuração das organizações do futuro, o que nos parece bastante promissor para as organizações e em especial para as hospitalares e o PCIH. Os organogramas, são cada vez mais associados a formas cada vez menos ortodoxas, tais como um conglomerado, uma teia de relações, uma pirâmide invertida.

Há de se concordar, que essas formas de estruturação organizacional representam uma ruptura muito grande com a maneira tradicional. Desse modo, provavelmente, um desafio, esforço e comprometimento para a mudança, muito mais elevados do que as alternativas que se sobrepõem à estrutura hierárquico-burocrática tradicional.

Em nosso arquétipo cognitivo, parece-nos que nas novas teorias administrativas, o rompimento com a tradição hierárquico-burocrática, perpassa pela compreensão que por meio de interesses comuns de aprendizado e desenvolvimento pessoal, as pessoas estabelecem um sistema de conexão. Essas pessoas criam espécies de “clubes” semi-abertos, cuja adesão é baseada em relações de intensa confiança e também na contribuição por meio da negociação que cada um traz para a rede, para a organização, enfim para o PCIH.

Categoria 4

4.3.1.4 Ser Humano

As discussões e os registros nos questionários do grupo, apontaram como características dos seres humanos, trabalhadores da saúde, a racionalidade, a capacidade de absorver conhecimento explícito por meio de treinamento e de condicionamento. As falas do grupo, mostram a permanência do paradigma da organização científica do trabalho, estabelecendo/mantendo o conceito de homem *faber*. E este ser humano, na sua vida diária, às vezes mecanicamente atarefados, pelo conjunto de rotinas e práticas cotidianas, acaba tendo sua humanidade relegada.

Os dados encontrados foram agrupados nas seguintes subcategorias :

Racional

Treinável /Condicionado

Racional

Ficou claro nas discussões do Grupo Criativo, que o ser humano, trabalhador da saúde ideal, é o que faz uso da razão e aprecia/avalia os fatos pela racionalidade. Verificar o trabalhador desenvolvendo suas atividades de maneira racional, utilizando os recursos, realizando as técnicas com sua seqüência e modelo de movimentos estabelecidos por normas, padrões e rotinas do PCIH é o esperado e o óbvio, segundo os participantes deste estudo, que assim se manifestaram:

elaborar padrões dos processos invasivos, para que todos os sigam, diminuindo o risco de infecções hospitalares. Incrementar padrões e normas e supervisionar a prática diária deles é o mais racional, portanto mais óbvio para o trabalhador seguir...

O objetivo na verdade é reduzir os riscos para todos [...] estabelecer padrões de comportamento, racionalizando as ações e isso é razoavelmente difícil, mas o trabalhador consegue...

... nosso dia-a-dia não é tão diferente do que já foi falado, estabelecemos protocolos, para o uso racional de antimicrobianos e controlamos o uso deles.

Estudar e reavaliar as rotinas, para atualizar e adequar as rotinas às constantes descobertas em CIH e implementar mudanças consideradas viáveis e/ou benéficas e acima de tudo racionais.

b)Treinável /Condicionado

As discussões do Grupo Criativo, nos remeteram a realidade da maioria das organizações e do PCIH, que permanecem sob o jugo do modelo Taylorista, Fordista de administração.

Dentro da visão dos participantes do grupo, o ser humano como ser racional, por meio de treinamento é condicionável para reprodução de padrões coletivos. O repasse de ordens, normas e rotinas e ao passível de transmissão e assimilação de informações, é efetivado por meio do treinamento. A busca do ser humano obediente, executor, cumpridor de ordens é perseguida pela repetição dos programas de treinamento, como algumas falas nos demonstram:

o treinamento é fundamental. Nós precisamos fazer com muita frequência, periodicamente e sistematicamente, para garantirmos a qualidade da assistência.

Constante treinamento do pessoal, por meio de programas periódicos, para repassar as normas e rotinas e treinar bem os funcionários...

É uma rotina o treinamento do pessoal. Precisamos tanto de treinamento, na realidade, [...] também, participamos de todos os treinamentos.

Nós realizamos treinamento para todos os residentes quando chegam ao hospital. Damos as noções de prevenção e controle das infecções hospitalares, uso racional de antibióticos etc., além disto fazemos treinamento com o pessoal dos serviços de apoio.

Percebemos pelas falas dos participantes do Grupo Criativo, que enquanto profissionais do PCIH na tentativa de conseguir, como Taylor, estudar e estabelecer os tempos e movimentos nos diversos procedimentos, planejam vários cursos e treinamentos para o ano. Isso nos faz lembrar o “homem máquina” de La Matrie, que é ao mesmo tempo uma redução materialista da alma e uma teoria geral do adestramento, no centro dos quais reina a noção de “docilidade” que une ao corpo analisável o corpo manipulável. Os famosos autômatos, por seu lado, não eram apenas uma maneira de ilustrar o organismo; eram também homens políticos, modelos realizados de poder: obsessão de Frederico II, rei minucioso das pequenas minúcias, dos regimentos bem treinados e dos longos exercícios (FOUCAULT, 1991, p. 126).

Ao meu ver, os programas de treinamentos acabam por não considerar questões de cidadania, pouco ou quase nada oportunizando ao profissional de saúde a expressão, a participação nas decisões, o que impede seu desenvolvimento e, fundamentalmente, sua transcendência.

A revisão bibliográfica realizada para esta pesquisa, nos aponta o nascimento de novos paradigmas, que trazem uma nova visão do ser humano que pode modificar o processo de trabalho de organizações e do PCIH. Hoje, ouve-se falar em organizações que estimulam o pensamento criativo, pensamento divergente, pensamento lateral ou ampliativo termos usados para referir uma nova modalidade de pensamento, que se caracteriza pela presença e produção de muitas idéias.

Considero importante contrapor a visão do homem *faber*, racional e econômico nascido com Taylor e presente até hoje na maioria das organizações, com as novas formas de ver o ser humano que mostram um novo momento.

Ariet (1976), caracteriza esse novo momento como o de sociedade criativogênica, que está fundamentada sobre a tolerância, interesse por posições e pontos de vista diferentes, reconhecimento social e possibilidades de interação entre as pessoas.

Parece-me que esses novos tempos poderão se refletir nos serviços de saúde e de controle de infecção hospitalar, pois como lembram Hill e Amabile (1993, p.425) pesquisadores do Centro de Liderança Criativa dos Estados Unidos:

Se as pessoas percebem que estão trabalhando em um ambiente onde os objetivos dos projetos são claros, desafiadores e interessantes, onde tem autonomia em decidir como trabalham em direção a essas metas, onde as novas idéias são recebidas com encorajamento e entusiasmo, onde elas não são pressionadas com prazos impossíveis ou limitações de recursos, onde outros estão dispostos a cooperar no alcance dos objetivos, onde os melhores esforços são reconhecidos, certamente trabalharão em níveis mais altos de motivação intrínseca e produzirão idéias criativas.

Estamos diante de um novo projeto gerencial para o serviço de controle de infecção hospitalar e para os serviços de saúde, que privilegia a criação por meio do processo grupal. Nesta nova proposta o ser humano/profissional que não está fossilizado pelo hábito, rotina e normas, mas que cujo olhar está atento a atual situação, ao momento vivido, aos valores vigentes, pode decidir com seu grupo sobre as maneiras que melhor os expressarão no mundo real, cujos deveres sejam com o todo e com uma ética baseada em

indivíduos integrados que agem como um todo, desenvolvendo idéias do todo, trabalhando por idéias do todo.

E o trabalhador de saúde, ser humano neste tempo novo e nesse novo tempo, é reconhecido como um ser que possui uma história de vida, ser social, sensível e espiritual. Criativo, singular, flexível, utiliza o pensamento sistêmico e se desenvolve continuamente pelo processo de aprendizagem contínua, aplicando o conhecimento interior, a intuição, a compaixão e envolvendo-se com interesse em buscar, em todos os níveis, individual e coletivamente, a melhoria contínua dos seus relacionamentos, do meio ambiente, preocupando-se com o todo. Segundo Chanlat (1992, p.28), o ser humano é um ser ativo e reflexivo. A reflexão e a ação são duas dimensões fundamentais da humanidade concreta. Erdmann (1996, p. 45) nos coloca que é por meio do pensar/refletir que as idéias vão sendo elaboradas e reelaboradas num emergir de múltiplos entendimentos.

Categoria 5

4.3.1.5 Sistema de Informação

Os sistemas de informações têm como objetivo maior permitir o acesso ao maior número de informações possível para os seres humanos das organizações. O compartilhamento de informações da comunidade hospitalar para o PCIH, segundo o Grupo Criativo, é bastante desejável, pois fornece subsídios para o desenvolvimento do trabalho. Para estes profissionais, a interpretação dessas informações gera o conhecimento necessário para que o PCIH, possa fazer as intervenções que acharem necessárias. Por meio de registros no prontuário do paciente, formulários de notificação e outros impressos o processo de informação da comunidade hospitalar para o PCIH se concretiza. Já, as informações do PCIH são transmitidas aos trabalhadores por meio de relatórios, ordens de serviço, ofícios, manuais, etc. Desta categoria emergiram as subcategorias que indicam a forma pela qual as informações são agregadas e articuladas:

Comunicação Formal

Impessoalidade

a) Comunicação Formal

Durante as discussões do Grupo Criativo, foi verbalizado que o sistema de informações, está basicamente constituído por relatórios, ofícios, ordens de serviço, manuais, formulários, entre outros. Foi evidenciado pelos participantes, que a comunicação formal vem gerando mais transferência de informação, do que conhecimento e/ou competência. Os participantes do estudo, verbalizaram que este processo de comunicação não foi submetido a processos de validação e confiabilidade, que pudessem demonstrar sua eficiência, sendo utilizados por serem clássicos e tradicionais, herança de teorias administrativas como a Burocrática. Evidencia-se estas características nas verbalizações por eles elaboradas.

As normas e rotinas são elaboradas por nós, encaminhadas a direção e após aprovação pela mesma, são estabelecidas, comunicadas e, implantadas por meio de ordem de serviço.

Quando observamos algum problema relacionado ao não seguimento de alguma rotina/norma, solicitamos explicações por escrito e ressaltamos os problemas que podem acontecer ...

Nós da administração procuramos apoiar o PCIH. Frequentemente, nos levam problemas como por exemplo: funcionários sofrendo acidentes biológicos, pelo descarte de perfuro-cortantes de maneira inadequada, nós aplicamos as medidas disciplinares adequadas.

Todo acidente biológico, deve ser comunicado ao PCIH, por meio de preenchimento de formulário próprio.

Desde a universidade aprendemos a importância do uso de manuais e de formalizar toda e qualquer comunicação. Para o PCIH estas ferramentas também são bastante úteis.

b) Impessoalidade

O sistema de informação do PCIH, assim como da maioria das organizações, aflorou entre o grupo, como um processo bastante genérico e impessoal. As informações são generalizadas e transmitidas aos trabalhadores de forma uniforme e igualitária, conforme nos ilustram algumas falas:

Nós elaboramos o Manual de Rotinas para todas as unidades do hospital. Levamos em conta a especialidade médica para acrescentar alguma rotina específica para determinado setor por exemplo: Cuidado do paciente cirúrgico para a Unidade Cirúrgica. Não consideramos outras especificidades.

Todo paciente cirúrgico, quando tem alta recebe um folheto explicativo, que explica quais são os sinais de infecção da ferida cirúrgica e o que devem fazer, caso identifiquem algum sinal ou sintoma.

A comunicação formal e impessoal utilizada sob a forma de rotinas, normas elaboradas pelo PCIH e encaminhadas à direção e, após sua aprovação, comunicadas e implantadas por meio de ordem de serviço, herança das teorias administrativas científica, clássica e burocrática, parecem apresentar dificuldades para articular e agregar interesses, conhecimentos individuais e coletivos dos trabalhadores nas organizações.

O estudo que realizamos de alguns autores, durante esta pesquisa, nos dizem que o compartilhamento de informação/experiência/conhecimento, pela interação humana, estimulando o contato pessoal e redesenhando práticas gerenciais que propiciem troca pessoal de informação/experiências/conhecimento, pode nos levar a um sistema de informações alavancador de conhecimentos.

Temos, contudo, que lembrar que o excesso de informações pode causar declínio da qualidade e produtividade dos trabalhadores e por isso, no nosso entender, mais importante do que a quantidade de informações é interessante para o PCIH buscar a resposta a duas questões que darão as bases para o desenho do sistema de informação: como essa informação agrega valor ao processo de trabalho? Como ela pode chegar às pessoas que precisam dela?

Nos parece que naquelas organizações que buscam a gestão do conhecimento, o sistema de informação deve possibilitar o compartilhamento de informações e conhecimentos, interligar os seres humanos entre si e com os demais processos da instituição, promovendo a transformação do conhecimento tácito em explícito, uma vez que a simples transferência de informações não aumenta o conhecimento ou a competência.

Nonaka e Takeuchi (1995), dizem da importância dos sistemas de informação assegurar “livre acesso à informação” a qualquer membro da organização, não importando sua posição, departamento, unidade de origem.

Outro aspecto importante lembrado pelos mesmos autores é de que os sistemas de informações só podem ser úteis à medida que os dados, informações e conhecimentos que

os alimentam sejam confiáveis, relevantes e atualizados. Sem uma relação de grande confiança entre o PCIH e corpo funcional, é difícil imaginar que as pessoas se sintam compelidas a compartilhar seu conhecimento e tornar os sistemas de informação ferramentas que aumentem os estoques e o fluxo do conhecimento sobre CIH na instituição.

Categoria 6

4.3.1.6 Processo Educativo

O processo educativo do PCIH foi se constituindo durante as discussões do Grupo Criativo pela reprodução de padrões coletivos, determinados pelos intelectuais, sendo efetivado por meio do treinamento/adestramento segundo manuais de técnicas, repasse de ordens, normas e rotinas, o que apresenta coerência com as demais categorias, uma vez que ratifica a permanência do paradigma da administração científica.

O processo educativo do PCIH caracterizado pelos participantes da pesquisa, é o retrato fiel da relação trabalho-educação dominante em nossa sociedade, que tem como sujeito o trabalho e como objeto o trabalhador, cujas habilidades devem ser desenvolvidas e adestradas, promovendo a competência e a qualificação para o mundo produtivo.

Aparece com evidência a dicotomia existente entre o trabalhador e os intelectuais, determinada pelas relações de trabalho, impondo de um lado a limitação do saber prático, impedindo um real conhecimento de todo o processo produtivo pelo trabalhador, do outro lado, os intelectuais, estudando, pesquisando e estabelecendo as regras, sem adentrar efetivamente no processo do trabalho produtivo, dos serviços.

As duas subcategorias emergidas foram:

Programas formais

Treinamento

Nós programamos, anualmente, capacitação para a equipe de enfermagem, funcionários da lavanderia, nutrição, zeladoria, farmácia, médicos. Enfim, pelo menos uma vez por ano, todos são capacitados.

Temos já um programa anual de capacitação dos residentes. Todo ano os residentes que ingressam fazem um Curso de Introdução a Infecção Hospitalar.

No nosso planejamento anual, já programamos todos os cursos, com conteúdo, cronograma, categoria profissional, que iremos desenvolver no ano seguinte.

Desenvolver o treinamento de residentes e funcionários estagiários... .

Percebe-se nas falas a indícios do segundo princípio de Taylor (1970: 49) que diz: “todo possível trabalho cerebral deve ser banido da fábrica e centrado no departamento de planejamento ou projetos”. Esse princípio evidencia a preocupação de que a eficiência produtiva exige a separação entre o ato de pensar e o de fazer, idéia essa, complementada pelo terceiro princípio de Taylor (1970: 49): “cada operário deve centrar-se na execução de sua tarefa a qual deve ser planejada pela gerência, no mínimo um dia de antecedência. Compete à gerência monopolizar o conhecimento e comandar cada fase do processo de produção”. Quando o grupo pontua que: “temos um compromisso com o constante treinamento do pessoal, por meio de programas periódicos, para repassar as normas e rotinas e treinar bem os funcionários, planejar os processos...”, a influência tayloriana parece ratificada.

Ao meu ver, a educação, representa uma lacuna a ser preenchida no mundo do trabalho, que pode vir a quebrar a lógica da organização da divisão do trabalho (manual x intelectual) existente no atual modo de produção ainda predominante em nossa sociedade.

Como conseqüências dos meios de controle social, incluindo a educação, visam, primordialmente, a domesticação dos trabalhadores para a servidão voluntária, para que se “conforme com a estreiteza do trabalho humano negado, enquanto modo de existir e afirmado, enquanto modo de subsistir...” (ARRUDA, 1986). Para este fim, é estruturada a educação capitalista; funcionalista, unilateral e utilitária.

Quando a execução de procedimentos passa a ser fim e não meio, o trabalhador passa a constituir-se em um meio ajustável/programável para que este fim se concretize e então

o trabalhador de saúde como coisa destituída de sua condição de ser humano que se relaciona com outros seres humanos, agindo como apenas um instrumento de trabalho, atua sobre o cliente como ‘outra coisa’ porque parece não reconhecer nele a sua condução de ser humano, mas apenas objeto do seu trabalho (LUNARDI, 1997, p. 190).

O construtivismo nos leva ao entendimento de que o processo educativo se constitui em um continuum construtivo e constitutivo da capacidade de criar e de romper as maneiras habituais de pensar e fazer. Diferentemente da mera transmissão de

informações/normas/regras já estabelecidas e do adestramento preconizado pelas teorias clássicas da administração, nesse novo tempo, o aprendizado está intimamente ligado à ação e à construção do conhecimento pela co-criação. E, então, se dá a inversão da concepção de aprendizagem organizacional para a de organizações aprendentes⁹⁷, nas quais ocorre a presença contínua de processos de aprendizagem.

A criação de novos conhecimentos possibilita recriar o trabalho, o fazer, a auto-renovação organizacional e pessoal. É responsabilidade de todos.

Criar novos conhecimentos, não é apenas uma questão de aprender com outros, ou adquirir conhecimentos externos. O conhecimento deve ser construído por si mesmo, o que exige uma interação intensiva e laboriosa entre os membros da organização.

Para criar conhecimentos, o aprendizado que vem dos outros e as habilidades compartilhadas com outros devem ser internalizados-modificados-enriquecidos e traduzidos, de modo a se ajustarem à identidade e imagem da empresa.

O ser humano passa a agir como tem de agir, encontrando prazer em agir, de acordo com os preceitos morais e éticos. Não um novo homem, um novo modelo, mas um novo caráter social, nascido do desejo, pulsão de muitos indivíduos.

A educação se tornará mais intercalada e mesclada de trabalho e mais disseminada por meio da vida. O trabalho torna-se menos repetitivo, menos fragmentado. O tempo flexível e ritmo próprio substituem a velha necessidade de comportamento da sincronização em massa. Homens e mulheres que aceitem responsabilidade, que compreendam como o seu trabalho se combina com o dos outros, que possam manejar tarefas cada vez maiores, que se adaptem, criativamente, às circunstâncias modificadas e que estejam sensivelmente afinados com as pessoas em volta deles, serão criadores e criaturas desse novo processo.

As diferenças são apreciadas e as pessoas expressam seus pontos de vista, mesmo quando sabem que os outros podem discordar. São trabalhadores que procuram

⁹⁷ Assmann (1998 – p. 169) esclarece que essa terminologia surgiu nos anos 1980/90 no contexto das teorias gerenciais, referindo-se originalmente ao complexo das inter-relações, incluindo as relações entre seres humanos e máquinas inteligentes em empresas com tecnologia sofisticada. Fundamental estabelecer distinção entre sistemas cognitivos compostos de agentes primordialmente humanos, primordialmente artificiais e sistemas mistos. Uma organização aprendente é aquela na qual as pessoas envolvidas procuram, em todos os níveis, individual e coletivamente, aumentar a sua capacidade de resultados pelos quais estão efetivamente alcançados. Inclui como premissas básicas do conceito de organização aprendente, a criatividade individual e coletiva capaz de criar e assumir mudanças.

significado, que discutem a autoridade, que querem exercer critério individual ou que exigem que seu trabalho seja socialmente responsável, promovendo a reflexão sobre o trabalho, do ponto de vista dos profissionais que efetivamente desempenham suas funções nas Comissões de prevenção e controle das infecções hospitalares.

Uma ética, que em vez de se grudarem às pessoas pelo que possuem, como faz a ética do mercado, dê um alto valor ao que elas fazem. Outras características contam: a confiança em si mesmo, a habilidade para se adaptar e sobreviver em condições difíceis e a habilidade para fazer coisas com as próprias mãos. Lidamos com uma realidade mais concreta e imediata. Essas pessoas aspiram conseguir equilíbrio em suas vidas – equilíbrio entre trabalho e recreio, e entre trabalho mental e trabalho manual, entre o abstrato e o concreto, entre objetividade e subjetividade.

4.3.2 Continuando o processo construtivo e constitutivo

Necessita-se pensar o presente, refleti-lo, para que se possa ter a visão de onde se quer chegar e qual o caminho que se precisa construir para alcançá-la. Continuando a caminhada em busca do alcance do segundo objetivo e dados que possibilitassem o início da busca pelo terceiro objetivo específico deste trabalho, que é o de elaborar, participativamente, um referencial filosófico e conceptual que, alicerçado sobre a construção/criação dos conhecimentos, atue como catalisador, homogenizador, aumentando a eficiência e eficácia do processo de controle e prevenção das infecções hospitalares. Utilizando a técnica NAVEGANDO ENTRE CERTEZAS E INCERTEZAS⁹⁸ (anexo 3), buscamos uma reflexão sobre os processos interacionais/dinâmica de trabalho/inter-dependência com os demais sistemas sociais. É uma adaptação da técnica conhecida como Dinâmica do Barco. Esta técnica apresenta possibilidades de promover aos participantes a oportunidade de fazerem uma reflexão sobre a sua prática nos PCIH; discutir as dificuldades e possibilidades comentadas encontradas no desempenho do seu trabalho; refletir sobre o papel pessoal de cada um no trabalho e possíveis perspectivas, além de avaliar as ações do PCIH.

O Grupo Criativo foi subdividido em quatro subgrupos e após 2 horas de reflexão, cada subgrupo apresentou o produto de seu trabalho.

Nossa primeira questão para reflexão foi: Como o barco PCIH está navegando?

O barco está navegando em linha reta em direção para frente.

Antigamente os barcos navegavam à vela, hoje alguns barcos já conseguem um motor para andar mais rápido e isso a gente vê nos últimos anos nos programas de controle de AIDS, Controles de Infecção hospitalar, que são os programas mais incentivados pelo Ministério da Saúde.

A imagem de navegação em linha reta emergiu, ratificando valores e idéias da racionalidade burocrática, por meio do controle da realidade e orientado por objetivos; o processo de trabalho sendo, conscientemente, programado pela razão e os comportamentos, cada vez mais, orientados pelo pragmatismo e utilitarismo.

Essa primeira imagem aparece pintada em cores mais fortes, quando passam a refletir sobre o segundo ponto, qual seja: **O que caracteriza a atual sistemática de navegação?**

É a padronização. Com a padronização ele consegue se manter numa linha reta.

Além de padronização, temos os indicadores como dispositivos dentro deste barco.

A burocracia vem se difundindo continuamente, desde o século XVIII, tornando-se a forma organizacional usual e esta é uma constatação universal. Entretanto, há de se questionar, não porque as estruturas organizacionais diferem, mas por que há tal grau de homogeneidade nas formas e práticas organizacionais? Organizações do mesmo tipo, em qualquer campo organizacional (por exemplo, hospitais), podem ter uma diversidade considerável em abordagem, quando se estabelecem, inicialmente. Mas uma vez estando estabilizados neste campo, há um inexorável empurrão para a homogeneidade burocrática.

Na verdade, em alguns casos, pode haver uma conspiração de que algo está sendo feito, em vez de que uma mudança real esteja ocorrendo. Por exemplo, as regulamentações de CIH podem garantir que todos os hospitais estruturam seu PCIH, mas podem, de outro modo, permitir a implicação de que tais regulamentos sejam, relativamente, negligenciados, por meio de um setor inteiro.

Embora o paradigma da objetividade levasse a sociedade a crer, unicamente, nas provas materiais e a ver o mundo como objetos sólidos e separados, as teorias e

⁹⁸ Adaptada da dinâmica O Barco de Papel do Núcleo de Educação-CADAIS, da Secretaria de Estado da

descobertas das ciências pareciam sugerir algo mais. Em biologia, o advento dos híbridos e o desenvolvimento do novo campo da genética trouxeram a lume relações nunca antes consideradas, ao mesmo tempo que suscitaram a possibilidade de o paradigma científico estar equivocado. Uma abordagem do paradigma, que parece estar surgindo, afirma que a consciência é causal, que as experiências íntimas das pessoas (inclusive intuição, emoções, criatividade e espírito) são muito mais importantes do que o simples mundo dos sentidos (RAY E RINZLER, 1993.)

A mudança do clima organizacional nos sugere não poder ser totalmente programada, com prazos fixos estabelecidos, pois evolui em meio às descontinuidades e tensões, conflitos e contradições, rupturas e ligações, alegrias e tristezas, paixão e indiferença, certezas e incertezas, ordem e desordem. E, nesse meio instável/estável, agradável/desagradável, do caos/ordem, há de se estabelecer abertura para se aproveitar as oportunidades oferecidas, dia após dia, para a desconstrução/construção/reconstrução/constituição criativa dos processos de trabalho.

*Passamos à reflexão de **Quais seriam os instrumentos? Que tipos de instrumentos utilizariam no barco?***

E as respostas dos quatro subgrupos foram ao encontro da lógica do modelo administrativo vigente, quando foram unânimes em responder que “ a Vigilância epidemiológica, nos indicadores, os padrões normas e rotinas são os nossos instrumentos de trabalho”. Percebe-se, nas respostas a esta reflexão, a lógica cartesiana dos momentos anteriormente vividos.

No momento da exposição, os integrantes do Grupo Criativo refletem criticamente suas percepções, verbalizam “que, talvez, isto tenha que ser repensando. Só estes instrumentos não estão dando conta...”. Neste momento, entre as certezas apresentadas pelas estruturas hierárquicas e burocráticas, começaram a surgir arquipélagos de incertezas

Continuando nossa navegação, passamos a refletir sobre o quarto ponto da dinâmica, qual seja: **Tem um comandante ou imediato?**

Alguns eixos emergiram neste ponto. O reconhecimento de que o modelo autoritário e racionalista do PCIH não tem demonstrado eficiência e eficácia, fica evidenciada na fala:

O que nós vamos colocar como carranca? Uma pessoa com um chicote na mão controlando ou a Virgem Maria com braços abertos - Nem uma coisa nem outra. Antigamente e até os dias de hoje, prevalece a era do chicote, não funcionou, não funciona. Esse modelo desvaloriza a pessoa.

Outro ponto que emerge com significância é o reconhecimento do enfermeiro como a figura mais freqüente, mais lembrada do PCIH.

Temos o comandante imediato, o comandante imediato, na nossa opinião é o enfermeiro, sem o enfermeiro, com certeza, o programa não vai caminhar, é o enfermeiro que está sempre se preocupando em buscar novos elementos para colocar em prática. Na prática é o enfermeiro que acaba ficando responsável. Na verdade esse comando o ideal era que fosse em conjunto, o enfermeiro, o médico, o bioquímico, a direção...

No momento em que o enfermeiro não está presente as portas da PCIH estão fechadas, é por que quem toca todo o serviço é o enfermeiro.

Outra imagem construída neste momento foi a do comandante sendo “um pescador jogando uma rede – todo mundo no mesmo barco, acho que assim é mais eficiente, trabalho de grupo”. Este momento simbolizou o início de um processo de reconhecimento por parte dos participantes de que a questão não “é isto ou aquilo”, não é centralização x descentralização e sim de desenvolver uma nova coerência de valorização do trabalho, que se traduza em políticas concretas e que inspire novas atitudes e novas formas de relação social. Para isto, a (re)organização dos trabalhadores nas suas próprias unidades produtivas, de forma não compartimentalizada e reducionista, que permita autonomia e efetiva articulação, de modo que possam ir vivendo no seu dia-a-dia potenciais de imaginação, criatividade e solidariedade, é indispensável. Dessas vivências emergirá a nova *práxis* democrática, capaz de gerar novas atitudes e atitudes entre eles e a transformar as estruturas das instituições em que atuam.

Indaga um participante: e como conseguir essa mudança? E, para o Grupo Criativo a responsabilidade da mudança é nossa. Devemos começar conosco mesmos, aprendendo a não fechar as nossas mentes à novidade, ao novo. Isto significa lutar pela liberdade de expressão – o direito das pessoas de exporem suas idéias, mesmo que sejam contrárias.

Nesse momento, percebemos que o poder de poucos passou para os outros. O poder não é transferido; está cada vez mais espalhado, de tal modo que ninguém sabe de momento a momento quem é o responsável pelo que, quem tem autoridade real (distinta da nominal), ou quanto tempo essa autoridade durará.

As repostas não devem ser simples sim ou não. A resposta reside em novos arranjos imaginativos para contemplar e legitimar a diversidade e com essas certezas/incertezas passamos a discussão do tópico:

Qual o destino do barco do PCIH? Para que tem servido este barco?

A obtenção de resultados. Por exemplo, a gente queria fazer o mapeamento dos microorganismos por clínica. Depois do mapeamento viu que conseguiu chegar lá com persistência e enfrentar tudo isso.

O PCIH tem servido para ajudar nas dificuldades, porque na maioria dos hospitais o pessoal precisa de ajuda, os médicos, enfermeiros, pessoal da zeladoria e aí você precisa servir de alicerce.

O barco serve de suporte de conhecimento para todos os serviços do hospital, mantém a credibilidade da instituição, uma vez que eu tenho um trabalho em que todo mundo confia neste trabalho a comunidade vai dar crédito vai procurar o nosso hospital onde está sendo controlado todas as ações de prevenção de controle de infecção hospitalar.

O PCIH, responde a pedidos de pareceres de profissionais das diversas unidades do hospital.

Percebemos que o PCIH, tem servido como “fonte de ajuda” em momentos de dificuldade e como serviço onde a comunidade hospitalar busca conhecimentos quando necessita. Não há como negar, a importância dos PCIH em relação a produção científica dentro das organizações hospitalares, tanto em quantidade como em qualidade, assim como o nível de conhecimento e a constante atualização dos seus profissionais, o que garante freqüentes solicitações de parecer e consultoria.

Se por este lado não há como negar a relevância deste trabalho, por outro achamos que para o momento atual seria promissor um projeto de qualificação de pessoas produtoras de conhecimento que coordenasse diferentes pontos de vista. Supõe-se que um processo de trabalho constituído da relação trabalho-educação-criatividade coincide com o que é, para nós, a mais importante característica, ou o elo que une a perspectiva construtivista, do aprendizado contínuo e incrementalista: a integração/coordenação de distintos pontos de vista em uma perspectiva teórica e, em perspectiva prática, possível de ser transformada. Reúne os fundamentos epistemológicos, para se repensar as dimensões histórica, cultural, social, emocional e política, por meio de um processo educativo e criativo de produção do conhecimento no trabalho. Não é suficiente para as pessoas

compreenderem ou pensarem que compreendem suas próprias e pequenas contribuições para a sociedade. Elas devem também ter algum senso de como formular novas e amplas concepções integrativas do mundo – sínteses coerentes – que liguem as coisas entre si.

Parece-nos claro que o conhecimento, a capacidade de abstração e a acumulação de experiências, não se constituem em dotes de um grupo restrito/privilegiado da sociedade.

Devemos reconhecer três requisitos básicos de qualquer indivíduo: as necessidades para a comunidade, a estrutura e o significado.

O conhecimento é criado apenas pelos indivíduos e a eles pertence. Uma organização não pode criar conhecimento sem as pessoas. O que pode fazer é apoiar pessoas criativas e prover contextos para que essas gerem conhecimento. Além da geração e/ou aquisição de conhecimento, é preciso cuidar para que ele seja catalogado, transferido, assimilado e utilizado. Estamos nos referindo a estoque, fluxos e conteúdos de conhecimento.

A experiência proporciona uma perspectiva histórica a partir da qual olha-se e entende-se novas situações e eventos. O conhecimento constituído e construído também a partir da experiência reconhece padrões familiares o que permite inter-relações entre o que está acontecendo e o que já aconteceu. Experiência neste contexto entendida como ‘aquilo que fizemos’ e ‘aquilo que aconteceu conosco no passado’, sendo que assim o contexto se desenvolve ao longo do tempo por meio da experiência, que abrange o que absorvemos em cursos, livros e aprendizado informal.

Não será, entretanto, suficiente acharmos que o PCIH pode mudar simplesmente, pois o processo de criação deste modelo perpassa por meio das nossas próprias decisões e ações diárias, por sua vez vamos sendo re-criados.

A Dinâmica teve seqüência, nos levando a refletir sobre: **QUEM É A TRIPULAÇÃO DESTE BARCO?**

Aqui está a frota, vamos colocar uma cadeira vazia, para representar a falta de pessoal, principalmente na área de infecção, se tivesse uma pessoa ou uma enfermeira para ajudar. Aqui os sabotadores, é o que mais têm, qualquer palavra errada da gente, eles se aproveitam você tem que ser muito político, esse é um lado que eu não era, eu aprendi, uma vez um diretor me disse: Você não é político tem que ser mais político. É verdade, apesar desses sabotadores a gente tem apoio externo. Ministério da Saúde, Secretaria de saúde, outros PCIH. Todo mundo na mesma frota.

Todo mundo, o pessoal da lavanderia, o pessoal da cozinha, da zeladoria, o auxiliar de enfermagem e o atendente lá da frente.

Neste momento percebo muitas das certezas do modelo administrativo científico/burocrático, deixando de serem vistas como verdades absolutas, e indícios do nascimento de uma nova visão. Esses indícios estão relacionados ao consenso no grupo de que o PCIH é construído e constituído por todos que trabalham no ambiente hospitalar. E este reconhecer é fundamental, pois pode significar o início de um novo caminho, uma nova cultura gerencial. E essa nova cultura considera fundamental o sentimento de equipe. A experiência transforma as idéias sobre o que deve acontecer em conhecimento daquilo que efetivamente acontece. O conhecimento se produz em mentes que trabalham, existe dentro das pessoas, faz parte da complexidade e imprevisibilidade humanas.

E estas incertezas foram ratificadas quando partimos em direção as outras questões.

DE QUE OUTROS SISTEMAS DEPENDE PARA NAVEGAR? COMO DEVE NAVEGAR?

Depende de todos, a gente depende de todos, depende das enfermeiras, dos médicos, da direção, do pessoal da zeladoria, do laboratório...

Como sistema de navegar, esse barco nós temos como macro-sistema o Ministério da Saúde, a Secretaria de Estado da Saúde e a comunidade e a instituição.

Todo mundo na mesma frota. - Todos os setores, Uma nau capitã aqui. - Aqui é o líder que está puxando o barco. Informação, relacionamento interpessoal, respeitar cada setor... Partilhar responsabilidades.

Com harmonia, na verdade nós temos as águas calmas e as tormentas, isso estimula a criatividade.

Neste momento da navegação, a visão linear, funcionalista, unilateral e utilitária predominante nas organizações e no PCIH pareceu esquecida, e as falas do grupo foram pontuando um processo de trabalho, permeado pelos princípios do pensamento sistêmico. Capra et al. (1993) em sua obra Gerenciamento Ecológico – *Ecomanagement* nos fornece características importantes da administração sistêmica. Os administradores de orientação sistêmica não se vêem como dominadores e controladores na organização, mas sim como “cultivadores” ou “catalisadores”. Ciente da natureza da empresa como sistema vivo, eles emitem “impulsos” e não instruções. Convivem com a incerteza, atuam dentro de um sistema social que não compreendem completamente e cujas reações e fatos predizem e controlam com certeza, porém sentem-se responsáveis pela orientação à organização.

A visão da estabilidade e da flexibilidade de um sistema social como consequência de seu equilíbrio dinâmico sugere uma estratégia correspondente de solução de conflitos. Assim, precisamos de estabilidade e mudança, de ordem e liberdade, de tradição e inovação, de planejamento e *laissez-faire*.

O administrador de orientação sistêmica sabe que as contradições, dentro de uma organização, são sinais de sua variedade e vitalidade e, dessa forma, contribuem para a viabilidade do sistema. Considera os dois termos da contradição, sabendo que ambos serão importantes, dependendo do contexto.

Identifica-se com os sentimentos e o raciocínio dos trabalhadores. Quando chega o momento de tomar decisões, as pessoas precisam estar bem preparadas e, por isso, um sistema de informações confiável que compartilhe experiências/conhecimento e informações estimula as pessoas, continuamente.

Quanto maior for a percepção de que o trabalho que executam ajudará a proteger o ser humano dos riscos das infecções hospitalares, maior será o entusiasmo dos funcionários com a execução e a implementação de medidas que diminuem esta possibilidade.

Finalmente, chegamos a última questão da Dinâmica que perguntava:

QUE ESTRUTURA DEVE SUSTENTAR/GUIAR ESSE BARCO?

O Grupo Criativo, verbalizou sinais de uma nova cultura organizacional, voltada para a coletividade. “A cultura coletiva, apesar de mais estável no tempo é, também, dinâmica e tem, nela, a possibilidade do novo, uma vez que é, constantemente, construída e reconstruída por um conjunto aberto de sujeitos, que se organizam numa dada sociedade (VASCONCELOS E VALSINER, 1995, P.81)”. A idéia de cultura coletiva prevê a presença de heterogeneidade e inconsistência, refletidas pelas culturas pessoais que a compõem, dando-lhe o movimento e vivacidade, na organização dos mundos sociais dos sujeitos (VALSINER, 1993).

Ah! A Gente montou uma estrutura e ficamos firme e vai persistir que é gostar do que faz porque estamos navegando aqui por opção nossa. Muitas vezes ou não, mas, a partir do momento que você estiver no barco, você tem que gostar e aprender a navegar.

A estrutura para sustentar esse barco tem que ser bem firme. A constante educação do pessoal, esse trabalho com todos os membros do hospital que, na

verdade, mantém tudo certo. Tem que ser grande e resistente para que todo mundo caiba dentro dele.

Como estrutura a gente tem um sistema aberto para receber novos meios baseados em informações e experiências, então, estamos sempre atrás de alguma informação, para que a gente, também, coloque em nosso barco.

Neste terceiro milênio, intensifica-se a necessidade de transformação de nossos objetivos e valores. Não parece que a metamorfose tenha de ser uma luta, mas sim uma aventura, uma paixão, uma missão, uma obra de arte. Cada um se faça escultor e com seus instrumentos individuais compartilhemos e nos dispusemos à emoção maior de libertar a criatividade aprisionada.

O pensamento sistêmico envolve uma mudança de percepção, dos objetos para as relações, das estruturas para os processos, dos elementos de construção para os princípios de organização. Os sistemas vivos são todos integrados, inseridos em conjuntos maiores, dos quais dependem. A natureza de todo sistema vivo deriva das relações entre suas partes componentes e das relações do sistema todo com seu ambiente.

O princípio básico da organização, característico de toda vida, é o princípio da auto-organização (CAPRA, 1982). Isto significa que a ordem e o funcionamento de um sistema vivo não são impostos pelo meio, e sim estabelecidos pelo próprio sistema. Os administradores de orientação sistêmica estão bem conscientes deste fato, reconhecendo a lógica e a emocionalidade próprias da empresa e tentando influenciar o sistema, em vez de controlá-lo.

A pressuposição de que os controladores de infecção hospitalares têm que no processo de trabalho controlar; estabelecer; verificar; orientar; treinar; elaborar, investigar; organizar; constituem-se os verbos a comandar suas ações, foi observada nas categorias emergidas nesta pesquisa. Contudo com o desenvolvimento da Dinâmica do Barco, pareceu-nos, que talvez se observe a vontade de começar a valorizar o espírito empreendedor, a confiança e a intuição. Nossos próprios sentimentos, que haviam sido solapados pelo paradigma positivista, emergem e começamos a perceber que temos de dar ouvidos aos nossos próprios impulsos criativos e conhecimento interior, num processo de construção e constituição solidária e coletiva. Hoje, procura-se uma nova direção, buscando-se reconstruir modelos de gerenciamento, referendados por valores sistêmicos, espirituais, ecológicos, sociais e de socialidade, onde se navegue em meio as certezas/incertezas.

4.4. Processo de criação do conhecimento organizacional

Enquanto proponente do estudo, pedi para que alguém apresentasse uma situação-problema que estivesse experienciando no seu ambiente de trabalho, para que pudéssemos vivenciar, refletir e identificar indícios e pressupostos que alavancassem o Processo de Criação de Conhecimento Organizacional.

4.4.1 ETAPA 1: Compreendendo o presente

As primeiras reflexões do Grupo sobre o PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO levaram à constatação de que o primeiro passo para se iniciar mudanças no processo de trabalho perpassa pela busca da compreensão do desempenho atual do PCIH, sob a perspectiva da aprendizagem. Essa busca constitui-se em processo contínuo, dinâmico e, no dizer do Grupo, “significa questionar a maneira como percebemos nossa atual situação e nos abrimos para novos pontos de vista”.

O tempo que investimos nos momentos anteriores, nos permitiu questionar a maneira como funcionamos e a socialização da percepção e conhecimento tácito de cada um nos levou a olhar por outros ângulos algumas das verdades tácitas, aspectos e condutas que tomamos como irrefutáveis e alicerçam o processo de trabalho do PCIH.

Os construtores do Grupo Criativo demonstraram consenso ao reconhecer a estrutura formal, inflexível, burocrática utilizada pelos gerenciadores dos PCIH; a não divulgação de importantes conhecimentos, devido à desconfiança ou conflito entre as pessoas; e a incapacidade de prestar atenção em informações importantes de outros serviços da própria instituição e de outras experiências existentes nos níveis estadual e nacional, que vem gerando a incapacidade de usar o conhecimento tácito já disponível, não permitindo a socialização da experiência e desses conhecimentos que levariam à criação de conhecimento explícito/organizacional de CIH entre os grupos.

Conhecer e questionar o momento atual, explorar quais são as condições mais adequadas para criação de conhecimento possibilitaram o abrir de portas para novas idéias e possibilidades.

Parece-nos que assim como é recomendado aos seres humanos, o “aprender a aprender”, o mesmo deve ser às organizações, pois aquelas que “aprendem a aprender”

podem apresentar maiores possibilidades de domínio de processos da mudança, ao explorar e questionar as amarras que as mantém na situação atual e, assim, se desconstruir/reconstruir/construir para alcançar o futuro que desejam.

Entendido o presente, o PCIH determina seu direcionamento, a partir da exploração de possíveis futuros, em que verá seus planos realizados.

Nas organizações que aprendem a aprender, as pessoas e organização expandem continuamente sua capacidade de criar e recriar seu processo de trabalho.

4.4.2 ETAPA 2: Tendo a visão do Futuro Desejado

Os construtores do Grupo Criativo expuseram a necessidade que sentiam de uma figura operacional de como alcançar esse futuro desejado e o de como este futuro se parece e isto ficou claro, quando se indagavam mutuamente: “Qual é o ponto zero? Há de existir um período anterior, que dê o *start* para desencadear esse processo”. Esta necessidade é entendível, uma vez que o modelo educativo pragmático e unidirecional tem dominado o discurso psicológico, educacional e antropológico, por meio da história, e, como resultado desse domínio, aparece refletido no pensamento cotidiano (VALSINER, 1993).

O reconhecimento pelo grupo da importância das comunidades práticas das organizações hospitalares, levou-o a pensar o PCIH, tendo como preocupação e objeto de seu trabalho o alavancar os recursos de que elas precisam; fertilizar o solo, regando-o como um jardim, acompanhando o seu desenvolvimento e crescimento, para a criação e uma rápida distribuição do conhecimento e o aumento do conhecimento coletivo. Para que isto ocorra, é preciso que os gerenciadores do PCIH propiciem que, na sua vida cotidiana, os membros dessas comunidades participem das decisões e sejam consultados para que o conhecimento deles seja reconhecido e utilizado e não colocados diante de fatos consumados.

Quando o conhecimento é o principal recurso e resultado – a entrada e a saída, a matéria prima e o produto acabado – a propriedade desse conhecimento torna-se indistinta, compartilhada: o trabalhador é parcialmente proprietário (CAPRA et al., 1995, p. 93).

Os diversos componentes da organização devem trabalhar para constituir o alinhamento em torno de objetivos comuns que norteiam ações e aspirações.

O ambiente onde o PCIH estará no futuro, mesmo com uma figura clara, não deixará de conter incertezas. Apesar de entendermos que o PCIH pode organizar de dentro para fora, sua visão de futuro, isto não o retira do contexto externo, do macro-sistema no qual está inserido e que há de ser considerado.

Assim, os processos de planejamento e desconstrução/construção/reconstrução do conhecimento ajudam, continuamente, a organização a repensar seu ambiente, antecipando mudanças e agindo pró-ativamente e não, apenas, reagindo aos acontecimentos.

4.4.3 ETAPA 3: Caminhando Continuamente

Não será, apenas, um fator que influenciará nosso sucesso no PCIH, mas um conjunto de fatores. **Qual a orquestração necessária entre os fatores para que alcancemos os resultados desejados?**

Provavelmente, o caminho do desempenho atual rumo ao futuro desejado não será homogêneo, existirão diferentes fases com desafios particulares. A implementação seguirá nosso plano e nossa intuição, e ainda, guardará acontecimentos que não poderemos prever, a partir das nossas crenças atuais.

Ao iluminar o caminho à frente, podemos ligar mais claramente nossa percepção (ou re-percepção) do presente com o futuro desejado e alterar este caminho, à medida que avançamos nas implementações (nosso presente mudou) ou nossas visões do futuro mudado, criando um caminho dinâmico.

Este ciclo pode ser expandido, ao tomarmos a reflexão mais profunda, em termos de cultura, premissas, valores e estrutura. Assim, nos desprendemos para examinar nossa forma atual de pensar e funcionar.

Este é um caminho dinâmico, a todo momento, o nosso desempenho atual se move em direção ao futuro desejado.

Quando a organização domina este processo de mudança contínua, pode aprender a aprender melhor e mais rápido.

Entendido o caminho dinâmico a ser seguido, é necessário construir a visão em toda organização, comunicando e engajando as pessoas no processo.

Desta forma a aprendizagem organizacional existirá, quando estas atividades estiverem internalizadas, sendo a comunidade hospitalar capaz de praticá-las e, continuamente, conhecer o desempenho atual, repensar o futuro desejado, possuindo, assim, sua própria capacidade de iluminar o caminho para se mover à frente.

A organização aprende, por meio de seus indivíduos. Assim, a aprendizagem acontecerá no PCIH à medida que haja reflexão sobre cultura, premissas, valores e estruturas vigente.

4.5 Combinando o conhecimento socializado e externalizado

Utilizamos a técnica **QUESERÁQUESEI**⁹⁹ (anexo 4), objetivando levantar a percepção individual e grupal sobre os conceitos/categorias emergentes dos momentos anteriores, validando a construção dos mesmos, a fim de atingirmos o terceiro objetivo de nosso trabalho, ou seja, o de elaborar, participativamente, um referencial filosófico e conceptual que, alicerçado sobre a construção/criação dos conhecimentos, atue como catalisador, aumentando a eficiência e eficácia do processo de controle e prevenção das infecções hospitalares.

4.5.1 Uma perspectiva construtivista e constitutiva para um modo de fazer o processo de controle da infecção hospitalar

Dentro da perspectiva construtivista da educação e pesquisa e a partir das bases teóricas e metodológicas que fundamentaram este trabalho, o produto desta etapa é fruto das desconstruções/reconstruções e construções dos dados e momentos vividos pelos seres humanos aprendentes do Grupo Criativo, num processo dialógico e de criação coletiva, em que se discutiu o problema deste estudo, qual seja: como possibilitar que os profissionais da área hospitalar, que são sujeitos aprendentes, possam ser criativos e construtivos, participantes da geração contínua de conhecimentos e práticas para o controle das infecções hospitalares? É possível construir uma nova proposta de forma organizativa de aprendizado no trabalho para o CIH?

⁹⁹ Dinâmica de autoria de Maria Aparecida Ribeiro Sanches e Zenaide Lazara Lessa, educadoras de saúde pública do Núcleo de Educação-CADAIS, da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo In: Educação em Saúde – Coletânea de Técnicas. São Paulo: Fesima, 1993, p.113-114.

Os conhecimentos e experiências tácitas que, socializados e internalizados, tornaram-se explícitos no Grupo, foram sistematizados em um trabalho de síntese e são, agora, apresentados (após serem validados pelos participantes do Grupo Criativo e por *experts*), buscando ir ao alcance do objetivo geral desta tese, qual seja: propor uma nova forma organizativa de aprendizado no trabalho para a geração contínua de conhecimentos e práticas de controle de infecções hospitalares centrado no construtivismo.

Estes pressupostos abrangem quatro aspectos fundamentais – a constituição do ser humano aprendente, a valorização das comunidades práticas e do processo de trabalho, a compreensão da instituição hospitalar como um sistema vivo. Estes pressupostos emergiram a partir de artigos, referencial teórico do projeto desta tese, e que apresentados pela autora ao Grupo Criativo foram assumidos como verdadeiros.

Pensamos que isso muda a perspectiva de atuação dos PCIH, que passa de uma situação de dominação para a parceria. Essa mudança de valores, da dominação para parceria, é um elemento fundamental, pois, enquanto uma máquina é adequadamente entendida por meio de dominação e controle, a compreensão de um sistema vivo será muito mais bem sucedida, se abordada por meio da cooperação e da parceria.

Assim são estabelecidos ainda como pressupostos do referido processo que:

- processo de trabalho constitutivo e construtivo pode elevar o nível de desempenho da eficácia das ações de controle e prevenção das IH;
- processo educativo deve promover o pensamento crítico, a troca de idéias e a construção de conhecimento sobre o controle das infecções hospitalares;
- objeto do PCIH é a busca contínua da relação harmônica entre seres humanos, microorganismos e meio ambiente;
- conhecimento se produz em mentes que trabalham e, portanto, a experiência proporciona uma perspectiva histórica, a partir da qual nos permite olhar e entender novas situações e eventos.
- os seres humanos são sujeitos aprendentes, seres-sujeitos, seres-criativos, participantes/integrantes de um processo de elaboração e socialização do saber fundado na unidade entre trabalho-educação-criatividade. Permite, ainda, elencar o trabalho como princípio educativo, fonte de elaboração, criação e socialização de um conhecimento novo, pautado nas reais necessidades do ser humano e que coopere para

redefinir/privilegiar as relações sociais, as pessoas e os elos entre o sujeito e o objeto, a atividade intelectual e a prática. Os seres humanos são seres ativos no processo de trabalho e educação;

- quando há um elevado sentimento de confiança entre organização e funcionários, estimula-se a experimentação; há liberdade para tentar, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e, também, o que não conhecem;
- as pessoas estão preocupadas com toda a organização e não, apenas, com sua área de trabalho, buscam uma otimização conjunta;
- existe elevado nível de consenso sobre quais são as “*core competences*” da comunidade organizacional, ou seja, sobre quais são os seus pontos fortes em termos de habilidades e competências;
- cada um já traz, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas;
- a aprendizagem organizacional, o aprendizado é uma atividade social, ou seja, acontece em grupos. Nos grupos que aprendem, as comunidades práticas possuem características especiais. Surgem por consenso próprio;
- nenhum problema/situação pode ser entendido isoladamente. São problemas/situações sistêmicos-interligados e interdependentes e sua compreensão e solução requerem um enfoque sistêmico. Toda organização um todo integrado, um sistema vivo. A realidade já não é vista como uma reunião de objetos separados, mas sim como uma teia inseparável de relações (CAPRA et.al, 1995);
- “os sistemas vivos compreendem organismos individuais, sistemas sociais e ecossistemas, e constituem conjuntos integrados inseridos em conjuntos maiores, dos quais dependem. As propriedades sistêmicas são destruídas quando um sistema é desmembrado, física ou teoricamente, em elementos isolados. Embora possamos discernir partes individuais em qualquer sistema, a natureza do todo é sempre diferente da simples soma das partes. A natureza de qualquer sistema vivo, incluída aí a organização hospitalar, deriva das relações entre seus componentes e das relações do sistema com seu ambiente, de uma visão e consideração do todo (CAPRA et. al, 1995);

- as relações cooperativas e simbióticas estão intrinsecamente ligadas à cooperação e são uma característica essencial da teia da vida;
- pensar, sistematicamente, é pensar em processos. Toda estrutura é uma manifestação de processos que a fundamentam. A teia de relações é intrinsecamente dinâmica e as oscilações desempenham um papel crucial. O sistema atinge a estabilidade, mediante um equilíbrio dinâmico, caracterizado pelas contínuas oscilações interdependentes de todas as variáveis. Quanto mais dinâmico o estado de equilíbrio, mais flexível o sistema vivo; quanto mais flexível o sistema, maior é a sua estabilidade. A tensão é a falta de flexibilidade.
- a saúde constitui um dos pólos do processo saúde-doença, co-construído e constituído das relações entre autonomia e dependência, individualidade e sociabilidade, liberdade e determinismo, que são aspectos complementares e co-necessários da vida cotidiana do ser humano;
- um equilíbrio dinâmico, saudável nos sistemas vivos, inclui o equilíbrio entre auto-afirmação e integração, duas tendências essenciais de toda vida. Como conjuntos integrais, os sistemas vivos precisam afirmar-se em sua individualidade; como parte de conjuntos maiores precisam integrar-se em padrões maiores. Enfatizar a integração-cooperação, conservação, qualidade, mudança de valores, da auto-afirmação para a integração;
- em vez de, recebermos o nosso modelo mental de realidade, nós, agora, somos impelidos a inventá-lo e, continuamente, reinventá-lo, o que conduz à maior individualidade, à desmassificação da personalidade, assim como de cultura;
- aprendizado, a geração de novos conhecimentos, o desenvolvimento das potencialidades e a criatividade individual são processos ativos e laboriosos que: envolvem todos os sentidos do corpo; envolvem um indissociável processo mental e emocional; se processam, em grande medida, no subconsciente, daí a importância da intuição e do conhecimento tácito; resultam da resolução de tensões e liberação de angústias, principalmente, quando envolvem avanços importantes; dependem das experiências, tentativas e erros de cada indivíduo; é um processo social que depende da interação com outros; incluem a capacidade de combinar diferentes *inputs* e perspectivas e compreender relações complexas, por meio de um permanente processo

de reformulação dos modelos mentais e mapas cognitivos; estão associados a mudanças de comportamento;

- processo criativo se beneficia, sobremaneira, de diferentes perspectivas e, geralmente, envolve a combinação de conhecimentos de diferentes campos do saber;
- os sujeitos são compreendidos como participantes ativos de um ambiente, membros de um grupo, atores independentes e coadjuvantes dependentes desse universo social. Somos todos construtores e constituídos por esse ambiente e pela cultura coletiva que representamos e, como tal, cada um (sujeito social) constrói, de maneira única e criativa, sua compreensão individual e coletiva dos significados sociais (VASCONCELOS e VALSINER, 1995);
- a teoria dos sistemas, auto-organização, a criatividade, o construtivismo, a psicologia, a sociologia e a biologia são princípios e fundamentos considerados essenciais na perspectiva construtiva e constitutiva para um modo de fazer o processo de controle da infecção hospitalar.

4.6 Conceitos chaves

Antes de apresentarmos os **conceitos**, é mister que se esclareça que a autora, utilizando como base os momentos anteriores vividos são o reflexo sintético dos conhecimentos criados pelo Grupo Criativo.

Por meio de um processo de reflexão sobre as construções realizadas até aquele momento, o Grupo relacionou os conceitos que estavam presentes no contexto do conhecimento produzido por eles próprios, bem como em seu processo de trabalho. Neste momento as diferentes visões, entendimentos e experiências afloraram, gerando idéias diferentes, argumentação/contra-argumentação, defesa/ataque, conforto/desconforto, conflitos, que por meio da negociação, levou o grupo ao consenso emergindo os conceitos que resultaram da construção de todos que participaram do processo, por meio da dinâmica QUESERÁQUESEI (anexo 4).

Durante todo o processo de construção de uma referência político-epistemológica para a **perspectiva construtivista e constitutiva para um modo de fazer o processo de controle da infecção hospitalar**, a diversidade e diferenças de visões, experiências e

conhecimentos estimularam os construtores e constituidores do Grupo Criativo a exercitarem o consenso, e a criarem coletivamente, o conhecimento apresentado nesta tese.

4.6.1 Ser Humano

Constitui-se em um SER APRENDENTE. É participante ativo de um ambiente, membro de um grupo, ator independente e coadjuvante do universo social. Pensa, sistematicamente, é falante, desejante. Transcende a compreensão individual, sintetiza uma visão compartilhada.

Ser vivo complexo e imperfeito/perfeito, dotado de corpo físico, psique, espírito, com intensa necessidade social. Ser pensante, com sentimentos, desejos, que possui consciência, percepções, necessidades, determinações, criatividade, complexo, indefinido. Com força interior forte/fraca ao mesmo tempo partilha informações/experiências/sensações por meio de inter-retro-relações de todos com o todo.

Tem necessidades básicas a serem atendidas e, para atendê-las, abre-se ao mundo e, por meio da organização grupal, se manifesta, verdadeiramente, confiando no espírito.

Seu processo de desenvolvimento humano é dialógico, orientado por objetivos implícitos de cada sujeito e momento histórico, que serão reconstruídos, como próprios no momento de encontro com a (ou da) subjetividade do outro. Envolvidos no processo interativo, são agentes ativos e substantivos de mudanças, responsáveis por recomeços e abandonos existentes naquele processo.

Como ser o aprendiz, é integral, solidário, age intelectualmente e pensa produtivamente. Histórico, dialógico, reconhece o desequilíbrio, o heterogêneo, arrisca-se a enfrentar novos desafios, exercita a ética da compreensão, que traduz-se pelo exercício do bem pensar¹⁰⁰ e da introspecção¹⁰¹. Percebe-se como indivíduo/espécie/sociedade, buscando o auto-conhecimento e, por meio da auto-análise, se co-inventa criativamente, co-construindo e constituindo comensalmente como o meio e os pares.

¹⁰⁰ O bem pensar, é o modo que permite apreender em conjunto, texto/contexto, o ser e seu meio ambiente, o local e o global, o multidimensional, o complexo, as condições objetivas/subjetivas da atitude humano. Morin,2000

¹⁰¹ O auto-exame permanente permite nos descobrirmos como seres falíveis, frágeis, insuficientes, carentes, que necessita de mútua compreensão. Permite que não assumamos a posição de juiz de todas as coisas. Morin,2000.

Ser-contrutor e ser-constituído, ser-sujeito, ser-criativo, inconcluso, holístico, ouve a voz interior, envolve-se e compromete-se.

Emergente da história da vida na terra, é uma entidade planetária e bioesférica. É ao mesmo tempo natural e supra natural, deve ser entendido na natureza viva e física, distinguindo-se pela cultura, pensamento e consciência.

4.6.2 Ética

Reconhece o valor intrínscico de todos os seres vivos e encara os humanos como um determinado fio da teia da vida, que comporta a tríade indivíduo/sociedade/espécie, que além de inseparáveis são co-produtores um do outro. Compreende o ser humano como um todo, abordando várias facetas: os sentimentos, pela abordagem do pensamento sistêmico; o senso de responsabilidade (ênfatizando: a responsabilidade para a própria saúde, pelos semelhantes, por outras criaturas vivas e pelo futuro; o julgamento, desenvolvendo a capacidade de avaliar e selecionar opções recomendadas a cada situação/momento; a ação, incentivando constantemente a colocação em prática de novas percepções e decisões).

As pessoas se comprometem, entram e ficam porque têm algo a aprender e algo com que contribuir. O trabalho que realizam é propriedade conjunta do grupo.

Um senso mútuo de propósito, o compartilhamento de idéias, transferência do conhecimento e inovação estão tão presentes na vida cotidiana.

O processo de trabalho em saúde considera e emite juízo de valor em relação a procedimentos que possam vir a afetar a qualidade da vida humana e não humana. Busca um mundo do trabalho mais justo: no qual o fosso entre os profissionais seja diminuído, e sejam erradicados os preconceitos, e ocorra a igualdade de oportunidades; Humano: no qual a qualidade de vida, a participação sejam estimulados, resguarde a saúde e a segurança dos funcionários; Sustentável: no qual os padrões humanos, incluindo a forma como bens e serviços são produzidos e consumidos sejam alterados para assegurar a sobrevivência humana. Indivíduo/sociedade/espécie são inseparáveis e co-produtores um do outro.

Inspirados por Morin (2000), o Grupo Criativo pensa em uma ética a compreensão, que é a arte de viver que nos demanda, em primeiro lugar, compreender de modo desinteressado. Demanda grande esforço, pois não pode esperar nenhuma reciprocidade.

Compreende, compreender a incompreensão, argumentar e refutar em vez de excomungar. Não desculpa, nem acusa, pois reconhece que todos já cometemos erros. É permeada pelo “bem pensar” e pela “introspecção”.

Indivíduo/sociedade/espécie/cosmos são inseparáveis e co-produtores um do outro: apóiam-se, nutrem-se, reúnem-se, reinventam-se, constroem-se continuamente.

A ética emerge, reemerge na vida pessoal, interpessoal, coletivo e ecológico, de tal maneira que se pode falar, em sinergismo de efeitos combinados sobre a vida cotidiana do ser humano.

A ética em saúde é concebida pelo Grupo Criativo como uma ética que considera tanto a qualidade da *episteme* (a capacidade de pensar) como aquela do *ethos* e da moral, tidas como co-necessárias para a emergência do ser humano, um ser que vivendo, age, pensa e pensa sobre o seu viver, pensar e agir, tendo que tirar as conseqüências prováveis, em termos de responsabilidades, destas práticas.

Ao se fazer responsável pelo sentido de sua liberdade e de sua criatividade, emerge como um ser ético (Boff, 1998). Parece-nos, assim, que a ética está entrelaçada com liberdade e criatividade e que a vivência de um processo de trabalho, constituído e construído pela liberdade criativa, é permeado por princípios, éticos.

Uma ética em saúde, tem a ver com o bem-estar da vida humana, nas suas circunstâncias que constituem o ambiente indispensável ao sistema vida humana, tanto individual quanto coletivo e ecológico. Embasada na condição humana da precariedade e mortalidade, entendendo os limites e as possibilidades, estabelece uma aliança entre prudência no agir e responsabilidade nas escolhas, no que diz respeito ao bem estar dos seres humanos.

4.6.3 Educação

Processo ininterrupto, individual e/ou grupal, dialógico, numa constante busca, sempre a ser aperfeiçoada, é sempre um processo de transformação do ser humano na arte e na ciência da busca constante de novos caminhos.

Processo que possibilita uma articulação das capacidades de agir intelectualmente e pensar produtivamente; de estabelecer vínculos entre trabalho e educação e para a

contextualização cada vez maior do conhecimento, já que esta é condição essencial da eficácia do funcionamento cognitivo (MORIN, 2000).

Constitui-se em processo que integra o todo, já que o “global é mais que o contexto”, é o conjunto das diversas partes ligadas a ele, de modo inter-retroativo ou organizacional. Que reconhece a complexidade e multidimensionalidade do ser humano que é, ao mesmo tempo, biológico, psíquico, social, afetivo e racional e da sociedade que comporta a dimensão histórica, econômica, sociológica.

Edgar Morin (2000) escreve que a missão do ensino é transmitir não o mero saber, mas uma cultura que permita compreender nossa condição e nos ajude a viver e que favoreça, ao mesmo tempo, um modo de pensar aberto e livre. A educação pode ajudar a nos tornarmos melhores, se não mais felizes, e nos ensina a assumir a parte prosaica e viver a parte poética de nossas vidas.

Educar, neste novo tempo, é ensinar os trabalhadores a criarem, em conjunto, a vida por si próprios, a sonharem juntos e, treinamento em fazer novas e melhores escolhas para si, seu grupo, seus clientes e a sociedade global. O paradigma emergente reconhece que os seres humanos trazem em si uma extraordinária quantidade de recursos e que a cooperação (trabalhar em conjunto) extrai o melhor destes seres. A co-criação (criar juntos) e a co-constituição (constituir/formar juntos) possibilita a fusão de forças, ampliando os limites da criatividade. A harmonia parece constituir o modo necessário de relacionamento no novo paradigma.

A educação ilustra o destino multifacetado do humano: o destino da espécie humana, o destino individual, o destino social, o destino histórico, todos entrelaçados e inseparáveis, co-construindo a complexidade humana. O conhecimento existe dentro das pessoas, faz parte da complexidade e imprevisibilidade humanas.

A relação trabalho-educação precisa se constituir em processo de criação de sujeitos capazes de pensar, fazer e criar com autonomia: sujeitos capazes de maximizar a utilização dos seus potenciais e recursos (materiais, físicos e humanos), de forma solidária; sujeitos capazes de estabelecer e manter relações sociais harmônicas com a natureza; capazes de auto-gerar, auto-organizar e se governar, coletivamente, em suas diversas unidades de trabalho e de existência, da mais universal e geral a mais local e específica.

4.6.4 Criatividade

É a maneira de se buscar alternativas para a realização de procedimentos que nos encaminhem a um ideal. Capacidade de suplantar dificuldades com inteligência, imaginação e Humor. O potencial de cada indivíduo/trabalhador permanece como possibilidade, alcançando sua concretude, quando o conhecimento produzido é fruto da criação coletiva, de um sonhar juntos, permitindo o aprendizado do grupo em criar em conjunto. A criatividade, como processo grupal, no qual cada profissional possui as mesmas oportunidades de influenciar e ser influenciado, por meio de um processo de interação constante, liberta, permite o diálogo, emancipa e unifica o sonho, tornando a criatividade de cada um em uma criação coletiva. Faz-se importante que cada profissional da comunidade hospitalar, trabalhe com o outro na criação do conhecimento necessário ao controle das infecções hospitalares, pois o todo constituído/construído por cada profissional e suas relações é que determina sua atitude com as medidas de controle das infecções hospitalares. A reorganização das relações entre profissionais/profissionais e profissionais/gerenciadores, do controle de infecção hospitalar de um processo prescritivo para um novo olhar onde cada um se veja como elo criador da cadeia de controle de infecções hospitalares pode representar o primeiro passo para o controle e prevenção efetivos desse problema de saúde pública.

Percebe-se, portanto, que a criatividade grupal e, não a individual deve ser o ponto de partida, o meio e o *continuum* dos gerenciadores. O processo grupal contém o segredo da vida coletiva, é a chave para a democracia, é a principal lição para cada indivíduo aprender, é a nossa principal esperança para a vida política, social e internacional do futuro.

O Grupo Criativo entende que entramos em uma nova era; a era da vida coletiva, da criação coletiva e do fomento de uma mentalidade cooperativa. Nessa nova era, existe uma única regra rígida: utilizar a união. União de idéias, objetivos, pensamentos, sonhos, desejos de atividades de criação coletiva que levem o trabalhador ao exercício mental /moral/cultural/emocional.

4.6.5 Instituição Hospitalar

Instituição de Saúde, caracterizada como um sistema aberto, auto-organizado, formado por, estrutura sócio-técnico e física seres vivos, humanos ou não, com padrões de interação entre si, associados com o acolhimento, o cuidado e o tratamento de seres humanos, com o objetivo de gerar incremento da saúde entre todos os envolvidos. Promove a pesquisa, o ensino e a educação.

É um espaço social formal, materialmente definido, onde se estabelecem relações de diferentes ordens, historicamente construídas. Como sistema, influencia e é influenciado, transforma e é transformado, constrói e é construído por meio de inter-retro relações entre os seres humanos cuidadores e cuidados.

4.6.6 Processo de Trabalho em Saúde

É o processo de atividade humana coletivo, integrado, solidário, complexo, sistêmico, auto-organizado que congrega áreas técnicas específicas e integradas como a enfermagem, a medicina, a farmácia, nutrição, serviço social, entre outros num todo. Por meio da visão sistêmica e que por meio do aprendizado leva à agregação de valor, ao processo de criação do conhecimento CIH do qual todos estão participando. Como envolve o aprendizado; como resultado, com o tempo surgem as comunidades de prática que desenvolvem costumes, cultura, enfim um modo de lidar com o mundo que compartilham. Tem como objeto do seu trabalho o alavancar e como catalisador, aumentar a eficiência e eficácia do processo de controle e prevenção das infecções hospitalares.

4.6.7 Vida Cotidiana

Um conjunto de atividades formadas por conteúdos e estruturas diferentes, porém contínuos, no ambiente hospitalar. Desenvolve-se no ambiente imediato, onde acontece a expressão do aprendido e do que se vai transmitir, recebem como valor agregado a experiência. Para Heller (1985, p. 17) “a vida cotidiana é a vida de todo homem”, portanto é a vida de todos os seres humanos, incluindo os que trabalham na saúde. É nesse espaço que o ser humano é simultaneamente ser particular e ser genérico, uma vez que não há sociedade sem vida cotidiana. É no cotidiano que o ser humano é muda unidade vital de

particularidade e genericidade, e utiliza/desenvolve todas as suas potencialidades, que vão desde os seus sentidos, capacidades intelectuais, habilidades manipulativas a sentimentos, paixões, idéias e ideologias.

É caracterizada pela heterogeneidade; hierarquia; historicidade; contínuo movimento devido às estruturas culturais, sociais, políticas e econômicas; espontaneidade, probabilidade e possibilidade¹⁰² que se desenvolve como um processo contínuo e é pragmática.

A vida cotidiana do ser humano se desenrola na relação tríade indivíduo/ sociedade/ espécie. As interações entre os indivíduos produzem a sociedade, onde surge a cultura o que retorna aos indivíduos pela cultura. A sociedade vive para o indivíduo, o indivíduo para a sociedade e ambos vivem para a espécie, que vive para os dois (MORIN, 2000).

E nessa relação dinâmica, complementar e complexa acontece a vida cotidiana do ser humano, que está associada aos elementos que a constituem: “todo desenvolvimento verdadeiramente humano significa o desenvolvimento conjunto das autonomias individuais, das participações comunitárias e do sentimento de pertencer à espécie humana” (MORIN, 2000).

¹⁰² Espontaneidade acontece em diferentes níveis, relacionam-se as motivações particulares humano-genéricas e afetam todas as atividades cotidianas. A probabilidade tem haver com as relações objetivas dadas entre as atividades e suas conseqüências. A possibilidade está determinada pela oportunidade de escolher entre diferentes alternativas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apenas o sábio mantém o todo constantemente na mente jamais esquece o mundo, pensa e age em relação ao cosmo. Groethuysen

Ao chegar neste capítulo, paro, reflito, sinto os momentos/experiências passadas e presentes vividas durante todo o processo de pesquisa, percebo que chegamos a algumas construções bastante relevantes. A assimilação desses novos conhecimentos nos levaram a reorganizar pensamentos, reconhecer e estabelecer novas conexões que nos permitiram ver com um novo olhar o Processo de Trabalho em Saúde, a Cultura Organizacional, a Estrutura Organizacional, o Processo Educativo e a visão de Ser Humano do PCIH.

As instituições burocráticas com estruturas hierárquicas não favorecem o desenvolvimento da criatividade do grupo de profissionais, uma vez que não dão “voz” aos demais, impedindo a expressão de seus pensamentos. A criatividade no trabalho está diretamente relacionada com a interação e interconexão do(s) indivíduo(s), com o ambiente e a possibilidades de expressão de idéias. Essas condições são necessárias para a criatividade no trabalho, pois permitem o exercício do **pensamento “lateral”**, pensamento aberto, investigativo, que tem, como objetivo, um olhar que busca idéias alternativas (DEBONO, 1994).

Lateralizar indica movimento para os lados, na busca de alternativas diferentes, ao contrário do vertical que se caracteriza por estabelecer a continuidade e do julgar o certo e o errado. O pensamento lateral é gerador, movimenta-se de um conceito a outro, de um modo de ver para outro, explorador, criador. A criatividade, no dizer de DeBono (1994), é

um tipo de *pensamento lateral* e as maiores dificuldades para o seu desenvolvimento estão relacionadas ao fato de ela romper com padrões estabelecidos e contrariar nossos hábitos de pensamento lógico tradicional, *vertical*.

A existência das condições anteriormente citadas permite aos profissionais a identificação e análise dos seus problemas e a criar e implementar as próprias soluções. Cria-se um ambiente favorável à criatividade, onde cada indivíduo aceita o compromisso pessoal pelo resultado coletivo; pois encontra significado em cada ato executado e o percebe como um direito seu e um serviço à comunidade. Rompendo com padrões estabelecidos, passa a olhar o seu cotidiano de um modo diferente e antigos hábitos/rotinas/ normas/ relações/ dados, fornecem novos dados e idéias.

Follett (apud GRAHAM, 1997, p. 19) nos diz que:

nós só encontramos o verdadeiro homem, por meio da organização grupal. As potencialidades do indivíduo continuam como potencialidades, até que sejam relegadas pela vida em grupo. Portanto a essência da democracia é criar. A técnica da democracia é a organização grupal.

As palavras desta admirável guru da administração nos levam a pensar que o potencial de cada indivíduo/trabalhador permanece como possibilidade, alcançando sua concretude, quando o conhecimento produzido é fruto da criação coletiva, de um sonhar juntos, permitindo o aprendizado do grupo em criar em conjunto.

A criatividade no ambiente hospitalar, como característica individual/pessoal, utilizada para a auto-promoção, constitui um processo reducionista, contraproducente, gerador de dominação, não dialógico. A criatividade, como processo grupal, no qual cada profissional possui as mesmas oportunidades de influenciar e ser influenciado, por meio de um processo de interação constante, liberta, permite o diálogo, emancipa e unifica o sonho, tornando a criatividade de cada um em uma criação coletiva. Isto poderá ser efetivado por meio do estímulo da criatividade e inovação e um processo contínuo de auto-desenvolvimento dos trabalhadores. Desaprender antigos valores e desenvolver valores como : uma visão para o futuro; comunicação intensa em todas as direções; ser humano pró-ativo, bom e mutável, em contato com o ambiente e com pensamento sistêmico; busca da verdade em diferentes fontes; e com relações de trabalho pautadas pela participação, qualificação e comprometimento de seus membros, parecem representar estratégias

significativas para a efetivação da criatividade, como processo grupal, na instituição hospitalar.

Faz-se importante que cada profissional da comunidade hospitalar trabalhe com o outro, na criação do conhecimento necessário ao controle das infecções hospitalares, pois o todo constituído/construído por cada profissional e suas relações é que determina sua atitude com as medidas de controle das infecções hospitalares. A reorganização das relações entre profissionais/profissionais e profissionais/gerenciadores do controle de infecção hospitalar de um processo prescritivo para um novo olhar, onde cada um se veja como elo criador da cadeia de controle de infecções hospitalares, pode representar o primeiro passo para o controle e prevenção efetivos desse problema de saúde pública. No Grupo Criativo, o nascimento desse **olhar aconteceu, quando unidos por interesses comuns de aprendizado e desenvolvimento pessoal**, começou a perceber e/ou reinterpretar as experiências presentes e passadas do processo de trabalho do PCIH, relacionadas principalmente aos seres humanos e as inter-relações no sistema hospitalar, olhando seu cotidiano e antigos hábitos rotinas/normas/relações/dados, de modo diferente. Este repensar levou os participantes a perceberem que é fundamental para o PCIH partilhar informações/ experiências/sensações por meio de inter-retro-relações de todos com o todo e ver o mundo como fruto de um ato coletivo de sinergia/sincronia, diversidade/consenso, ordem/desordem, conflito/harmonia, construção/mdesconstrução/reconstrução de seres humanos entrelaçados e envolvidos uns aos outros.

Capacidade criativa e conhecimento para a realização de um modo mais seguro de assistir e cuidar de um paciente pode estar com aqueles que estão envolvidos no fazer e no momento deste reconhecimento estamos possibilitando o processo de criação coletiva, o que permite a integração e por meio dele o nascimento da responsabilidade criativa/coletiva (FLEURY E FLEURY, 1995).

Percebe-se, portanto, que a criatividade grupal e não a individual deve ser o ponto de partida, o meio e o *continuum* dos gerenciadores. No dizer de Follett, “o processo grupal contém o segredo da vida coletiva, é a chave para a democracia, é a principal lição para cada indivíduo aprender, é a nossa principal esperança para a vida política, social e internacional do futuro” (FOLLETT apud DUMAS, 1997, p. 249).

Naturalmente, os seres humanos não são tão solidários quanto sonhamos, nem naturalmente perversos ou anti-solidários.

Hoje, depositamos nossas esperanças na democratização e nos princípios deste novo paradigma sistêmico, apostamos no potencial socializante, solidário e possibilitador de democraticidade participativa, fundamentado nos admiráveis recursos de contato e relacionamento humano.

Trabalhar pedagogicamente o descompasso dos seres humanos em relação às oportunidades contidas nas novas propostas é uma tarefa difícil, pois o atraso passou a ser muito mais nas mentes, espírito e coração. E, esse processo de modificação perpassa pela criação de um ambiente de trabalho encorajador destas mudanças e jamais pela força.

O ambiente de trabalho precisa ser visto como lugar seguro, onde haja confiança no espírito humano, onde as pessoas possam mostrar-se vulneráveis, a solidariedade floresça e o conflito apareça como alavanca para os processos de criação. E, então, as pessoas passam a se sentir importantes, sentem que têm algo em comum, que têm sentido de estarem juntas em um trabalho animador e que são parte integrante do todo.

A jornada construtiva e constitutiva experienciada nos fez perceber que as idéias e experiências podem ser os catalisadores que nos permitem combinar recursos limitados em arranjos/conhecimentos ainda mais valiosos.

O objeto do PCIH é a busca contínua da relação harmônica entre seres humanos, microorganismos e meio ambiente e, portanto, toda a organização hospitalar é um todo integrado, um sistema vivo.

Das características mais marcantes dos sistemas vivos, dizem respeito as relações cooperativas e simbióticas, que estão intrinsecamente ligadas à cooperação e são componentes essenciais da teia da vida .

Como conjuntos integrais, os sistemas vivos precisam afirmar-se em sua individualidade; como parte de conjunto maiores precisam integrar-se em padrões maiores. O processo de trabalho constitutivo e construtivo pode elevar o nível de desempenho da eficácia das ações de controle e prevenção das IH, uma vez que é corolário a um processo educativo que promove o pensamento crítico e sistêmico, a troca de idéias e a construção de conhecimentos, no qual os seres humanos são sujeitos aprendentes, portanto, seres-sujeitos, seres-criativos, participantes/integrantes de um processo de elaboração e socialização do saber fundado na unidade entre trabalho-educação-criatividade.

Uma cultura organizacional que propicie a criatividade e aprendizagem contínua caracteriza-se pela adoção de um estilo democrático, não pré-julgando as idéias, não vedando oportunidades para que as pessoas possam expressar suas idéias, partilhar suas experiências, entre outras. A promoção da sociabilidade e a eliminação de barreiras ao desenvolvimento do indivíduo deveriam ser funções gerenciais fundamentais a serem desenvolvidas pelos responsáveis pelos PCIH.

Percebemos que a experiência transforma as idéias sobre o que deve acontecer em conhecimento daquilo que efetivamente acontece. Experiência, neste contexto, entendida como “aquilo que fizemos” e “aquilo que aconteceu conosco no passado”, sendo que assim o contexto se desenvolve ao longo do tempo por meio da experiência, que abrange o que absorvermos em cursos, livros e aprendizado informal.

Nos pareceu bastante forte o fato de que **o conhecimento se produz em mentes que trabalham** e, portanto, a experiência proporciona uma perspectiva histórica, a partir da qual nos permite olhar e entender novas situações e eventos. O conhecimento constituído e construído, também a partir da experiência, reconhece padrões familiares o que permite inter-relações entre o que está acontecendo, o que já aconteceu e o que está para acontecer...

O conhecimento tácito de cada ser aprendente, ao socializar-se, tornou-se explícito, fazendo florescer a possibilidade de apoiar-se em uma **nova base filosófico-conceptual de aprendizado no trabalho para a geração contínua de conhecimentos e práticas de controle de infecções hospitalares, centrado no construtivismo.**

Há de se concordar, que nesta proposta apresenta-se um desafio, esforço e comprometimento para a mudança, muito mais elevados do que as alternativas que se sobrepõem à estrutura hierárquico-burocrático tradicional.

Parece-nos que o que mantém as pessoas conectadas são seus interesses comuns de aprendizado e desenvolvimento pessoal. Essas pessoas criam espécies de “clubes” semi-abertos, cuja adesão é baseada em relações de intensa confiança e, também, na contribuição que cada um traz para a rede.

Os pressupostos que alicerçaram a nova base filosófico-conceptual constituem quatro eixos fundamentais: a constituição do ser humano aprendente, a valorização das

comunidades práticas, a valorização do processo de trabalho em saúde e a compreensão da instituição hospitalar como um sistema vivo.

Estes quatro eixos dão sustentação para um **Processo de Trabalho em Saúde** sob uma perspectiva **Construtivista e Constitutiva**, para um novo modo de fazer o processo de controle da infecção hospitalar. Nesta perspectiva, a dominação é substituída pela parceria, pois entende que a compreensão de um sistema vivo será muito mais bem sucedida, se abordada por meio da cooperação.

O processo de trabalho constitutivo e construtivo em saúde parece poder elevar o nível de desempenho da eficácia das ações de controle e prevenção das IH, já que o processo educativo que o permeia procura promover o pensamento crítico, a troca de idéias e a construção de conhecimento sobre o controle das infecções hospitalares.

O reconhecimento dos seres humanos como seres-aprendentes, seres-sujeitos, seres-criativos, participantes/integrantes de um processo de elaboração e socialização do saber fundado na unidade entre trabalho-educação-criatividade, torna peculiar a base filosófica e conceptual construída e constituída pelo **Grupo Criativo**.

Os conceitos chaves que emergiram neste processo, foram os de: **Ser Humano, Ética, Criatividade, Instituição Hospitalar, Processo de Trabalho em Saúde e Vida Cotidiana**. Estes conceitos são interligados, complementares, sistêmicos, flexíveis/estruturados, constituem as partes e o todo e, por meio da dialogicidade do ser humano aprendente, torna o conhecimento acessível, transformando-o em um ativo corporativo valioso, pois seu valor aumenta, na proporção do grau de acessibilidade. Nesta base filosófica e conceptual, o conhecimento compartilhado é o principal catalizador do PCIH, já que há o reconhecimento de que a mera existência de conhecimento, em alguma parte da organização, é de pouca ajuda.

Ter como objetivo propor uma nova base filosófica e conceptual de aprendizado no trabalho, para a geração contínua de conhecimentos e práticas de controle de infecções hospitalares centrado no construtivismo, constitui um desafio estimulante, que nos mostrou e mostra que é possível transformar os PCIH em catalisadores de aprendizado contínuo intercolaborador, dotado de agilidade e criatividade na organização hospitalar.

Ao contrário do conhecimento individual dos controladores de infecção hospitalar, o conhecimento organizacional é altamente dinâmico e movido por uma variedade de forças,

que congregam a diversidade da singularidade, a integralidade das partes, permitindo a compreensão do incompreensível e contínuo exercício do bem pensar e da reflexão.

É mister lembrar que a confiança é condição essencial para a vivência do **Processo de trabalho Constitutivo e Construtivo em Saúde**, já que o conhecimento é seu principal ativo e, portanto, há de ser compartilhado.

Significa favorecer que cada trabalhador veja que seu conhecimento é valioso e saiba que outras pessoas da organização hospitalar vão cooperar, quando ele necessitar de ajuda especializada. Parece-nos que estes trabalhadores podem ficar muito mais satisfeitos com seu trabalho e trabalhar muito mais que aqueles que se sentem frustrados, por falta de comunicação, desperdício de esforço e não participação nas decisões.

Leonard-Barton (1995) argumenta que a inovação ocorre nas fronteiras entre as mentes, mas as mentes precisam entrar em contato, para que as fronteiras possam existir. A abrasão ou fusão criativa exige algum ponto em comum. Os membros dos grupos precisam desenvolver grau suficiente de linguagem em comum para que se possam entender. É necessário haver algum conhecimento compartilhado, antes de se dar início à colaboração, o que foi a característica maior do Grupo Criativo.

Em relação à criação de conhecimento na empresa, Nonaka e Takeuchi (1995) dizem que reunir pessoas com experiência e conhecimentos diferentes é uma das condições necessárias à criação do conhecimento.

O denominador comum de todos esses esforços é a necessidade dos PCIH alocarem tempo e espaço apropriados para a criação ou aquisição do conhecimento: bibliotecas, laboratórios, lugares de reunião, bate papo, etc.

O conhecimento tende a ser mais absorvido se falar ao senso da verdade fundamental do ouvinte, se for transmitido com sentimento e se for colocado num contexto, ao menos em parte, compartilhado pelo público alvo.

A adoção e a aplicação da nova base conceptual e filosófica pode ser um processo lento e árduo e o índice de sucesso será altamente influenciado pela cultura organizacional da instituição.

Em virtude do auto valor do ser humano neste processo, uma estrutura flexível e evolutiva é desejável, pois o compartilhamento e uso do conhecimento como fatores de motivação da criação é fundamental.

Parece-nos que gerir o conhecimento é trabalho de todos, portanto, precisamos repensar e alterar esta estrutura de gerentes de conhecimento para fazer um trabalho que é de todos. O conhecimento existe, dentro das pessoas, faz parte da complexidade e imprevisibilidades humanas, por isso, requer convergência de esforços.

A aprendizagem organizacional acontece, quando a organização possui uma postura de aprendizagem, promovendo processos de re-percepção da situação em todos os seus níveis, fazendo com que toda a organização evolua, aprenda a se adaptar e a se renovar. Salientamos que cada organização possui o seu próprio estilo e foco de aprendizagem, dependentes da sua aspiração e orientação estratégica e áreas de uma mesma organização podem ter estilos e focos diferentes.

Quando apresentamos como objetivo geral o de propor uma nova base filosófica e conceptual de aprendizado no trabalho para a geração contínua de conhecimentos e práticas de controle de infecções hospitalares centrado no construtivismo, procuramos operacioná-lo com os três objetivos específicos, quais sejam: construir um arquétipo cognitivo; promover a reflexão e análise sobre o trabalho e a prática da gestão do conhecimento do ponto de vista dos profissionais que, efetivamente, desempenham suas funções nas Comissões de prevenção e controle das infecções hospitalares; e elaborar, participativamente, um referencial filosófico e conceptual que, alicerçado sobre a construção/criação dos conhecimentos, atue como catalisador, aumentando a eficiência e eficácia do processo de controle e prevenção das infecções hospitalares.

Entendemos que a análise de pesquisas sobre evolução das teorias organizacionais, criatividade, processos educativos, aprendizado/ inovação, visão de ser humano, que, de certo modo, formam a base conceitual mais condensada na literatura sobre gestão do conhecimento, construtivismo e criatividade procurando-se estabelecer as inter-relações entre os vários campos de estudo, reconhecendo contribuições e limitações das várias abordagens existentes, realizada no primeiro capítulo sob o nome Abordagens Teóricas, nos capacitam a afirmar que o primeiro objetivo específico que é o de construir um arquétipo cognitivo, foi alcançado e nos orientou durante o processo.

Em relação ao segundo objetivo que foi o de **promover a reflexão e análise sobre o trabalho e a prática da gestão do conhecimento do ponto de vista dos profissionais que efetivamente desempenham suas funções nas Comissões de prevenção e controle das infecções hospitalares**, pensamos ter conseguido operacionalizar com sucesso, uma

vez que foi a construção e constituição deste objetivo que nos forneceu os elementos para alcançarmos o próximo.

Esta reflexão nos levou a uma visão poliocular da realidade do PCIH e de que tal realidade não é descoberta e sim construída e constituída. Fazemos isso escolhendo fatos e experiências do nosso cotidiano e a usamos como lente que filtra nossa visão para novos fatos e experiências aos quais sejamos expostos.

Finalmente, o terceiro objetivo específico, ou seja, **elaborar participativamente um referencial filosófico e conceptual que, alicerçado sobre a construção/criação dos conhecimentos, atue como catalisador, aumentando a eficiência e eficácia do processo de controle e prevenção das infecções hospitalares, foi alcançado, quando apresentamos uma Perspectiva Construtivista e Constitutiva para um modo de fazer o processo de controle da infecção hospitalar** que propõe uma nova base filosófica e conceptual de aprendizado no trabalho para a geração contínua de conhecimentos e práticas de controle de infecções hospitalares centrado no construtivismo, objetivo geral deste estudo.

É nossa impressão que a **Perspectiva Construtivista e Constitutiva** responde ao problema desta pesquisa, qual seja: Como possibilitar que os profissionais da área hospitalar, que são sujeitos aprendentes, possam ser criativos e construtivos, participantes da geração contínua de conhecimentos e práticas para o controle das infecções hospitalares? É possível construir um novo referencial teórico-filosófico que oriente o aprendizado no trabalho para o CIH?

Nossa resposta a esta pergunta é SIM. É possível construir com um grupo representativo um referencial filosófico e conceptual, no qual **profissionais da área hospitalar como sujeitos aprendentes, podem ser criativos e construtivos, gerando continuamente conhecimentos e práticas que promovam a melhoria do processo de prevenção e controle das infecções hospitalares.**

Consideramos importante ressaltar que essa possibilidade envolve a mudança para uma visão do mundo holística e sistêmica. Essa mudança diz respeito à nossa percepção da natureza, do ser humano, do processo de trabalho em saúde e, portanto, também à nossa percepção da instituição hospitalar. O hospital, assim como as demais empresas, é um sistema vivo, e como tal não pode ser, rigidamente, controlado por meio da intervenção direta, porém pode ser influenciado pela transmissão de orientações e emissão de impulsos.

Como envolve uma visão holística do mundo e da natureza humana, também será proveitoso considerar o ser humano como um todo, abordando várias facetas: os sentimentos, pela abordagem do pensamento sistêmico; o senso de responsabilidade (ênfatisando a responsabilidade para a própria saúde, pelos semelhantes, por outras criaturas vivas e pelo futuro); o auto-exame, desenvolvendo a capacidade de avaliar e selecionar as melhores opções; o bem pensar, exercitando a compreensão e a ação, incentivando constantemente a colocação em prática de novas percepções e decisões.

Queremos, também, ressaltar que a Criatividade sem estrutura e sem processos é apenas um sonho. Uma vez que compreendamos como os conceitos, processos e princípios da Perspectiva Construtivista e Constitutiva estão inter-relacionados e como se transformam um no outro, alavancando poderosas mudanças, vamos obtendo uma compreensão mais clara das mudanças que podem assaltar a nossa vida cotidiana.

O reconhecimento de que nenhum conhecimento pode ser completo, nenhuma metáfora inteira é em si humanizante, concede-nos a possibilidade de verdade parcial e a possibilidade de erro. O mais importante é que a maioria de nós esteja e continue empenhada em criar, continuamente, a verdade, por meio do construir/desconstruir/reconstruir e constituir conhecimentos e práticas que promovam a melhoria do processo de prevenção e controle das infecções hospitalares.

O propósito de todo o processo foi o de ir além de qualquer compreensão individual, explorando questões difíceis e complexas de vários pontos de vista e, por meio do pensamento sistêmico, procurar reconhecer as interconexões entre as partes de um sistema e sintetizá-las em uma visão unificada do todo. Esta visão compartilhada ganha importância, pois adiciona elementos que alavancam um melhor desempenho, promovendo um comprometimento voluntário das pessoas, que se superam e aprendem, não porque são mandadas, mas porque querem.

O profissional do PCIH deve atuar como professor, mentor, guia ou facilitador, incentivando as pessoas e a organização, de maneira geral, a desenvolver habilidades fundamentais para a existência de um aprendizado generativo ou capaz de recriar o mundo (controle autônomo, visão compartilhada, modelos mentais e pensamento sistêmico).

Enfim, o processo vivido/experenciado pelo Grupo Criativo, nos levaram ao seguinte referencial filosófico conceitual da Perspectiva Construtiva e Constitutiva:

- entender e compreender a instituição hospitalar como um sistema vivo, que reconhece as correlações, reúne e integra os problemas, gerando a capacidade de contextualizar e englobar, gerando conhecimento;
- reconhecer o ser humano como ser-aprendente, ser-sujeito, ser-criativo, participante/integrante que contextualiza e integra por meio de um processo de elaboração e socialização do saber fundado na unidade entre trabalho-educação-criatividade, assumindo o viver poético e prosaico do viver humano;
- reaproximar o mundo do trabalho da comunidade hospitalar com o PCIH, por meio de uma cultura que busque compreender os processos do trabalho e a vida cotidiana da equipe de saúde;
- sistematizar princípios organizadores, que permitam interligar os conhecimentos tácitos dos indivíduos das comunidades práticas, reunindo experiências e conhecimentos diferentes, articulando-os, criticando-os, socializando-os, aprendendo “o que é tecido junto”, o que é condição fundamental à criação do conhecimento;
- exercitar um processo educativo, que promova o pensamento crítico, a troca de idéias e a construção de conhecimento sobre o controle das infecções hospitalares, criado e tecido pela interdependência, interatividade e inter-retroatividade entre as partes e o todo, o todo e as parte, o que pode ser exercido por meio da teoria sistêmica;
- vivenciar um processo de trabalho em saúde dialógico, por meio do construtivismo, no qual a arte da discussão e da argumentação sejam integrantes do viver prosaico e poético das comunidades práticas, contribuindo para o desenvolvimento do espírito problematizador (interrogação e reflexão);
- valorizar os conhecimentos dos indivíduos, alavancando-os por meio da contextualização e de sua inserção no contexto organizacional;
- reconhecer que cada ser humano, como um ponto de holograma, traz sua singularidade e nesta está contida a humanidade, a vida e o cosmos;
- entender a saúde como um pólo do processo saúde-doença, resultante da interconexão da dinâmica natural da realidade complexa do viver humano, onde se articulam os sistemas físico, biótico, psicológico e sociocultural;

- buscar a saúde nos diversos planos entrelaçados da vida, incluindo, no conceito de saúde, as qualidades de sociabilidade, afetividade, cultura, lazer e relações com o ambiente;
- investir em conhecimentos do tipo construtivista, ou seja, embasado numa racionalidade nômade e criativa;
- estimular a vocação reflexiva/autocrítica do ser aprendente, levando-o a reorganizar de forma crítica seu saber;
- catalizar a transformação das informações em conhecimentos e do conhecimento em sapiência, segundo suas finalidades;
- desenvolver a ética da solidariedade, da compreensão e aprender e ensinar a ética do gênero humano, na qual a argumentação e a refutação propiciam ao ser aprendente a decisão consciente e esclarecida de assumir a condição humana indivíduo/sociedade/espécie;
- entender que os riscos causados à saúde decorrentes das IH, adquirem todo o seu sentido de relevância, do ponto de vista ético, pois constituem um verdadeiro atentado à condição humana indivíduo/sociedade/espécie;
- reforçar a consciência em relação as suas competências e levá-los a socializar seu saber tácito, estimulando a solidariedade e a responsabilidade, indo além da competência individual, progredindo das partes para o todo e do todos às partes;
- estimular o conhecimento do significado social do seu saber, auxiliando-o a assumir a sua condição humana de aprender e ensinar, em um exercício pleno de cidadania.

Esta visão, deixa em aberto a questão de como, construtivisticamente, se encarnar uma prática, onde o ser humano busca o auto-conhecimento e, ao se perceber, emite um novo olhar sobre si, se auto-inovando e se auto-criando.

Apresentamos a seguir a expressão mais fortemente evidenciada nos momentos de dialogicidade do Grupo Criativo, que proporcionou à pesquisadora deste estudo, construir uma noção mais ampliada do ser humano como ser aprendente.

○ SER HUMANO... UM SER APRENDENTE...

Quando o ser humano é reconhecido como ser imerso em sistemas vivos/aprendentes,
Quando seu processo de trabalho-educação permite a efetivação de uma teoria pedagógica
como práxis,

Quando é Sujeito ativo da sua educação,

Quando é reconhecido como ser CRIATIVO e aprendente,

Vence a dicotomia entre o pensar e o fazer.

E o ser humano aprendente é integral e solidário

Age intelectualmente e pensa produtivamente

Histórico, dialógico, reconhece o desequilíbrio, o heterogêneo, arrisca-se a enfrentar novos
desafios

Tem atitudes críticas e reflexivas,

Interage, se constrói na relação com os pares e o meio.

É participante ativo de um ambiente, membro de um grupo, ator independente e coadjuvante
do universo social.

Ser-construtor e ser-constituído, ser-sujeito, ser-criativo

Inconcluso, holístico, ouve a voz interior, envolve-se e compromete-se, compreende a
incompreensão, frágil/forte, respeita no outro, ao mesmo tempo, a diferença e a identidade
quanto a si mesmo.

Ensina a ética do gênero humano, desenvolve a ética da solidariedade e da compreensão.

Expressa suas idéias, pensamentos e situações, toma decisões, cultiva a harmonia.

Utiliza os melhores recursos, assume responsabilidade por si mesmo, pelo outro e pelo meio
ambiente.

É um eterno aprendiz/mestre, ser-formador, ser em formação.

Aprende a perceber, reinterpreta uma situação, a aplicar essa percepção, e a implementar
políticas e ações.

Cria e constrói possibilidades para fazer aquilo que ainda não sabe.

Pensa sistematicamente, é falante, desejante.

Transcende a compreensão individual, sintetiza uma visão compartilhada

Incorpora criativamente novos procedimentos, idéias e experiências

Partilha informações/experiências/sensações por meio de inter-relações de todos com o
todo.

Vê o mundo como fruto de um ato coletivo de sinergia/sincronia, diversidade/consenso,
ordem/desordem, conflito/harmonia, construção/desconstrução/reconstrução de seres
humanos entrelaçados e envolvidos uns aos outros.

É um ser repleto de possibilidades e potencialidades e percebe seu dever/direito de participar
da construção do mundo.

É um ser em contínuo processo: se constitui e constrói, aprende, desaprende e reaprende,
dialoga consigo mesmo e os pares.

Representa um absoluto concreto, está ligado aos pares, e ao cosmos pela teia da
solidariedade e interdependências.

Habita poeticamente e prosaicamente a terra, é águia e galinha, se complementa e reveza.

Tem necessidades básicas a serem atendidas e, para atendê-las abre-se ao mundo, transforma
capacidades em práticas concretas, resolve problemas cooperativamente.

Exercita o pensamento lateral, aberto, divergente e busca idéias alternativas.

Rompe padrões, olha seu cotidiano de modo diferente e antigos hábitos rotinas/normas/relações/dados, fornece novas idéias.

Por meio da organização grupal se manifesta verdadeiramente, confiando no espírito.

Mostra-se vulnerável e com espírito empreendedor.

O ser aprendente é ser sujeito/autor da ação, com capacidade de abstração, valoriza o imaginário e demonstra confiança.

Dialógico, singular, flexível, não está fossilizado pelos hábitos, rotinas e normas, e estimula a transformação de valores, idéias e comportamentos.

Seu dever é com o todo e sua ética está baseada em indivíduos integrados que agem como um todo, desenvolvendo e trabalhando por idéias plurais, respeitando a riqueza, diversidade da totalidade das formas de vida existentes no universo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALENCAR, S. A. **A gerencia da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- AMABILE, T. M. How to kill Creativity. **Harvard Business Review**. Sep-oct, 1998, p. 77-87.
- AMABILE, T. M. How to kill Creativity. **Harvard Business Review**. Sep-oct, 1998, p. 90.
- ANDERSON, E. ; SCHWENNING, G. **Organização Científica da produção**. São Paulo: Atlas, 1973.
- AQUILES, N. O "Homo Faber e a mundanidade no pensamento político de Hannah Arendt. Rev. Reflexão. **Instituto de Filosofia**. Campinas: PUCCAMP, v. 38, p. 7, mai/ago. 1987.
- ARENDT, H. **La condicion humana**. Barcelona: Ediciones Ibérica, 1996.
- ARGYRIS, C. **Double loop learning in organizations**. Harvard Business Review, Sep-Oct., 1977, p. 115-25.
- ARIET, S. **Creativity. The magic synthesis**. Nova York: Basic Books, 1996.
- ARROYO, M. G. Trabalho – Educação e teoria pedagógica. In: FRIGOTTO, G., **Educação e crise do trabalho: Perspectivas de final de século**. Petrópolis: Vozes, 1998. p. 101-138.
- ARRUDA, M. Articulação trabalho-educação visando uma democracia integral. In: GOMES, C.M. et al. **Trabalho e conhecimento: dilemas na educação do trabalhador**. São Paulo: Cortez Autores Associados, 1987.
- ASSMANN, H. **Reencantar a Educação**. Petrópolis: Vozes, 1998.
- ASSOCIAÇÃO PODE REUNIR PARENTES DE VÍTIMAS DE INFECÇÃO HOSPITALAR. **O Estado de São Paulo**. Centro de Documentação da Editora Abril, 04 mai. 1983.

BAPTISTA, S. S. **O avesso da convivência: O estudante de enfermagem no ciclo básico.** Cap. III (47-63). Dissertação de livre docência. Faculdade de enfermagem, UERJ, Rio de Janeiro, 1988.

BARBIERI, M. **O enfermeiro na educação dos adultos em planejamento familiar.** São Paulo, 1996. tese (Doutorado) Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo.

BECKER, F. Modelos pedagógicos e modelos epistemológicos. **Rev. Educação e Qualidade.** Porto Alegre, v. 19, n. 1 p. 89-96, jan/jun, 1994.

BAUM, G. **A modernidade: perspectiva sociológica.** Petrópolis: Concilium, v. 244, n.6 , p. 8-17, 1992

BECKER, H. **Método de Pesquisa em Ciências Sociais.** Trad. de Marco Estevão e Renato Aguiar. São Paulo: Hucitec, 1993.

BERTTINELLI, L. A. **Cuidado solidário.** Passo Fundo: Pe. Bertier, 1998.

BOFF, L. **O despertar da águia.** Petrópolis: Vozes, 1998.

BORDENAVE, J. **O que é participação?** São Paulo: Brasiliense, 1983.

BOTELHO, D. **Organizações de Aprendizagem.** Dissertação de Mestrado, FGV. São Paulo, 1997.

BRASIL, Ministério da Saúde. Portaria nº 196. **Diário Oficial da União.** Brasília, 1983.

BRASIL, Ministério da Saúde. Portaria nº 930. **Diário Oficial da União.** Brasília, 1992.

BRASIL, Ministério da Saúde. Secretaria Nacional e Desenvolvimento de Serviço de Saúde. Controle de Infecção Hospitalar um marco conceitual na assistência hospitalar. **Rev. de Controle de Infecção Hospitalar.** Brasília, n. 1, p. 3-4, ago. 1994.

BRASIL, Ministério da Saúde. Portaria nº 2616. **Diário Oficial da União.** Brasília, 1998.

BRAVERMAN, H. Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

BUZZI, A. R. **Introdução ao pensar.** Petrópolis: Vozes, 1991.

CHANLAT, J.F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** São Paulo: Atlas, 1992.

CAPONI, S. **O interesse pelos sujeitos.** (A interrogação filosófica na obra de Michael Foucault) Campinas: Unicamp, 1989, 168p. Dissertação mestrado. UEC, 1989.

CAPRA, F. **O ponto de mutação.** São Paulo: Cultrix, 1995.

CAPRA, F., CALLENBACH, E. et al.. **Gerenciamento ecológico.** Trad. Carmen Youssef. São Paulo: Cultrix, 1993.

CARRETERO, M. **Construtivismo e Educação**. Trad. Jussara H. Rodrigues. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

CARTEAU, M. **A invenção do cotidiano: artes de fazer**. Petrópolis: Vozes, 1994.

CRIANÇA MORRE E MÃE ACUSA HOSPITAL. **O Estado de São Paulo**. Centro de Documentação da Editora Abril, 1 abr. 1983.

D'AMBRÓSIO, U. Criatividade para quê? In: **I Congresso Internacional de Criatividade, Criatividade, para quê?** São Paulo, 16-18 de novembro de 1998, p. 14-8.

DAVEPORT, T. H., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DE LA TORRE, S. **Creatividad plural**. Barcelona: Promociones Publicaciones Universitarias, 1984.

DEBONO, E. **O Pensamento Lateral na Administração**. São Paulo: Saraiva, 1994.

DESINFETANTE CAUSA INFECÇÃO. **O Estado de São Paulo**. Centro de Documentação da Editora Abril, 21 de fev. 1976.

DILTHEY, W. **Essência da Filosofia**. Trad. Manuel Frazão. Lisboa: Presença, 1984.

DOBZHANSKY, T. "On Methods of Evolutionary Biology and Anthropology". **American Scientist**. dez, 1957.

DUAILIBI, R., SIMONSENJR., H. **Criatividade e marketing**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

DUFRENNE, M. **Phénoménologie de l'expérience esthétique**. 2 v., Paris, 1967.

DUMAS, A. Reflexões sobre o projeto e o terceiro caminho. In: GRAHAM, P. **Mary Parker Follett profeta do gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

DURANTE OPERAÇÃO DE MENISCO JOVEM CONTRAI BACTÉRIAS. **O Estado de São Paulo**. Centro de Documentação da Editora Abril, 28 de mar. 1982.

DUSSEL, E. **Filosofia de la poiésis**. México autónoma Metropolitan Azcapotzaico, 1978.

ERDMANN, A. L. **Sistemas de cuidados de enfermagem**. Pelotas: Universitária/ UFPel, 1996.

_____. O sistema de cuidados de enfermagem: sua organização nas instituições de saúde. **Texto contexto enfermagem**. Florianópolis, v. 7, n. 2, p. 52-69, mai/ago, 1998.

ETGES, N. J. Sociedade do trabalho sem trabalho: desemprego estrutural e emergência do novo. **Perspectiva: rev. do CCE/UFSC** – v. 1, n. 1, dez. 1983. Florianópolis: UFSC, p. 13-38.

FABRE, H. T. Apprendre aujourd'hui, dans une Université apprenante. **Congresso Internacional de Locarno**: Suíça, 1997. Disponível da Internet, 1999.

- FANGE, E.K. Von, **Criatividade profissional**. São Paulo, Ibrasa, 1961.
- FERGUSON, M. A transformação dos valores e das vocações. In: RAY, M., RINZLER, A. (org.). **O novo paradigma nos negócios**. São Paulo: Cultrix, 1993, p. 41-46.
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1954.
- FLEURY, A.C.; FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e inovação organizacional – as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.
- FORD, H. **Minha vida e minha obra**. New York: D. Van Nostrand, 1940.
- FOUCAULT, M. **História da Sexualidade 1**. Petrópolis: Vozes, 1987.
- FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1990.
- FOUCAULT, M. **Vigiar e Punir**. Petrópolis: Vozes, 1991.
- FOUREZ, G. **A construção das ciências**. Trad. Luis Paulo Rouanet. São Paulo: UNESP, 1995.
- FRANCO, M. C. Formação profissional para o trabalho incerto: um estudo comparativo Brasil, México e Itália. In: FRIGOTTO, G., **Educação e crise do trabalho: perspectivas de final de século**. Petrópolis: Vozes, 1998, p. 20.
- FRANCO, M. C. Formação profissional para o trabalho incerto: um estudo comparativo Brasil, México e Itália. In: FRIGOTTO, G., **Educação e crise do trabalho: perspectivas de final de século**. Petrópolis: Vozes, 1998, p. 77-100.
- FREITAG, B. **Piaget: encontros e desencontros**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1985.
- _____. Aspectos filosóficos e sócio-antropológicos do Construtivismo pós-piagetiano. In: GROSSI, E. P., BORDIN, J. (orgs.), **Construtivismo pós-piagetiano: um novo paradigma sobre a aprendizagem**. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.
- FRIGOTTO, G. Apresentação. **Perspectiva: revs. do CCE/UFSC – v. 1, n. 1, dez. 1983**. Florianópolis: UFSC, p. 7-12.
- _____. **Educação, crise do trabalho assalariado e do desenvolvimento: teorias em conflito**. Petrópolis: Vozes, 1998, p. 14-25.
- _____. Trabalho, conhecimento, consciência e a educação do trabalhador: impasses teóricos e práticos. GOMEZ, C. M. et al.. **Trábalo e conhecimento: dilemas na educação do trabalhador**. São Paulo: Cortez, 1995, p. 13-26.
- _____. **Educação e crise do trabalho: perspectivas de final de século**. Petrópolis: Vozes, 1998, p. 1667-189.
- GALVÃO, M. **Mente criativa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- GARDNER, H. **A nova ciência da mente: uma história da revolução cognitiva**. Trad. Cláudia Malbergier Caon. São Paulo: EDUSP, 1995.

GARVIN (1993) D. **Building a learning organization**. Harvard Business Review, July/Aug., 1993.

GAUTHIER, J. H. M. et al. **Pesquisa em enfermagem: novas metodologias aplicadas**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1998.

GENTILI, P. Educar para o desemprego: A desintegração da promessa integradora. In: FRIGOTTO, G., **Educação e crise do trabalho: perspectivas de final de século**. Petrópolis: Vozes, 1998, p. 56-76.

GOMEZ, C. M. Processo de trabalho e processo de conhecimento. In: GOMEZ, C. M. et al. **Trabalho e conhecimento: dilemas na educação do trabalhador**. São Paulo: Cortez, 1995, p. 41-59.

GORZ, A. **Crítica da divisão do trabalho**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

GRAHAM, P. **Mary Parker Follett, profeta do gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

GUILFORD, J. P. **La Criatividade: retrospectiva y prospectiva**. Barcelona: Ediciones Piados, 1983.

HALEY, R. W., GARDNER, J. S. Infection surveillance and control programs. In: BENNETT, J. V., BRACHAMANN, P. S. **Hospital Infections**. Boston/Toronto: Litle, Brown and Co., 1986.

HALLMAN, R. J. The commonness of creativity. **Educational Theory**, XII. 2 de abr., 1963.

HAMEL, G., DOZ, Y., PRAHALAD, C. Collaborate with your competitors and win. **Harvard Business Review**, jan./feb., 1989, p. 133-9.

HARMAN, W., HORMANN, J. **O trabalho criativo**. São Paulo: Cultrix, 1990.

HENRIQUES, E. O debate Piaget/Vigotsky: uma contribuição para a questão do conhecimento na pré-escola. In: GARCIA R. L. Leite (org.) **Revisando a pré-escola**. São Paulo: Cortez, 1992.

HESKETH, J. L. **Criatividade para administradores**. Petrópolis: Vozes, 1980.

HELLER, A. **Sociologia de la vida cotidiana**. Barcelona: Península, 1985.

HILL, K.G.; AMBILE, T.M. A social psychology perspective creativity: Intrinsic motivation and creativity in the classroom and workplace. In: S.G. **Isaksen, et al. Understanding and recognizing creativity. The emergence of a discipline**. Norwood, N. J., Ablex, 1993.

HOPE, J., HOPE, T. **Competing in the third wave: the tenkey management issues of the information age**. Harvard Business Scholl: Press, Boston, 1997.

INFECCÃO HOSPITALAR MATA 56 MIL. **O Estado de São Paulo**. Centro de Documentação da Editora Abril, 31 de Jul. 1983.

JORDAN, J., JONES, P. **Assessing your company's knowledge management**. *Style*. Long Range Planning, vol. 30, n. 3, p. 392-398, 1997.

KANTER, R. M. When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovations, research. In: **Knowledge management and organization design**, Myers, P. S. (ed.) Butterworth-Heinemann, 1996.

KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 1, 1993, p. 37-50.

KING, N., ANDERSON, N. **Innovation and change in organizations**. Routledge, 1995.

KNELLER, G. F. **Arte e ciência da criatividade**. São Paulo: Ibrasa, 1994.

KNOWLES, M. S. **The adult learner – a neglected species**. Houston: Gulf Publishing, 1990.

KOLB, D. A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: **Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas**. Ken Starkey (ed.) São Paulo: Futura, 1997.

KUENZER, A. Z. Desafios teórico-metodológicos da relação trabalho-educação e o papel social da escola. In: FRIGOTTO, G. **Educação e crise do trabalho: perspectivas de final de século**. Petrópolis: Vozes, 1998, p. 26-55.

LACERDA, R. A. et al. **A face iatrogênica do hospital**. As demandas para o controle das infecções hospitalares. São Paulo: Atheneu, 1996.

LEÃO, E. C. **Aprendendo a pensar**. Petrópolis: Vozes, 1977.

LEFEBVRE, H. **Introducion a la modernité**. Paris: 1962.

LENTZ, R. A. **Processo de normalização: A jornada participativa que busca a qualidade das ações de controle de infecção hospitalar**. Dissertação de Mestrado. Florianópolis: UFSC, 1996.

LEONARD-BARTON, D. **Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation**. Boston, Harvard Business School Press, 1995.

LEONARD-BARTON, D., SENSIPER, S. The role of tacit knowledge in group innovation. **California management review**, v. 40, n. 3, Spring, 1998, p. 112-32.

LOPES, G. T. e cols. Reflexões sobre a pesquisa qualitativa na enfermagem. **Caderno de Enfermagem**. n. 1, 1988, ABEN, Rio de Janeiro, p. 47-55.

LUDKE, M., ANDRÉ, Marli E. D. **Pesquisa em educação: Abordagem qualitativa**. São Paulo: E.P.U., 1986.

- LUNARDI, W.D.F. Parecer sobre a proposta de dissertação de mestrado de Rosemary Andrade Lentz. Florianópolis: UFSC, 1996.
- LUNARDI, V. Do poder pastoral ao cuidado de si: A governabilidade na enfermagem. Florianópolis: UFSC, 1997. Tese de Doutorado.
- MAFFESOLI, M. **A violência totalitária: ensaio de antropologia política**. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.
- MAFFESOLI, M. **A dinâmica da violência**. São Paulo: Rocco, 1984.
- MAFFESOLI, M. **A contemplação do mundo**. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 1995.
- MAFFESOLI, M. No fundo das aparências. Petrópolis: Vozes, 1996.
- MARITAIN, J. **Creative intuition in art and poetry**. Nova York: Pantheon Books, 1993, p. 91.
- MARTIN, M. C. et al.. Grupo multidisciplinario sobre control de infecciones hospitalarias en América Latina y el Caribe. **Bol. of. Sanit. Panam.**, v. 88, n. 6, 1980.
- MASI, D. **A emoção e a regra**. Os grupos criativos da Europa de 1850 a 1950. Trad. Elia Ferreira Edel. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.
- MATTAR, J. **Filosofia e administração**. Makron Books do Brasil – São Paulo – 199 p. 39/p..200 Aristóteles.
- MATUI, J. **Construtivismo: teoria construtivista sócio-histórica aplicada ao ensino**. São Paulo: Moderna, 1996.
- MAYNARD, H. B. JR., MAEHRTENS, S. E. Redefinições da prosperidade empresarial. In: RAY, M., RINZLER, A (org.). **O novo paradigma nos negócios**. São Paulo: Cultrix, 1993, p. 47-52.
- MERHY, E. E. São Paulo de 1920 a 1948 em: A saúde pública como política. Os movimentos sanitários, os modelos tecno-assistenciais e a formação de políticas governamentais. Campinas, 1991. Tese de doutorado – Departamento de Medicina Preventiva da Universidade Estadual de Campinas.
- MYERS, P.S. Knowledge management and organization design: An Introduction. In: *Knowledge management and organization design*. Butterworth-Heinemann, 1996.
- MCGILL, M. E., SLOCUM JR., J. W. Unlearning the organization. **Organizational dynamics**, v. 22, n. 2, 1993, p. 67-79.
- MERHY, E. E. **São Paulo de 1920 a 1948 – A saúde pública como política**. Os movimentos sanitários, os modelos tecno-assistenciais e a formação de políticas governamentais. Campinas, 1991. Tese de Doutorado – Departamento de Medicina Preventiva da Universidade Estadual de Campinas.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 2 ed. São Paulo: Hucitec – Abraseo, 1992.

MINTZBERG, H. An emerging strategy of direct research. **Administrative science quarterly**, v. 24, dec., 1979.

MORIN, Edgar. **Para sair do século XXI**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

_____. **A cabeça bem feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

_____. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez; Brasília – DF: UNESCO, 2000.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1996.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional**. A teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

NEVIS, E. C. et al.. Understanding organizations as learning systems. **Sloan Management Review**, p. 73-85, Winter, 1995.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. **The Knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation**. Oxford University Press, Nova York, 1995.

NOSELLA, P. A escola brasileira no final de século: um balanço. In: FRIGOTTO, G. **perspectives de final de século**. Petrópolis: Vozes, 1998, p. 139-166.

O'REILLY, C. Corporations, culture, and commitment: motivation and social control in organization. **California Management Review**, summer, 1989, p. 9-25.

OSTROWER, F. **Criatividade e processos de criação**. Petrópolis: Vozes, 1987.

PALANGANA, I. C. **Desenvolvimento e aprendizagem em Piaget e Vygotsky**. São Paulo: Plexus, 1998.

PAOLO, N., GOMEZ, C. M. et al.. **Trabalho e conhecimento: dilemas na educação do trabalhador**. Trabalho e educação. São Paulo: Cortez, 1995, p. 27-41.

PATRÍCIO, Z. M., **Educação para saúde**. Um processo de interações cultural-afetivas transformando a vida. Trabalho apresentado no 47º Congresso Brasileiro de Enfermagem. Goiânia: 1995.

PEREIRA, M. S., MORYA, T. M. **Infecção hospitalar: estrutura básica de vigilância e controle**. Goiânia: Editora AB, 1994.

PEREIRA FILHO, J. L. **Inovação e criatividade em Organizações Brasileiras: um estudo piloto de casos nacionais**. São Paulo: Dissertação de Mestrado, EAESP/FGV, 1996, 157p.

PESQUISADOR DIZ QUE INFECÇÃO HOSPITALAR MATA 150 MIL POR ANO. **Jornal do Brasil**. Centro de Documentação da Editora Abril, 2 de jun. 1981.

PETERS, T. **Liberation management: necessary disorganization for the nanosecond nineties**. Ballantines Books, Nova York, 1994.

PETERS, T., WATERMAN JR. R. H. Para além do modelo racional. In: **Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas**. Ken Starkey (ed.) São Paulo: Futura, 1997.

PIAGET, J. **A epistemologia genética**. Trad. Nathanael C. Caixeiro. Petrópolis: Vozes, 1971.

PONCE DE LEON, 1991. The needs of developing countries and the resources required. **J. Hosp. Infect.**, v. 18, p. 376-81, jun. 1991.

PRADE, D. S., HIKSON, D. J. **Writers on organizations**. Califórnia: Sage Publications, 1997.

PUGH, D.S.; HICKSON, D.J. **Writers on organizations**. Califórnia: Sage Publications, 1997.

QUINN, J. B. Managing innovation: controlled chaos. **The McKinsey Quarterly**. Spring, 1986, p. 2-21.

QUINN, J. B. et al. **Innovation explosion: using intellect and software to revolutionize growth strategies**. The Free Press, Nova York, NY, 1997.

RAY, M., RINZLER, A. (org.). **O novo paradigma nos negócios**. São Paulo: Cultrix, 1993.

RAY, M. Introdução: qual é o novo paradigma dos negócios. In: RAY, M., RINZLER, A (org.). **O novo paradigma nos negócios**. São Paulo: Cultrix, 1993, p. 17-25.

ROBBINS, L. B. **O despertar na era da criatividade**. São Paulo: Gente, 1995.

RODRIGUES, J. **O moderno Príncipe Industrial: o pensamento pedagógico da Confederação Nacional da Indústria**. Campinas: Autores Associados, 1998.

RODWELL, M. K. Um modelo alternativo de pesquisa o construtivismo. **Rev. FAEBA**. Salvador, n. 3, jan/dez-1994, p. 125-140.

ROGERS, C. Towards a theory of creativity. In P.E. Vernon (ed.). **Creativity** Harmondsworth, Penguim, 1970.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado da Saúde. **Manual de Orientações**. Programa de Controle de Infecção Hospitalar. Santa Catarina: IOESC, 1998.

SANTOS, N. Q. **Prática Assistencial de Enfermagem: o resgate da microbiologia como fundamento para o controle da infecção hospitalar**. Dissertação de Mestrado de Enfermagem – UFSC, 1996.

- SCHEIN, E. **Consultoria de procedimentos**. São Paulo: Edgar Blucher, 1972.
- SCHEIN, E. H. **On dialogue, culture, and organizational learning**. *Organizational Dynamics*, p. 40-51, Autumn, 1993.
- SCHRAMM, F. R. **A terceira margem da saúde**. Brasília: UNB, 1996.
- SCHUTZ, W. **Profunda felicidade**. São Paulo: Agora, 1989.
- _____. **Psicoterapia pelo encontro**. São Paulo: Atlas, 1978.
- EDUCAÇÃO EM SAÚDE –COLETÂNEA DE TÉCNICAS. Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo. Centro de Apoio ao desenvolvimento de assistência integral à saúde – CADAIS. Núcleo de Educação. São Paulo: FESIMA, 1993.
- SENGE, P. A arte e a prática da organização-aprendizado. In: RAY, M., RINZLER, A. (org.). **O novo paradigma nos negócios**. São Paulo: Cultrix, 1993, p. 125-135.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1998.
- _____. **The fifth discipline: the art e practice of the learning organization**. Currency doubleday, 1990.
- _____. **O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem**. In: **como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas**, Ken Starkey (ed.). São Paulo: Futura, 1997.
- SILVA, C. Criatividade. **Enciclopédia Luso-brasileira**. Lisboa: Editorial Verbo, v. 2, 1989, p. 1224-1228.
- SILVA, E. **Las transformaciones tecnológicas y la capacitación en las zonas rurales**. Monografia do Ministério da Educação da Nicarágua El Crucero., 1986.
- SILVA, J. P. S. et al.. **Educação continuada**. Estratégia para o desenvolvimento do pessoal de enfermagem. São Paulo: Editora da Universidade, 1989.
- SONNEVILE, J. J., MOURA, M. G. C. O construtivismo na alfabetização – um estudo de caso. **Rev. FAEBA**, Salvador, n. 3, jan./dez-1994, p. 143-167.
- SOROKIN, P. A. “General Theory of Creativity”, em M. F. Andrews. In: **Creativity and Psychological Health**. Nova York: Syracuse University Press, 1961, p. 5.
- STACEY, R. D. **Complexity and creativity in organizations**. Berrett-Koehler Puvlishers, inc., San Francisco, 1996.
- STEINER, C. J. A philosophy for innovation: the role of unconventional individuals in innovation success. **J. Prod. Innov. Manag.**, 1995, 12: p. 431-40.
- TERRA, J. C, A. **Gestão do conhecimento: o grande desafio**. São Paulo: Negócio Editora Ltda, 2000.
- TAYLOR, F.W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.

TERRA, J. C. et al. **Avaliação da gestão tecnológica em pequenas empresas, Primeiro Congresso de Engenharia Industrial.** Out., 1993, Florianópolis.

TIRIBA, L. V. **Economia popular e produção de uma nova cultura do trabalho: contradições e desafios frente à crise do trabalho assalariado.**

TORRANCE, E. P. **La métaphysique du Chistianisme et la naissance de la Philosophie chrétienne – Problème de la création et de l'anathoropologic des origines à S. Augustin.** Paris: 1961.

_____. **Introducion a la modernité.** Paris: 1974.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, D. et al. High-impact learning: building and diffusing learning capability. **Organizational Dynamics**, v. 22, n. 2, 1993, p. 52-66.

VALSINER, J. **Human development and culture.** Lexington, MA: D. C. Health e Co, 1989.

_____. **Culture and Human Development: a co-constructivist perspective.** Lexington, MA: Van Geert, 1993.

_____. **Epilogue: Comparative-cultural and co-constructionism and its discontents.** Em J. Valsiner (ed.), *Child Development within Culturally Structured environments.* Vol 3. *Comparative Cultural and Constructivist Perspective.* Norwood, N. J.: Erlbaum, 1992.

VASCONCELOS, V. M. R., VALSINER, J. **Perspectiva co-construtivista na psicologia e na educação.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

VYGOTSKY, L. S. **A formação social da mente.** São Paulo: Martins Fontes, 1988.

WENZEL, R.P. et al. Identifications et procedure: related nosocomial infections in high risk patients – *Rev. Infec. Dis.* v. 3, n. 4, p. 701-704, 1981.

WESTPHAL, M. F., BORGES, C. M., FARIA, M. M. **Grupos focais: experiências percussoras do uso da técnica em programas educativos em saúde no Brasil.** São Paulo, 1995, mimeografado.

YOSHIURA, E.V. Desenvolvimento criativo: uma proposta metodológica. **Rev. Arte unesp**, v.7, p.65-77. São Paulo:19991.

ZANON, U., NEVES, J. **Infecções hospitalares: prevenção e diagnóstico e tratamento.** Rio de Janeiro: Medsi, 1987.

Zumble. <http://www.Zumble.com.br>>. Acesso em: 19 de setembro de 1999).

ANEXOS

Anexo 1

Prezada (o) Sra(o)

Macro-região

Endereço

Estamos participando do Curso de Doutorado em Enfermagem: Opção: Filosofia da Saúde da Universidade Federal de Santa Catarina.

Desta forma, reiteramos o convite para que você participe do Grupo Criativo de discussão e construção desse projeto, para que possamos alcançar os objetivos propostos, a saber: construir e experienciar uma nova forma organizativa do processo trabalho dos PCIH para a geração contínua de conhecimentos e práticas, para o controle das infecções hospitalares.

Na tentativa de descentralização desta proposta de trabalho, tornando-a mais racional administrativamente e também como uma forma de favorecer a democratização do Estado e construção da cidadania, os participantes deste estudo são provenientes das 8 macro-regiões do estado. Além de participarem do processo de pesquisa, são sujeitos ativos do processo e criadores/participantes do produto do estudo.

Sua colaboração será muito importante, uma vez que estará representando sua macro-região de origem, trazendo informações/opiniões que fundamentarão o processo e resultado deste projeto de pesquisa. As contribuições trazidas por você serão tratadas anonimamente no conjunto dos demais respondentes representantes das 08 macro-regiões do estado de Santa Catarina.

Agradecendo a sua participação/colaboração, aguardamos você para o nosso encontro, que ocorrerá dias _____ de maio, das 9 às 18 horas e 9 às 17 horas.

Rosemary Andrade Lentz - Fone/Fax – 0XX482464881 - 99720477
alentz@brasilnet.net

Doutoranda de Enfermagem

Eu, aceito participar das discussões e construções do Grupo Criativo, nos locais e datas a serem marcadas antecipadamente. Estou ciente de que meu nome será citado no trabalho e de que as reuniões serão gravadas, filmadas e fotografadas e seus resultados tratados sigilosamente e validados por todos os participantes .
de _____ de 2000.

ASSINATURA

Anexo 2

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE
PÓS-GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM
PROGRAMA DE DOUTORADO EM ENFERMAGEM
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: FILOSOFIA DA SAÚDE
DOUTORANDA: ROSEMERY ANDRADE LENTZ

QUESTIONÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DOS FENÔMENOS (SITUAÇÃO) DO PROGRAMA DE CONTROLE DE INFECÇÃO HOSPITALAR

Escreva os seis fazeres mais frequentes do Programa de Controle de Infecção Hospitalar. Descreva o que é, como é, Para quê e Por quê cada um dos fazeres é realizado. (Pense no que fez ontem, na última semana...).

Nome Macro-região:

FAZER	DESCRIÇÃO: O que é, Como é, Para quê e Por quê?
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	

Anexo 3

NAVEGANDO ENTRE CERTEZAS E INCERTEZAS

OBJETIVO:

- Promover aos participantes a oportunidade de fazerem uma reflexão sobre a sua prática nos PCIH.
- Discutir as dificuldades e possibilidades comumente encontradas no desempenho do seu trabalho.
- Refletir sobre o papel pessoal de cada um no trabalho e possíveis perspectivas.
- Avaliar as ações do PCIH

TEMA: Processos interacionais/dinâmica de trabalho/inter-dependência com os demais sistemas sociais.

- Como o barco PCIH está navegando? O que caracteriza atual sistemática de navegação? Aspectos positivos e negativos.
- Tem um comandante ou imedito?
- O que o impulsiona? Navega sozinho ou em frota?
- Qual o destino do barco do PCIH?
- Quem é a tripulação deste barco?
- De que outros sistemas depende para navegar?
- Para que tem servido este barco?
- Que estrutura deve sustentar/guiar esse barco?
- Como deve navegar?

DINÂMICA:

1. Distribuir um barco de papel para cada grupo.
2. Cada membro do grupo tem 5 minutos, para fazer o seu depoimento.
3. O coordenador do grupo anota o que cada um fala.
4. Após os depoimentos pessoais, todos discutem o que foi dito e levantam os pontos em comum.
5. Relacionar os pontos mais importantes e que serão apresentados na reorganização.
6. Plenária para apresentação e conclusões de cada grupo.

Anexo 4

QUESERÁQUESEI

OBJETIVO:

- Levantar a percepção individual e grupal sobre os conceitos que emergiram no Grupo.
- Perceber a possibilidade de se criar conhecimento, a partir das experiências vividas.

INSTRUÇÃO:

- Cada participante, individualmente, escreve em uma folha de papel, o que sabe sobre os temas propostos. Tempo: 20 minutos
- Formar 4 grupos
- Cada participante tenta lembrar tudo sobre os temas propostos escritos em seus papéis.
- Cada grupo deve anotar em folhas grandes todos os conceitos conhecidos e/ou sugeridos até formar um conceito único para cada tema proposto. Tudo que for lembrado e associado deve ser anotado. Tempo 40 minutos.
- Após, este tempo será entregue significados e conceitos dos temas elaborados por alguns autores.
- Cada grupo lê e incorpora aspectos aos conceitos já elaborados em outro papel, se achar conveniente. Tempo – 20 minutos.
- O relator de cada grupo apresenta as conclusões das discussões, anotadas em folha de papel.
- Debate, entre todos os participantes sobre os processos utilizados para chegar aos conceitos; comparar semelhanças e diferenças das conclusões dos diversos grupos.
- De onde começaram e para onde foram. Como cada um obteve o conhecimento sobre as palavras analisadas, reconstruindo o todo. Conhecimento tácito e conhecimento explícito.
- Concluir, refletindo com o grupo conclusões sobre o processo de aprendizagem e a construção/criação/reconstrução do conhecimento.
- Como acontece isto no trabalho do PCIH
- Explicitar que o conhecimento é fruto da interação social e dialógica do tácito e explícito do ser humano, nascido a nível individual e ampliado para nível grupal, organizacional, inter-organizacional.