



INSTITUTO SUPERIOR MIGUEL TORGA – ISMT
ESCOLA SUPERIOR DE ALTOS ESTUDOS
MESTRADO EM RECURSOS HUMANOS E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

**ORGANIZAÇÃO DE APRENDIZAGEM E ADMINISTRAÇÃO DO
CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO DO PORTO DE SUAPE – PE**

VALMIR MARQUES SANTOS

**Coimbra
2010**



**INSTITUTO SUPERIOR MIGUEL TORGA – ISMT
ESCOLA SUPERIOR DE ALTOS ESTUDOS
MESTRADO EM RECURSOS HUMANOS E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

**ORGANIZAÇÃO DE APRENDIZAGEM E ADMINISTRAÇÃO DO
CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO DO PORTO DE SUAPE – PE**

VALMIR MARQUES SANTOS

Tese submetida para satisfação dos requisitos do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, sob a orientação da Professora Doutora Severina Gomes Pereira

**Coimbra
2010**



**INSTITUTO SUPERIOR MIGUEL TORGA – ISMT
ESCOLA SUPERIOR DE ALTOS ESTUDOS
MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E COMPORTAMENTO
ORGANIZACIONAL**

**ORGANIZAÇÃO DE APRENDIZAGEM E ADMINISTRAÇÃO DO
CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO DO PORTO DE SUAPE – PE**

VALMIR MARQUES SANTOS

Aprovada em ____ / ____ 2010

COMPOSIÇÃO DO JURI

Professor Doutor CARLOS ALBERTO AFONSO

Presidente do Conselho Científico

Professor Doutor JOSÉ HENRIQUE DIAS

Argüente

Professora Doutora SEVERINA GOMES PEREIRA

Orientadora

Dedicatória

Dedico este trabalho primeiramente aos meus pais, Francisco Alves Santos e Maria Marques Alcobaça Santos; pelo esforço, dedicação e compreensão, em todos os momentos desta, de outras caminhadas e principalmente pelo amor incondicional a mim.

Em especial a toda minha família, além de meus afilhados Davi Almeida Chaves de Moraes e Henrique Moura Marques Santos, os quais tenho muito respeito, admiração e gratidão por fazer parte de vossa convivência.

Aos meus grandes e eternos amigos, Alexandre Gleibson da Silva, Bosco Gomes, Clebson Quintino, Isabel Almeida, Jailton Ribeiro, Jakeline Barbosa, que me ajudam apenas pelo simples fato de gostarem de mim.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus, pois sem Ele, nada em minha vida teria sentido.

Em especial a todos os meus mestres, queridos professores, que com muita sabedoria, amor ao próximo, souberam me conduzir numa caminhada de conhecimento, humildade, coragem e determinação.

Aos meus queridos alunos, com quem compartilho diariamente a satisfatória relação de ensino-aprendizagem.

Aos meus amigos da Copagaz, os quais dividi muitos momentos de aflições, alegrias, crescimento, através de uma gestão participativa.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Objetivos	3
1.1.1 Objetivo Geral	3
1.1.2 Objetivos Específicos	3
1.2 Problema	3
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	5
2.1 As organizações na Era do Conhecimento	5
2.1.1 A Era do Conhecimento e a Busca de um Novo Modelo de Gestão na Organização Produtiva	5
2.1.2 O Surgimento das Organizações Qualificantes	7
2.2 Cultura Organizacional	10
2.2.1 Níveis da Cultura Organizacional	14
2.2.2 Elementos da Cultura Organizacional	15
2.2.3 Mudança e Resistência à mudança	17
2.3 Aprendizagem e sua relação com cultura nas organizações	18
2.4 Organizações que aprendem e o desenvolvimento	23
2.4.1 O contexto da teoria de aprendizagem organizacional	24
2.4.2 O modelo das organizações que aprendem	25
2.5 A quinta disciplina	29
2.6 Contextualizando a Quinta Disciplina	32
2.7 As cinco disciplinas da organização que aprende	35
2.7.1 Pensamento sistêmico	35
2.7.2 Domínio pessoal	37
2.7.3 Modelos mentais	38
2.7.4 Visão Compartilhada	40
2.7.5 Aprendizagem em equipe	41
2.8 Aprendizagem organizacional e quinta disciplina: aprendendo a aprender	42
2.8.1 A gestão do conhecimento	45
3. METODOLOGIA	50
3.1 Tipo de pesquisa	50
3.2 Participantes da pesquisa	50

3.3 Instrumentos.....	51
3.4 Procedimentos de Análise e Interpretação dos Dados	51
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	52
4.1 SUAPE: Complexo Industrial Portuário.....	52
4.2 Apresentação dos Resultados.....	53
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	77
CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
REFERÊNCIAS	81

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Na minha organização, as pessoas falam abertamente sobre os erros para aprender com eles.....	53
Gráfico 2 – Na minha organização, as pessoas identificam as habilidades necessárias para futuras	53
Gráfico 3 – Na minha organização, as pessoas se ajudam a aprender.....	54
Gráfico 4 – Na minha organização, as pessoas podem obter dinheiro e outros recursos para auxiliar.....	54
Gráfico 5 – Na minha organização, a empresa libera o funcionário para aprender.	54
Gráfico 6 – Na minha organização, as pessoas vêem problemas no trabalho como uma oportunidade para aprender.	55
Gráfico 7 – Na minha organização, as pessoas são recompensadas quando aprendem.	55
Gráfico 8 – Na minha organização, as pessoas dão <i>feedback</i> aberto e honesto.	55
Gráfico 9 – Na minha organização, as pessoas ouvem o ponto de vista dos outros antes de falar.....	56
Gráfico 10 – Na minha organização, as pessoas são encorajadas a perguntar “por quê” apesar da sua posição na hierarquia.....	56
Gráfico 11 – Na minha organização, quando as pessoas dão sua opinião, também perguntam o que os outros pensam.....	56
Gráfico 12 – Na minha organização, as pessoas tratam-se com respeito.....	57
Gráfico 13 – Na minha organização, as pessoas passam tempo criando confiança nos outros.	57
Gráfico 14 – Na minha organização, equipes/grupos têm liberdade de adaptar suas metas conforme as necessidades.....	57
Gráfico 15 – Na minha organização, as pessoas nas equipes/grupos tratam-se como se fossem iguais, não importa a posição, cultura ou outras diferenças.	59
Gráfico 16 – Na minha organização, as equipes concentram-se na tarefa do grupo e se está sendo bem feita.....	59
Gráfico 17 – Na minha organização, as equipes revisam a estratégia como resultado das discussões.	59
Gráfico 18 – Na minha organização, as equipes são recompensadas pelas conquistas como um grupo.....	60

Gráfico 19 – Na minha organização, as equipes são confiantes que a organização porá em prática as suas recomendações.	60
Gráfico 20 – Minha organização freqüentemente abre meios de comunicação para diálogos como sistemas para fazer sugestões, editais eletrônicos, ou reuniões públicas.....	60
Gráfico 21 – Minha organização permite acesso fácil e rápido a informações a qualquer hora.	61
Gráfico 22 – Minha organização mantém um banco de dados atualizado das habilidades dos funcionários.	61
Gráfico 23 – Minha organização cria sistemas para medir a diferença entre o atual desempenho e o desempenho esperado.	62
Gráfico 24 – Minha organização torna o que aprendeu com os erros disponível para todos os funcionários.	62
Gráfico 25 – Minha organização mede os resultados do tempo e os recursos usados para treinamento.	62
Gráfico 26 – Minha organização reconhece quando as pessoas usam iniciativas.....	63
Gráfico 27 – Minha organização dá escolhas para as pessoas nas suas tarefas de trabalho.....	63
Gráfico 28 – Minha organização convida as pessoas a contribuir para a visão da organização.	63
Gráfico 29 – Minha organização permite às pessoas um certo controle sobre os recursos que precisam para realizar seu trabalho.	64
Gráfico 30 – Minha organização apóia as pessoas que tomam riscos calculados.....	64
Gráfico 31 – Minha organização constrói um alinhamento de visões através de diferentes níveis e grupos de trabalho.	64
Gráfico 32 – Minha organização ajuda os empregados a equilibrar o trabalho com a família.....	65
Gráfico 33 – Minha organização encoraja as pessoas a pensar com uma perspectiva global..	65
Gráfico 34 – Minha organização encoraja todos a trazer os pontos de vista do cliente para o processo de tomar decisões.....	66
Gráfico 36 – Minha organização trabalha em conjunto com a comunidade externa para atender às necessidades mútuas.....	66
Gráfico 37 – Minha organização encoraja as pessoas a obter respostas de outras partes da organização quando precisa resolver problemas.	66

Gráfico 38 – Na minha organização, os líderes geralmente apóiam pedidos para oportunidades para aprendizagem e treinamento.	67
Gráfico 39 – Na minha organização, os líderes compartilham informações atualizadas com os empregados sobre os concorrentes, tendências na indústria e as direções organizacionais.	67
Gráfico 40 – Na minha organização, os líderes distribuem o poder para as outras pessoas para ajudar a obter a visão da organização.	67
Gráfico 41 – Na minha organização, os líderes orientam e treinam seus subordinados.	68
Gráfico 42 – Na minha organização, os líderes procuram constantemente oportunidades de aprendizagem.	68
Gráfico 43 – Na minha organização, os líderes garantem que as ações da organização são consistentes com seus valores.	68
Gráfico 44 – Na minha organização, o retorno nos investimentos é maior que no ano passado.	69
Gráfico 45 – Na minha organização, a produtividade média por empregado é maior que no ano passado.	70
Gráfico 46 – Na minha organização, o tempo para fazer publicidade para produtos e serviços é mais curto que no ano passado.	70
Gráfico 47 – Na minha organização, o tempo de resposta para lidar com as reclamações dos clientes é mais curto que no ano passado.	71
Gráfico 48 – Na minha organização, nossa participação no mercado é maior que no ano passado.	71
Gráfico 49 – Na minha organização, o custo de cada transação comercial é mais baixo que no ano passado.	71
Gráfico 50 – Na minha organização, o cliente está mais satisfeito que no ano passado.	72
Gráfico 51 – Na minha organização, implementamos mais sugestões agora que no ano passado.	72
Gráfico 52 – Na minha organização, há mais novos produtos e serviços que no ano passado.	72
Gráfico 53 – Na minha organização, a porcentagem de trabalhadores qualificados é maior que no ano passado.	73
Gráfico 54 – Na minha organização, a porcentagem dos gastos totais para processamento de tecnologia e dados é maior que no ano passado.	73
Gráfico 55 – Na minha organização, o número de indivíduos que aprendem novas habilidades é maior que no ano passado.	73

Gráfico 56 – Média de Aprendizagem a nível individual	74
Gráfico 57 – Média de Aprendizagem Nível de Grupo e Equipe	75
Gráfico 58 - Aprendizagem Nível Organizacional (questão 20 a 32)	75
Gráfico 59 - Aprendizagem Nível Organizacional (questão 33 a 45)	75
Gráfico 60 - Aprendizagem Nível Organizacional (questão 46 a 55)	76

RESUMO

Este trabalho pretende refletir o papel da organização de aprendizagem e administração do conhecimento como condição de necessidade para o desenvolvimento das organizações no século XXI. São cinco as disciplinas que vêm convergindo para facilitar a inovação nas organizações que aprendem. Embora desenvolvidas separadamente, cada uma delas é crucial para o sucesso das outras quatro. São elas: Domínio pessoal, Modelos mentais, Objetivo comum (visão compartilhada), Aprendizado em grupo e Raciocínio sistêmico (a quinta disciplina). A quinta disciplina - raciocínio sistêmico - é o alicerce da organização que aprende. É fundamental que as cinco disciplinas funcionem em conjunto. Este é um grande desafio, pois é muito mais difícil integrar novos instrumentos do que aplicá-los separadamente. Nesse sentido, o problema levantado por este estudo consistiu em verificar por que as organizações não atuam através de uma política de aprendizagem e administração do conhecimento. A metodologia utilizada na presente pesquisa quanto aos fins de investigação foi quantitativa, a presente pesquisa foi descritiva e quanto aos meios de investigação a pesquisa foi bibliográfica e estudo de caso. Conclui-se a pesquisa afirmando que a aprendizagem organizacional pressupõe, também, a maior capacidade de absorver as mudanças. Para que isso aconteça, é necessário criar, adquirir e transferir conhecimentos, mudando o próprio comportamento em função de novos conhecimentos e perspectivas.

Palavras-chave: Organizações; Aprendizagem; Quinta disciplina.

ABSTRACT

This work aims to reflect the role of learning organization and knowledge management as a condition necessary for the development of organizations in the XXI century. There are five disciplines that are converging to facilitate innovation in learning organizations. Although developed separately, each is crucial to the success of the other four. They are: personal mastery, mental models, common goal (shared vision), Learning and Reasoning systemic group (the fifth discipline). The fifth discipline - systems thinking - is the foundation of the organization that learns. It is essential that the five disciplines to work together. This is a great challenge because it is much more difficult to integrate new tools than applying them separately. In this sense, the problem raised by this study was to determine why organizations do not operate through a policy of learning and knowledge management. The methodology used in this research as to the purpose of research was quantitative, this research was descriptive and the means of investigation was the research literature and case study. It follows research by stating that organizational learning also implies a greater capacity to absorb change. For that to happen, it is necessary to create, acquire and transfer knowledge, changing their own behavior in light of new knowledge and perspectives.

Keywords: Organizations; Learning; Fifth Discipline.

1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa pretendeu levantar algumas questões que permeiam as abordagens inseridas no contexto da formação dos recursos humanos.

Desde os primórdios da administração com a consolidação das teorias administrativas pelos chamados “cientistas” e tayloristas, fala-se na capacitação como pano de fundo para o crescimento das organizações. Por mais que isso tenha sido defendido ao longo do século XX, ocorre que, tanto as organizações públicas, como as privadas permanecem fazendo “vista grossa”, fazendo de conta que realizam políticas voltadas para a qualidade do colaborador, sem, no entanto inserir uma gestão de conhecimento como cultura organizacional.

Apesar de ser vasta e crescente a literatura referente ao tema Aprendizagem Organizacional, existe muita discordância em relação ao que é e como ocorre a aprendizagem. Conforme Dodgson (1993, p. 376 e 377), “os economistas tendem a ver a aprendizagem como simples melhorias quantificáveis nas atividades ou como formas abstratas e definidas vagamente como resultados positivos”.

Assim, a Aprendizagem Organizacional pode ser considerada uma resposta alternativa às mudanças enfrentadas pelas empresas, em que se busca desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir das experiências organizacionais e a traduzir estes conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, tornando a empresa mais competitiva.

Peter Senge (2002) criador do conceito *Learning Organization*, que foi traduzido para o português como *Organizações que Aprendem*, idealiza que essas organizações são aquelas onde as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, desenvolvendo o senso comum do compromisso com a visão compartilhada.

Esse conceito significa um comprometimento mais amplo do que aquele que represente apenas os interesses individuais, mas sim, aquele que representa o compartilhamento de uma visão de todo organizacional.

O grande elemento impulsionador deste processo é a contínua arte de aprender a aprender, onde a aprendizagem em equipe alinha o desenvolvimento das capacidades dos indivíduos que nela interagem, de forma a criar os resultados que os mesmos realmente pretendem. A qualidade do desenvolvimento das organizações caracteriza-se pela capacidade delas em aprender a partir de suas próprias experiências, num crescimento contínuo e sem fim.

Nesse sentido, o que se observa atualmente é a necessidade de criar um sentido para o aprender, pois sabe-se que ele é o centro do desenvolvimento.

De acordo com o que referem Collins e Porras (1995, p. 312) “[...] é através do poder da organização humana – indivíduos trabalhando juntos por uma causa comum - que grande parte das melhores coisas do mundo são feitas”.

Esta afirmação remete à polêmica discussão sobre as mudanças as quais a sociedade atual vem sendo submetida, num contexto no qual as organizações estão inseridas. Por consequência, neste contexto inserem-se também as pessoas e as relações de trabalho.

Para as organizações, sair da sombra do modelo burocrático, onde a tônica se dá no controle sobre as pessoas, com a visão mecânica que adota um modelo rígido, especialista, onde as pessoas são o que Moscovici (1994, p. 2) descreve como “simples partes trocáveis para funcionamento contínuo e eficiente da máquina”; passando para um modelo integrador, que trabalha com a interdependência entre a mecânica, a competência técnica e a capacidade humana. Nessa nova postura, a visão é holística, sistêmica e global, onde o ser humano, com sua mente aberta, se encoraja para assumir seus erros e crescer com eles tornando-se capaz de ver e ser a luz.

Tal configuração está relacionada à concepção do termo trabalho, que segundo Vianna (1997) vem da palavra em latim *trepharium* - que representa um instrumento de tortura medieval.

Desenvolver a mudança na concepção de tal conceito significa ampliar a visão para a questão da participação efetiva do indivíduo no seu fazer, através da conscientização de suas responsabilidades e da apropriação e capacitação do seu saber.

Sair da ignorância e da cegueira implica na busca e na aquisição de conhecimento. Não do simples e mero conhecimento, despedaçado e fragmentado, mas do conhecimento pertinente, como refere Morin (2002, p. 15):

Ora, o conhecimento pertinente é o que é capaz de situar qualquer informação em seu contexto e, se possível, no conjunto em que está inscrita. Podemos dizer que o conhecimento progride nem tanto por sofisticação, formalização e abstração, mas principalmente, pela capacidade de contextualizar e englobar.

Contudo, o conhecimento é múltiplo e evolui continuamente e dessa forma é preciso explorar, atualizar, aprofundar e enriquecer este conhecimento, de maneira e estar constantemente adaptando-se ao universo em mudança. Seguindo este referencial a aprendizagem organizacional emerge com um papel essencial na sociedade: conferir aos indivíduos a liberdade de pensamento, discernimento, sentimento e imaginação, elementos

fundamentais para desenvolver o seu talento, exercer sua criatividade, sua iniciativa e preservar sua subjetividade, mesmo numa proposta de construção coletiva.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Apresentar e analisar a importância da organização de aprendizagem e administração do conhecimento como condição de necessidade para o desenvolvimento das organizações no século XXI.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Conhecer e analisar as necessidades de competências para a organização de aprendizagem e administração do conhecimento.
- Medir e analisar o grau de implementação dos conhecimentos e capacidade.
- Corrigir anomalias observadas na correlação dos conhecimentos e capacidades, e as necessidades reais das organizações.
- Detectar novas necessidades de aprendizagem.
- Avaliar os resultados obtidos na gestão do conhecimento.

1.2 Problema

Conhecer o resultado da atividade de formação supõe manter um observatório permanente que permita obter informação suficiente sobre o grau de aplicação, transferência, as funções de trabalho e o modo em que se vão adquirindo novas competências.

Ocorre que, as competências longe de serem imutáveis, são desagráveis. Sem uma manutenção correm o perigo de desaparecer ou tornarem-se obsoletas. Manter as competências consiste em aplicar as condições necessárias para a sua atualização permanente e sua superação.

Portanto, a avaliação da qualidade da formação da empresa é, sem dúvida alguma a função mais difícil que se coloca aos responsáveis da formação. Os problemas e as dificuldades que rodeiam a esta função são numerosos e variados: desde problemas técnicos a outros de tipo ético, passando pelas dificuldades que haverá de superar para a sua correta aplicação.

Não obstante as dificuldades inconvenientes apontadas, a avaliação é completamente necessária e imprescindível, permitindo fazer efetiva e proporcionando dados que a

justificam, uma vez, que serve de elemento de realimentação do próprio sistema, sendo, portanto, um elemento que ajuda a fazer da formação uma ferramenta estratégica para a organização. Assim, surgem as seguintes questões:

Quais as razões, por que as organizações não atuam através de uma política de aprendizagem e administração do conhecimento? Para que, e como implementá-la?

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 As organizações na Era do Conhecimento

Esse item tem como objetivo, explicar as transformações nas organizações produtivas pós-fordistas e também o surgimento de uma nova forma de organização, calcada na perspectiva do conhecimento e da imaterialidade.

Pretende-se discutir os fatores que impulsionaram a mudança da era industrial taylorista-fordista para a era do conhecimento.

No que concerne à era do conhecimento, entende-se ser essa a peça-chave para o aprendizado ativo e contínuo nas organizações. É que, com o advento dessa era, tem-se todo um aparato de técnicas, métodos e teorias como subsídios para as organizações qualificantes.

2.1.1 A Era do Conhecimento e a Busca de um Novo Modelo de Gestão na Organização Produtiva

Desde os primeiros anos do Século XX, teve-se a introdução dos métodos taylorista-fordistas, que se tornaram mundialmente conhecidos através das inovações tecnológicas e organizacionais de seus seguidores. Portanto, a partir de 1970 tornou-se cada vez mais evidente a incapacidade do fordismo, em manter o sistema produtivo funcionando de modo eficaz.

Segundo Lipietz (1991), a tese sustentada pela Escola Regulacionista Francesa tentou explicar essa crise estrutural partindo do pressuposto de que os inúmeros choques macroeconômicos causados pela grande crise do petróleo, nos anos 70, abalaram sobremaneira a economia mundial e, em consequência disso, seguiu-se uma crise geral da produtividade e uma consequente queda da lucratividade e da taxa de acumulação.

O autor afirma ainda que o compromisso fordista entrou em crise sob todos os aspectos: baixa de rentabilidade do modelo produtivo fordista, internacionalização dos mercados e da produção comprometendo a regulação nacional, revolta dos produtores diante da alienação do trabalho e diante da onipotência da hierarquia e do Estado, aspiração dos cidadãos a maior autonomia, omissões crescentes diante da solidariedade administrativa, dentre outros.

Com o advento da crise do fordismo, fez-se necessário o surgimento de uma nova ordem produtiva, baseada em uma ordem sócio-técnica, caracterizada pela flexibilidade e

integração, voltada para incorporar e harmonizar fatores tanto de natureza técnica quanto sociais na produção.

Portanto, pode-se constatar que o marco inicial para estruturar e formalizar a produção e o trabalho nas indústrias foi o fordismo. Após esse desenvolvimento histórico da racionalização do trabalho, em fins da década de 70 e, ao longo dos anos 80, os sistemas industriais passaram por um processo de modernização através da introdução de novas tecnologias. Com a introdução da tecnologia eletrônica, tecnologia de informação, novas formas de gestão da produção voltadas para um modelo mais flexível, mais integrado e mais participativo, os métodos de gerir a produção taylorista-fordistas não prevaleceram mais hegemônicos como outrora. A mudança na organização da produção, implica em uma nova forma de mão-de-obra. A nova forma da gestão da produção exige a qualificação do trabalhador, a utilização das competências, enfim a uma nova utilização da força de trabalho.

A partir da crise do paradigma técnico-econômico que caracterizou o período industrial, surgem as bases para o paradigma das tecnologias da informação.

Nesse novo cenário, verificam-se o advento da era da informação, a aceleração do processo de automação e informatização, o nascimento e crescimento da biotecnologia, dentre outros.

A era da informação caracteriza o advento da era do conhecimento ou economia do conhecimento. Esta nova era caracteriza-se pela busca à informação, construção de novas competências e qualificações.

Pode-se explicar essa mudança do paradigma técnico-econômico em função de dois fatores. O primeiro concerne à importância do estudo das competências humanas como processo de desenvolvimento da sociedade. Nesse sentido, o aprendizado e o conhecimento constituem-se um elemento analítico importante. O outro fator é decorrente do primeiro, pois, a organização da produção depende do uso do conhecimento. Sendo assim, faz-se necessário o surgimento de uma nova era, chamada era do conhecimento.

Dessa forma, o conhecimento é colocado como principal insumo e o aprendizado como principal processo no contexto atual de reestruturação técnico-econômica.

Meister (1997), salienta que a economia do conhecimento pode ser entendida como um conceito abstrato, mas é essencialmente o modo de administrar as informações no trabalho. A economia do conhecimento exige saber contínuo para desenvolver habilidades complexas.

Nesse início de século, denominado *era do conhecimento*, pode ser entendido como sendo mais uma das formas de racionalização da produção capitalista. As organizações estão

adaptadas à era do conhecimento, na qual a capacidade de interpretar rapidamente as informações complexas, dar sentido a elas e agir passa a ser fonte de criação de valor.

Por sua vez, Fleury & Fleury (2004) apontam três fatores geradores de mudança no contexto atual capitalista. São eles: a passagem de um regime de mercado vendedor para mercado comprador, a globalização dos mercados e da produção e o advento da economia baseada em conhecimento.

Ao mencionar esses três fatores cabe aqui ressaltar as diferenças entre ambos. Quanto ao regime de mercado vendedor para mercado comprador, pode-se perceber que, até a década de 70, as regras eram estabelecidas somente pelo mercado produtor ou vendedor, pois, a demanda era maior que a oferta, toda a produção era consumida. Em meados da década de 70 prevaleceu o inverso. A oferta tornou-se maior que a demanda, o que contribuiu para o excesso da capacidade produtiva. Desta forma, o mercado tornou-se comprador e os clientes e compradores passaram a ditar as regras. Nesse contexto, as organizações aderem ao princípio de qualidade nos produtos e serviços e passam a preocupar-se com o cliente. A competitividade aumenta e as empresas procuram uma nova maneira de estabelecer-se. Inicia-se um intenso processo de reestruturação.

Quanto à globalização dos mercados e da produção, diz respeito à homogeneização dos mercados. Assim, como os mercados são globais, o padrão de consumo torna-se global, ou seja, semelhantes aos diferentes países.

Quanto ao advento da economia baseada em conhecimento, destaca-se que o conhecimento é o principal fator de produção nos dias atuais.

Portanto, conclui-se que o sistema econômico não se baseia mais nos recursos tradicionais como: terra, capital e mão-de-obra e sim no conhecimento.

Um novo mercado de trabalho está surgindo, relacionado à emergência da sociedade do conhecimento, que exige competências, qualificação, flexibilidade, audácia e disponibilidade para o trabalho contínuo.

2.1.2 O Surgimento das Organizações Qualificantes

Conforme visto anteriormente, a passagem da era industrial para a era do conhecimento gerou forte impacto no comportamento das organizações. Antes a produção era padronizada e centralizada, a tecnologia com automatização rígida e o trabalhador rotinizado. Atualmente, tem-se os novos modelos de produção voltados para a flexibilidade, diversificação e autonomia.

Segundo Cardoso (2005, p. 265), “essa nova visão de empresa significa a realização de um novo modelo de gestão no qual a tecnologia e o homem, bem como a organização do trabalho, passam a conviver em um intenso processo de simbiose”. Ainda, destaca o autor, há diversas formas assumidas pela empresa pós-fordista, dentre elas: a *organização qualificante* ou a *empresa que aprende*.

Também destaca as principais transformações no que concerne à organização do trabalho, tais como: a introdução e a difusão das metodologias de qualidade e das tecnologias de gestão de pessoal e de tipo participativo, além do modelo de competência.

Ressalta-se a literatura de Meister (1997, p. 1-2) ao explicar o surgimento da aprendizagem organizacional. Para a autora, o ambiente de trabalho está passando por transformações. Ao passar pelo processo de reestruturação e reengenharia nos anos 80 e 90, as corporações americanas estão anos adiante, competindo no mercado global. As corporações de hoje são voltadas para o *aprendizado* e são menos hierárquicas do que eram há uns 10 ou 15 anos.

Salienta, ainda, que uma das maiores transformações de longo alcance dessa revolução dos negócios americanos é que as corporações do século XXI são fundamentalmente muito diferentes do que dominou a paisagem dos negócios americanos durante os anos 1950 e 1960. Ao comparar a hierarquia corporativa das últimas décadas, o surgimento da organização é distinto por ambigüidade, menor limite, e velocidade na comunicação entre a organização e empregados, fornecedores e clientes.

Meister (1997) diferencia a organização vertical de uma organização horizontal. Mostra que atualmente, as organizações optam pela flexibilidade, pela estrutura horizontal, caracterizada por decisão descentralizada. Na luta pela competição, estão em questão, a velocidade e a eficiência. A nova organização do século XXI valoriza o trabalho em equipe e não o individualismo no trabalho. Destaca, também por trabalhar em um sistema global, ou seja, em um mercado aberto e não fechado, local.

Com a mudança no ambiente industrial, as estruturas verticalizadas e altamente centralizadas cedem espaço para estruturas horizontalizadas e amplamente descentralizadas.

Como forma de suprir as necessidades desse novo perfil da gestão da produção, surgem as organizações qualificantes, também conhecidas como organizações de aprendizagem.

O aprendizado e as habilidades sempre foram importantes. Com as mudanças tecnológicas e alterações freqüentes da demanda de mercado, resultantes de uma série de

forças que atuam conjuntamente sobre o ambiente macroeconômico, tornaram o conhecimento a condição *sine qua non* que garante a sobrevivência da empresa.

Pode-se observar na figura 1, as diferenças e transições entre as organizações das décadas passadas e as organizações do século XXI.

Quadro 1 - As Organizações em Transição

	Modelo Antigo	Protótipo Atual – Século XXI
Organização	Hierarquia	Rede de sociedade e alianças
Missão	Desenvolver a maneira atual de fazer negócios	Valor criativo
Líder	Autocrático	Inspirativo
Mercado	Local	Global
Vantagem	Custo	Tempo
Tecnologia	Ferramenta para desenvolver a mente	Ferramenta para desenvolver a colaboração
Força de trabalho	Homogêneo	Diversas
Processo de trabalho	Diversas funções	Equipe de trabalho interfuncionais
Expectativa do trabalhador	Secundário	Desenvolvimento pessoal
Treinamento e educação	Tarefa das instituições de ensino superior	Tarefa das organizações empresariais

Fonte: Meister (1997, p. 3).

O quadro 1 mostra o perfil da organização neste século, quando o valor é criado através do capital humano. A mudança de paradigma na gestão da produção baseado na eficiência e economia de escala para o conhecimento é a essência das organizações no século XXI. Pode-se dizer que trabalho e aprendizagem são as mesmas coisas, porém com ênfase no desenvolvimento para a capacidade individual de aprender do trabalhador. Estas mudanças organizacionais exigem mudança comportamental do trabalhador e requerem dele, habilidades e papéis completamente novos.

Ao abordar o surgimento das organizações de aprendizagem, faz-se necessário elucidar o referencial teórico. Tem-se como ponto de partida os autores pioneiros, tais como, Chrys Argyris e Peter Senge.

Destarte, faz-se necessário ressaltar que, no final da década de 70, Chrys Argyris foi o precursor do que hoje se conhece como Organizações de Aprendizagem ou Aprendizagem Organizacional.

Segundo Argyris (citado por Alperstedt, 2001), os executivos profissionais são muito hábeis no aprendizado que ele caracteriza como *single-loop* e que se refere à solução de problemas, tendo como foco a identificação e a correção de erros. É importante corrigir problemas, mas não é suficiente. É necessário refletir criticamente sobre o próprio comportamento e as ações, questionando o modo e as razões de se fazer algo de uma

determinada maneira. Também define esse modo de aprendizado como *double-loop*, e sugere que é necessário as organizações desenvolverem essa capacidade.

Desde os anos 70, tem-se abordado o tema das organizações de aprendizagem, mas somente a partir da década de 90, especificamente com a obra de Peter Senge (2001), foi que a expressão *learning organization*¹ tornou-se conhecida por grande parte das organizações, inclusive as organizações brasileiras.

Segundo Peter Senge (2002), a organização que aprende tornou-se um importante modismo de administração da primeira década de 90. Senge entende por modismo a cobertura da imprensa especializada em negócios, pelo número de conferências organizadas e pelo reconhecimento de instituições de prestígio como a *American Management Association*.

Portanto, muitas organizações perceberam a necessidade de se tornarem organizações de aprendizagem. Corroboram essa idéia Galer e Van Der Heijden (1992) quando dizem que, se o ambiente de negócios muda mais rapidamente do que o tempo de resposta natural da organização, a aceleração do aprendizado pode tornar-se um meio de os gerentes aumentarem suas habilidades em criar os resultados desejados.

2.2 Cultura Organizacional

O desenvolvimento de uma perspectiva cultural à aprendizagem organizacional desloca a atenção à farta literatura sobre cultura organizacional, que tem na antropologia e na sociologia suas fontes principais de inspiração.

Entre as muitas propostas conceituais possíveis, Cook e Yanow (2001) adotam um conceito de cultura organizacional alinhado à tradição sócio-antropológica interpretativa. A cultura de uma organização seria então o conjunto de valores, crenças, e sentimentos, associados aos artefatos por meio dos quais são expressados e transmitidos, que são criados, compartilhados e reproduzidos no âmbito dos grupos organizacionais, e que também distinguem uma organização de outra.

O conceito interpretativo adotado pelos autores também aceita a existência de subculturas nas organizações, o que implica reconhecer a possibilidade da fragmentação da cultura organizacional. Associada ao conceito de cultura organizacional, uma perspectiva cultural sugere ser a aprendizagem organizacional um processo de mudança cultural, que poderia ser conceituado como o processo de “aquisição, sustentação ou a mudança dos

¹ Entende-se por *learning organization* as organizações que aprendem.

significados intersubjetivos por meio dos artefatos culturais de sua expressão e transmissão, no âmbito do comportamento coletivo do(s) grupo(s) na organização”. (Cook e Yanow, 2001, p. 408).

Adotar uma perspectiva cultural à aprendizagem organizacional implicaria deslocar a atenção do que ocorreria na mente dos indivíduos ao que ocorre efetivamente na prática cotidiana dos grupos.

Segundo Santos (1994), há duas correntes de estudos mais comuns sobre a concepção da cultura: a primeira, no que se refere às características de grupos sociais, tais como, as formas de conceber e organizar a vida social ou a seus aspectos materiais; e a segunda, que trata especificamente do conhecimento, idéias e crenças. Independentemente da linha de estudo sobre a cultura, é fundamental compreender os processos de aculturação. A cultura não pode ser considerada estática, pelo contrário, se baseia nas relações sociais e, por isso, constitui-se em peça-chave para entender-se as relações de poder nas organizações. Hoje em dia os centros de poder da sociedade se preocupam com a cultura, procuram defini-la, entendê-la, controlá-la, agir sobre seu desenvolvimento. As preocupações com a cultura mantêm sua proximidade com as relações de poder. Continuam associadas com as formas de dominação na sociedade e continuam sendo instrumentos de conhecimento ligados ao progresso social.

Para Macedo (2002), a cultura é aprendida pelo homem por meio do processo de aculturação, a partir do qual aprende ou adquire os valores do grupo ou sociedade em que está inserido. É somente a partir do conhecimento dessa sociedade é que se poderá compreender o comportamento dessa pessoa dentro dos grupos. O processo de aculturação se encarrega de transmitir, tanto objetiva quanto subjetivamente, ao sujeito os valores, as crenças, os mitos presentes na cultura de um determinado grupo. E essa cultura internalizada influenciará esse sujeito em suas relações sociais, podendo ser modificada a partir de suas experiências em diversos grupos, ao longo do tempo.

A cultura atua nas relações de poder das organizações, por isso é de extrema importância entender os conceitos, componentes e tipos de cultura organizacional.

De acordo com Robbins (1999), Cultura Organizacional é um termo descritivo relacionado a como os empregados percebem características da cultura de uma organização, não se eles gostam ou não dela. É um sistema de significados e características compartilhados, mantido por seus membros, que distingue a organização de outras organizações, um conjunto de características chave que a organização valoriza. O autor mostra que as pesquisas recentes

sugerem que há sete características básicas que, quando agregadas, vão apreender a essência da cultura de uma empresa:

- Inovação e tomada de riscos: o grau em que os empregados são estimulados a serem inovadores e assumir riscos, empreendendo ações na sua função.
- Atenção a detalhes: o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
- Orientação para resultados: o grau em que a administração concentra-se em resultados ou produção mais do que em técnicas e processos usados para atingir esses resultados.
- Orientação para equipes: o grau em que as atividades de trabalho estão organizadas mais em torno de equipes do que em torno de indivíduos, a valorização do processo de equipe no desenvolvimento geral da organização.
- Orientação para pessoas: o grau em que as decisões da administração levam em consideração o efeito de resultados nas pessoas dentro da organização.
- Agressividade: o grau em que as pessoas são agressivas e competitivas mais do que sociáveis e como isto é demonstrado e percebido pelos colegas.
- Estabilidade: o grau em que as atividades organizacionais dão ênfase à manutenção do *status quo* em comparação com o crescimento.

Robbins (1999) aborda a cultura dominante, subculturas, culturas fortes e culturas fracas. Analisando cada uma destas características, tem-se uma imagem da cultura da empresa que se torna base para significados de entendimento partilhado que os membros têm sobre a organização.

A maioria das grandes organizações tem uma cultura dominante e subculturas. A cultura dominante expressa valores centrais, dominantes, macros, que dão à organização a personalidade distinta. Subculturas desenvolvem-se para refletir problemas, experiências ou situações comuns enfrentadas pelos membros. Geralmente podem ser definidas geograficamente e carregam, além dos valores centrais, os valores adicionais daqueles membros daquela área.

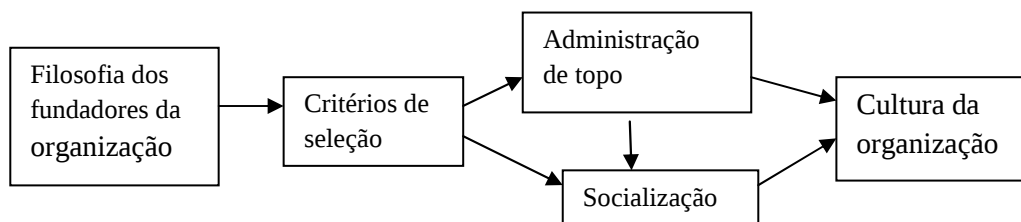
No que se refere à cultura forte, o mesmo tem um impacto maior sobre o comportamento do empregado e está mais diretamente relacionada a diminuição de rotatividade, pois demonstra alta concordância entre os membros, coesão, lealdade e compromisso organizacional. Já a cultura fraca, é mais facilmente mudada, não há um impacto significativo no comportamento dos empregados.

De acordo com Robbins (1999), a cultura define as regras da empresa, transmite um sentido de identidade para os funcionários, facilita a geração de comprometimento e intensifica a estabilidade do sistema social, mecanismo de fazer sentido e controle que guia e molda as atitudes dos funcionários.

A cultura organizacional pode ser barreira para mudança, pois pode existir resistência para o novo. Pode também ser barreira para diversidade, dificultando a entrada de novos funcionários que sejam diferentes dos que lá já trabalham e também pode ser um dificultador para fusões e aquisições pela diferença cultural das organizações.

Para manter a cultura viva, algumas ações são essenciais: seleção de funcionários, assegurando uma combinação apropriada na contratação de pessoas que tenham valores essencialmente compatíveis com os da organização. A administração de topo também tem um impacto importante, pois é através desta que os executivos seniores estabelecem normas que repassam a organização e por último, a socialização que é um processo de adaptação às crenças e valores da nova cultura. Quando o funcionário é admitido, a organização procura moldar seus comportamentos de acordo com a cultura dominante.

Figura 2 - Como as culturas das organizações se formam.



Fonte: Robbins (1999).

Para Robbins (1999), as histórias que circulam por muitas organizações narrando acontecimentos sobre os fundadores, quebra de regras, sucessos, reações, erros, entre outros, são as maneiras dos empregados aprenderem a cultura da organização. As histórias fornecem explicações para as práticas atuais. Os rituais são as atividades repetitivas que mostram e reforçam os valores chave e objetivos da organização. Os símbolos materiais definidos como disposição dos escritórios, carros com motoristas, elegância do mobiliário, vestuário e benefícios transmitem aos empregados quem é importante e quais os tipos de comportamentos aceitáveis.

A institucionalização da cultura acontece quando uma organização adquire vida própria, separada de seus fundadores ou qualquer de seus membros. A institucionalização

produz entendimentos comuns entre os membros sobre o comportamento significativo para a organização. Este fato intensifica capacidade de explicar e prever o comportamento das pessoas da organização.

De acordo com Wagner III e Hollenbeck (1999), a cultura organizacional é uma maneira informal e compartilhada de perceber a participação na organização, que mantém os membros unidos fazendo com que estes deixem se influenciar sobre o que pensam sobre seu trabalho e si mesmo.

Segundo o autor, a cultura organizacional desempenha quatro funções básicas:

Fornece aos membros uma identidade organizacional, compartilhando normas e valores com propósito comum e promovendo um sentido de união; Facilita o compromisso coletivo, suscitando um sólido compromisso nos funcionários que aceitam a cultura como a sua própria; Promove estabilidade organizacional encorajando a integração e cooperação entre os trabalhadores; E molda o comportamento auxiliando os membros a dar sentido aos seus ambientes servindo como fonte de significados comuns explicando o porquê as coisas acontecem e como acontecem. (Wagner III; Hollenbeck, 1999, p.307).

2.2.1 Níveis da Cultura Organizacional

Ao pesquisar sobre Cultura organizacional, Schein citado por Fleury (1989) considera que a mesma contém três níveis fundamentais pelos quais se manifesta em um grupo ou organização:

1- Artificialidades Observáveis: constituem-se da disposição física, vestimenta, maneira como as pessoas se tratam, "clima" do lugar, intensidade emocional e outros fenômenos (inclusive registros, produtos, filosofias e anuários da empresa). São palpáveis e mais difíceis de decifrar com precisão. Sabe-se como reagir a elas, mas isso não é necessariamente um indicador confiável de como reagem os membros da organização. Sabe-se que uma empresa é mais formal e burocrática do que a outra, mas isso não diz nada sobre o porquê de ser assim. Na investigação sobre cultura, questiona-se o uso de instrumentos aferidores, pois eles prejulgam as dimensões que se está considerando. Não há meio de saber se as dimensões que se está considerando são relevantes ou salientes naquela cultura, até que se tenha examinado níveis mais profundos de cultura.

2- Valores: este nível pode ser pesquisado por meio de entrevistas, questionários ou instrumentos de avaliação. Estudam-se os valores, normas, ideologias, licenciamentos e filosofias adotadas e documentadas de uma cultura. São realizadas entrevistas, onde o

entrevistado pode responder livremente, por serem mais úteis para se chegar ao nível de como as pessoas se sentem e pensam. Porém, os questionários e instrumentos aferidores são geralmente considerados como menos úteis, porque prejudicam as dimensões a serem estudadas.

3- Concepções Básicas: reconhecem-se as concepções adotadas, apenas por meio de observações mais intensas, de indagações mais focalizadas e de envolvimento de membros motivados do grupo. Essas concepções determinam o modo de perceber processos mentais, sentimentos e comportamento, sendo apresentado de forma inconsciente; se constituindo o nível mais profundo de entendimento da cultura organizacional.

Cada uma destes níveis é importante e sua avaliação revela a complexidade da cultura organizacional. Se a cultura sobrevive e dá certo, consegue resolver os problemas que a organização encontra no seu dia a dia, acontece o processo denominado de institucionalização cultural, isto é, a organização assume vida própria, independente de seus fundadores e ou quaisquer de seus membros, e adquire a imortalidade.

2.2.2 Elementos da Cultura Organizacional

Conhece-se a cultura de uma organização por meio de diversos elementos que permitem visualizá-la, identificá-la, e também são utilizados na passagem para os funcionários. Segundo Freitas (2007), nestes elementos existe a presença de um conteúdo hipnótico, onde as mensagens e comportamentos convenientes são objetos de aplausos e adesão, levando a naturalização de seu conteúdo e transmissão espontânea aos demais membros. Os elementos mais citados são:

- **Valores** - Vistos como o coração da cultura organizacional, esses valores definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados; eles podem ser explicitados de maneira mais simples e representam a filosofia da organização para atingir o sucesso. Valores são aquilo que é importante para o sucesso da organização e devem ser considerados guias para o comportamento organizacional no dia-a-dia. Empresas bem-sucedidas costumam ser rigorosas em relação aos desvios nesse particular.
- **Crenças e pressupostos** – As crenças compartilhadas e incorporadas pelos membros de uma organização campeã dizem respeito: à importância de ser o melhor, aos detalhes da execução das tarefas, às pessoas serem tratadas como indivíduos, a qualidade de produtos e serviços superiores, à inovação, à informalidade como

estímulo, à comunicação, aos lucros e crescimento econômico. Segundo Shein citado por Freitas (2007), os pressupostos são os elementos principais da cultura em virtude de sua influência sutil na tomada de decisão. Quando um grupo ou organização resolve os seus problemas coletivos, esse processo inclui certa visão do mundo, algum mapa cognitivo, algumas hipóteses sobre a realidade. A cultura como pressupostos é sempre um processo em formação, visto que a aprendizagem sobre como se relacionar com o ambiente e como administrar as questões internas estará sempre ocorrendo.

- **Ritos, rituais e cerimônias** – Os rituais e os ritos são atividades planejadas que manifestam o lado concreto da cultura organizacional. Eles preenchem várias funções: comunicam a maneira como as pessoas devem se comportar na organização, sinalizam os padrões de intimidade e decoro aceitáveis, exemplificam a maneira como os procedimentos são executados, liberam tensões e ansiedades, visto que geralmente têm um lado criativo ou lúcido, dramatizam os valores básicos e exibem experiências que poderão ser lembradas com mais facilidade ou como exemplos. As cerimônias são rituais mais exclusivos, mais elaborados e com caráter mais solene.
- **Sagas e Heróis** – As sagas são narrativas heróicas, ou épicas, que louvam o caminho percorrido pela organização com ênfase nos grandes obstáculos que ela encontrou e como eles foram vencidos. Uma das principais funções da saga é a de despertar a admiração dos membros da organização e suscitar o orgulho em fazer parte de algo tão especial, captando a necessidade de associação positiva e identificação que todo ser humano sente. Os heróis são parte integrante das sagas e eles também têm funções bem definidas: eles demonstram como o sucesso pode ser humano e atingível, fornecem um modelo de comportamento, simbolizam a organização para o mundo exterior, preservam o que a organização tem de especial, estabelecem padrões de desempenho e exercem uma influência duradoura que motiva os empregados. Eles personificam os valores e condensam a força e a coragem organizacionais.
- **Estórias** – As estórias são narrativas baseadas em eventos reais que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como esse comportamento se ajusta ao ambiente organizacional desejado. Entre as funções das estórias organizacionais, o autor aponta o fato de que elas funcionam como mapas e scripts, que auxiliam os indivíduos a saber como as coisas são feitas pelo grupo. Esses mapas fornecem, especialmente para os recém-admitidos, uma idéia a respeito dos limites de segurança dentro da organização, que constituem uma espécie de “território social”. Os membros também aprendem quais são as exceções à regra, que regras

podem ser violadas sem causar maiores repercussões, enquanto outras são tidas como sagradas.

- **Tabus** – Os tabus, assim como os valores, são aspectos que irrigam a vida grupal. Os valores dizem respeito aos comportamentos, formas de pensar e agir considerados corretos e sancionados pelo grupo. Igualmente relevante é a definição das áreas proibidas, ou seja, o que está além das fronteiras e não deve ser permitido o seu acesso ou mesmo a sua menção. Valores e tabus têm a finalidade de orientar os comportamentos, mas em sentido inverso, enquanto o primeiro termo deve ser o mais explícito possível, o segundo é o mais escondido e silenciado possível.
- **Normas** - As normas dizem respeito aos procedimentos ou comportamentos considerados o padrão, a regra, para a maior parte das situações e eventos organizacionais. O sistema normativo funda-se na impessoalidade, ou seja, ele deve ser seguido por todos, inclusive pelo seu criador.

Todos esses elementos fazem parte da cultura organizacional, que funciona como uma base de sustentação que ajuda a manter a organização coesa.

2.2.3 Mudança e Resistência à mudança

Talvez não exista tema mais antigo e mais atual do que mudança. Dos filósofos antigos, a partir de Heráclito, era comum a idéia de que a única coisa que não muda é que tudo muda. Suspeitava Arendt (1992) que o fio da tradição se esticava tanto, que acabou por romper-se. Para a administração, ponta de lança do homofaber, é fundamental a existência de mecanismos que amortecem o impacto das mudanças, antecipando cenários que possibilitem uma correta tomada prévia de decisão. Dentro dessa tônica, vê-se inúmeras propostas que tratam da adequação da empresa às excentricidades do meio, tais como a reengenharia, qualidade total, administração estratégica e tantas outras, conforme esclarece Pereira(1994).

Qualquer que seja a orientação, não é possível à organização testar um processo de mudanças sem a contrapartida de sua transformação cultural, dentro da participação e do comprometimento do grupo como um todo, conforme afirma Frenzel (1993).

Sob esse aspecto, a visão de Moscovici (1988) esclarece de que a tentativa unilateral de mudança de uma cultura, sem que haja a preocupação em ajustá-la à realidade organizacional em que se insere, tem sido um exercício vão, que habitualmente gera perda de recursos e de credibilidade a seus líderes.

A mudança cultural precisa, então, ser sustentada por formas que não sejam estranhas à organização, para que haja real motivação e comprometimento com seus objetivos. Afirma ainda que, independentemente de as ameaças oriundas da percepção da mudança pelo grupo serem imaginárias ou não, seus efeitos são sempre reais e se manifestam na resistência que o grupo impõe ao processo.

Essa afirmação remete a outro impasse, que trata da possibilidade ou não da alteração planejada da cultura de uma organização. Pettigrew (1992) responde à pergunta-título de seu ensaio com um sonoro sim, enquanto Aktouf (1994, p. 47), por outro lado, encontra nessa afirmativa claros “odores manipulativos”, acrescentando que tal situação “faz crer que a cultura possa ser alguma coisa diferente da realidade vivida, espontânea, subjetiva dos indivíduos [...] para ser alguma coisa que possa ser decretada e mudada à vontade”. Mais adiante, esse autor chama de “demiurgos” os executores de tal tentativa.

Vale, então, observar o comentário de Freitas (1991), que associa a atribuição básica do administrador, que é a de imputar maior grau de previsibilidade à organização que lidera, à imutabilidade da cultura. Reconhecê-la como tal, assevera a autora, seria aceitar que o sucesso ou fracasso de uma empresa estaria sob o comando de elementos imprevisíveis e incontroláveis.

De qualquer forma, um projeto forçado de mudança organizacional pode vir a desestabilizar um grupo, visto que “os símbolos que são criados para dar sentido à vida, e que são uma forma de manifestação desse sentido, são quebrados, negados ou substituídos” (Freitas, 1991, p. 120).

2.3 Aprendizagem e sua relação com cultura nas organizações

A aprendizagem do ser humano inicia-se com o nascimento (Gagné, 1983) e, segundo alguns estudiosos até antes (Walker, 1969; Corel e Scharze, 1977), prolongando-se até a morte. Os costumes, as leis, a linguagem e as instituições sociais têm-se desenvolvido e perpetuado, como resultado da capacidade do homem de aprender e transferir esse conhecimento e aprendizado para outros, multiplicando e dando-lhe nova perspectiva. Não existe uma explicação única sobre o modo como as pessoas aprendem e porque aprendem, porém, parece existir um consenso no sentido de que a aprendizagem implica uma mudança no desempenho, fruto da experiência (Campos, 1998; Crawford, 1994; Fleury e Fleury, 1995; Walker, 1969; Wick, 1993).

Kim (1998, p. 64) conceitua aprendizagem individual como o “aumento da capacidade de alguém realizar ações eficazes”. Esse autor divide a aprendizagem em dois tipos:

operacional, aquela vinculada à aquisição de habilidades, e conceitual, que está ligada ao desenvolvimento de um arranjo teórico e referencial sobre um dado conhecimento. Esses dois tipos são complementares se examinados à luz da proposta de Ciclo de Aprendizagem de Kolb, que se pauta no modelo cognitivo. Ao descrever o ciclo de Kolb, Gold (1995) sugere que, no referido modelo, o aprendizado ocorre se houver a compreensão da experiência e como esta se transforma, envolvendo um ciclo composto de quatro etapas: experiência concreta, observação reflexiva, conceituação abstrata, e experimentação ativa.

Fleury e Fleury (1995, p.153) sugerem que o processo de aprendizagem, em uma organização “não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, como, também, a definição de novos comportamentos, que comprovem a efetividade do aprendizado”. Argyris e Schön (1996) conceituam aprendizagem organizacional como o conjunto de práticas e comportamentos que ajudam a empresa a transcender o modelo de simples manutenção do conhecimento, buscando questionar o que aprendeu, revisando os seus princípios. Para Douglas (1986) a aprendizagem organizacional implica uma reestruturação da cultura da empresa, criando, na organização, um estado de espírito que oriente seus membros para o entendimento do pensamento complexo e sua aplicação ao conhecimento técnico.

Por outro lado, é necessário considerar que a aprendizagem em organizações não deve ser vista, apenas em seu sentido positivo, como apresentado acima. Weick e Westley (1996) e Weick (2002) chamam a atenção para o fato de que as organizações aprendem, também, o que é errado. Exemplos recentes divulgados pela imprensa no ano de 2002, de empresas que adotam condutas éticas não adequadas, em suas relações com os acionistas e com o governo, como é o caso da empresa americana ENRON, comprovam as sugestões desses autores. Nessa linha, Bastos et al. (2002), chamam a atenção quanto ao caráter antropomórfico dos conceitos e para as dificuldades epistemológicas e metodológicas inerentes à pesquisa nesse campo.

Dogson (1993), ao considerar a aprendizagem organizacional sugere levar-se em conta o processo de interação social que ocorre nas organizações, e que essa interação só pode ser compreendida à luz da cultura organizacional vigente. Assim, aprendizagem e cultura são conceitos interdependentes, à medida que a aprendizagem individual ocorre e é transferida, tornando-se um evento coletivo e, portanto, compartilhado, podendo modificar a cultura e direcionar novos modos de pensar e aprender.

Apesar da importância da cultura para analisar os eventos do dia a dia nas organizações, a mesma tem pouca visibilidade para as pessoas que nela estão imersas. A dificuldade de se perceber a cultura de uma organização deve-se ao fato de que seu processo

de criação e desenvolvimento pressupõe valores que se consolidam ao longo do tempo, premissas compartilhadas, resultante de uma realidade histórica socialmente construída. Esses pressupostos básicos, cuja essência inclui os valores dos grupos sociais que compõem a organização, podem ser concebidos como aquilo tido como verdade absoluta e inquestionável na vida de uma organização (Schein, 1984, 1987; Freitas, 1991).

Enfatizando a possibilidade de compartilhamento, aprendizagem e transmissão das características culturais entre os membros de um grupo social, Linton (citado por Aktouf, 1996, p. 50) salienta que “uma cultura é a configuração de condutas aprendidas. É o resultado de um comportamento cujos componentes e determinantes são compartilhados e transmitidos pelos membros de uma dada sociedade”.

Davis e Newstrom (1997), apresentam a cultura organizacional como o ambiente de crenças, costumes, conhecimentos e práticas criadas pelos homens, refletindo ainda o sentimento de que a cultura é apenas o ‘jeito’ próprio de cada organização desenvolver suas tarefas. Schein (1985, p.19) define cultura organizacional como: Padrão de pressupostos básicos que um grupo aprendeu na medida em que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas.

A organização, quando administra sua cultura, procura explorar a capacidade de adaptabilidade dos indivíduos, minimizando a reação humana à mudança, capacitando-se a uma pronta adaptação em face de transformações ambientais. Isto é, à organização interessa pessoas com capacidade de ‘adesão cultural’, dotadas de um maior grau de habilidade para migrar de uma cultura para outra, dentro da mesma organização, ou entre organizações diferentes, sem traumas.

Portanto, pode-se dizer que a aprendizagem verifica-se tanto na criação da cultura organizacional, quanto nas circunstâncias em que os valores vigentes são transmitidos aos novos membros, como os modos considerados corretos para sentir, pensar e agir em relação aos problemas de adaptação externa e de integração interna com que se defrontam as organizações (Fleury e Fleury, 1995).

Considerando a cultura como algo dinâmico, o processo de aprendizagem apresenta-se inicialmente como força propulsora de sua formação e, posteriormente, de sua consolidação, oportunidade em que o mapa cultural, já delineado, é ensinado às futuras gerações. Ou seja, ao mesmo tempo em que a cultura organizacional gera aprendizagem, esta, por sua vez, influencia a formação daquela.

A relação estabelecida entre cultura e aprendizagem organizacionais pressupõe uma via de mão dupla. A aprendizagem vai, ao longo do tempo, firmando modos considerados certos de sentir, pensar e agir. Por sua vez, as novas formas de aprendizagem, ou mesmo aquelas que já não surtem os efeitos obtidos no passado, remetem ao questionamento dos padrões culturais até então consolidados.

Cook e Yanow (1993) sugerem que a aprendizagem organizacional é melhor compreendida quando vista como uma expressão da cultura da organização, uma vez que: a) um dos aspectos da capacidade humana para agir é a habilidade para trabalhar em grupos; b) um grupo de pessoas com uma história comum de ação ou prática é significativamente compreendido como uma cultura; c) uma cultura é constituída, pelo menos em parte, pelos significados intersubjetivos que seus membros expressam em sua prática cotidiana através de objetos, linguagem e atos; d) tais elementos significativos são artefatos culturais por meio dos quais o conhecimento coletivo de uma organização é transmitido, expressado e utilizado; e) as organizações são constantemente envolvidas em atividades de modificação ou manutenção desses significados. Em síntese, os eventos culturais processados nas organizações constituem formas de aprendizagem.

As organizações são agentes de formação cultural, ou seja, quando os seres humanos aproximam-se uns dos outros vão, gradativamente, compartilhando os seus objetivos. Ao longo do tempo, a tendência dos indivíduos é de consolidar um rol de valores que passarão a orientar suas ações. Essas ações caracterizam-se como maneiras peculiares adotadas para resolver problemas, lidar com os erros e agir diante de situações consideradas críticas ou ameaçadoras.

Dessa maneira, a base cultural sugere o ‘quê’, ‘como’ e ‘por quê’ as organizações aprendem determinadas coisas, ao mesmo tempo em que nega a aprendizagem de outras. Portanto, se a aprendizagem é intrínseca ao processo de formação e desenvolvimento da cultura de uma organização, não existe um único ambiente propício a aprendizagem organizacional, mas sim tipos de ambientes (culturas) distintos que fornecerão resultados diversos em termos de aprendizagem.

Schein (1993b) reflete que a base cultural condizente com a aprendizagem do tipo transformador encontra-se ausente em grande parte das organizações. Isso porque, segundo esse autor, os pressupostos negativos sobre a natureza humana foram consolidados há muito tempo, sendo, portanto, difícil modificá-los de uma hora para outra. Assim, o tipo de aprendizagem mais presente nas organizações em geral é o voltado para a preservação do *status quo*, quando muito aperfeiçoando o que já existe.

Em que pesem os discursos sobre a necessidade de construir e consolidar organizações calcadas no princípio de ‘aprender a aprender’, Senge (1990) alerta para o fato de que a maior parte das organizações ainda é burocrática, altamente verticalizada e orientada muito mais para o controle do que para a aprendizagem.

Os valores burocráticos pressupõem que os relacionamentos humanos essenciais são os que priorizam os objetivos organizacionais, ressaltam a racionalidade nas interações e supõem que a motivação se dá via direção, autoridade e controle claramente definidos. Aliado a isso, as relações estabelecidas nessas organizações caracterizam-se pela especialização, a divisão rígida do trabalho e a separação dos que pensam e dos que executam.

Essas características delineiam e definem uma visão preponderantemente mecanicista de enxergar o mundo organizacional. Contrapondo à aprendizagem do tipo preservacionista, Schein (1993a, 1993b) apresenta o conceito de ‘aprendizagem organizacional transformadora’, caracterizada pela introdução de novos valores e modelos de agir e de pensar na organização, e analisa sua relação com cultura organizacional (Quadro 1).

Quadro 2 – Cultura Organizacional e Aprendizagem Organizacional Transformadora

Aspectos da cultura organizacional	Características que inibem a aprendizagem de perfil transformador	Características que incentivam a aprendizagem de perfil transformador
Foco da ação organizacional	Foco nos processos, visando moldar as pessoas aos processos estabelecidos.	Foco nas pessoas. Os processos devem ser moldados às pessoas, não o contrário.
Postura das Pessoas frente aos problemas	As pessoas são vistas como reativas, concentrando-se na resolução de problemas e não na criação de algo novo.	As pessoas acreditam em suas capacidades de mudar o seu ambiente e influenciarem seus próprios destinos
Resolução de problemas	Soluções Compartimentalizadas. Privilegia-se o enfoque cartesiano da decomposição do problema em partes menores e posterior síntese.	Abordagem holística na solução de problemas. Um certo tempo de folga é permitido e desejado para a aprendizagem.
Fluxo das Informações	As informações são divulgadas de forma seletiva. A posição e o acesso às informações conferem <i>status</i> e poder.	Estímulo à comunicação aberta. A informação flui de forma fácil e tranqüila entre os membros da organização.
Estruturação do Trabalho	Ênfase na competição e no individualismo.	Ênfase na confiança, cooperação e no trabalho em equipe.

Papel do líder	Os líderes devem ser decisivos, firmes e dominantes.	Os líderes são vistos como orientadores que promovem e apoiam mudanças.
Precedência de interesses	As questões relacionadas às tarefas têm precedência sobre as que se referem aos relacionamentos interpessoais.	A organização é vista como um sistema sócio-técnico, no qual os relacionamentos interpessoais são tão importantes quanto as tarefas.

Fonte: Schein (1993a, 1993b), com adaptações.

As características que inibem a aprendizagem transformadora, mencionadas no Quadro 1, estão presentes em organizações onde a aprendizagem é do tipo conservador, visando a manutenção do *status quo*. Ou seja, organizações que realizam a difusão de experiências, informações e conhecimentos de um modo seletivo.

De outro lado, as organizações que se pautam por uma cultura de aprendizagem transformadora desenvolvem experimentos, trocam experiências e buscam, constantemente, conhecimentos que agreguem novos valores, gerando, com isso, inovações. A aprendizagem transformadora expressa-se via políticas, programas e, sobretudo, nas práticas dos dirigentes e demais participantes da organização.

2.4 Organizações que aprendem e o desenvolvimento

Assim como as pessoas, as organizações também podem aprender. Ao longo dos anos 90 e, mais especificamente nos últimos anos, este conceito passou a ser grande foco de interesse de cientistas das teorias das organizações e administradores que buscam constantemente novas alternativas para empreender com sucesso neste mundo globalizado, virtual e de mudanças contínuas. Dessa forma, o aprendizado nas organizações surge como uma janela de oportunidades apontando soluções radicalmente diferentes para os problemas, reforçando o uso da iniciativa e criatividade, provocando grandes saltos no desenvolvimento organizacional e, por decorrência no próprio desenvolvimento regional.

As *organizações que aprendem* são aquelas que desenvolvem sua capacidade de mudar e se adaptar continuamente, conforme define Robbins (2002, p. 545):

Essa é uma organização onde as pessoas abrem mão de suas velhas idéias, aprendem a ser abertas umas com as outras, compreendem como sua organização realmente funciona, formam um plano ou visão com o qual todos concordam e depois trabalham em conjunto para conquistar essa visão.

Elas trazem a proposta alternativa para a solução de três problemas fundamentais para as organizações tradicionais, que são a fragmentação, a competição e a reatividade, as quais Robbins (2002, p. 545) descreve como:

A fragmentação baseada na especialização cria ‘paredes’ e ‘chaminés’ que separam as diferentes funções em territórios independentes e, freqüentemente inimigos [...] uma ênfase muito grande na competição costuma prejudicar a colaboração [...] a reatividade muda o foco da atenção da administração para a solução de problemas, em vez de buscar criatividade. O responsável pela solução de problemas tenta fazer com que alguma coisa continue funcionando, enquanto o criador tenta fazer algo novo para a situação.

Para Senge (2001) na medida em que as organizações aprendem, elas se desenvolvem. E, organizações desenvolvidas, contribuem para o desenvolvimento da sociedade. Ao que parece, estes aspectos relacionados à questão da aprendizagem já vem sendo cogitados e considerados há um bom tempo por diversos profissionais que atuam e estudam as organizações, como se verá em seguida.

2.4.1 O contexto da teoria de aprendizagem organizacional

De acordo com Prange (2001), se considera os blocos constitutivos do desenvolvimento da teoria de aprendizagem organizacional pode-se observar que, já por volta de 1963, pesquisadores como Cyert e March (citado por Prange, 2001) procuravam definir a aprendizagem organizacional como o comportamento adaptativo das organizações, onde o conteúdo desta aprendizagem focava os procedimentos operacionais padrão e as regras organizacionais, que objetivavam a adaptação aos estados ambientais de mudança, a adaptação aperfeiçoada como um pré-requisito para a sobrevivência, basicamente através da aprendizagem por experiência.

Outros dois pesquisadores, Argyris e Schön (1978), consideraram que aprendizagem organizacional é o processo pelo qual os membros organizacionais detectam erros ou anomalias e as corrigem ao reestruturar a teoria em uso na organização, o que ocorre através do compartilhamento de suposições, pesquisa individual e coletiva e, onde se constrói e modifica teorias em uso.

Por sua vez, Duncan e Weiss (1979) definiram aprendizagem organizacional como o processo na organização pelo qual as relações entre ação, resultado e o efeito do ambiente nessas relações, é desenvolvido através do compartilhamento, da avaliação e da integração.

Fiol e Lyles (1985), definiram aprendizagem organizacional como o processo de aperfeiçoar ações por meio de melhor compreensão e conhecimento, o que se dá como aprendizagem de nível mais baixo como repetição do comportamento passado e, aprendizagem do nível mais alto como o desenvolvimento de ações complexas.

Levitt e March (1988) entenderam que as organizações demonstram que estão aprendendo pela codificação de inferências de sua história em comportamentos de rotina e, que o processo se dá pela experiência direta, pela experiência de outros e pela aprendizagem de paradigmas para a interpretação. Mais tarde, Huber (1991) define que uma entidade aprende se, por meio do processamento de informações, o âmbito de seus comportamentos potenciais se modificam, através da armazenagem de informações. Por conseguinte, Weick e Roberts (1993) definem que aprendizagem organizacional consiste de ações inter-relacionadas entre indivíduos, ou seja, uma ‘inter-relação ponderada’, que resulta numa mente coletiva e se dá através da contribuição, da representação e da subordinação ao coletivo.

Neste cenário de discussões, surge o conceito *learning organization*, conforme tradução para o português: *organizações que aprendem*. Aliás, esta expressão foi usada pela primeira vez por Chris Argyris na década de 1970, termo cujo uso se ampliou, tendo seu ápice nos anos 90.

Sua popularização ocorre com o *best-seller* do autor Peter Senge, ‘A Quinta Disciplina’. Nesta obra Senge (2001) propõe a aprendizagem organizacional como fator diferencial de competitividade, enfatizando o trabalho em equipe e considerando que as pessoas são o principal meio de alavancagem para os processos de mudança.

De lá para cá, o conceito vem tomando espaço e sendo amplamente estudado por autores como Robbins (2002, p. 545), que faz o seguinte comentário sobre a *organização que aprende*: Esse conceito se tornou o principal foco de interesse dos administradores e dos cientistas da organização que buscam novas formas de responder com sucesso a um mundo de mudanças e interdependência.

Na verdade todas as organizações aprendem, de forma voluntária, ou não, esse é um requisito básico para que se mantenham ativas, porém algumas conseguem fazer isso de uma forma claramente diferenciada e melhor que as outras.

2.4.2 O modelo das organizações que aprendem

Para entender o termo *organizações que aprendem* em toda a acepção e significado das palavras, é preciso desfocar o pensamento do paradigma que por muito tempo orientou o

processo da administração nas organizações; este foco centrava-se nos lucros e resultados e o restante dos aspectos intrínsecos a este processo, não encontrava muita consideração e relevância.

Segundo Braga (1997, p.29), a proposição de um novo modelo, não é um processo absolutamente tranqüilo:

Toda mudança é difícil, pois desestabiliza o poder estabelecido e quando as pessoas se sentem ameaçadas tendem a se fechar e a recusar tudo aquilo que as possa ameaçar. Mas a realidade supera o paradigma, ainda que esse fato apenas se evidencie quando o grupo assume publicamente a mudança. De qualquer forma, temos que reconhecer que o processo de desenvolvimento só ocorre porque algumas pessoas são capazes de pensar e agir, fugindo aos padrões tradicionais, para trazer respostas alternativas aos impasses tradicionais.

Sobreviver a esses impasses, nos quais as mudanças ambientais (econômicas, sociais, políticas, culturais, biológicas, tecnológicas) são aceleradas e servem como fator agravante da competição acirrada entre as organizações, exige das mesmas uma grande capacidade de adaptação e reação a estas mudanças. Esta capacidade terá que se evidenciar num cenário, onde rotinas defensivas só servirão como obstáculos à criação de novos paradigmas e, menos ainda, significarão novas vantagens competitivas.

A vantagem competitiva é apontada por Senge (2001), Nonaka (1999) e outros autores, como a capacidade de aprender mais rápido e melhor do que os concorrentes, ou seja, é o processo de desenvolvimento do aprendizado das pessoas fazendo o diferencial competitivo das empresas. O conhecimento inovativo e estratégico não está fora das organizações; ele está dentro dela, em sua cultura e suas potencialidades, o que se evidencia ou não conforme o nível de comprometimento do grupo e de sua capacidade de tradução deste conhecimento para a ação que, por sua vez, se transforma em produtos, processos e serviços.

A este respeito Drucker (2000, p. 51) faz um alerta: “temos que aprender onde nos situar e quais são as nossas aptidões para extrair o máximo benefício disso. Devemos saber onde estão nossos defeitos, quais as aptidões que não temos, onde estamos, quais são os nossos valores [...]”.

Este momento de se ‘dar conta’, de descobrir fragilidades e potencialidades, implica na essência do autoconhecimento para as empresas. Um caminho que sem dúvida terá de ser seguido no sentido do crescimento e do diferencial competitivo e que considere a necessidade das organizações estarem preparadas para as mudanças.

O cenário de mudanças, onde as empresas estão inseridas, acaba por afetar o ser individual e os sistemas sociais que o cercam. As organizações precisam desenvolver suas

habilidades em adquirir, interpretar e disponibilizar adequadamente as informações que lhe chegam a todo instante. É neste contexto que surge a aprendizagem organizacional, como uma forma alternativa de desenvolvimento, o que Senge (2001) conceitua como a habilidade que uma organização desenvolve para aumentar sua capacidade através da experiência compartilhada entre o grupo de trabalho.

A organização que aprende é uma metáfora, que teve origem na visão e na busca de estratégias que promovessem desenvolvimento individual e em grupo, dentro de uma organização em contínua transformação. A aprendizagem está intimamente ligada à capacidade de transformação contínua, de melhoria contínua. Se não houver transformação não há conhecimento, de acordo com Bion (1970), seja no que se refere ao indivíduo, ou seja, no que se refere à organização.

Os estudos de Argyris (1992) demonstram que o processo de aprendizagem ocorre de duas formas, quais sejam: por via única, onde ao detectar o erro, ocorre a correção da ação, porém na prática continua tudo igual na forma de gestão das empresas. Os novos integrantes da organização assimilam as normas e valores e assim repetem as ações do grupo. Essa forma é eficaz para as ações de curto prazo e permite que a organização sobreviva em tempos de calmaria. Porém, em tempos de turbulência, poderá levar a organização a um desfecho negativo. Na segunda forma, a aprendizagem se dá por via dupla, onde o que será corrigido são as ações que geram os erros e ao mesmo tempo serão questionadas as normas, valores e políticas, de maneira a alterar radicalmente a forma de gestão da empresa.

Nos modelos típicos de sociedade organizacional tradicional, muito se tem utilizado o processo de aprendizagem por via única, principalmente para as empresas que transferem os custos de sua ineficiência para o consumidor.

Também as pressões com relação aos funcionários aumentam, pois o processo não flui naturalmente, então é preciso encontrar um culpado. E, dessa forma, a empresa vai sobrevivendo sem se dar conta de que no fundo desta questão se explicita a sua resistência ao novo, às mudanças e suas implicações.

O que distinguirá fundamentalmente as organizações que aprendem das organizações controladoras e autoritárias tradicionais será o domínio de determinadas disciplinas básicas (Senge, 2001).

Assim sendo, vale a pena mencionar a contribuição de vários autores para a construção da obra “A quinta disciplina”, de Peter Senge. Em seu livro “A Quinta Disciplina”, Senge faz uma série de agradecimentos aos seus amigos. Dentre eles, Arie de Geus, Chris Argyris, Jay

W. Forrester, entre outros. Esses autores, dentre outros, já haviam abordado sobre organizações que aprendem e colaboraram com o desenvolver das cinco disciplinas elaboradas por Senge (SENGE, 2001, p. 9).

Senge (2002, p. 37-39) comenta que o sucesso de uma empresa vai depender de sua capacidade de expansão de aprendizado, envolvendo todos os membros da organização. Deixa-se de lado a visão de que a solução para os problemas é exclusividade da alta gerência. Parte-se do princípio de que todos são aprendizes, pois o ato de aprender faz parte da natureza humana. Para ele, o domínio de determinadas disciplinas básicas é o que distinguirá as organizações que aprendem das organizações controladoras e autoritárias. As disciplinas são vistas como caminhos de desenvolvimento para aquisição de determinadas habilidades ou competências. Trata-se de um corpo de teoria e técnica que deverão ser dominadas e colocadas em prática.

Observa-se que o papel das organizações no aprendizado de seus funcionários vem se ampliando cada vez mais. A educação corporativa focaliza o desenvolvimento do quadro de pessoal com vistas à obtenção de resultados nos negócios. Trata-se de um modelo de treinamento diferenciado, estruturado tanto para transmitir conhecimentos específicos sobre assuntos nos quais os funcionários apresentam algumas deficiências quanto preparar esses funcionários para os desafios vindouros.

A organização que aprende é habilidosa na criação, aquisição, transferência de conhecimento e na modificação de seu comportamento para refletir o novo conhecimento e as novas idéias. A figura 2 mostra a base dos modelos adotados pelas organizações como sistemas de aprendizagem. Ou seja, o sistema de aprendizado organizacional nada mais é do que a união do modelo descritivo, baseado em cultura, experiência e centro de competência e o modelo normativo, baseado em melhores práticas e processos comuns.

Segundo Senge (2002), a principal justificativa de que as organizações que aprendem existem e são possíveis é o fato de que, no fundo, somos todos aprendizes. E mais, as organizações que aprendem são possíveis não só porque a aprendizagem faz parte da natureza humana, mas porque adoramos aprender. Assim, a aprendizagem está presente em nós, principalmente nos momentos em que temos um objetivo em comum, que é muito maior que o objetivo individual.

Ao transcender a questão do conhecimento, diagnosticou que muitas empresas têm *deficiência de aprendizado*. Para superar o problema e ampliar a capacidade de aprender, propôs a *organização que aprende*, através de um modelo de fácil compreensão. Para ele, as

organizações que aprendem desenvolvem a capacidade do aprendizado ativo e adaptativo, sendo competitiva a origem da obtenção de vantagem.

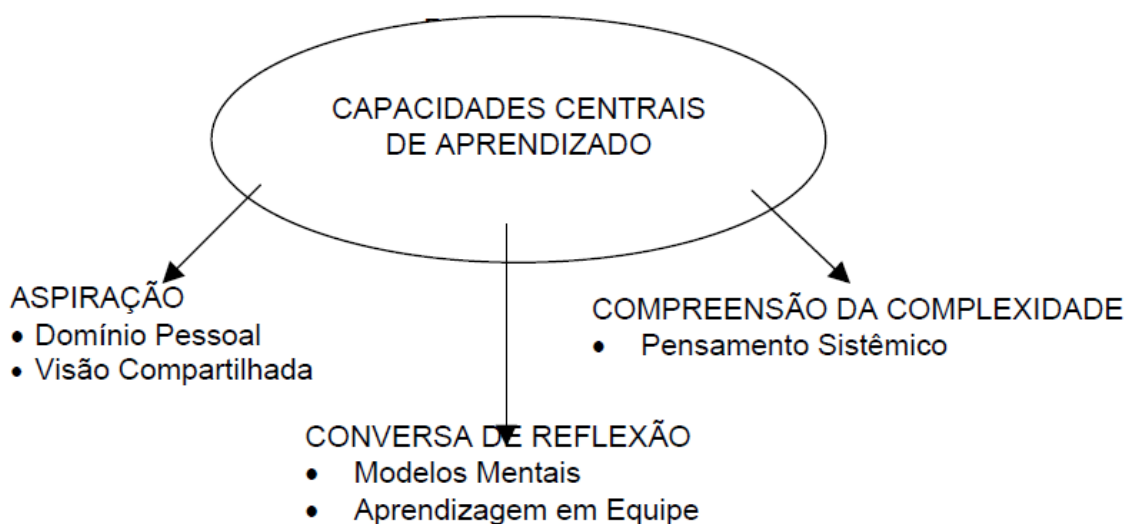
2.5 A quinta disciplina

As cinco disciplinas propostas por Senge (2001) consistem em conceitos que são trabalhados durante o processo de implementação, com o intuito de estimular potenciais intrínsecos no interior de cada um, bem como desenvolver habilidades e visões que irão garantir a eficiência do processo organizacional.

O elo entre o aprendizado individual e o aprendizado organizacional é um dos principais objetivos do estudo das disciplinas que constituem a base das organizações que aprendem. Isto se justifica pelo fato de que as disciplinas estimulam padrões mais abrangentes de pensamento, as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam e dão liberdade à aspiração coletiva, de forma que as pessoas aprendam juntas as artes de *como aprender*.

A figura 2 mostra um conjunto de capacidades centrais de aprendizado as quais as organizações devem desenvolver em seus trabalhadores, a fim de aumentar a capacidade de aprendizagem no ambiente de trabalho. Ao unir os três domínios de aprendizado (aspiração, conversa de reflexão e compreensão da complexidade), as organizações estão integrando a aprendizagem e o trabalho.

Figura 2 - As capacidades centrais de aprendizado



Fonte: Learning Organization. Produção de HSM Group. São Paulo: ExpoManagement. 2002.

Apresenta Peter Senge.

Para que se construam organizações que aprendem, é necessário entender as aptidões que tais organizações devem possuir, ou seja, descobrir as habilidades, as áreas de conhecimento e os caminhos para o desenvolvimento. Essas habilidades são descritas através das cinco disciplinas essenciais que serão apresentadas a seguir. Portanto, para desenvolver uma organização que aprende, os gerentes devem:

1. desenvolver o *domínio pessoal*;
2. questionar os *modelos mentais*;
3. permitir-se uma *visão compartilhada*;
4. dominar a *aprendizagem em equipe*;
5. praticar o *pensamento sistêmico*.

Vale a pena notar que as organizações tradicionais são marcadas pelo autoritarismo, não existindo formas para o desenvolvimento de aprendizagem por toda a organização, pois não foram criadas para atender às necessidades de auto-realização, de crescimento individual e de reconhecimento profissional. Portanto, as organizações só mudarão a sua forma de pensar se mudarem a forma de pensar e agir dentro de si mesmo, sendo um ato pessoal. Conforme Senge (2002), aprender é algo pessoal, no final das contas aprender é sempre pessoal.

Faz-se necessário compreender que um processo de aprendizagem é um processo em que um aprendiz passa de não saber algo que quer fazer para ser mais capaz de fazer algo que quer fazer. Aprender é um processo de aumentar a capacidade.

A quinta disciplina, ou, o pensamento sistêmico, é, em suma, a interdisciplinaridade que se conjura no meio empresarial sob a égide da filosofia do sujeito. Senge deixa claro em determinados trechos da obra esta colocação, quando afirma que,

[...] é vital que as cinco disciplinas se desenvolvam como um conjunto. Por isso o pensamento sistêmico é a quinta disciplina, aquela que integra as outras, fundido-as em um corpo coerente de teoria e prática. Impede-as de serem truques separados ou o mais recente modismo para mudança organizacional. Sem uma orientação sistêmica, não há motivação para analisar as inter-relações entre as disciplinas. Ampliando cada uma das outras disciplinas, o pensamento sistêmico nos lembra continuamente que a soma das partes pode exceder o todo. (Senge, 2001, p. 45)

O fato da quinta disciplina estar imbuída por uma idéia de interdisciplinaridade preconizada como panacéia, detentora de poder para restabelecer a ordem ao suposto caos proveniente da fragmentação do saber, se materializa quando o autor diz que,

Uma das novas percepções mais importantes e potencialmente mais poderosas que surgem do novo campo do pensamento sistêmico é que determinados padrões de estrutura ocorrem repetidas vezes. Esses “arquétipos de sistema” ou “estruturas genéricas” são o segredo para aprendermos a ver estruturas em nossas vidas pessoais e organizacionais. [...] O entendimento dos arquétipos de sistema contribuirá para a solução de um dos nossos maiores problemas - a especialização e o fracionamento do conhecimento. De muitas formas, a maior promessa da perspectiva sistêmica é a unificação do conhecimento em todas as áreas - pois esses mesmos arquétipos recorrem em biologia, psicologia e terapia da família, em economia, ciências políticas e ecologia, e também na administração. (Senge, 2001, p. 124).

O “problema” da especialização e o fracionamento do conhecimento - com perspectivas de integração - são temas recorrentes nas obras de Gusdorf (1986) e Japiassú (1992), sendo o primeiro, um dos intelectuais que coordenaram os trabalhos no Congresso de Nice. Devida à confluência de pensamentos entre autores com relação ao problema supracitado, nota-se um discurso uniforme que perpassa tanto o mundo acadêmico, quanto o mundo trabalho. A especialização oriunda do paradigma taylorista-fordista deve ser posta de lado para que se dê vazão a uma nova era de integração (via quinta disciplina) com perspectivas de ganhos “reais” para os seus adeptos. Ressaltamos que não se deve ‘estirpar’ por completo a especialização, pois, se capital é movimento, nada impede que num futuro não muito distante as ‘perspectivas emancipatórias’ advindas da especialização e da fragmentação não se tornem ‘o às na manga’ que o capital necessite para que o mesmo continue vivo na mesa de apostas.

Verifica-se como à época de seu lançamento e o seu discurso inovador foram determinantes para sensibilizar e preparar o atual e futuro trabalhador, para as mudanças que se sucederiam no mundo, tendo por base principalmente o movimento de globalização do sistema capitalista, analisando-se como “A quinta disciplina”, tem contribuído para legitimar o mais recente discurso do capital, o modelo de competências (elevado ao âmbito de mudança paradigmática), presente no cotidiano atual.

O estágio desejado por qualquer organização que pretenda prosperar num meio onde a concorrência não se restringe mais ao plano regional, é a obtenção de um corpo de funcionários dotados de uma devoção irrestrita à sua empresa, dispostos a trabalharem em equipes, presos não mais a uma única função (ou à especialização), mas preparados para assumirem os mais variados postos de trabalho, o que denota uma multifuncionalidade. A interdisciplinaridade via quinta disciplina, presente no mundo do trabalho e utilizada principalmente pelos apologetas da Administração, diz que para se manter no mercado de trabalho e, conseqüentemente, para a produção de sua existência, o trabalhador não só deve

deliberadamente, trabalhar interdisciplinarmente (via equipes), mas também pensar interdisciplinarmente (formação multifuncional). Torna-se fator preponderante desenvolver certas características imprescindíveis, para o bem estar da organização e para sua permanência no mercado de trabalho, sendo que desta forma

Uma terceira natureza está sendo gestada no interior do sistema produtivo em sua fase avançada: a do trabalhador inteligente, com boa dose de educação geral, responsável, atento e leal. O sistema produtivo demandaria, agora, o intelecto do trabalhador, o seu espírito. (Pinto, 1992, p. 80).

O capital neste caso exige corpo e espírito do trabalhador, gerando assim “um sujeito que não apenas “veste a camisa da empresa”, mas acima de tudo, um ser humano que, premido pelas condições materiais, “veste a camisa do capital”.” (Tumolo, 2003, p. 175).

2.6 Contextualizando a Quinta Disciplina

A referida obra de Peter M. Senge foi concebida no ano de 1990 nos Estados Unidos, porém sendo incubada, segundo o autor, desde 1987 no Massachusetts Institute of Technology (MIT). Senge (2001) expõe que muitas vezes se sentiu mais como um repórter do que como escritor, pois o livro é na verdade, originário de muitas mãos: colegas acadêmicos do MIT, Harvard e da Innovation Associates, empresários de multinacionais e de consultorias. O ano de lançamento da obra é emblemático, pois, de certa forma, marca não somente o início de uma nova década, mas também de novos tempos em termos de transformações ocorridas no cenário mundial: a recente queda do muro de Berlim simbolizando também o fim do regime socialista, deflagrando conseqüentemente o fim da guerra fria entre Estados Unidos e União Soviética. Logo, em seguida, teríamos decretado o fim da História; com a proximidade do fim do milênio, o número de seitas religiosas não ortodoxas cresce desmesuradamente, incitando todos à busca de uma nova espiritualidade, uma “nova era” (the new age ou Era de Aquário). Estes são apenas alguns dos vários elementos históricos, que ocorreram e que influenciaram a concepção do livro *A quinta disciplina: a arte e prática da organização que aprende*. No prefácio à edição brasileira da referida obra, que em seu título já nos dá dicas de sua pretensão, encontra-se um conteúdo “profético”:

É impossível dizer como serão a forma e o caráter das empresas líderes do século 21, mas algumas de suas dimensões já começam a delinear-se na bruma. [...] As habilidades humanas mínimas serão substituídas por habilidades pessoais e interpessoais tão sofisticadas quanto às atividades de marketing, produção e finanças da presente era. (Senge, 2001, p. 11)

Concebida, num primeiro momento, para uso restrito ao meio empresarial, a obra tinha como proposta uma ruptura em termos de pensamento organizacional: o diferencial estratégico das empresas do novo milênio dar-se-ia por meio da ênfase na aprendizagem. Segundo o autor:

[...] este é um livro de princípios e ferramentas que podem contribuir para a construção do alicerce de um sistema de gestão fundamentalmente novo, mais voltado para a aprendizagem. Se estamos enfrentando profundas mudanças no pensamento e na prática gerencial, o principal desafio é desenvolver a “ciência”, a “tecnologia” e a infra-estrutura da próxima era. (Senge, 2001, p. 16)

As mudanças ocorridas à época, preconizadas anteriormente, determinariam a postura dos países que pretendiam continuar competindo, tendo em vista o surgimento de uma nova disposição de mercado, agora, globalizado:

Quando um país encara o fato de que “nós só temos a nós mesmos”; ele percebe que a única maneira de desenvolver vantagem competitiva é através da utilização da inteligência e do comprometimento das pessoas. Aqui está o segredo da entrada na “nova era econômica” ou, nas palavras de Peter Drucker, a era da competição baseada no conhecimento [e não mais baseada em recursos] (Senge, 2001, p. 13).

A idéia era que em tempos de mudanças com tamanhas proporções, o foco em termos de competitividade não poderia se restringir somente à incorporação de novas tecnologias, mas principalmente na mudança de comportamento dos atuais e futuros gerentes e trabalhadores: a incorporação de um pensamento sistêmico por parte destes em vista às organizações, sendo o meio necessário para a obtenção de tal intento- a aprendizagem continuada. Ou seja, quanto mais rápido as empresas conseguirem adaptar seus funcionários às mudanças que estavam ocorrendo (e ocorrem), em virtude de um mercado globalizado e orientado por uma base produtiva tecnológica, maior seria a sua fatia do mercado e conseqüentemente, maiores seriam os ganhos. Porém, esta mudança de pensamento não poderia ser imposta por meios coercitivos, pois os maiores ganhos proveriam da livre adesão de trabalhadores dispostos a “esquecerem” o seu aprendizado até então (pois se fazia necessária a mudança radical), e reaprenderem em um espaço de tempo cada vez mais curto.

Senge (2001, p. 14) expõe de maneira significativa esta situação quando diz que “a premissa chave subjacente ao nosso trabalho sempre foi a de que as organizações funcionam da forma como funcionam porque nós funcionamos dessa forma, que nenhuma mudança organizacional significativa pode ser realizada, sem que se efetuem profundas mudanças na forma de pensar e interagir das pessoas”.

Surge a necessidade de uma visão que une os interesses do mercado a uma perspectiva de melhoria, em termos de ganhos diretos ou indiretos, aos funcionários que aderissem a tais mudanças. Ao conceber uma obra como *A quinta disciplina*, Peter Senge propõe uma parceria (de tom quase religioso) entre funcionários e empresa: os primeiros dedicam-se de forma integral à segunda, sendo que esta beneficiaria os funcionários não somente com ganhos financeiros em curto prazo, mas com algo de maior valor agregado e de ganho para toda a vida: o desenvolvimento pessoal, um novo olhar perante o mundo que está se constituindo ao seu redor, a chance de vislumbrar aquilo que não era visível anteriormente em virtude da divisão do trabalho e das especializações. As portas para a entrada da “nova era” estavam sendo gentilmente cedidas aos trabalhadores que desenvolvessem o pensamento sistêmico.

O depoimento dado por Bill O’Brien, da Hanover Insurance e grande colaborador de Senge na concepção do livro, esclarecem melhor o fato acima exposto:

O desenvolvimento total de nosso pessoal é essencial para a concretização de nossa meta de excelência empresarial. Enquanto antes a “moral do mercado” parecia exigir um nível de moralidade nos negócios muito inferior ao das outras atividades, acreditamos que não existe nenhuma exclusão mútua fundamental entre as virtudes mais altas da vida e o sucesso econômico. Acreditamos que podemos ter ambos. Na verdade, acreditamos que, a longo prazo, quanto mais praticarmos as mais altas virtudes da vida, mais sucesso econômico teremos. (citado por Senge, 2001, p. 171).

Edward Simon, presidente da Herman Miller (citado por Senge, 2001, p. 39) deixa clara a sua opinião quanto às benesses advindas da economia de mercado ao dizer: “A meu ver, a empresa é hoje a única instituição com chances de atenuar fundamentalmente as injustiças existentes no mundo. Antes, porém, teremos de derrubar as barreiras que nos impedem de aprender e de nos direcionarmos de acordo com as nossas visões”.

Pelo sucesso à época de seu lançamento e pela sua longevidade nos dias atuais, mesmo sendo concebida como um modismo do meio administrativo-organizacional, segundo o próprio Senge, está constituída a nosso ver, e provavelmente na visão do autor, a obra que, legitimada pelo livre comércio globalizado, embasada na filosofia do sujeito e imbuída de “crenças, força de vontade, tensão criativa, senso de paz interior e satisfação espiritual” (Senge, 2001, p. 186), torna-se a “a referência inata de gestão do capital para o século XXI”.

2.7 As cinco disciplinas da organização que aprende

Neste tópico serão analisadas separadamente as cinco disciplinas que constituem a obra de Senge confrontando-as e tensionando-as com as demais áreas do conhecimento; sendo de forma mais aprofundada, aquela que, na visão do autor é a quinta e principal disciplina: o pensamento sistêmico. As disciplinas estarão dispostas em ordem de importância com relação à obra em si.

2.7.1 Pensamento sistêmico

Para Senge (2001, p. 41), o pensamento sistêmico “é um quadro de referência conceitual, um conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvido ao longo dos últimos cinquenta anos para esclarecer os padrões como um todo e ajudar-nos a ver como modificá-los efetivamente”. É através do pensamento sistêmico que poderemos observar os inter-relacionamentos e as interconectividades obscurecidas, pelo desenvolvimento do conhecimento técnico-científico que fragmentou a visão totalitária do saber, principalmente ao longo dos últimos cinquenta anos. Podemos concluir que, pela visão do autor, o que existiria de fato é uma “patologia do saber” que nos impede de vislumbrar a unificação do conhecimento e, onde os especialistas seriam vítimas de uma miopia, que os impossibilita de relacionar as várias disciplinas. Sendo assim, o pensamento sistêmico viria como a panacéia, a cura para esse suposto mal que ataca tanto o meio acadêmico quanto o mundo do trabalho; e especificamente em se tratando do âmbito da Administração, onde os modelos de gestão que protagonizaram até então as mudanças no meio empresarial não acompanham a velocidade dos meios de produção, principalmente os de base microeletrônica.

O atual estágio do sistema produtivo demanda dos atuais e futuros trabalhadores, avançados níveis de velocidade em termos de adaptação às mudanças, e complexidade quanto ao gerenciamento de um elevado número de variáveis informacionais. As empresas que conseguirem abarcar o maior número de trabalhadores, adaptados a estes fatores, estarão sem dúvida, desenvolvendo uma vantagem competitiva com relação aos seus concorrentes.

Esta é a base segundo a qual Senge desenvolve a sua idéia de pensamento sistêmico: imprimir um quadro referencial e teórico que, de maneira consensual, una os interesses do mercado aos interesses dos trabalhadores, onde todos, supostamente, possam se desenvolver de maneira satisfatória. No lugar do conflito instaura-se o consenso, eliminando de todo modo, a dialética. De um lado, as empresas com um quadro de funcionários cada vez mais

enxuto e coeso, quanto a sua adaptabilidade ao mercado globalizado, e de outro, um grupo de funcionários satisfeitos por estarem interagindo entre si, desenvolvendo novas habilidades e, conseqüentemente, agregando mais responsabilidades (leia-se multifuncionalidade).

Desta forma, desenvolvendo o senso de responsabilidade em todos os funcionários (principalmente pela extinção de níveis hierárquicos intermediários), extingue-se o funcionário e em seu lugar coloca-se o colaborador; obtêm-se um nível de comprometimento, que transcende os interesses da empresa e os interesses dos colaboradores, integrando-os em um único objetivo: o sucesso ou o fracasso da empresa agora é responsabilidade de todos, sem exceção.

Tudo parte do voluntarismo, da vontade de cada um de aprender cada vez mais, de trabalhar em equipe, desenvolver mais habilidades, se empenhar para o sucesso da empresa. Tudo isto ocorre sem, evidentemente, abalar a relação - detentores dos meios de produção e detentores da força de trabalho, pois “[...] ao dominar o pensamento sistêmico, abandonamos a premissa de que existe um indivíduo ou agente individual responsável. [...] Isso não significa necessariamente que todos os envolvidos podem exercer o mesmo poder de alavancagem para mudar um sistema” (Senge, 2001, p. 109).

Uma das características mais latentes presentes na obra e desenvolvida principalmente pelas “várias mãos” auxiliares à sua concepção (leia-se consultores, empresários, gestores de empresas), é a utilização de estudos comparativos como forma de justificação de todo o seu corpo teórico e sua posterior legitimação. Neste caso, a mera transposição de cases (exemplos) positivos ocorridos em determinadas empresas, situadas em sua maioria em países desenvolvidos, servem como base e justificativa para a sua utilização em qualquer espaço do cotidiano. Ianni (1999, p. 98) explora esta questão da seguinte forma:

O empenho de ampliar conhecimentos e informações, localizar problemas, antecipar dilemas sociais, econômicos, políticos e culturais, produz uma avalanche de estudos comparativos de todo o tipo. Ao eleger fatores, variáveis, atributos, indicadores ou índices, muitos desses estudos se permitem fatos e situações bastante díspares, muitas vezes qualitativamente heterogêneos. Ao eleger indicadores como base empírica de pesquisa, análise ou interpretação, logo se tornam secundárias, irrelevantes ou “controladas” as relações, os processos, as estruturas, as condições, os movimentos envolvidos nos fatos e situações. Dissolvem-se tempo e espaço, as formas de sociabilidade e as culturas, o real e o imaginário.

Ou seja, o caráter prático-instrumental fundamentado na empiria, presente de forma recorrente na obra, faz com que ela se autolegitime.

2.7.2 Domínio pessoal

Com base em um voluntarismo, que prega o controle total por parte do indivíduo sobre as múltiplas determinações que incidem sobre a sua constituição histórica, a disciplina domínio pessoal tem como sua premissa básica a ‘tensão criativa’. Essa tensão se refere aos anseios individuais (o que queremos) em contraposição ao estágio atual em que nos encontramos na sociedade (aonde estamos em relação ao que queremos). A retomada do controle de nossas vidas pelo autor, fará com que atinjamos um estágio avançado de desenvolvimento individual, o que deflagra a possibilidade de uma omnilateralidade. Para o autor, o domínio pessoal se caracteriza como sendo,

[...] a disciplina de continuamente esclarecer e aprofundar nossa visão pessoal, de concentrar nossas energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade objetivamente. Como tal, é uma pedra de toque essencial para a organização que aprende - seu alicerce espiritual. Estou muito interessado na conexão entre aprendizagem pessoal e aprendizagem organizacional, nos compromissos recíprocos entre indivíduo e organização, e no espírito especial de uma empresa composta de pessoas dispostas a aprender (Senge, 2001, p. 41).

Neste caso, a segunda disciplina em nível de importância nos remete, conforme Assmann e Hinckelammert (1989), a “uma idolatria do mercado”, onde um misto de teologia e economia dita as normas de conduta do trabalhador, dentro e fora da empresa. A mediação é feita pela aprendizagem (pessoal e organizacional), que faz com que os interesses da empresa se confundam com os do trabalhador, idealizando um ganho consensual futuro, partilhado igualmente entre as partes. A reciprocidade prevista no discurso do autor é embasada no comprometimento irrestrito e na adesão imediata por parte da classe operária, aos objetivos do empresariado, excluindo, de forma aparente, a mais-valia do seio desta relação.

A aprendizagem é levada ao mercado e utilizada como fonte de troca entre os detentores dos meios de produção e os de força de trabalho: quanto maior for o meio de circulação da mercadoria ‘aprendizagem’, maiores serão os ganhos de ambas as partes.

Neste caso, a aprendizagem se materializa por meio de competências e novas habilidades, que devem ser desenvolvidas pelos atuais e futuros gestores e trabalhadores. “Domínio pessoal vai além da competência e das habilidades, embora baseie-se nelas. Vai

além da revelação e da abertura espiritual, embora exija crescimento espiritual. Significa encarar a vida como um trabalho criativo, vivê-la da perspectiva criativa, e não reativa” (Senge, 2001, p. 169).

A criatividade, que em sua gênese deveria estar em função do pleno desenvolvimento do homem, agora segundo o domínio pessoal, deve estar à plena disposição da empresa (vide capital) para seu usufruto.

O caráter religioso imprimido ao presente discurso da segunda disciplina, expressa uma visão alienada da realidade:

As pessoas que possuem um alto nível de domínio pessoal compartilham várias características básicas[...] Elas vêem a “realidade atual” (entenda-se estágio atual do modo de produção capitalista) como uma aliada, não como uma inimiga. Elas aprenderam a perceber e trabalhar com as forças da mudança, em vez de resistir a elas. São profundamente curiosas, continuamente comprometidas a ver a realidade de forma cada vez mais precisa (Senge, 2001, p. 170).

Diante do fato exposto, não é a toa que Senge elenca o domínio pessoal como sendo a segunda disciplina: ela atua diretamente na “alma” da força de trabalho. É a voz divina conclamando à adesão irrestrita à mudança; não há passado, só o presente (visão a-histórica); não há inimigo, portanto não há guerra, só há consenso (inexistência da luta de classes). A busca pelo aprendizado contínuo (*long life learning*) é, conforme Senge (2001, p. 169), “o espírito da organização que aprende”.

2.7.3 Modelos mentais

A crítica indireta feita ao paradigma taylorista-fordista, no que se refere a sua determinação sobre os atuais indivíduos-trabalhadores, por parte de Senge é observada no referencial sobre a disciplina modelos mentais. Ao constituir-se no e pelo paradigma anterior, o indivíduo-trabalhador limita o seu potencial (dentro e fora das organizações), por conta da dificuldade em desenvolver novas habilidades (principalmente as de cunho psico-intelectual). Pela sua própria disposição fragmentária e unilateral, o vislumbre de se adaptar trabalhadores com características polivalentes e com atitudes interpessoais, a partir de um histórico constituído no paradigma taylorista-fordista e no menor espaço-tempo possível, torna-se o grande desafio imposto à disciplina modelos mentais. Segundo o autor, a terceira disciplina consiste em:

[...] pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e agir. [...] Inclui também a capacidade de realizar conversas ricas em aprendizados, que equilibrem indagação e argumentação, em que as pessoas exponham de forma eficaz seus próprios pensamentos e estejam abertas à influência dos outros (Senge, 2001, p. 42)

Os modelos mentais atuam diretamente sobre a questão da formação-constituição histórica dos indivíduos: o novo deve ser aprendido desconsiderando o ensino historicamente constituído, pois não se pode construir algo novo e qualitativamente superior, tendo por base aquilo que o desqualifica (como se fosse possível nos desvencilhar de toda nossa bagagem histórica-cultural). Neste caso, a idéia da aprendizagem enquanto uma construção não procede, pois aprendizagem, em função dos modelos mentais, é tanto demolição quanto construção; sendo assim, dificilmente ‘o prédio sairá do andar térreo’ ou em outras palavras, o conhecimento do indivíduo se desenvolverá necessariamente no âmbito do senso prático-utilitarista, contraproducente à idéia de desenvolvimento, preconizada pelo autor.

Para o autor, existiriam duas formas de aprendizagem: uma que se procederia no dia-a-dia do trabalhador, de maneira espontânea e alheia ao trabalho, e uma outra que aconteceria necessariamente dentro da empresa que se desenvolvem, por meio de habilidades como reflexão e indagação agregadas aos conhecimentos tácitos e que se materializariam pela qualificação profissional. Segundo Arie de Geus, ex-vice-presidente de planejamento da Shell (citado por Senge, 2001, p. 42)

[...] a adaptação e o crescimento contínuos em um ambiente de negócios em mudança dependem da aprendizagem institucional, processo pelo qual as equipes gerenciais compartilham os modelos mentais da empresa, de seus mercados e de seus concorrentes. Por esse motivo, pensamos no planejamento como aprendizagem e no planejamento corporativo como aprendizagem institucional.

Com relação à citação acima, o que existe de fato é uma única forma de aprendizagem: a aprendizagem que a empresa demanda, que na verdade não passa, segundo Pinto (1992), de um processo de “treinabilidade”. Cabe salientar aqui a analogia entre o período em que o paradigma taylorista-fordista imperava, e que o capital necessitava somente dos braços dos trabalhadores, em detrimento ao período atual em que o cérebro (vide capital intelectual) torna-se o objeto de desejo por parte da organização.

2.7.4 Visão Compartilhada

Uma das formas mais palpáveis de manifestação de uma interdisciplinaridade de cunho homogeneizador encontra-se, sem dúvida, na proposta de uma disciplina chamada visão compartilhada. Por meio de um ‘alinhamento’ entre interesses pessoais e interesses restritos às organizações, seria possível obter um desenvolvimento genérico, em que ambos se privilegiam. Ao se potencializar os objetivos impostos pelas empresas, em detrimento aos anseios particulares, se está corroborando com a idéia de que é no e pelo mercado que se encontrará o oásis utópico da sociedade atual; ao passo que, dessa forma, minam-se quaisquer possibilidades, que não sejam as sutilmente impostas pelas organizações, a fim de propagarem o seu controle sob o indivíduo-trabalhador, de uma sociedade liberta das amarras do capital.

Está-se diante novamente de um propósito de adesão irrestrita aos ideais da empresa, por parte dos trabalhadores. “É difícil pensar em alguma organização que tenha se mantido em uma posição de grandeza na ausência de metas, valores e missões profundamente compartilhados na organização” (Senge, 2001, p. 43). Torna-se interessante perceber que a orientação mor de qualquer empresa - que é a produção da mais-valia - é encoberta por uma aura de valores nobres e imbuída de um silogismo prático-instrumental: os objetivos da empresa devem ser os objetivos do trabalhador; logo, o que é bom para este, é bom para a empresa.

Na visão do autor, o grande erro das organizações era, até então, impor de forma autoritária os seus objetivos a seus funcionários:

Quando existe uma visão genuína (em oposição a famosa “declaração de missão”), as pessoas dão tudo de si e aprendem, não por que são obrigadas, mas porque querem. [...] O que falta é uma disciplina capaz de traduzir a visão individual em uma visão compartilhada - não um “livro de receitas”, mas um conjunto de princípios e práticas orientadoras. Ao dominar essa disciplina, os líderes aprendem como é contraproducente tentar ditar uma visão, por melhores que sejam as suas intenções. (Senge, 2001, p. 43)

A livre adesão aos imperativos do mercado, em termos de qualificação profissional, é *conditio sine qua non* para o seu desenvolvimento junto à classe trabalhadora, acirrando ainda mais o processo de indiferenciação entre formação profissional, treinabilidade e/ou multi-habilitação.

A idéia de visão compartilhada desenvolvida por Senge, vai ao encontro do modelo organizacional humanista proposto por Argyris já na década de 1950, onde as organizações e o modo como organizam o trabalho, estabelecem restrições ao desenvolvimento da

maturidade das pessoas, questiona a capacidade da administração de criar um ambiente de trabalho onde todos tenham oportunidades para crescer e amadurecer como indivíduos e como membros de um grupo, contemplando a auto-satisfação e as metas da organização onde trabalham.

Uma das maneiras é admitir-se que todas as organizações que esta análise pretende examinar se originam da tentativa de fundir dois componentes básicos, o indivíduo e a organização formal [...] Como organismos, se esforçarão sempre por conseguir a auto-realização, enquanto se conduzem como agentes da organização (Argyris, 1968, p. 33).

2.7.5 Aprendizagem em equipe

No decorrer da análise sobre a disciplina visão compartilhada, pode-se observar a importância de alinhar os objetivos particulares aos objetivos genéricos das organizações, ao passo que para o pleno andamento das ações decorrentes de tal intento, torna-se determinante o desenvolvimento de equipes que compartilham dos mesmos ideais. Raramente nas organizações, decisões são tomadas sem o consentimento ou sem o crivo de um coletivo (seja de acionistas, gestores, trabalhadores), o que por si só já demonstra o poder do trabalho em equipe. Segundo o autor, nunca houve uma necessidade tão grande de dominar a aprendizagem nas organizações, quanto a de hoje, “sejam elas equipes gerenciais, de desenvolvimento de produtos ou forças-tarefa multifuncionais” (Senge, 2001, p. 263).

O ideal do trabalho em equipe é que as habilidades individuais estejam à disposição do coletivo, onde os feitos positivos exercidos no e pelo trabalho compartilhado possam ser posteriormente expandidos à toda organização.

A suspensão dos pressupostos individuais deve ser uma das condições para que haja um fluxo de diálogo permanente entre os membros de uma equipe, reforçando a abnegação de uma individualidade sócio-histórica em prol do controle efetivo da empresa sobre os membros da equipe. É imprescindível que o saber-fazer ou os conhecimentos tácitos adquiridos no decorrer de seu histórico profissional estejam agora a total disposição do coletivo, para serem compartilhados e dispersos, num processo de perda do domínio sobre o seu expertise, que agora se encontra pulverizado na organização. Segundo Viegas (2005, p. 133), “o trabalho em equipes e a maior expressão da subjetividade dos trabalhadores têm resultado num aumento do controle da ação dos trabalhadores”.

Para Senge (2001, p. 43)

[...] quando as equipes estão realmente aprendendo, não só produzem resultados extraordinários como também seus integrantes crescem com

maior rapidez do que ocorreria de outra forma. [...] Não entendo por “disciplina” uma “ordem cumprida” ou “forma de punição”, mas sim um corpo de teoria e técnica, as quais devem ser estudadas e dominadas para serem colocadas em prática. Numa disciplina - de tocar piano à engenharia elétrica - há pessoas que nascem com um “dom”, mas todos podem ter proficiência através da prática.

Senge ao tratar as aptidões psicológicas-intelectuais adquiridas historicamente pelos indivíduos-trabalhadores enquanto um “dom” a ser desenvolvido, naturaliza o que é de origem social e instrumentaliza a aprendizagem, a partir da noção de disciplina, enquanto forma da dominação e controle do trabalho organizado socialmente.

2.8 Aprendizagem organizacional e quinta disciplina: aprendendo a aprender

Nos dias atuais em se tratando do ambiente organizacional, ninguém mais espera ordens ou orientações dos “superiores”; espera, portanto, participação no processo de análise e decisão. Nas palavras de Senge (2001), já não é mais possível aguardar que alguém no ápice da organização, exercendo a função de “grande estrategista”, possa ter uma idéia própria para orientar o trabalho dos demais. Cada assunto a ser tratado, a composição do grupo de trabalho e a liderança serão decididos consensualmente, o que requer maior responsabilidade individual e autodisciplina nas relações interpessoais e hierárquicas.

Segundo Drucker (2000), como os executantes nas “organizações baseadas em informação” (*information based organizations*) são especialistas, não é necessário dizer-lhes o que deve ser feito, mas apenas discutir estratégias comuns para a execução do trabalho. O “regente” certamente tem uma visão de conjunto, mas não é capaz de realizar o trabalho de seus técnicos, que são especialistas em seus instrumentos de trabalho, em suas áreas de especialidade.

Drucker (2000) vai mais longe, ao requerer que uma organização baseada na informação seja estruturada em torno de metas e objetivos claros, que estabeleçam precisamente as expectativas de atuação de cada especialista, no concerto geral da tarefa ou serviço. Tal tarefa deverá ser organizada, a partir de retroalimentação, que compare resultados e expectativas, de forma que cada especialista possa exercer autocontrole ou autocrítica.

Porém, Drucker (2000) também está consciente de que este processo de mudança não é espontâneo, cria insegurança nos mais acomodados, necessita de determinação para ser empreendido, assim como seus requerimentos essenciais, requer:

- a) o desenvolvimento de estímulos, reconhecimentos, de uma verdadeira carreira que permita o crescimento e a associação funcional do especialista, característica básica das novas organizações;
- b) a criação de uma visão unificada da organização por parte dos especialistas, o que torna necessária a discussão permanente de objetivos, metas, ameaças e oportunidades para a organização;
- c) a seleção, preparação (ou treinamento) e avaliação contínua de especialistas em posições de liderança.

Cada indivíduo, em uma organização baseada na informação, constantemente, deve perguntar-se de que informação precisa para desempenhar seu trabalho e como dar sua contribuição, ampliando seus próprios conhecimentos.

Em verdade, não estamos lidando apenas com uma organização baseada na informação, no sentido dado por Drucker (2000), em que cada indivíduo aporta sua especialidade para o bom desempenho do conjunto, mas de algo ainda mais complexo, no sentido de uma autêntica “organização baseada no conhecimento (*learning organization*) em que as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados, que realmente buscam, na qual novos e mais amplos padrões de raciocínio são desenvolvidos, na qual a aspiração coletiva é liberada e as pessoas permanentemente aprendem como aprender juntas” (Senge, 2001, p. 03).

Em organizações complexas, alguns profissionais ingênuos acreditam que, quanto mais dados eles obtêm, mais informação eles têm, o que era verdadeiro quando as informações disponíveis eram mínimas. Drucker (2000) se refere a esse esforço de coletar dados aleatoriamente como saturação (*information blackout*). Conseqüentemente, os especialistas precisam definir a informação de que necessitam para: a) saber o que estão fazendo; b) capacitar-se para decidir sobre o que deveriam estar fazendo e, finalmente, c) avaliar o que eles vêm fazendo até então. Em outras palavras, colocar a informação a serviço de resultados, e não apenas de procedimentos.

Outra exigência das organizações baseadas na informação é que cada especialista seja responsável pela informação que administra. O técnico domina o conhecimento especializado e a informação específica, que utiliza em cada caso que acompanha, bem como é responsável pelo seu uso. Deve ser capaz de reportar sobre o seu trabalho, ou seja, oferecer dados objetivos vale dizer, informação, sendo responsável quando faz um diagnóstico equivocado.

Conforme observa Senge (2001), as organizações do futuro serão àquelas capazes de alinhar as responsabilidades e capacidade de aprender de cada indivíduo e, talvez, mais importante ainda, a possibilidade de aprender e crescer em todos os níveis de sua estrutura. Ou seja, uma organização em que todos aprendem juntos e têm a oportunidade de seguir crescendo profissionalmente.

Senge (2001) recorda que, existem organizações em que as pessoas realmente sentem-se parte de uma equipe e experimentam um esforço conjunto por lograr objetivos, como em organizações teatrais, times de futebol ou associações de colecionadores e que estas mesmas pessoas gostariam de viver a mesma satisfação nas organizações em que trabalham, com o mesmo nível de responsabilidade e de prazer.

Essas "tecnologias" ou disciplinas, em conjunto, podem criar uma situação de reflexão e crescimento institucional sem limites. Senge (2001) acredita que são mais artísticas do que práticas administrativas tradicionais, entendendo arte no sentido legítimo do domínio de um conhecimento e de sua aprendizagem (como em sua origem) direta, entre o mestre e o aprendiz, em uma relação de interdependência necessária para a continuidade e progresso das profissões e das organizações.

A proposta tem muito que ver com as idéias da deschooling society, em que o aprendizado deixa de ser próprio das escolas, para inserir-se nas organizações sociais em geral. Em uma organização baseada no conhecimento, Senge (2001) afirma que o treinamento é uma estratégia contínua, permanente, presente em todos os níveis de suas atividades e não apenas (embora requeira) programas específicos, em momentos determinados. O domínio mental constitui-se em uma disciplina que continuamente esclarece e aprofunda a nossa visão particular, que orienta energias criativas, que amplia a tolerância e paciência, e permite ver a realidade de forma mais objetiva.

As organizações só aprendem, se as pessoas aprendem. Mas, desenvolvimento individual não é garantia do desenvolvimento institucional, a menos que existam condições para um aprendizado coletivo. Uma organização não é melhor do que as pessoas que dela participam. O desenvolvimento de recursos humanos é a garantia do processo, e tanto melhor se tal estratégia não é intermitente, projetada apenas para solucionar crises ou grandes problemas, mas como parte de uma política contínua.

2.8.1 A gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento nas organizações passa, necessariamente, pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e, também, “pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de criação e aprendizado” (Senge, 2001, p. 139).

Segundo os ideólogos da Administração, estamos vivendo em um ambiente cada vez mais turbulento, onde vantagens competitivas precisam ser, permanentemente, reinventadas e onde setores de baixa intensidade em tecnologia e conhecimento perdem, inexoravelmente, participação econômica. Neste contexto, o desafio de produzir mais e melhor vai sendo suplantado pelo desafio, permanente, de criar novos produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais. Por sua vez, a velocidade das transformações e a complexidade crescente dos desafios não permitem mais concentrar estes esforços em alguns poucos indivíduos, ou áreas das organizações.

Os trabalhadores, por sua vez, se vêem impelidos a aumentar, de forma considerável, seus patamares de educação e aspirações, ao mesmo tempo em que o trabalho passa a ter um papel central em suas vidas. Pelo olhar economicista, verifica-se que os "indivíduos organizacionais", de forma crescente, se realizam sendo criativos e aprendendo constantemente.

Esta situação aponta, de um lado, para um caminho a ser seguido pelas empresas: a de se criar círculos virtuosos de geração de conhecimentos. Estes ocorrem no momento em que as empresas demonstram estar cientes da necessidade de se reinventarem, de desenvolverem suas competências, de testarem diferentes idéias, de aprenderem com o ambiente e de estarem sempre buscando grandes desafios, adotam estilos, estruturas e processos gerenciais, que desencadeiam processos semelhantes no nível individual.

Conforme Senge (2001), os processos de criação e aprendizado individual, de forma análoga ao processo organizacional, demandam e implicam em reinvenção pessoal, ou seja, estão associados às mudanças de modelos mentais, mapas cognitivos e de comportamentos, assim como a busca de grandes desafios e resoluções de tensões internas. Além do mais, também se verifica que os indivíduos, em seus processos criativos e de aprendizado, dependem de grande motivação intrínseca, assim como da interação com outros, da combinação de múltiplas perspectivas e experiências e, finalmente, de tentativas e erros pessoais.

Os conceitos acima, bastante associados aos das “organizações aprendentes” (*learning organizations*), não são, todavia, facilmente traduzíveis, transferidos e aplicáveis à prática gerencial. É com esta perspectiva que se precisa analisar os “fatores facilitadores” (*facilitating factors*), ou seja, as práticas, normas e processos que estimulam ou inibem a captação, geração, difusão e o armazenamento de conhecimento, pelas organizações.

São vários os aspectos relacionados à gestão do conhecimento: papel da alta administração, cultura e estrutura organizacionais, práticas de gestão de recursos humanos, impacto dos sistemas de informação e mensuração de resultados, alianças estratégicas, dentre outros. Esta abordagem reflete nossa compreensão de que a gestão do conhecimento implica, necessariamente, na coordenação sistêmica de esforços em vários planos: organizacional e individual; estratégico e operacional; normas formais e informais. Em particular, quando se fala em gestão do conhecimento é necessário discutir:

- a) o papel da alta administração na definição dos campos de conhecimento, no qual os funcionários da organização devem focalizar seus esforços de aprendizado, além do seu papel indispensável na definição de metas desafiadoras e na criação de culturas organizacionais voltadas à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometidas com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da empresa;
- b) as novas estruturas organizacionais e práticas de organização do trabalho, que diversas empresas, em diferentes setores e em diferentes países, estão adotando para superar os limites à inovação, ao aprendizado e à geração de novos conhecimentos, impostos pelas tradicionais estruturas hierárquico-burocráticas;
- c) quais são as práticas e políticas de administração de recursos humanos associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à empresa, assim como à geração, difusão e armazenamento de conhecimentos na empresa. Neste sentido, os princípios básicos - em alguns casos a partir de práticas emergentes - que deveriam estar norteando as várias políticas e práticas de administração de Recursos Humanos (recrutamento e de seleção de pessoal, planos de carreiras, treinamentos e remuneração), visando:
- d) melhorar a capacidade das organizações de atrair e de manter pessoas com habilidades, comportamentos e competências que adicionam aos estoques e aos fluxos de conhecimento (de valor) das mesmas;
- e) estimular comportamentos alinhados com os requisitos dos processos individual e coletivo de aprendizado, assim como àqueles que resguardem os interesses gerais e de

longo prazo da empresa, no que tange ao fortalecimento de suas competências organizacionais;

- f) a gestão do conhecimento centra-se em três aspectos principais: foco nos ativos intangíveis (principalmente o “capital” humano), tornar a gestão do conhecimento algo explícito, incentivar e criar mecanismos, que facilitem aos trabalhadores o compartilhamento de seus conhecimentos.

Conforme Senge (2001), quando se pensa em gestão do conhecimento há uma superposição na direção das análises “micro” (indivíduos e grupos), “meso” (organização) e “macro” (ambiente). Reconhece-se, assim, que o aprendizado e a criação individual incluem a capacidade de combinar diferentes inputs e perspectivas, que o aprendizado organizacional demanda uma visão sistêmica do ambiente e a confrontação de modelos mentais distintos e, finalmente, que o processo de inovação requer, crescentemente, a combinação de diferentes habilidades, conhecimentos e tecnologias de campos distintos do conhecimento e mesmo de diferentes setores econômicos.

Subjacente ainda a maior parte destas questões está o reconhecimento de que o capital humano, formado pelos valores e normas individuais e organizacionais, bem como pelas competências, habilidades e atitudes de cada funcionário, é a “mola propulsora” da geração de conhecimentos e geração de valor nas empresas. Torna-se imprescindível para as organizações, por sua vez, reconhecer as necessidades de se estimular a motivação intrínseca, o estabelecimento de contatos pessoais a análise de diferentes perspectivas, a abertura para a efetiva comunicação e para o aprendizado, mediante experiências, tentativas e erros individuais.

A gestão do conhecimento possui na ideologia de mercado um caráter universal, ou seja, ela faz sentido tanto para empresas de setores tradicionais, como para empresas em setores de ponta; para empresas em setores primários, como para empresas em setores manufatureiros ou de serviços. Além disso, não se limitam, por exemplo, ao chão de fábrica, departamento de novos produtos ou áreas em contato com os clientes.

Num contexto de avanços tecnológicos contínuos nas tecnologias de informação e comunicação, no qual o volume dos dados e da informação produzidos se expandem continuamente, a informação e o conhecimento criam novas indústrias à sua volta, enquanto invadem todos os setores da atividade econômica, assumindo um papel vital nas alterações em curso na economia em escala global, em conjunto com tecnologia, informação, processos de

negócio, controle da qualidade, capital humano e capacidade e competências organizacionais – todos, fatores relacionados com o conhecimento.

Conforme Senge (2001), tais pressões estão transformando a natureza da produção e do trabalho, do emprego, das organizações, dos mercados e todos os aspectos da atividade econômica, com impacto no conhecimento, competências, capacidades e know-how necessários para o desempenho profissional. As empresas melhor preparadas para utilizar informação e conhecimento podem tomar decisões de uma forma mais rápida e mais próxima do local da ação, ultrapassar barreiras internas e externas, criar mais oportunidades para inovar, reduzir tempos de desenvolvimento de produtos e melhorar as relações com os clientes.

Apesar do reconhecimento da importância do conhecimento, como fonte para a “vitalidade” econômica e determinante para o poder político, este não constitui uma ideia nova, só recentemente os conceitos, princípios e práticas relacionados com a gestão do conhecimento – com o objetivo de aumentar a capacidade da organização em explorar o conhecimento – abandonaram a periferia do pensamento e das práticas da Administração.

O conhecimento, compreendido como a “capacidade para uma ação efetiva” (SENGE, 2001, p. 56), constitui um recurso crucial para o bom desempenho de qualquer organização e a chave para a criação de mais-valia. Esta mudança explica a necessidade de se evoluir de uma perspectiva de gestão da informação – enquanto gestão de algo que é, ou pode ser, digitalizado – para um conceito mais alargado de gestão do conhecimento, que trata de todos os aspectos relacionados com a forma como as pessoas desempenham funções baseadas em conhecimento.

As transformações em curso nas organizações requerem um novo perfil de trabalhador- funcionário, com competências, atitudes e capacidade intelectual; que conduzam a um pensamento sistêmico num ambiente orientado para a tecnologia capaz de reconhecer que o seu comportamento contribui de forma mais intensiva, para o sucesso da organização, do que os ativos convencionais.

Cada trabalhador deve ter as competências necessárias para viver e trabalhar na sociedade da informação. Os empregadores terão de oferecer oportunidades de aprendizagem e “educação”, adaptadas a grupos alvo, em diferentes momentos da vida: jovens, adultos desempregados e empregados, que correm o risco de verem as suas competências rapidamente obsoletas pelas mudanças.

Segundo Senge (2001, p. 67) o sucesso de algumas empresas deve-se, não a economias de escala, mas à existência de uma força de trabalho, com determinadas

competências e à forma como a mesma é gerida; segundo o mesmo autor, se a competitividade é alcançada através das pessoas, “então as competências dessas pessoas são críticas”.

A definição do autor, supracitado para a gestão do conhecimento, considera o “conhecimento organizacional, – a capacidade para realizar tarefas colectivas que os indivíduos, isoladamente, não conseguem concretizar” (Senge, 2001, p. 148).

O conhecimento organizacional abarca, não só, o conhecimento explícito (conhecimento formalizado e expresso), como também o conhecimento tácito (o qual inclui a capacidade para fazer ou julgar algo). Para se poder compreender totalmente o papel do conhecimento nas organizações e a forma como a informação e o conhecimento podem ser geridos e valorizados, é necessário, primeiramente, compreender o que são e distinguir claramente ambos os conceitos.

Senge (2001) alerta para o fato de que a gestão do conhecimento não pode ser polarizada entre a gestão do conhecimento como sistema e a gestão do conhecimento como pessoas. Isto significa que ela se deve preocupar, não só com a captura e codificação do conhecimento tácito, mas também com a criação de organizações que aprendem. Este processo permite à organização adaptar-se e evoluir através da aquisição de novos conhecimentos, competências ou comportamentos e, assim, auto-transformar-se bem como à sua cultura – construir, criar e desenvolver culturas e comunidades, que ajudem a promover o desenvolvimento do conhecimento.

Do ponto de vista da atividade empresarial, os aspectos tácitos do conhecimento são, freqüentemente, os mais importantes uma vez que consistem em conhecimentos incorporados e que necessitam de uma compreensão profunda de sistemas complexos e interdependentes, que permitem respostas dinâmicas a problemas específicos.

3. METODOLOGIA

O estudo desenvolvido relaciona-se ao método qualitativo, de caráter exploratório e desenvolvido através de estudos de caso, relacionados a três principais fases:

- Noção de Competência
- Identificar as Formas de Construção de Competência
- Identificar as Formas de Aplicação da Noção de Competência

3.1 Tipo de pesquisa

O problema levantado por este estudo consistiu em verificar quais as razões das organizações não atuarem através de uma política de aprendizagem e administração do conhecimento e como implementá-la.

Utilizando-se o critério de classificação proposto por Vergara (2007), é possível qualificar a pesquisa em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação.

Quanto aos fins, a presente pesquisa foi exploratória. Isso porque esse tipo de pesquisa favorece o conhecimento de um fenômeno com a finalidade de torná-lo mais explícito.

Nesta pesquisa analisou-se a importância da organização de aprendizagem e administração do conhecimento como condição de necessidade para o desenvolvimento das organizações no século XXI.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa foi de campo, pois através de um questionário que foi aplicado aos profissionais da área do gasoduto localizadas na do Porto de Suape – Pernambuco – Brasil, obteve-se informações acerca da organização de aprendizagem e administração do conhecimento.

3.2 Participantes da pesquisa

A pesquisa foi realizada com 100 (cem) profissionais da área de gasoduto localizadas na do Porto de Suape – Pernambuco – Brasil, a partir de registros direcionados no debate da organização de aprendizagem e administração do conhecimento.

3.3 Instrumentos

Foi aplicado um questionário de perguntas fechadas com o objetivo de analisar a importância da organização de aprendizagem e administração do conhecimento.

3.4 Procedimentos de Análise e Interpretação dos Dados

Os dados coletados através de questionários foram submetidos a uma análise quantitativa.

Os dados quantitativos obtidos por meio dos questionários aplicados foram tratados com o auxílio do programa computacional SSPSS, na tabulação e geração de gráficos para uma melhor visualização dos dados.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 SUAPE: Complexo Industrial Portuário²

O Complexo Industrial e Portuário de Suape é o mais completo pólo para a localização de negócios industriais e portuários da Região Nordeste. Dispondo de uma infra-estrutura completa para atender às necessidades dos mais diversos empreendimentos, Suape tem atraído um número cada vez maior de empresas interessadas em colocar seus produtos no mercado regional ou exportá-los para outros países.

A posição geográfica de Pernambuco, no centro da Região Nordeste, transforma Suape em um centro concentrador e distribuidor de cargas. A localização também torna o porto de Suape vocacionado como um porto internacional concentrador de cargas (hub port) para toda a América do Sul.

Mais de 70 empresas já se instalaram ou estão em fase de implantação no Complexo Industrial, representando investimentos da ordem de US\$ 1,7 bilhão. Além da infra-estrutura adequada, essas empresas contam ainda com incentivos fiscais, oferecidos pelos governos estadual e municipal, com o objetivo de estimular a geração de empregos e incrementar a economia regional.

Em uma estratégia planejada pelos armadores internacionais, Suape passou a ser visto como o porto que poderia realizar, na Costa Atlântica da América do Sul, as operações de "transshipment", ou seja, a transferência de cargas de navios de grande porte (full-containers de 4ª geração) para as instalações portuárias e reembarcando-as em navios de menor porte.

O pólo agrega uma multimodalidade de transportes, através de rodovias e ferrovias internas, aliadas a um porto de águas profundas com redes de abastecimento de água, energia elétrica, telecomunicações e gás natural instaladas em todo o complexo.

² Informações disponíveis em: http://www.suape.pe.gov.br/complexo_suape.asp. Acesso em: 11 jun. 2010.

4.2 Apresentação dos Resultados

Neste capítulo são apresentados os resultados e a análise dos dados obtidos na pesquisa realizada junto aos profissionais da área de gasoduto localizadas na do Porto de Suape – Pernambuco – Brasil, a partir de registros direcionados no debate da organização de aprendizagem e administração do conhecimento.

Gráfico 1 - Na minha organização, as pessoas falam abertamente sobre os erros para aprender com eles

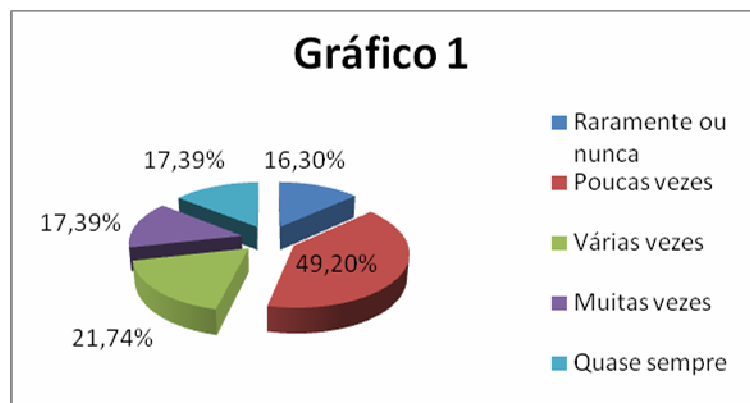


Gráfico 2 – Na minha organização, as pessoas identificam as habilidades necessárias para futuras

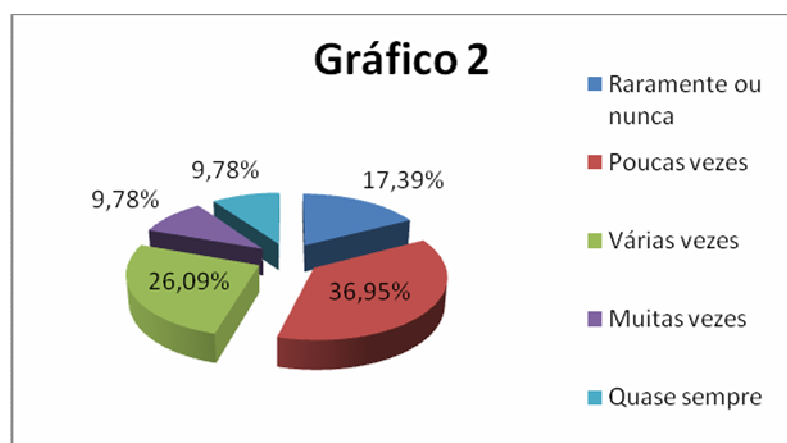


Gráfico 3 – Na minha organização, as pessoas se ajudam a aprender.

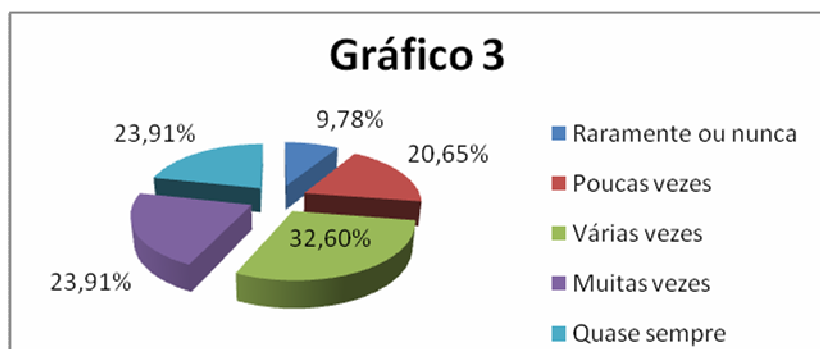


Gráfico 4 – Na minha organização, as pessoas podem obter dinheiro e outros recursos para auxiliar.

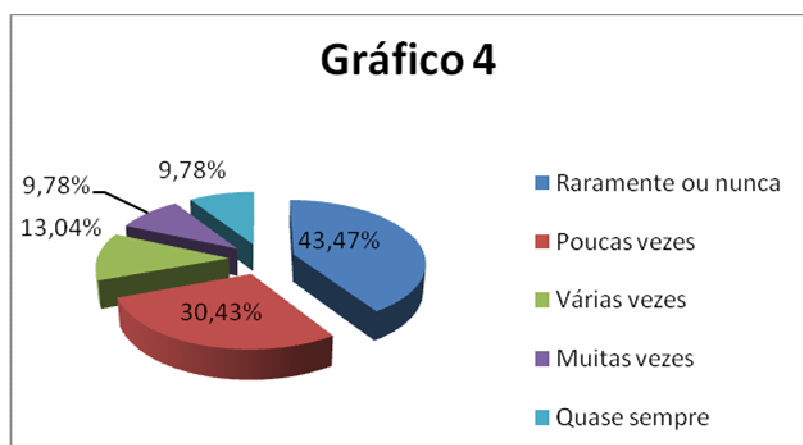


Gráfico 5 – Na minha organização, a empresa libera o funcionário para aprender.

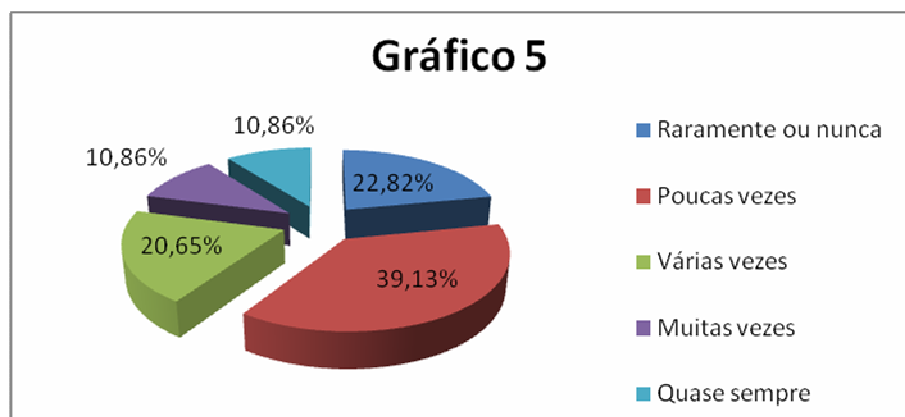


Gráfico 6 – Na minha organização, as pessoas vêem problemas no trabalho como uma oportunidade para aprender.

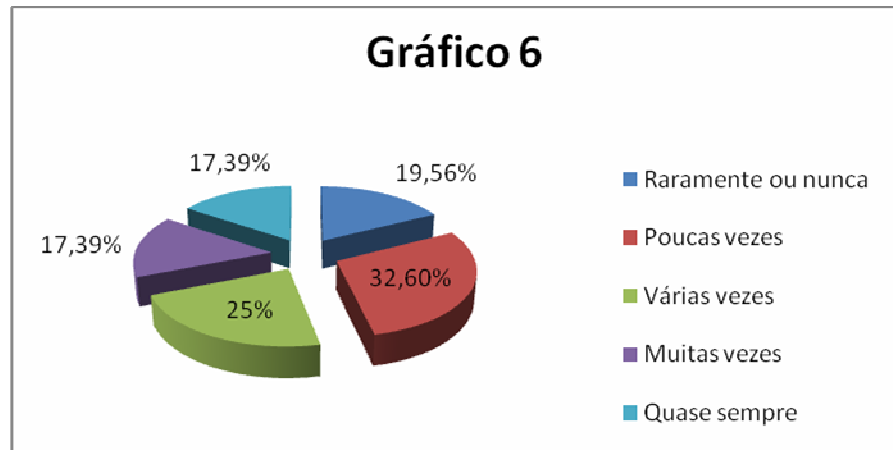


Gráfico 7 – Na minha organização, as pessoas são recompensadas quando aprendem.

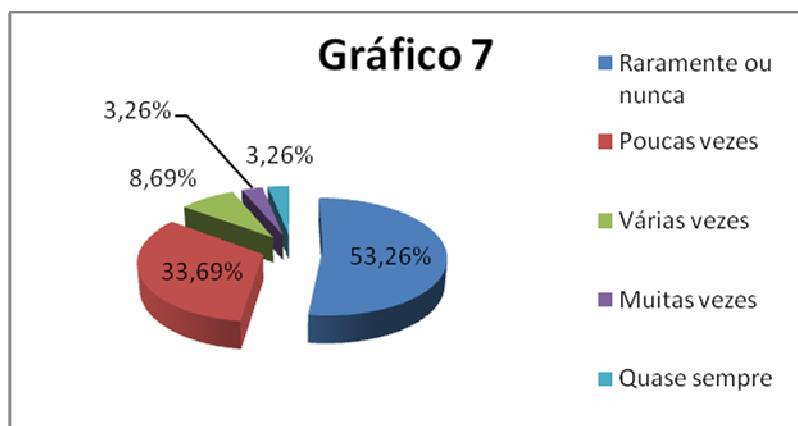


Gráfico 8 – Na minha organização, as pessoas dão *feedback* aberto e honesto.

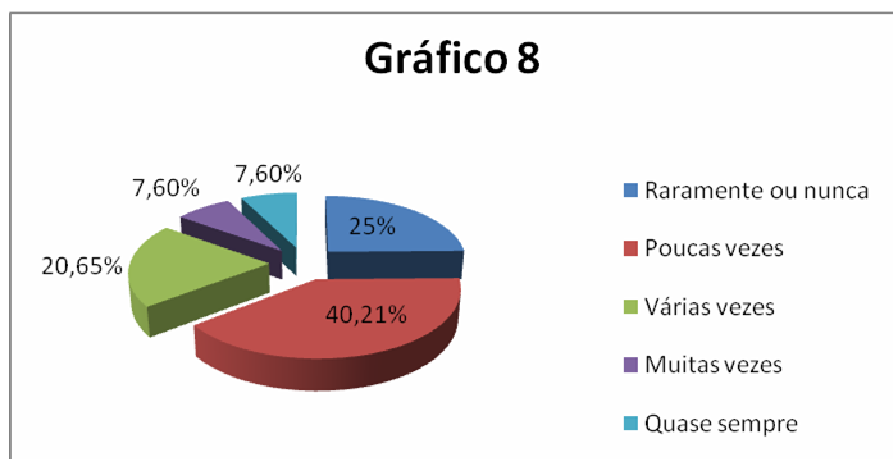


Gráfico 9 – Na minha organização, as pessoas ouvem o ponto de vista dos outros antes de falar.

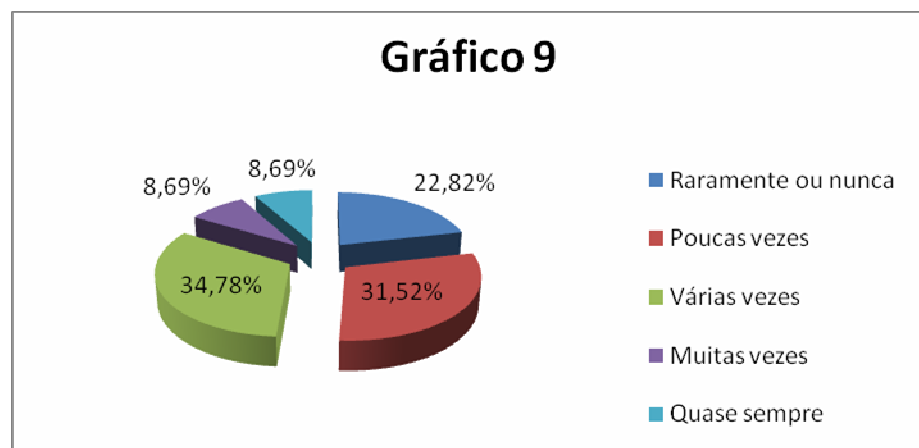


Gráfico 10 – Na minha organização, as pessoas são encorajadas a perguntar “por quê” apesar da sua posição na hierarquia.

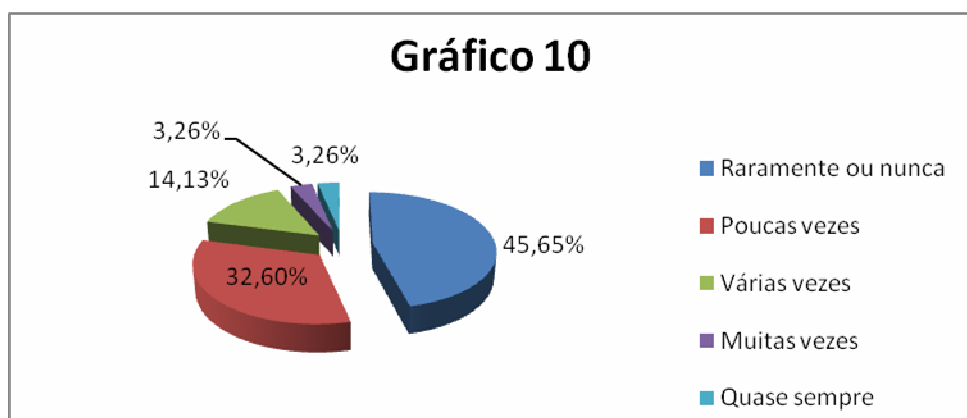


Gráfico 11 – Na minha organização, quando as pessoas dão sua opinião, também perguntam o que os outros pensam.

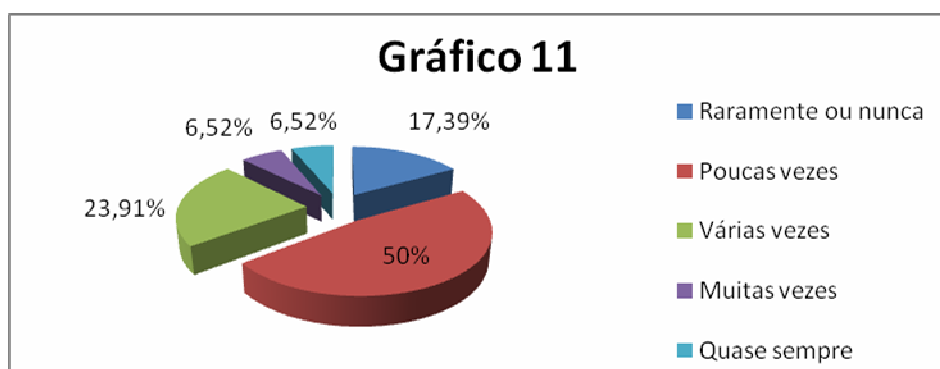


Gráfico 12 – Na minha organização, as pessoas tratam-se com respeito.

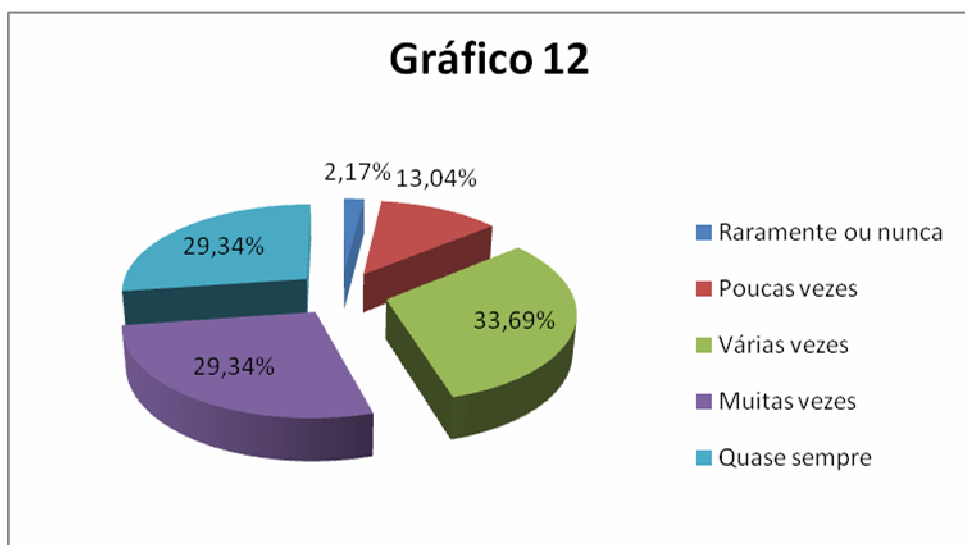
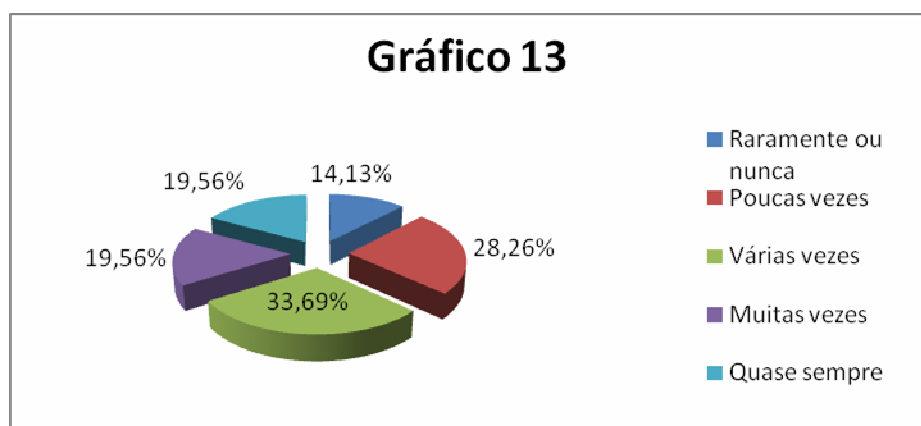


Gráfico 13 – Na minha organização, as pessoas passam tempo criando confiança nos outros.



As questões de 1 a 13 referem-se ao aprendizado em nível individual. Analisando os resultados dessas questões conjuntamente pode-se dizer que existe nas organizações estudadas uma preocupação em estimular o compartilhamento de experiências e conhecimentos entre as pessoas, os resultados também sugerem a existência de alguns fatores que podem estar comprometendo tal ação.

De acordo com o resultado da questão 11, observa-se que 50% dos respondentes da pesquisa concordam totalmente com a sentença de que a organização, quando as pessoas dão sua opinião, também perguntam o que os outros pensam.

Na escala Likert, obteve-se a média de 4.8 pontos, apresentando um alto grau de concordância. Portanto, na visão dos participantes da pesquisa, a organização estimula e incentiva o compartilhamento de conhecimentos entre as pessoas.

Na abordagem da criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) isso pode ser caracterizado como um processo de socialização, segundo eles é um processo de compartilhamento de experiências da qual origina-se o conhecimento tácito apresentados como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. Na visão dos autores, as pessoas podem adquirir o conhecimento tácito diretamente dos outros, sem a utilização de linguagem, mas com observação, a imitação ou a prática. Sem a existência de uma experiência compartilhada, há uma grande dificuldade para um indivíduo projetar-se no processo de raciocínio de outra pessoa. No mundo organizacional o compartilhamento de experiências é o princípio básico do treinamento prático.

Gráfico 14 – Na minha organização, equipes/grupos têm liberdade de adaptar suas metas conforme as necessidades.

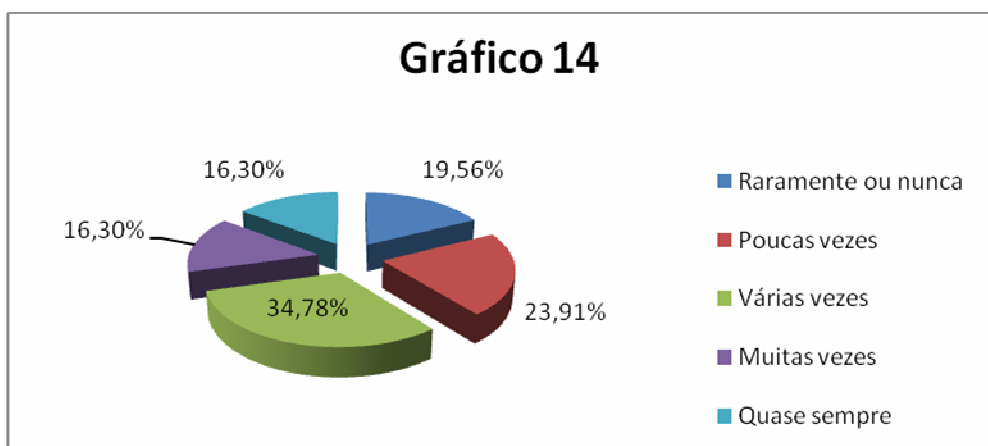


Gráfico 15 – Na minha organização, as pessoas nas equipes/grupos tratam-se como se fossem iguais, não importa a posição, cultura ou outras diferenças.

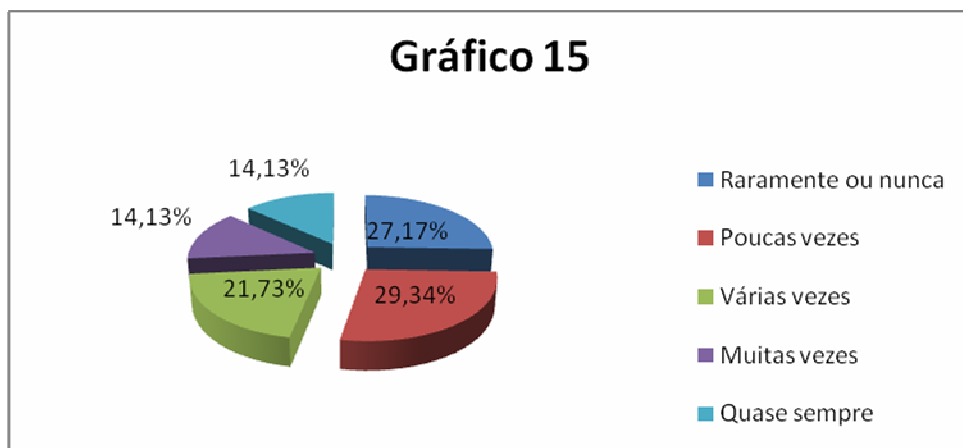


Gráfico 16 – Na minha organização, as equipes concentram-se na tarefa do grupo e se está sendo bem feita.

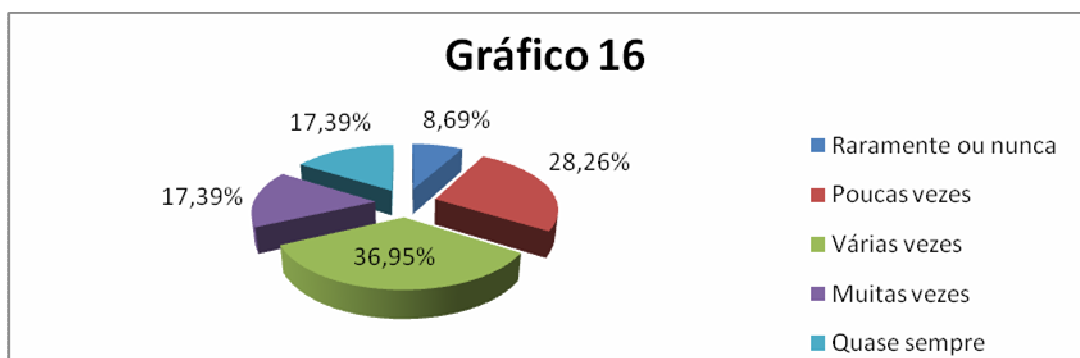


Gráfico 17 – Na minha organização, as equipes revisam a estratégia como resultado das discussões.

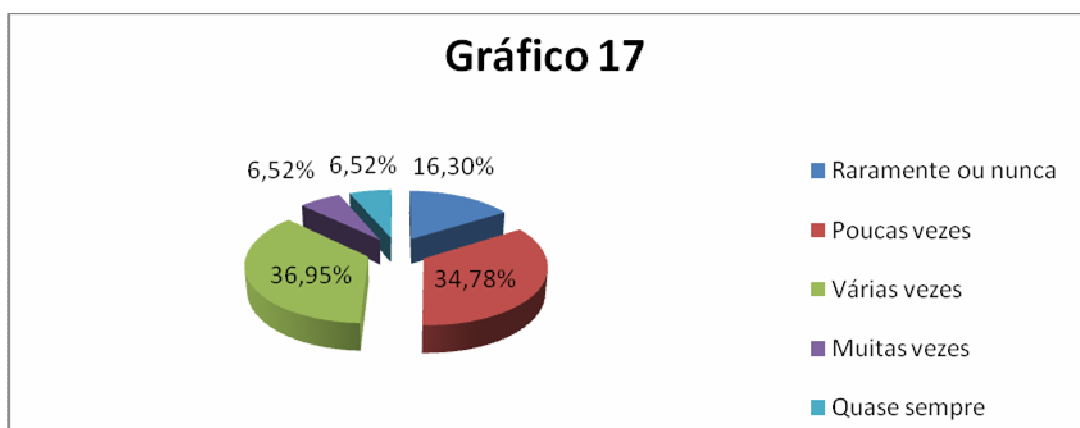


Gráfico 18 – Na minha organização, as equipes são recompensadas pelas conquistas como um grupo.

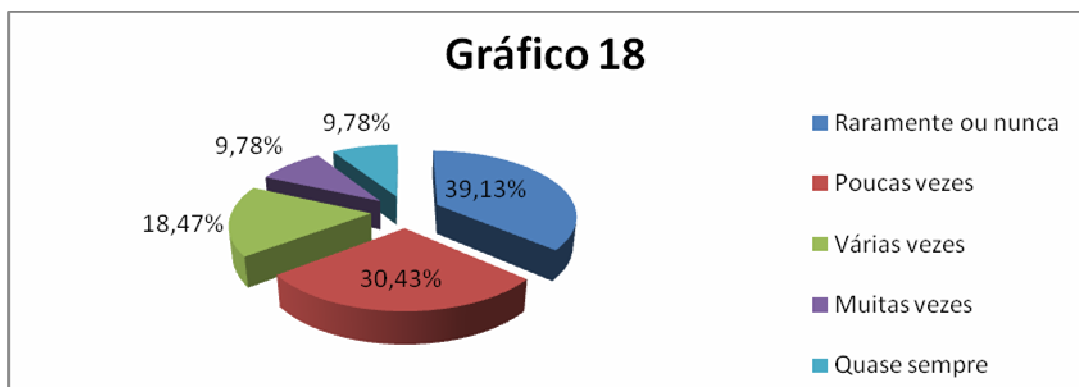
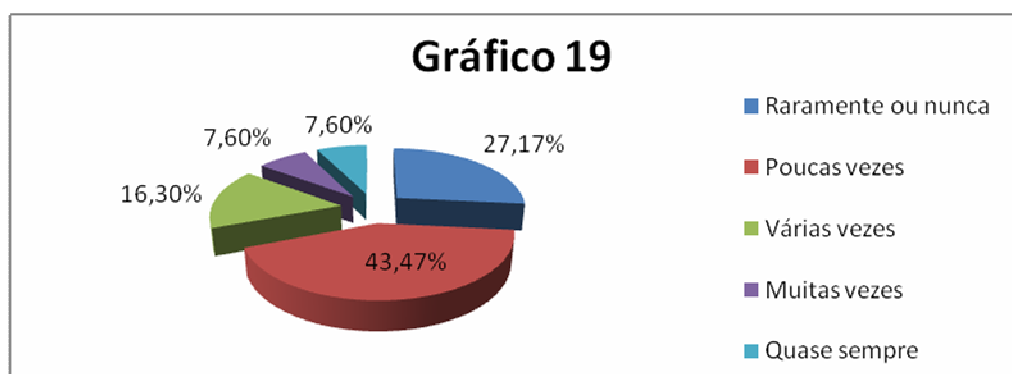


Gráfico 19 – Na minha organização, as equipes são confiantes que a organização porá em prática as suas recomendações.



As questões de 14 a 19 referem-se ao aprendizado em nível de grupo ou equipe. Analisando as questões, indica-se que a instituição disponibiliza local para a troca e o compartilhamento de conhecimentos. “A comunicação organizacional é o processo através do qual os membros emitem, coletam e recebem informações sobre a organização e a sobre as mudanças que nesta ocorrem”. (Fonseca, 1998, p. 12).

A autora explica que é a comunicação que possibilita a geração e o compartilhamento de informações que permitem à pessoa compreender, interpretar e prever os fenômenos organizacionais.

O grau de concordância é representado pela média de 4 pontos, revelando uma variação nas respostas obtidas.

Gráfico 20 – Minha organização freqüentemente abre meios de comunicação para diálogos como sistemas para fazer sugestões, editais eletrônicos, ou reuniões públicas.

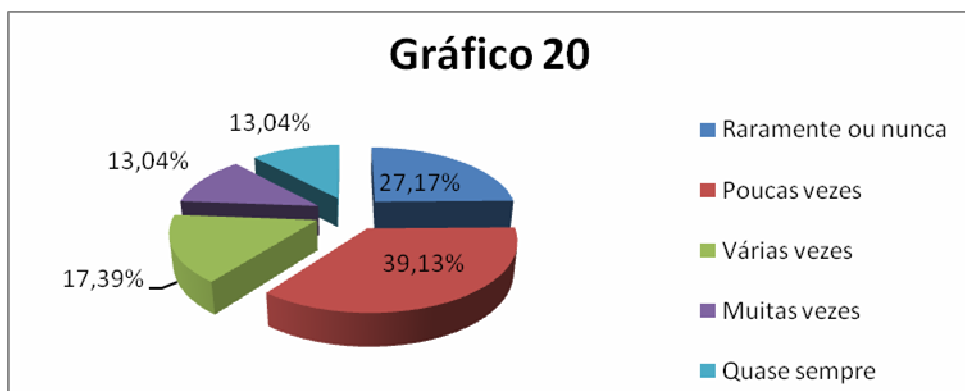


Gráfico 21 – Minha organização permite acesso fácil e rápido a informações a qualquer hora.

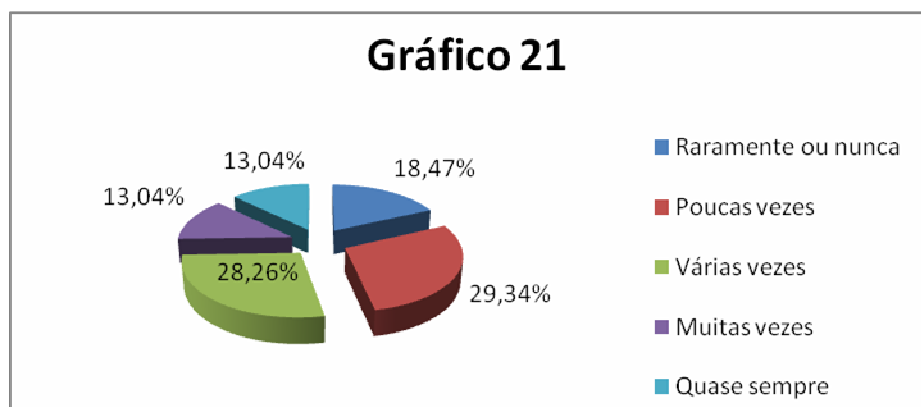


Gráfico 22 – Minha organização mantém um banco de dados atualizado das habilidades dos funcionários.

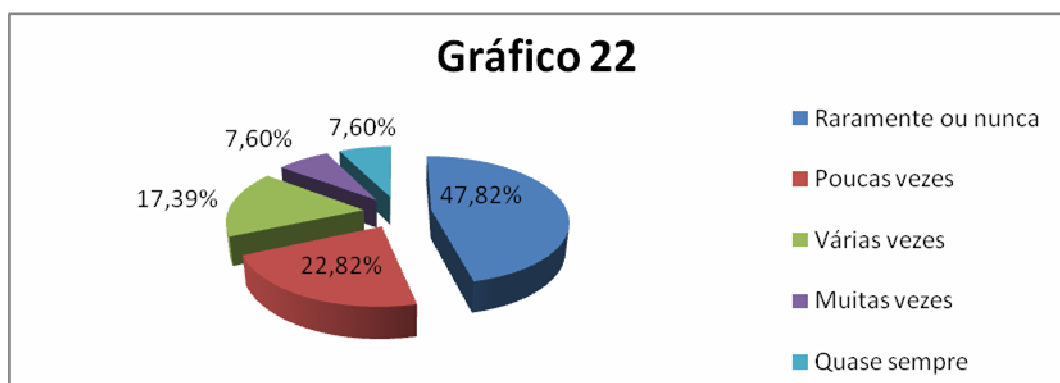


Gráfico 23 – Minha organização cria sistemas para medir a diferença entre o atual desempenho e o desempenho esperado.

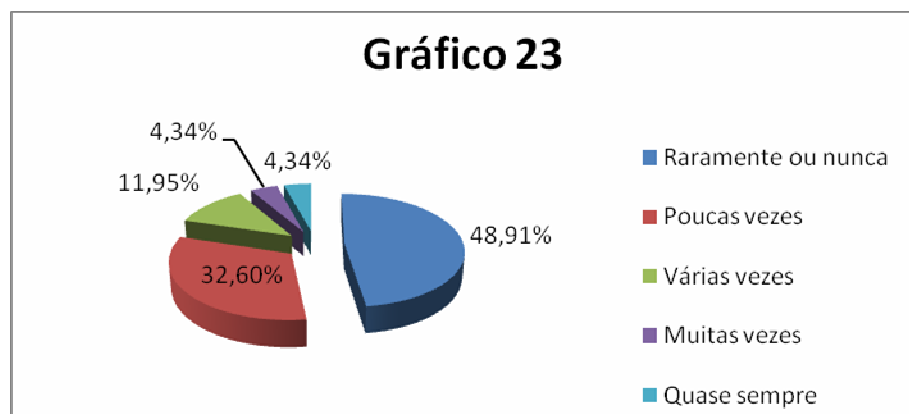


Gráfico 24 – Minha organização torna o que aprendeu com os erros disponível para todos os funcionários.

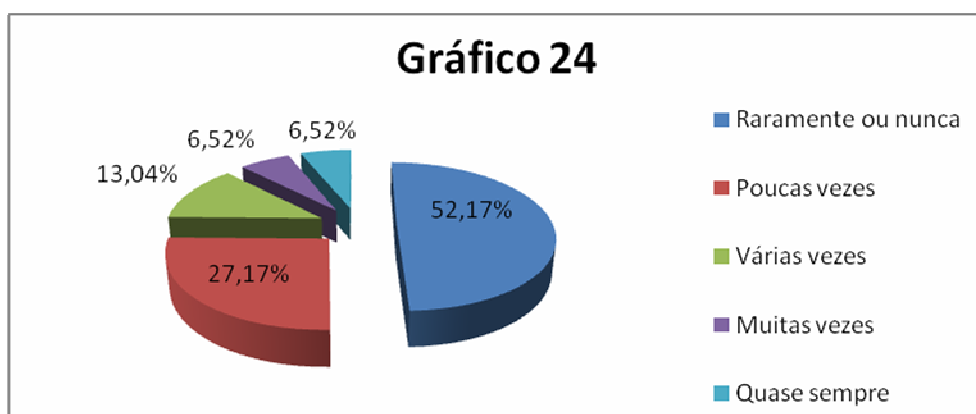


Gráfico 25 – Minha organização mede os resultados do tempo e os recursos usados para treinamento.

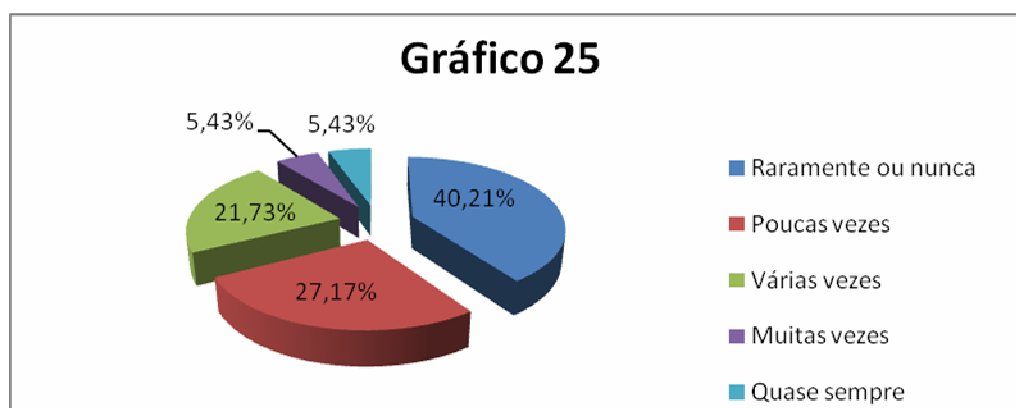


Gráfico 26 – Minha organização reconhece quando as pessoas usam iniciativas.

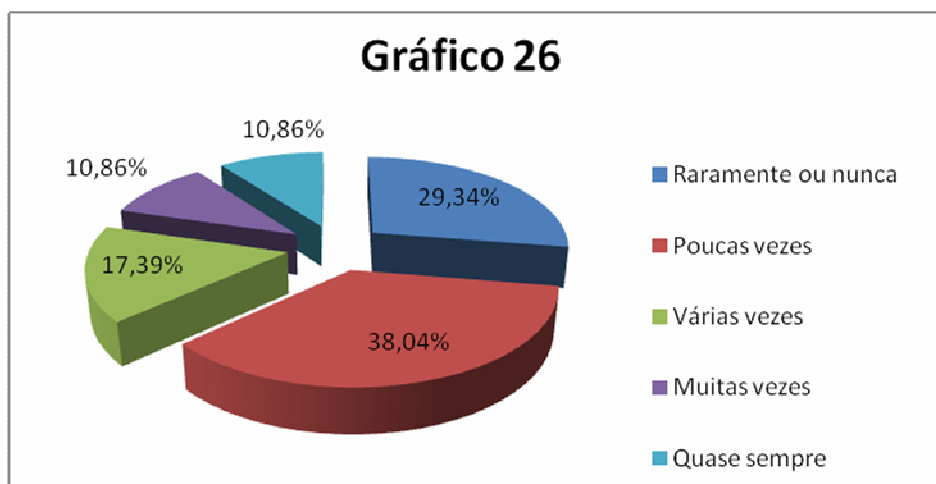


Gráfico 27 – Minha organização dá escolhas para as pessoas nas suas tarefas de trabalho.

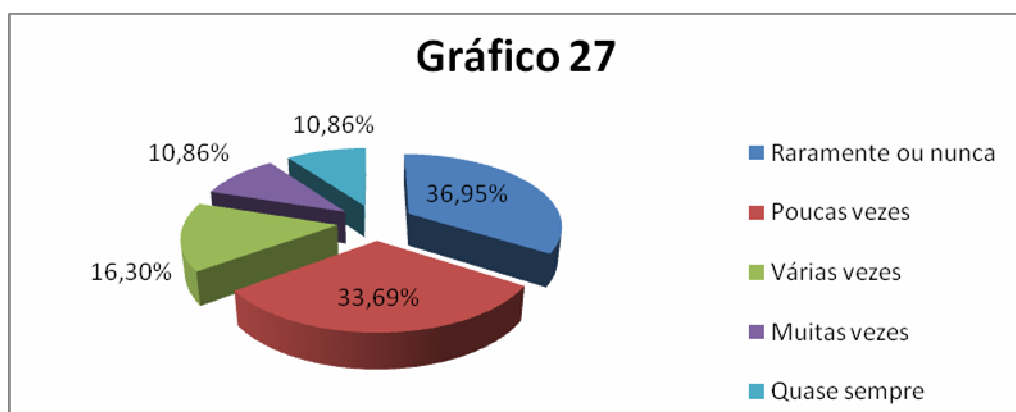


Gráfico 28 – Minha organização convida as pessoas a contribuir para a visão da organização.

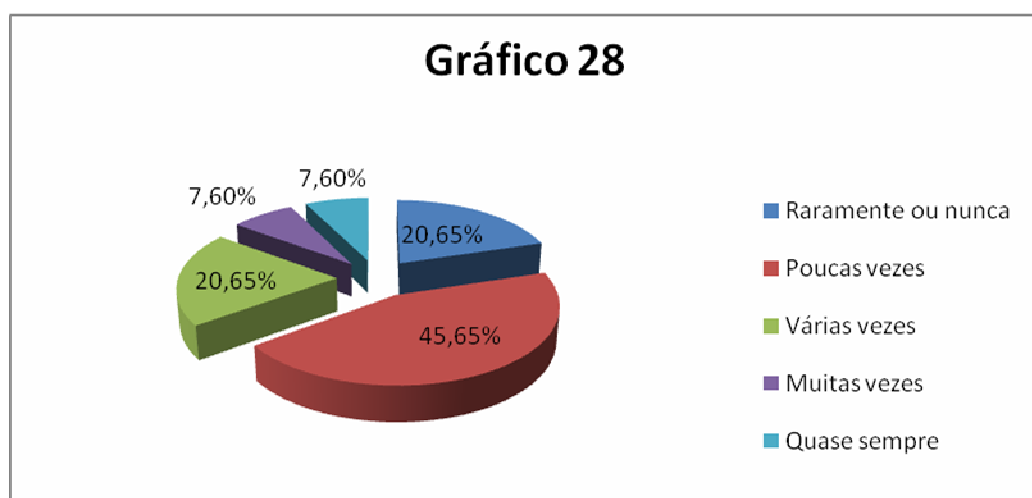


Gráfico 29 – Minha organização permite às pessoas um certo controle sobre os recursos que precisam para realizar seu trabalho.

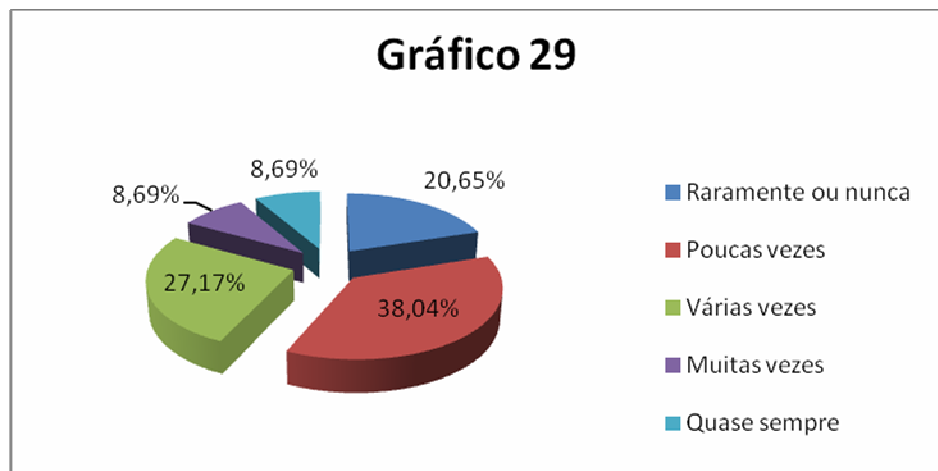


Gráfico 30 – Minha organização apóia as pessoas que tomam riscos calculados.

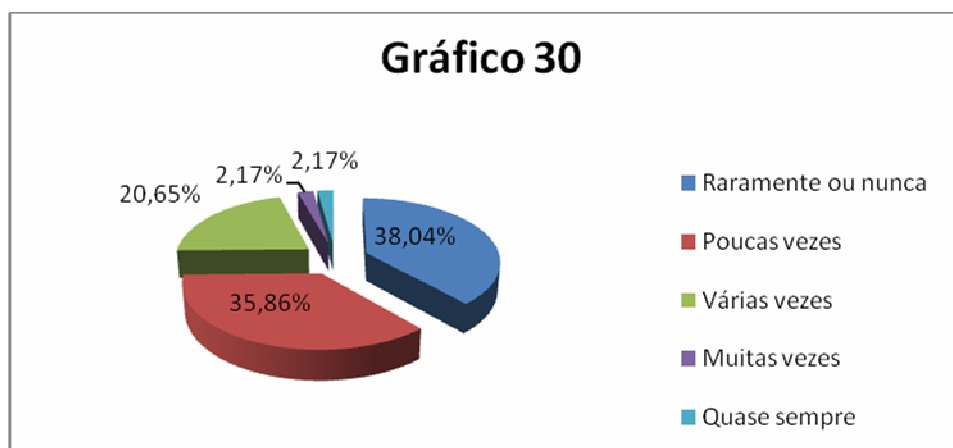


Gráfico 31 – Minha organização constrói um alinhamento de visões através de diferentes níveis e grupos de trabalho.

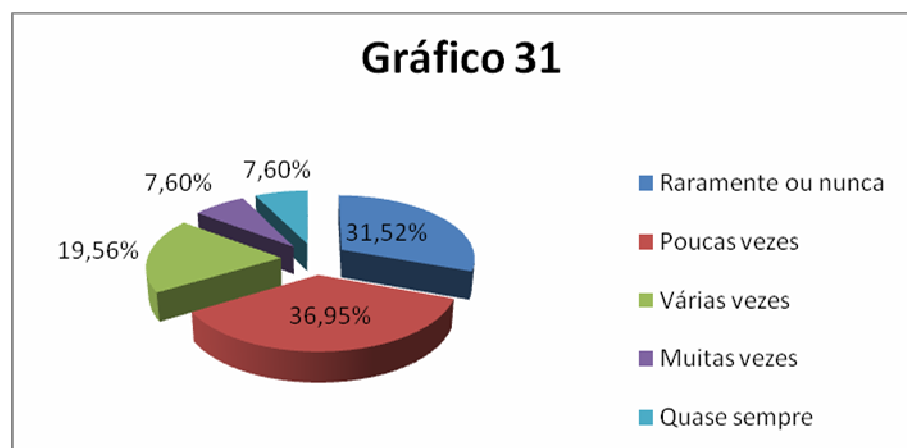


Gráfico 32 – Minha organização ajuda os empregados a equilibrar o trabalho com a família.

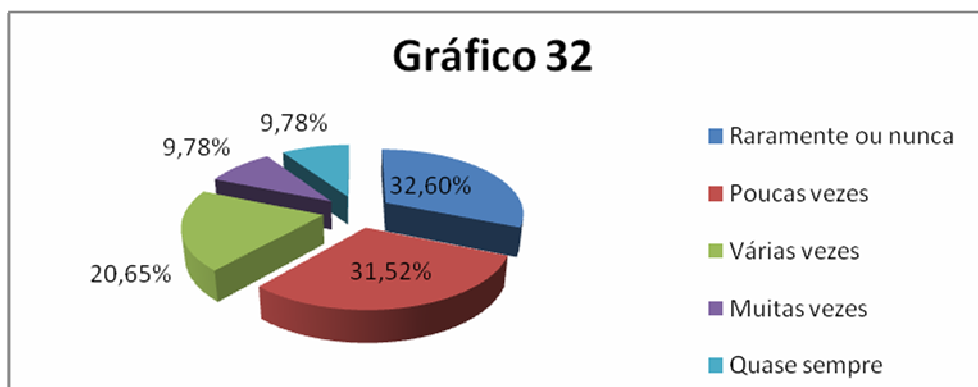


Gráfico 33 – Minha organização encoraja as pessoas a pensar com uma perspectiva global.

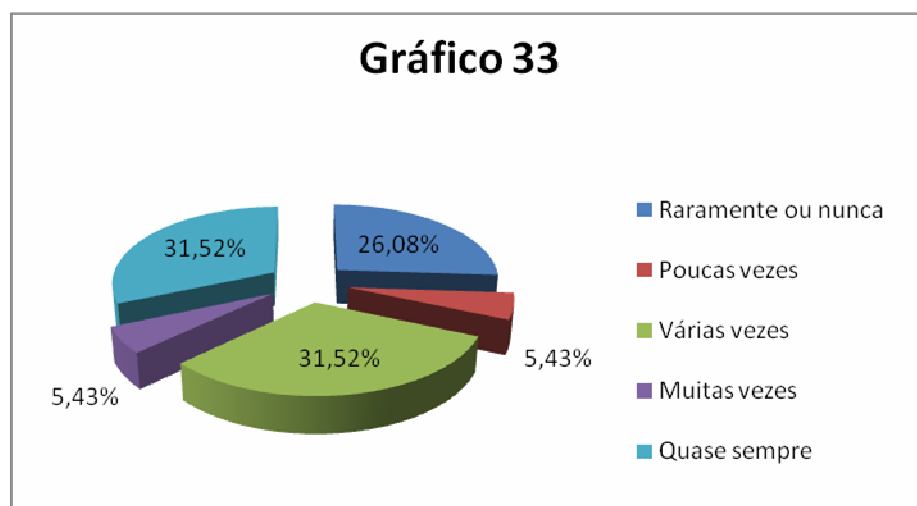


Gráfico 34 – Minha organização encoraja todos a trazer os pontos de vista do cliente para o processo de tomar decisões.

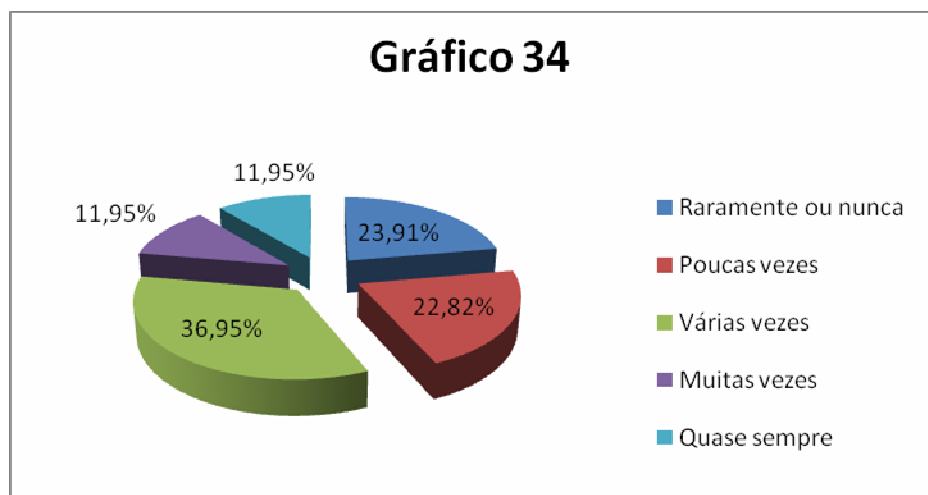


Gráfico 36 – Minha organização trabalha em conjunto com a comunidade externa para atender às necessidades mútuas.

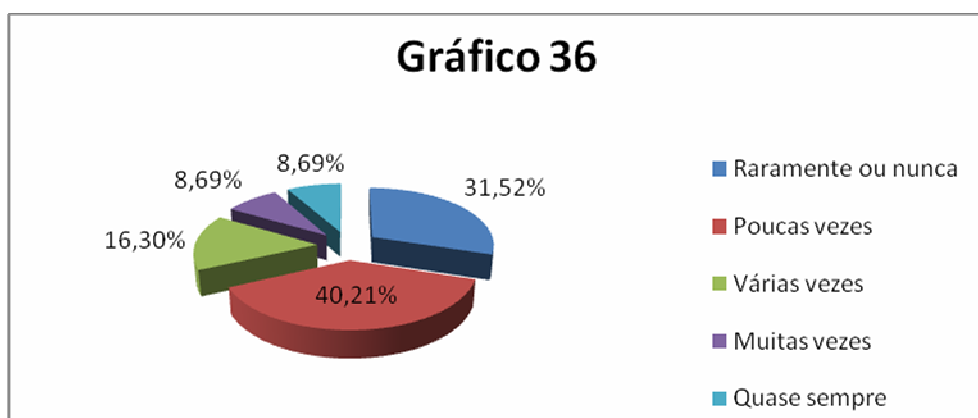


Gráfico 37 – Minha organização encoraja as pessoas a obter respostas de outras partes da organização quando precisa resolver problemas.

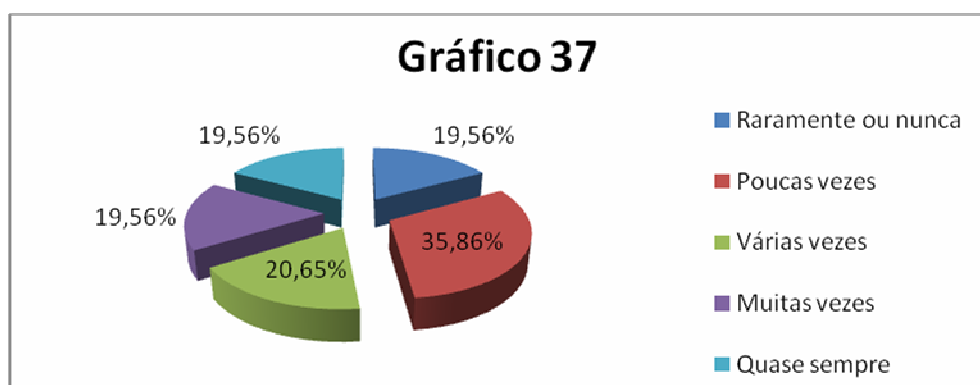


Gráfico 38 – Na minha organização, os líderes geralmente apóiam pedidos para oportunidades para aprendizagem e treinamento.

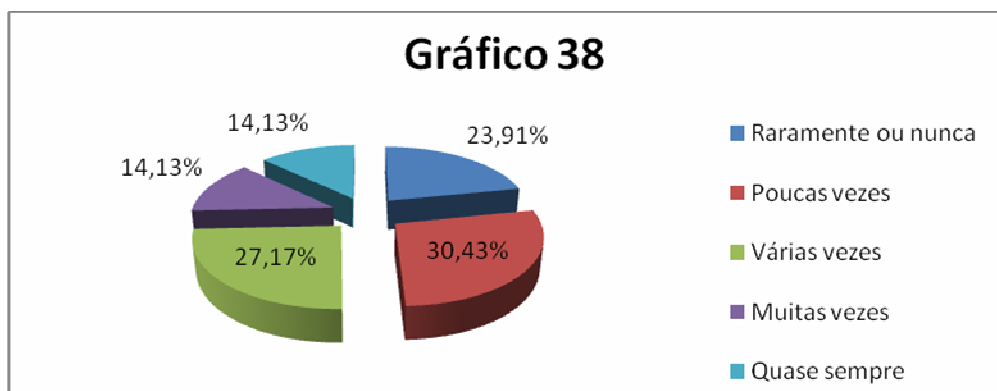


Gráfico 39 – Na minha organização, os líderes compartilham informações atualizadas com os empregados sobre os concorrentes, tendências na indústria e as direções organizacionais.

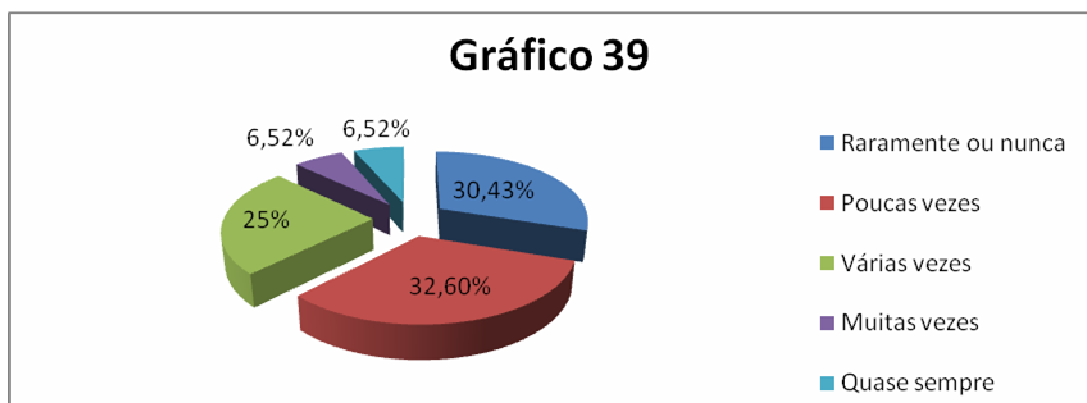


Gráfico 40 – Na minha organização, os líderes distribuem o poder para as outras pessoas para ajudar a obter a visão da organização.

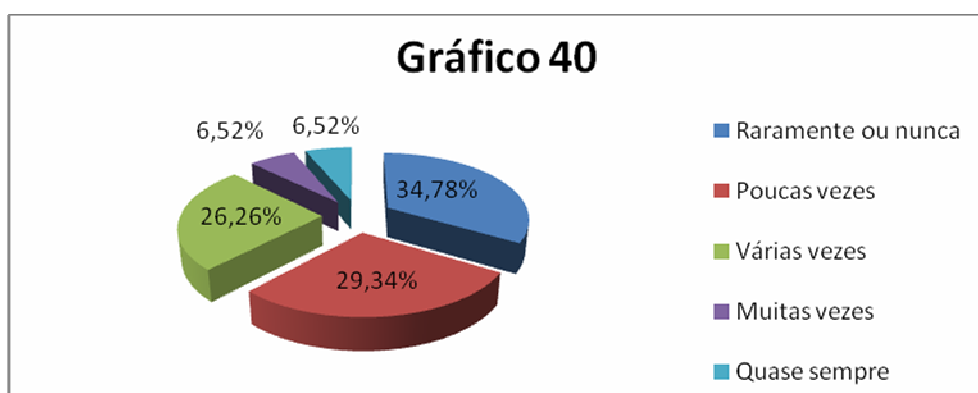


Gráfico 41 – Na minha organização, os líderes orientam e treinam seus subordinados.

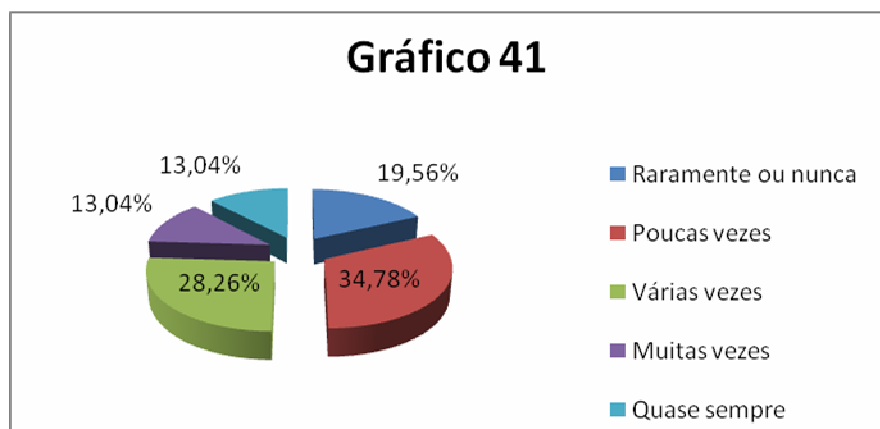


Gráfico 42 – Na minha organização, os líderes procuram constantemente oportunidades de aprendizagem.

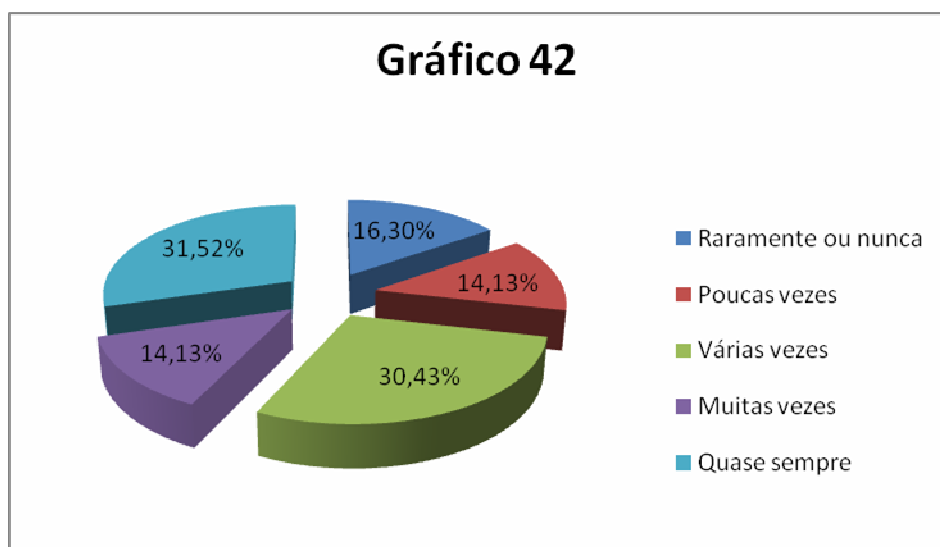
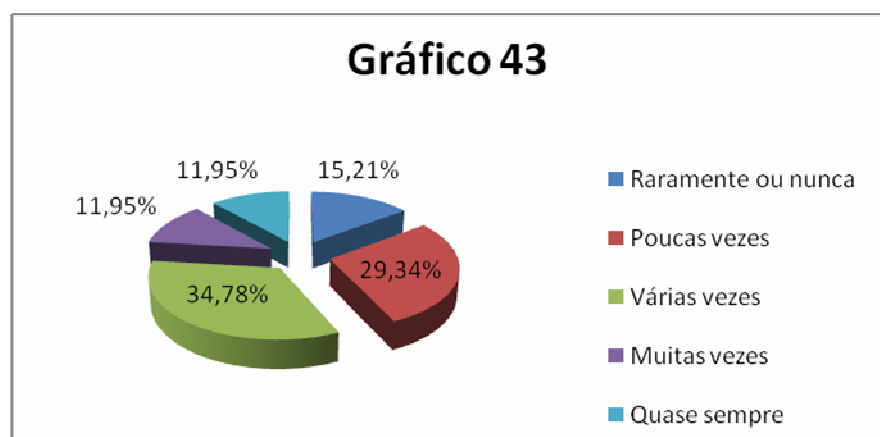


Gráfico 43 – Na minha organização, os líderes garantem que as ações da organização são consistentes com seus valores.



As questões de 20 a 43 referem-se a aprendizagem em nível organizacional. A análise dessas questões, Com a média de 3,15 pontos, representam a pontuação mais baixa em todo o questionário, refletindo a diversidade de respostas dadas. Assim, vê-se um resultado mais fragmentado, no qual os respondentes afirmam em parte que existem fatores que impedem um bom compartilhamento de experiências e conhecimentos, ou seja, para essa parcela de envolvidos na pesquisa não existem fatores na instituição que comprometam um bom compartilhamento de conhecimentos. Exige-se, porém, uma investigação mais aprofundada para saber especificamente quais os fatores prejudicam o bom compartilhamento de conhecimentos nas organizações estudadas.

De acordo com Davenport e Prusak (1998) o conhecimento nas organizações é transferido seja ele gerenciado ou não; entretanto, é importante desenvolver estratégias específicas para o compartilhamento mais produtivo. Uma das ações que pode trazer resultados satisfatórios é disponibilizar ambientes adequados para incentivar o entrosamento e intercâmbio criativo e improvisado. Segundo os autores as conversas não organizadas, o entrosamento que se estabelece de modo espontâneo funcionam como mecanismo para o compartilhamento de conhecimentos, bem como para o estabelecimento de confiança e possibilitam a oportunidade para a crítica. Os referidos autores afirmam que “acima de tudo, precisamos alargar nossa definição de produtividade de modo a incluir o que poderia constituir conversas casuais muito produtivas, períodos de reflexão, e aprendizado.” (Davenport e Prusak, 1998, p.113).

Conforme Wah (2000) a tendência das pessoas de manter seus conhecimentos consigo, mesmo que de forma não intencional é um dos principais problemas da gestão do conhecimento.

Segundo Jim Allen apud Wah (2000) muitas vezes as pessoas não têm noção de que seus conhecimentos podem ser de grande valor para outras pessoas; portanto é importante que a gerência facilite esse processo; valorizando o relacionamento humano necessário para o estabelecimento do compartilhamento. Davenport e Prusak (1998) explicam que as transferências não-estruturadas podem aumentar a probabilidade de que se façam descobertas felizes; nas quais existem o potencial de geração de novas idéias ou de resolução de problemas antigos.

Gráfico 44 – Na minha organização, o retorno nos investimentos é maior que no ano passado.

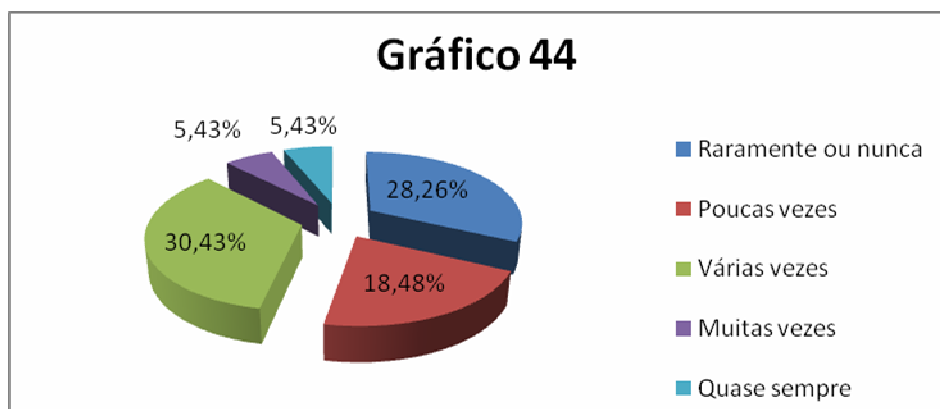


Gráfico 45 – Na minha organização, a produtividade média por empregado é maior que no ano passado.

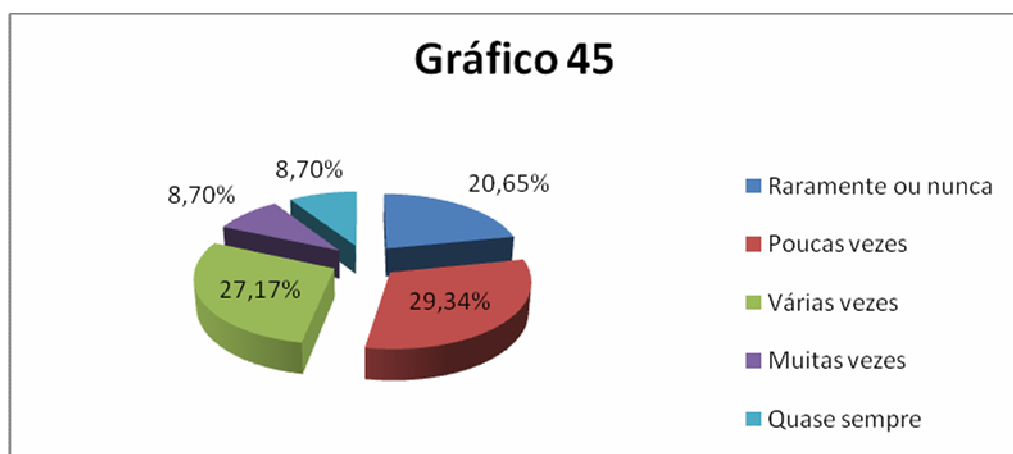


Gráfico 46 – Na minha organização, o tempo para fazer publicidade para produtos e serviços é mais curto que no ano passado.

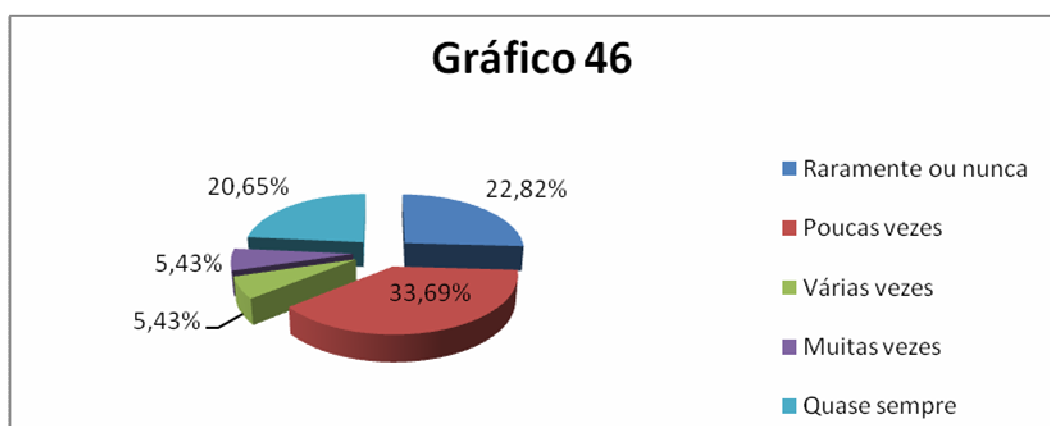


Gráfico 47 – Na minha organização, o tempo de resposta para lidar com as reclamações dos clientes é mais curto que no ano passado.

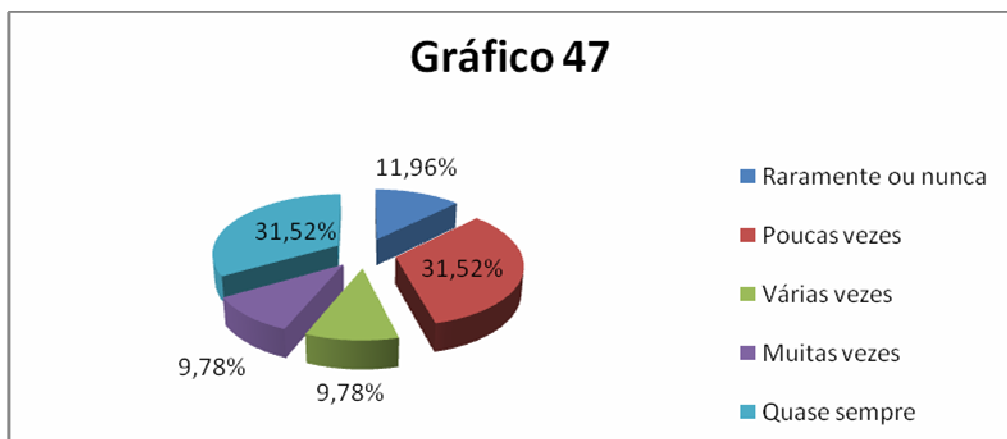


Gráfico 48 – Na minha organização, nossa participação no mercado é maior que no ano passado.

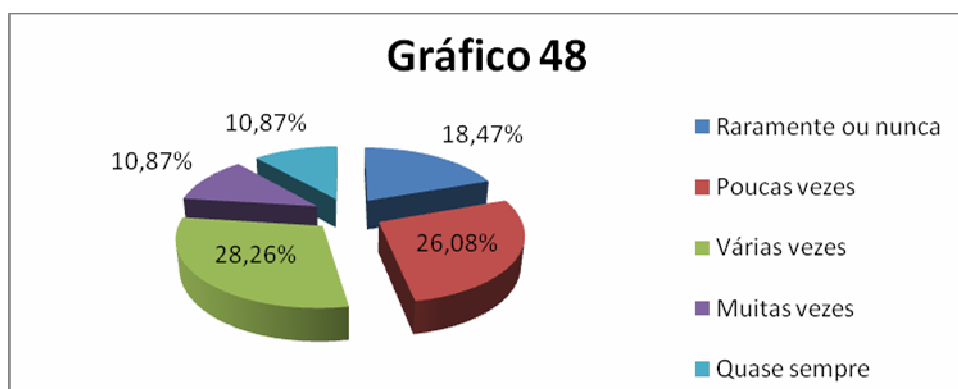


Gráfico 49 – Na minha organização, o custo de cada transação comercial é mais baixo que no ano passado.

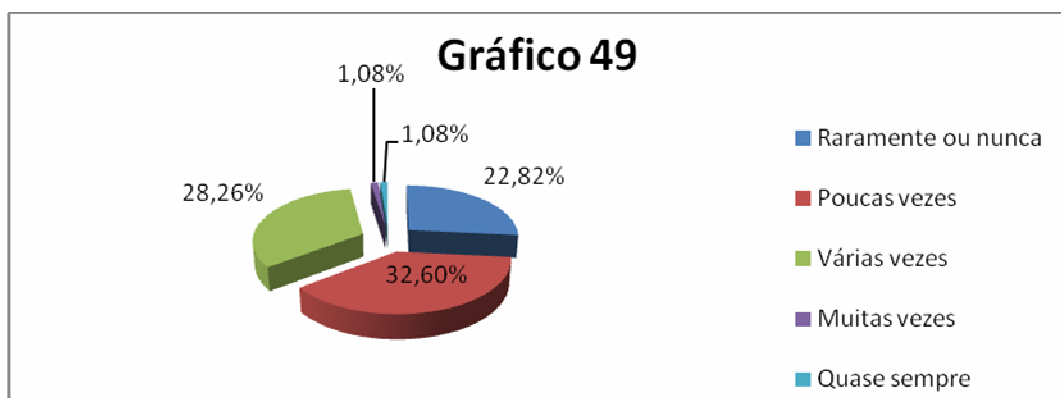


Gráfico 50 – Na minha organização, o cliente está mais satisfeito que no ano passado.

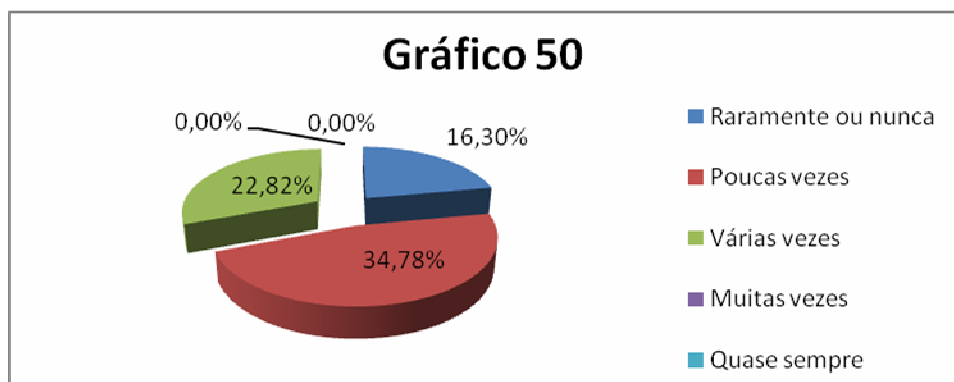


Gráfico 51 – Na minha organização, implementamos mais sugestões agora que no ano passado.

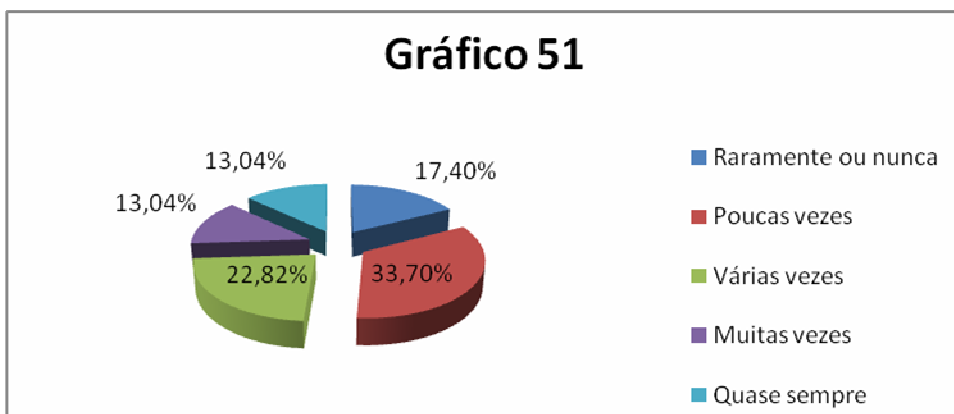


Gráfico 52 – Na minha organização, há mais novos produtos e serviços que no ano passado.

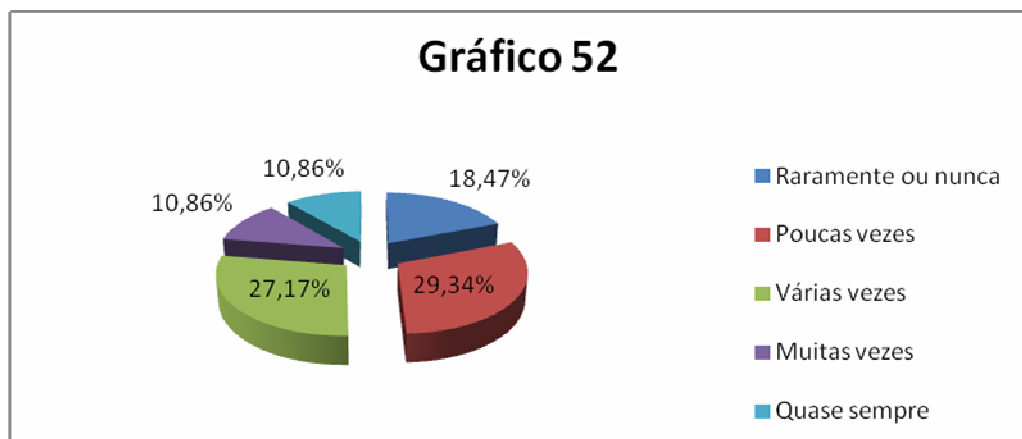


Gráfico 53 – Na minha organização, a porcentagem de trabalhadores qualificados é maior que no ano passado.

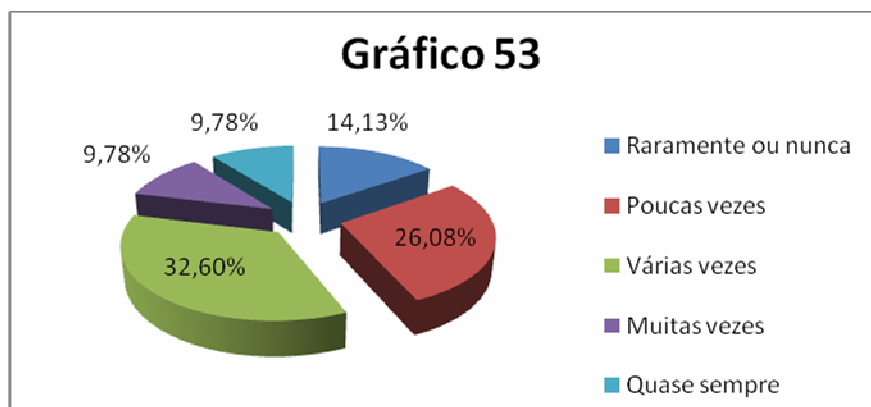


Gráfico 54 – Na minha organização, a porcentagem dos gastos totais para processamento de tecnologia e dados é maior que no ano passado.

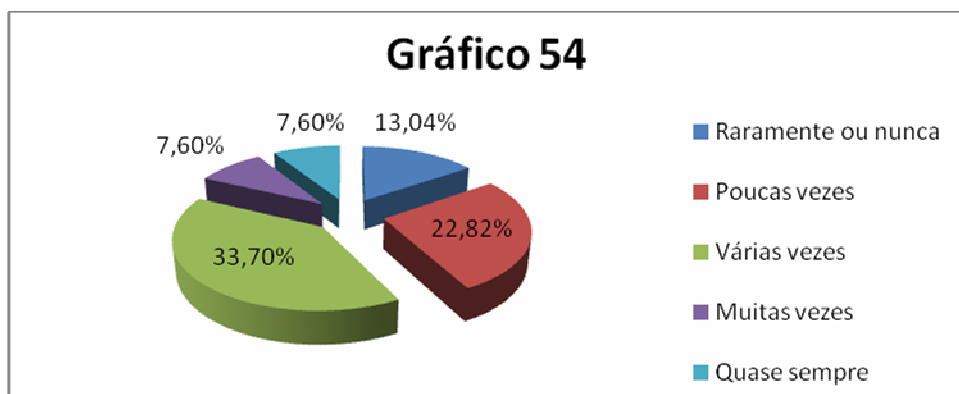
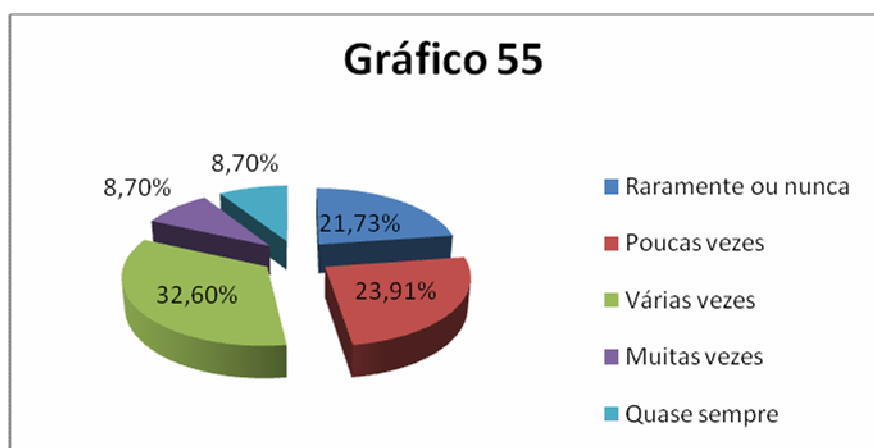


Gráfico 55 – Na minha organização, o número de indivíduos que aprendem novas habilidades é maior que no ano passado.



Nas questões 44 a 55 foi solicitado que o participante da pesquisa refletisse sobre o desempenho relativo da organização. Pediu-se que julgue até que ponto cada frase se aplica ao desempenho atual da organização em comparação ao ano passado, no sentido de verificar a percepção do entrevistado do atual desempenho. Os resultados revelam que a organização estudada procura manter-se atualizada, assim como investe na atualização do conhecimento de seus colaboradores. A média de pontuação é de 4,75 na escala Likert, representando um relevante nível de concordância com a afirmativa de que a instituição se atualiza em relação às novas exigências e tendências do mercado.

Na opinião de Crawford (1994) é importante que a organização se adapte ao ambiente externo global e não apenas a uma dimensão do ambiente. Principalmente, nesta época de rápidas mudanças, o planejamento deve ser holístico e não apenas com base em tendências isoladas, mas a partir de modelos multidimensionais que inter-relacionam as forças tecnológicas, sociais, políticas e culturais com as forças econômicas. Assim, a nova economia requer organizações radicalmente diferentes, “uma organização que facilite o livre fluxo de informações, que encoraje a utilização plena da capacidade intelectual de todos os trabalhadores e que assegure uma rápida resposta às mudanças”. (Crawford, 1994, p.114).

Assim, no contexto da aprendizagem organizacional abordado por Senge (2002) de modo análogo ao domínio pessoal de cada indivíduo, é necessário que a organização aprendiz tenha sua missão, visão e objetivos definidos com clareza e que isso seja comunicado de forma satisfatória aos membros da organização.

Gráfico 56 – Média de Aprendizagem a nível individual

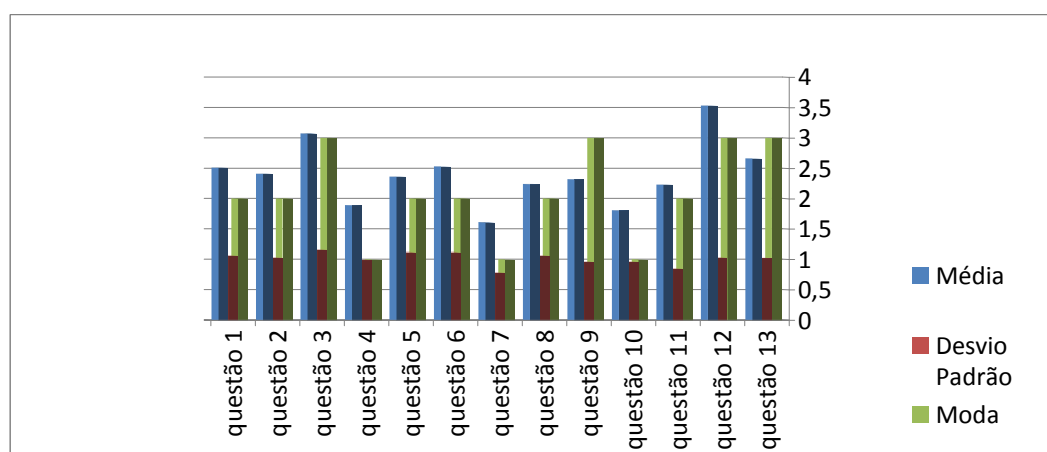


Gráfico 57 – Média de Aprendizagem Nível de Grupo e Equipe

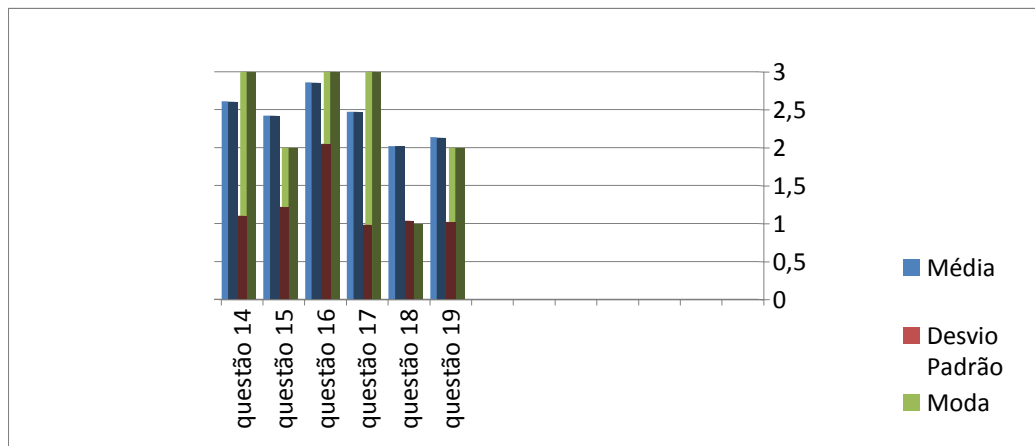


Gráfico 58 - Aprendizagem Nível Organizacional (questão 20 a 32)

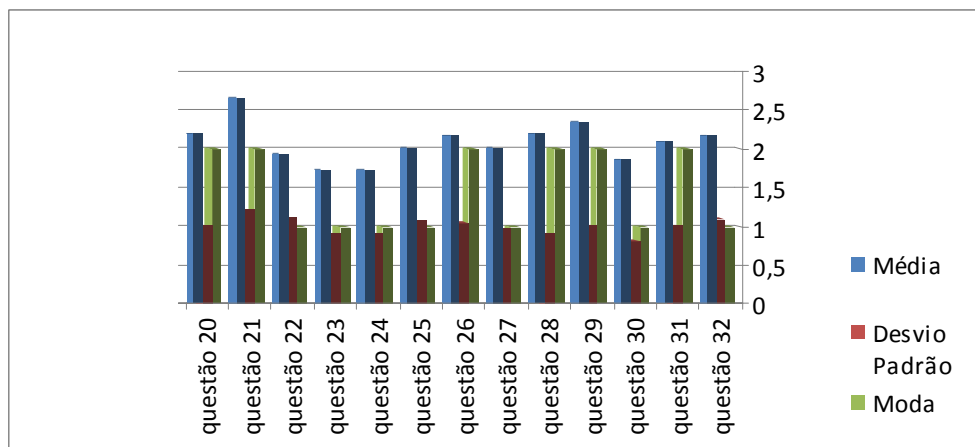


Gráfico 59 - Aprendizagem Nível Organizacional (questão 33 a 45)

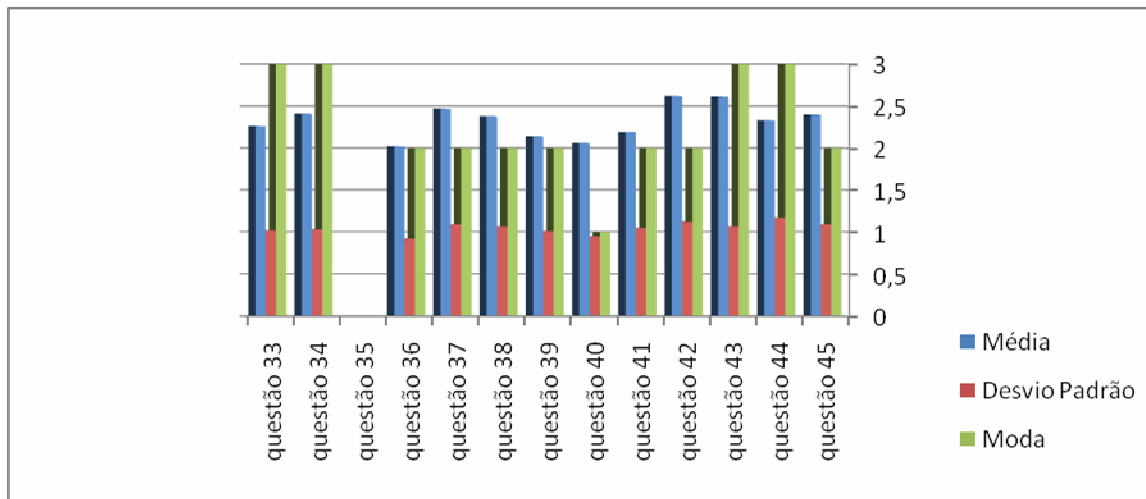
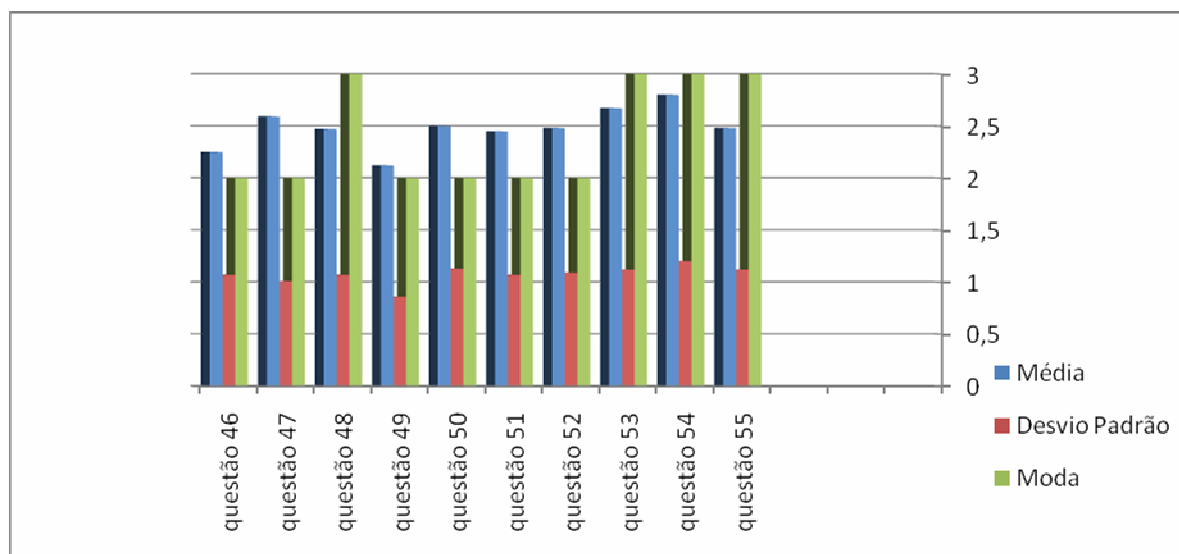


Gráfico 60 - Aprendizagem Nível Organizacional (questão 46 a 55)



5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Questionados sobre o que consideram ser uma organização que promova a aprendizagem organizacional, os participantes da pesquisa concentraram suas respostas em quatro características que consideram mais importantes: política voltada para a aprendizagem, comunicação aberta e produtiva, gestão democrática e descentralizada, e a gestão das pessoas.

Considerando as características apontadas pelos participantes, verifica-se que as três últimas estão inseridas no contexto da primeira, qual seja, política voltada para a aprendizagem.

Garvin (2003, p.13) aponta como característica de uma organização voltada para a aprendizagem o fato de “estar alicerçada na criação, aquisição e na transferência de conhecimentos e na modificação de seu comportamento para refletir novos conhecimentos e idéias”. Em suma, uma organização pautada na valorização do ser humano como indivíduos criativos, inovadores e motivados.

Outro aspecto a ser considerado num ambiente voltado para a aprendizagem é o reconhecimento do papel que o sistema exerce sobre o comportamento dos indivíduos.

Condicionantes são estabelecidos por meio das relações de interdependência entre as pessoas e delas com as organizações e suas estruturas. Parece óbvio que um mesmo indivíduo pode apresentar desempenhos muito distintos, quando em diferentes organizações (Rocha Neto, 2003, p.68).

Nesse sentido, Garvin (2003, p.14) identifica cinco áreas de competências necessárias à organização para que consiga desenvolver habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos e tornar-se uma organização que aprende. Essas competências são abordadas por Garvin (2003, p. 214), como: solução sistemática dos problemas, experimentação de novas abordagens, aprendizado com a própria experiência, aprendizado com os outros e a transferência de conhecimentos.

A questão da liderança e da visão de futuro foi também comentada por todos os participantes. Segundo Senge (2005, p.28), o papel do líder nas organizações que aprendem difere totalmente do líder da era industrial, o tomador de decisões, as mais significativas metáforas utilizadas por Senge para conceituar o líder são a do projetista, a do educador e a do regente, responsáveis pela “construção de organizações onde as pessoas estão continuamente expandindo suas capacidades para criarem o seu futuro”. Do contraste existente entre as metáforas utilizadas para definir o líder e a necessidade dos indivíduos de expandirem suas

capacidades, surge uma outra concepção importante que movimenta as pessoas em direção aos seus sonhos e realizações.

É o conceito de visão do futuro. As pessoas e não somente elas, mas, as organizações precisam de uma motivação especial para mudar a realidade. A tensão existente entre aquilo que poderia ser e aquilo que de fato é, denomina-se de tensão criativa. Essa tensão movimenta as pessoas e as organizações no sentido de buscarem sua realização. Para Senge (1990, p.195), “quanto mais pessoas compartilharem a visão de futuro, mais ela se tornará uma realidade mental que as pessoas podem realmente imaginar e concretizar”. Esse autor acrescenta, ainda, que a energia natural para mudar a realidade é alicerçada nos modelos mentais.

Referindo-se às escolas que aprendem, Aguerrondo (1996, p.26) esclarece a importância de a instituição escolar focar o futuro com uma perspectiva de possibilidade. Para mudar as bases estruturais do modelo organizacional, “a instituição deve trocar seu olhar, em vez de centrar-se no passado, deve integrar uma visão conjunta de presente, passado e futuro”. A instituição deve aprender a transitar o caminho da mudança e conduzir a estrutura de mudança de forma gradual, dada a complexidade que envolve o processo. Essa complexidade se dá tanto em razão dos aspectos estruturais e sistêmicos em que se posicionam as instituições escolares quanto em nível individual, uma vez que “os modelos que as pessoas utilizam para agir não correspondem às teorias que elas explicitamente expõem para justificar suas ações” (Argyris, 2000, p.67). Essas formas de agir e de explicitar suas ações compõem o que esse autor denomina de teoria de ação, descrita na revisão de literatura. Um reflexo dessa teoria é o raciocínio defensivo que funciona como um dificultador da aprendizagem organizacional.

Os fatores dificultadores da aprendizagem organizacional ocorrem em diferentes níveis. Senge (1990, p. 29), aponta alguns fatores que estão descritos na revisão de literatura, dentre eles vale lembrar: a ilusão do comando, eu sou meu cargo, o inimigo está lá fora, fixação em eventos.

Diante do exposto, a análise dos fatores que conduzem uma organização à aprendizagem e as características dos gestores que promovem a aprendizagem organizacional não pode ser dissociada do estudo das teorias de ação, das rotinas organizacionais defensivas e das deficiências de aprendizagem (Argyris, 2000; Senge, 1990).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A concepção de organização que aprende possui poder singular para ajudar as empresas que pretendem sobreviver no mundo turbulento da globalização do mercado e, também, para desenvolvê-las ou melhorá-las continuamente. A aplicação dessa concepção deve ser feita de maneira paulatina e harmoniosa, tendo como premissa ou base fundamental a conquista da formação contínua na organização.

A gestão do conhecimento nas organizações passa, por sua vez, obrigatoriamente, pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo. É evidente que estamos vivendo em um ambiente cada vez mais turbulento, em que vantagens competitivas precisam ser, permanentemente, reinventadas e setores de baixa intensidade em tecnologia e conhecimento perdem, inexoravelmente participação econômica (Terra, 1999). Nesse contexto, o desafio de produzir mais e melhor vai sendo suplantado pelo desafio permanente de criar novos produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais. Já a velocidade das transformações e a complexidade crescente dos desafios não permitem concentrar esses esforços em alguns poucos indivíduos ou áreas das organizações.

Os trabalhadores, de outro lado, vem aumentando, de forma considerável seus patamares de educação e aspirações, ao mesmo tempo em que o trabalho passa a ter um papel central em suas vidas. De fato, verifica-se que os “ indivíduos organizacionais”, de forma crescente, realizam-se sendo criativos e aprendendo constantemente.

A aprendizagem organizacional pressupõe, também, a maior capacidade de absorver as mudanças. Para que isso aconteça, é necessário criar, adquirir e transferir conhecimentos, mudando o próprio comportamento em função de novos conhecimentos e perspectivas. Para que isto aconteça, os líderes devem trabalhar no sentido de incentivar uma aprendizagem contínua, promovendo o seu desenvolvimento e garantindo tempo e recursos para que isso aconteça.

Sendo assim, encorajar novas experiências e responsabilidades, ser tolerante aos erros, transformando-os em oportunidades de aprendizagem e criatividade, fazer a ligação entre o conhecimento individual e o conhecimento da organização deve, necessariamente, fazer parte das competências e habilidades de um gestor que é líder.

Em pleno século XXI, era marcada pela sociedade do conhecimento e da tecnologia, é imprescindível às organizações saberem lidar com a capacidade de pensamento do ser humano. Como forma de sustentação das organizações qualificantes, surgiu o modelo de

aprendizagem organizacional de Peter Senge nos anos 90, que se baseia no domínio das cinco disciplinas fundamentais para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional contínua.

As cinco disciplinas são vistas como caminhos de desenvolvimento para aquisição de determinadas habilidades ou competências que deverão ser dominadas e colocadas em prática.

Por fim, para que as cinco disciplinas mencionadas sejam implementadas com sucesso, é necessário que a organização funcione de maneira inteiramente nova e diferente, precisando pensar e trabalhar em conjunto, a fim de adquirir novas idéias e aprender mais rápido com as mudanças.

REFERÊNCIAS

- Alperstedt, Cristiane (2000). *Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição*. In: 24º Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 10-13 set. 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD.
- Argyris, C.; Schön, D.A (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, Chris (1968). *Personalidade e organização*. Rio de Janeiro: Renes.
- Argyris, Chris (1992). *Enfrentado desafios empresariais*. Rio de Janeiro: Campus.
- Assmann, Hugo; Hinkelammert, Franz J (1989). *A idolatria do Mercado: ensaio sobre Economia e Teologia*. Petrópolis: Vozes.
- Bion, W. R. (1970). *Experiências com grupos*. Rio de Janeiro: Imago.
- Braga, Hilda C. B. (1997). *O processo de aprendizagem organizacional como vantagem competitiva*. In: *Gestão e desenvolvimento*. Universidade de São Francisco, Bragança Paulista: Núcleo de Publicação e Divulgação Científica do IPPEX/EDUSF. Vol. 2, nº 1, 1997, p. 25-33.
- Cardoso, Luís A. (2001). *Após-fordismo e Participação: Reestruturação Produtiva Contemporânea e a Nova Racionalização do Trabalho na Indústria Automobilística Brasileira*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.geocities.com/lacardosobr>> Acesso em: 18 mar. 2010.
- Collins, James. C. e Porras, Jerry I. (1995). *Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias*. Rio de Janeiro: Rocco.
- Crawford, Richard (1994). *Na Era do Capital Humano*. O talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas. Seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas.
- Davenport, Thomas H & Prusak, Laurence (1998). *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual: métodos e aplicações práticas*. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus.

- Drucker, Peter (2000). *Inovação e espírito empreendedor-entrepreneurship*. São Paulo: Pioneira.
- Duncan, R.; Weiss, A. (1979). *Organizational learning: implications for organizational design*. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L.L. (ED.). *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Fiol, C. M. ; Lyles, M. A. (1985). *Organizational learning*. *Academy of Management Review*, 10 (4):803-813.
- Fleury, Afonso; Fleury, Maria T. Leme (2004). *Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Fonseca, Ana Maria Eiroa (1998). *Comunicação e Cultura em Organizações e Mudanças*. *Revista do Centro de Ciências Sociais e Humanas*. Santa Maria, v.11, n.1, junho.
- Galer, G; Van Der Heijden, K. (1992). *The learning organization: how planners create organizational learning*. *Marketing Intelligence & Planning*. V.10. n. 6.
- Gusdorf, Georges (1986). *Conhecimento interdisciplinar*. In: *Enciclopédia Universalis*. Vol. 8, pp. 1086-1090.
- Huber, G. P. (1991). *Organizational learning: the contributing processes and the literature*. *Organization Science*, 2 (2): 88-115.
- Ianni, Octavio (1999). *A sociedade global*. 7. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Levitt, B.; March, J. G. (1988). *Organizational learning*. *Annual Review of sociology*, 14: 318-340.
- Lipietz, Alain (1991). *Audácia: uma alternativa para o século XXI*. São Paulo: Nobel, 1991.
- Meister, Jeanne (1997). *Corporate universities: lessons in building a world-class work force*. Boston: McGrawHill.
- Morin, Edgar (2002). *A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento*. 7. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Moscovici, Fela (1994). *Renascença organizacional*. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Nevis, E.C.; Dibella, A.J.; Gould, J.M. (1996). *Understanding Organizations as Learning Systems*.

Nonaka, Ikujiro (1999). *A empresa criadora de conhecimento*. In: STARKEY, K. In: *Como as organizações aprendem*. São Paulo: Futura.

Nonaka, Ikujiro e Takeuchi, Hirotaka (1997). *Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus.

Pinto, Ana Maria Rezende (1992). *Pessoas inteligentes trabalhando com máquinas ou máquinas inteligentes substituindo o trabalho humano?* In: *Trabalho e Educação*. São Paulo: CEDES/ANPED/ANDE/Papirus.

Prange, Christiane (2001). *Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias?* In: EASTERBY-SMITH, Mark, BURGOYNE, John & ARAUJO, Luís. *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas.

Robbins, Stephen (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.

Senge, Peter (2002). *A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 13 ed. São Paulo: Best Seller.

Tumolo, Paulo S. (2003). *Trabalho, vida social e capital na virada do milênio: apontamentos de interpretação*. In: *Educação e Sociedade*. Campinas, vol. 24, n. 82, p. 159-178, abril.

Vergara, Silvia C. (2007). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 9.ed. São Paulo: Atlas.

Vianna, Marco (1997). *Tire o S da crise, crie*. São Paulo: COMITT.

Viegas, Moacir Fernando (2005). *Práticas pedagógicas de empresas para a formação da força de trabalho em uma economia baseada na informação: um estudo de caso*. In: Quartiero, Elisa Maria & Bianchetti, Lucídio (org). *Educação Corporativa: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações*. Santa Cruz/São Paulo: EDUNISC/Cortez.

Wah, Louisa (2000). *Muito Além do Modismo*. HSM Management. Ano 4, n.22, set/out.

Weick, K. E.; Roberts, K. H. (1993). *Collective mind in organizations: heedful interrelating of flight decks*. *Administrative Science Quaterly*, 38/3, p. 357-581.

ANEXOS

Anexo 1 - MODELO DE QUESTIONÁRIO

No presente questionário, solicita-se que você reflita sobre o padrão de comportamento e de relações psicossociais que existem em sua organização.

Trata-se de uma versão do Questionário de Cultura e Aprendizagem em Organizações (MARSICK e WATKINS, 2003; CORRÊA, 2006), que permite analisar fatores que promovem a aprendizagem a partir da mensuração das características da cultura de aprendizagem.

O questionário é parte de uma pesquisa acadêmica que tem como objetivo apresentar e analisar a importância da organização de aprendizagem e administração do conhecimento como condição de necessidade para o desenvolvimento das organizações no século XXI. Com base nos dados coletados, poderão ser identificados pontos fortes e oportunidades de melhoria na promoção da aprendizagem organizacional.

As informações aqui coletadas serão confidenciais, o questionário não precisa ser identificado e os dados serão divulgados apenas de forma agregada.

Não existem respostas certas ou erradas, assinale a alternativa que corresponde à sua opinião.

Para cada item, determine o grau com que a afirmação se aplica à sua organização marcando com um “X” a coluna que melhor corresponde à sua percepção:

[1] Raramente ou nunca

[2] Poucas vezes

[3] Várias vezes

[4] Muitas vezes

[5] Quase sempre

a. Nível individual

	1	2	3	4	5
1. Na minha organização, as pessoas falam abertamente sobre os erros para aprender com eles					
2. Na minha organização, as pessoas identificam as habilidades necessárias para futuras.					
3. Na minha organização, as pessoas se ajudam a aprender.					
4. Na minha organização, as pessoas podem obter dinheiro e outros recursos para auxiliar.					
5. Na minha organização, a empresa libera o funcionário para aprender.					
6. Na minha organização, as pessoas vêem problemas no trabalho como uma oportunidade para aprender.					
7. Na minha organização, as pessoas são recompensadas quando aprendem.					
8. Na minha organização, as pessoas dão <i>feedback</i> aberto e honesto.					
9. Na minha organização, as pessoas ouvem o ponto de vista dos outros antes de falar.					
10. Na minha organização, as pessoas são encorajadas a perguntar “por quê” apesar da sua posição na hierarquia.					
11. Na minha organização, quando as pessoas dão sua opinião, também perguntam o que os outros pensam.					
12. Na minha organização, as pessoas tratam-se com respeito.					
13. Na minha organização, as pessoas passam tempo criando confiança nos outros.					

b. Nível de grupo ou equipe

	1	2	3	4	5
14. Na minha organização, equipes/grupos têm liberdade de adaptar suas metas conforme as necessidades.					
15. Na minha organização, as pessoas nas equipes/grupos tratam-se como se fossem iguais, não importa a posição, cultura ou outras diferenças.					
16. Na minha organização, as equipes concentram-se na tarefa do grupo e se está sendo bem feita.					
17. Na minha organização, as equipes revisam a estratégia como resultado das discussões					
18. Na minha organização, as equipes são recompensadas pelas conquistas como um grupo.					
19. Na minha organização, as equipes são confiantes que a organização porá em prática as suas recomendações.					

c. Nível Organizacional

	1	2	3	4	5
20. Minha organização freqüentemente abre meios de comunicação para diálogos como sistemas para fazer sugestões, editais eletrônicos, ou reuniões públicas.					
21. Minha organização permite acesso fácil e rápido a informações a qualquer hora.					
22. Minha organização mantém um banco de dados atualizado das habilidades dos funcionários.					
23. Minha organização cria sistemas para medir a diferença entre o atual desempenho e o desempenho esperado.					
24. Minha organização torna o que aprendeu com os erros disponível para todos os funcionários.					
25. Minha organização mede os resultados do tempo e os recursos usados para treinamento.					
26. Minha organização reconhece quando as pessoas usam iniciativas.					
27. Minha organização dá escolhas para as pessoas nas suas tarefas de trabalho.					
28. Minha organização convida as pessoas a contribuir para a visão da organização.					
29. Minha organização permite às pessoas um certo controle sobre os recursos que precisam para realizar seu trabalho.					
30. Minha organização apóia as pessoas que tomam riscos calculados.					
31. Minha organização constrói um alinhamento de visões através de diferentes níveis e grupos de trabalho.					
32. Minha organização ajuda os empregados a equilibrar o trabalho com a família.					
33. Minha organização encoraja as pessoas a pensar com uma perspectiva global.					
34. Minha organização encoraja todos a trazer os pontos de vista do cliente para o processo de tomar decisões.					
35. Minha organização considera o impacto que as decisões têm na moral dos empregados.					
36. Minha organização trabalha em conjunto com a comunidade externa para atender às necessidades mútuas.					
37. Minha organização encoraja as pessoas a obter respostas de outras partes da organização quando precisa resolver problemas.					
38. Na minha organização, os líderes geralmente apóiam pedidos para oportunidades para aprendizagem e treinamento.					

39. Na minha organização, os líderes compartilham informações atualizadas com os empregados sobre os concorrentes, tendências na indústria e as direções organizacionais.					
40. Na minha organização, os líderes distribuem o poder para as outras pessoas para ajudar a obter a visão da organização.					
41. Na minha organização, os líderes orientam e treinam seus subordinados.					
42. Na minha organização, os líderes procuram constantemente oportunidades de aprendizagem.					
43. Na minha organização, os líderes garantem que as ações da organização são consistentes com seus valores.					

d. Nesta seção, solicita-se que você reflita sobre o desempenho relativo de sua organização. Pedimos que julgue até que ponto cada frase se aplica ao desempenho atual da organização em comparação ao ano passado. Não existe resposta certa ou errada. O que interessa é a sua percepção do atual desempenho.

	1	2	3	4	5
44. Na minha organização, o retorno nos investimentos é maior que no ano passado.					
45. Na minha organização, a produtividade média por empregado é maior que no ano passado.					
46. Na minha organização, o tempo para fazer publicidade para produtos e serviços é mais curto que no ano passado.					
47. Na minha organização, o tempo de resposta para lidar com as reclamações dos clientes é mais curto que no ano passado.					
48. Na minha organização, nossa participação no mercado é maior que no ano passado.					
49. Na minha organização, o custo de cada transação comercial é mais baixo que no ano passado.					
50. Na minha organização, o cliente está mais satisfeito que no ano passado.					
51. Na minha organização, implementamos mais sugestões agora que no ano passado.					
52. Na minha organização, há mais novos produtos e serviços que no ano passado.					
53. Na minha organização, a porcentagem de trabalhadores qualificados é maior que no ano passado.					
54. Na minha organização, a porcentagem dos gastos totais para processamento de tecnologia e dados é maior que no ano passado.					
55. Na minha organização, o número de indivíduos que aprendem novas habilidades é maior que no ano passado.					