2

Referencial teórico

2.1. As organizações na era do conhecimento e aprendizagem

“A revolução da informação está passando de roldão por toda a economia. Nenhuma empresa escapa de seus efeitos. Reduções drásticas no custo de obtenção, processamento e transmissão das informações estão alterando a maneira como fazemos negócios.”

Porter, 1999.

“Nosso comportamento é orientado por nossa crença fundamental: o desejo e a capacidade de uma organização de aprender continuamente de todas as fontes – e de converter rapidamente sua aprendizagem em ação – é a maior vantagem competitiva.”

Jack Welch, 1996.

As mudanças sociais vivenciadas na atualidade dependeram de transformações estruturais das sociedades. Assim foi, quando se passou da sociedade primitiva matriarcal para a sociedade agrícola patriarcal e, dessa, para a industrial. O mesmo ocorre nesse momento de transição, onde se constitui uma sociedade baseada no conhecimento que Antunes (2000) chama de sociedade do conhecimento, Drucker (1993) de sociedade pós-capitalista, Schaff (1995) de sociedade da informática e Kumar (1997) utiliza todas as denominações, além de pós-industrial e pós-moderna.

Para Porter (1999), a revolução da informação, que caracteriza a atual sociedade do conhecimento, está afetando a competição de três maneiras vitais:

- Muda a estrutura setorial e, assim, altera as regras da competição.
- Gera vantagem competitiva ao proporcionar às empresas novos modos de superar o desempenho dos rivais.
- Dissemina negócios inteiramente novos, em geral, a partir das atuais operações da empresa.

Segundo Sveiby (1998), a transição da era industrial para a era do conhecimento provocou o surgimento de um novo foco estratégico nas organizações: a estratégia focada na informação contra a estratégia focada no conhecimento. A primeira estratégia está mais relacionada à era Industrial, enquanto que a segunda à era do Conhecimento.

Assim, para Sveiby (1998), nas organizações do conhecimento o poder não vem mais do nível hierárquico, mas sim do próprio conhecimento, que passa a estabelecer novos perfis profissionais para os trabalhadores do conhecimento. Da mesma forma, segundo Sveiby (1998), os ativos passam a ser predominantemente intangíveis (capital intelectual), ao invés de tangíveis (capital

físico e financeiro). Neste sentido, as pessoas deixam de ser consideradas como despesas e custos, passando a representar o potencial de resultados da organização, com base em suas competências pessoais.

Muitas declarações corporativas, como o da afirmação de Jack Welch que ilustra o início deste capítulo, ressoam o tema de que a aprendizagem é o único recurso infinitamente renovável. Segundo Welch (1996), os concorrentes podem ter acesso a outros recursos como capital, mão-de-obra e até tecnologia e conhecimento, ao contratar pessoas de outras empresas. Porém, segundo o próprio Welch (1996), ninguém ou nenhuma organização consegue comprar, duplicar ou transacionar a capacidade de uma organização aprender.

Neste novo contexto social e econômico, o conhecimento e a capacidade de aprender passou a ser o principal fator de produção, competitividade e lucratividade das organizações. Stewart (1998) defende que o conhecimento tornou-se um recurso econômico proeminente – mais importante que a matéria-prima; mais importante, muitas vezes, que o dinheiro.

Uma constatação que pode ser observada neste contexto é que o valor de mercado de algumas empresas supera, e muito, o valor do patrimônio financeiro e físico (patrimônio tangível) acumulados. De acordo com Terra (2001), isso acontece porque valores intangíveis como patentes depositadas, imagem, valor da marca, talento dos funcionários, capital intelectual agregado têm sido cada vez mais valorizados e acabam por gerar um aumento considerável do valor de ações das empresas.

Levy (1998) afirma que a força das nações, regiões, empresas e indivíduos para prosperar é conferida pela ótima gestão do conhecimento, seja técnico, científico, da ordem de comunicação ou derivem da relação ética com o outro. Segundo o autor, quanto melhor os grupos humanos conseguem se constituir em coletivos inteligentes, em sujeitos cognitivos, abertos, capazes de iniciativa, de imaginação e de reação rápida, melhor asseguram seu sucesso em um ambiente altamente competitivo.

Neste cenário de intensa competição, para Ulrich (1993), a aprendizagem organizacional é considerada essencial para a sobrevivência das organizações. Para Ulrich (1993), a aprendizagem importa mais agora que no passado por três razões:

- Competência da força de trabalho: há uma demanda cada vez maior por mão de obra altamente especializada. O perfil exigido dos funcionários hoje está cada vez mais complexo, exigindo-se não só habilidades motoras, mas principalmente habilidades cognitivas. Como o saber é perene, é preciso que o funcionário possa se adaptar, reciclar e se desenvolver continuamente. Quanto mais conhecimento o funcionário possui, mais opções ele tem para resolver problemas, propor soluções, inovações e mais capacidade de continuar aprendendo coisas novas.
- Capacidade para mudanças: com o mundo em constante transformação, a habilidade para adaptar-se rapidamente deriva da habilidade de aprender, ou seja, da habilidade de assimilar novas idéias e transferi-las para a ação mais rápido que os concorrentes.

- **Competitividade:** com a globalização e a imprevisibilidade futura, a competição está cada vez mais acirrada e só as empresas que conseguirem competência da força de trabalho e alta capacidade para mudanças é que conseguirão sobreviver no mercado.

No entanto, o conceito de aprendizagem organizacional não é consensual entre os autores que estudam essa área do conhecimento organizacional. Conforme Easterby-Smith et al. (2001) existem duas linhas de pesquisa em aprendizagem, uma focada nos processos de aprendizagem e outra nas características das organizações que aprendem chamadas, respectivamente, de Aprendizagem Organizacional (AO) e Organizações de Aprendizagem (OA). Como já informado, este trabalho segue a segunda perspectiva de pesquisa, ou seja, das Organizações de Aprendizagem (OA).

Segundo Senge (1990), a relevância de se estudar as organizações de aprendizagem é que este modelo não é apenas um programa a ser implementado, um processo que possua início, meio e fim claramente estipulados pela organização, mas sim uma cultura de aprendizado, onde as pessoas assumam o papel de constante aprendizes, criando um ambiente de engajamento naquilo que fazem, proporcionando o crescimento pessoal e organizacional. Afinal, como afirma Schon (1971), a aprendizagem é uma postura crítica frente à realidade, que não permite se esconder atrás de estruturas organizacionais coercitivas.

Drucker (1994) sugeriu que um dos desafios mais importantes das organizações nessa era do conhecimento é desenvolver práticas sistemáticas para administrar a autotransformação. Segundo o autor, para que uma empresa possa se auto-transformar é preciso que ela aprenda, ou seja, só há transformação verdadeira e definitiva se for baseada no aprendizado. Para melhor entender esses aspectos, é necessário entender o que é aprendizagem e como pode-se desenvolvê-la.

A conceituação mais tradicional da aprendizagem a considera como a mudança do comportamento através da experiência. Lindzey et al. (1977) afirmam que, vista pela ótica individual, ao estarmos vivos, estamos aprendendo. Senge (1990), ao conceituar a aprendizagem, embora sem dizer o que ela é, afirma que a verdadeira aprendizagem está intimamente relacionada com o que significa ser humano. Segundo Senge (1990), por intermédio da aprendizagem, nós nos recriamos, tornamo-nos capazes de fazer o que nunca conseguimos fazer, adquirimos nova visão do mundo e de nossa relação com ele, ampliamos nossa capacidade de criar, de fazer parte do processo generativo da vida.

Senge (1990) afirma que, quando falamos em “aprendizagem” nas empresas, o significado é normalmente associado apenas a “treinamento”. As pessoas parecem ver a aprendizagem como algo sem vínculo com os resultados do negócio ou com qualquer outro tipo de resultado. Esta visão advém do estilo de aprendizagem que muitas pessoas associam à escola – o famoso “decoreba”, até mesmo porque a origem da palavra treinar significa “direcionar o curso de uma planta”. Ou seja, ser treinado é ser controlado (Senge, 1990). Entretanto, a palavra “aprender” é derivada do indo-europeu *leis*, um termo que significa “trilha” ou “sulco na terra”. Aprender significa, portanto, aumentar sua capacidade através da experiência ganha por seguir uma trilha.

Assumindo o conceito de aprendizagem intimamente relacionado ao fenômeno da mudança, é possível deduzir que não há aprendizagem sem mudança. O estudo realizado por Dodgson (1993) define a aprendizagem como contínuas e naturais mudanças nas organizações, enfatizando o seu caráter dinâmico. A aprendizagem, no entender da presente pesquisa, além de levar à mudança, é a mudança que se configura permanente, ainda que venha a se modificar novamente mais tarde.

Segundo Senge (1990), todas as organizações também aprendem – no sentido de se adaptarem à medida que o mundo à sua volta vai mudando. Porém, como afirma o autor, algumas organizações aprendem mais rápido e de forma mais eficaz que outras. A grande chave, segundo Senge (1990) é ver a aprendizagem em uma organização como inseparável do trabalho cotidiano. Treinamento, em oposição, é tipicamente episódico e separado do contexto no qual os resultados são produzidos.

Assmann (1999) destaca que em qualquer ser vivo verifica-se uma unidade entre processos vitais e processos de aprendizagem. E destaca, ainda, que não há mais como separar o viver do aprender e que nenhum organismo sobrevive sem estar ativando continuamente sua capacidade adaptativa.

Demo (2000) afirma que aprender não é acabar com dúvidas, mas conviver criativamente com elas e que o conhecimento não deve gerar respostas definitivas, e sim perguntas inteligentes. A aprendizagem, para Demo (2000), é um processo coletivo e social, vinculada ao relacionamento entre as partes envolvidas. Na ótica da biologia do conhecimento, encontra-se um vasto estudo sobre o relacionamento social entre os homens e sobre a natureza do conhecimento, na literatura desenvolvida por Maturana e Varela (2004).

Por muito tempo, as empresas demandaram uma postura de caráter essencialmente operacional de seus colaboradores, sem um comprometimento efetivo com os objetivos estratégicos da organização. Segundo Davel e Vergara (2001), este cenário mudou radicalmente nos dias de hoje. Pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Os autores defendem que as pessoas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e o ambiente de negócios em geral.

Morgan (1996) diferencia o processo de aprendizagem e aprender a aprender. Para o autor, o processo de aprendizagem em si consiste em detectar erros e corrigi-los a partir de normas predeterminadas, enquanto que o processo de aprender a aprender consiste em questionar as normas predeterminadas e se auto-organizar. Para isso, segundo o autor, a organização deveria institucionalizar sistemas que revejam e desafiem normas básicas, políticas e procedimentos operacionais em relações a mudanças de seu meio, encorajando dessa forma, o debate contínuo e a inovação. Assim, segundo Morgan (1996), aprender a aprender implica em acrescentar algo novo àquilo que já é sabido ou que é recorrente, permitindo uma reorganização do sistema, resultando em uma autorenovação.

Arie de Geus (1999) define o que significa, na prática, esse “aprender a aprender”:

- aprender a fazer, fazendo;
- aprender a pesquisar;
- elaborar a partir de observações, leituras e anotações;
- aprofundar conceitos;
- integrar valores;
- esclarecer dúvidas;
- questionar;
- criticar;
- melhorar;
- inovar;
- resolver problemas;
- aplicar o conhecimento adquirido.

De acordo com Geus (1999), para cumprir estas etapas propostas, é importante que o indivíduo reflita sobre suas premissas básicas, sobre seus valores, enfim que ele questione seus modelos mentais. Isso implica em questionar seu modo de pensar, reconhecer que qualquer certeza pode ser efêmera. Aprender, segundo Geus (1999), requer admitir a própria ignorância e dispor-se a compartilhá-la.

Moscovici (1985) defende que aprender a aprender significa a aprendizagem que fica para a vida, independente do conteúdo. É um processo de buscar e conseguir informações e recursos para solucionar seus problemas, com e através da experiência de outras pessoas conjugada à sua própria. Mais do que isso, o processo de aprendizagem contínua inclui também o desaprender, ou seja, sobrepor ao conhecimento formas mais aprimoradas a aquelas que se tornaram obsoletas.

O processo de geração de conhecimento e aprendizagem organizacional também pode ser compreendido a partir da metáfora com o aprendizado individual. Através da perspectiva gerencial, vários estudos mostram que existem vários tipos e níveis de aprendizagem. Fiol & Lyles (1985), por exemplo, distinguem dois níveis de aprendizagem, alto e baixo; Senge (1990) diferencia entre aprendizagem generativa e aprendizagem adaptativa; Nevis et al. (1997) apresentam três estágios, aquisição, compartilhamento e utilização de conhecimento; Dogson (1991) distingue a aprendizagem tática e operacional.

Nonaka & Takeuchi (1997) explicam a criação do conhecimento pela interação entre conhecimento tácito e explícito, que se interpenetram. Contudo, tentando a difícil tarefa de distinguir uma faceta da outra – até porque são indissolúveis - consideram o conhecimento tácito como subjetivo, experiencial, sensorial, simultâneo (“aqui e agora”), baseado na prática. Por oposição, o conhecimento explícito seria racional, mental, seqüencial (“lá e então”) e calcado na teoria.

Nonaka (1991) distingue ainda dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito - o explícito é o que pode ser codificado e transmitido pelos sistemas formais de linguagem, pode ser expresso em palavras e números e apenas representa a ponta do iceberg do campo de possibilidades do conhecimento. Já o conhecimento tácito, segundo Nonaka (1991) está profundamente enraizado na ação, comprometimento e envolvimento num contexto específico e constitui uma qualidade pessoal tornando-se difícil sua formalização e comunicação.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a geração do conhecimento surge quando a interação do conhecimento tácito e do conhecimento explícito eleva-se dinamicamente de um nível ontológico inferior até níveis mais altos. Nesta dimensão ontológica, observa-se que o conhecimento só é criado por indivíduos, ou seja, uma organização ou uma rede interorganizacional não pode criar conhecimento sem indivíduos. O conhecimento não pode ser isolado dos fenômenos da mudança e da comunicação (von Krogh et al., 2001).

A criação do conhecimento é identificada por Nonaka & Takeuchi (1997) com um processo em espiral, abrangendo quatro tipos de conversão do conhecimento, no que passou a ser conhecido, pelas iniciais dos tipos, como o modelo SECI:

- Socialização: conversão do tácito em tácito, pelo compartilhamento de experiências.
- Externalização: conversão do tácito em explícito, através de conceitos, analogias, metáforas e hipóteses.
- Combinação: conversão do explícito em explícito, através da construção de sistemas de conhecimento.
- Internalização: A última das fases, internalização é a tradução do novo conhecimento codificado em tácito individual, através de novas experiências e exercícios. É o que se chama de “aprender fazendo”. É a absorção de conhecimento explícito em conhecimento tácito e está intimamente relacionado ao aprendizado pela prática.

O fenômeno do conhecimento tende a ser tratado como produto, frequentemente descontextualizado de suas inter-relações, esquecendo seu caráter de processo e enfatizando apenas sua funcionalidade. A preocupação explícita é em instrumentalizá-lo, de forma acrítica, visando à gestão e controle da ação organizacional (Freitas & Leitão, 2004).

O processo de transferência de conhecimento nada mais é, do ponto de vista de quem está recebendo a transferência do que uma aprendizagem. DiBella & Nevis (1998), apoiados em Huber (1991), lembram que os processos de transferência ou disseminação do conhecimento podem variar conforme a organização, indo desde procedimentos completamente formais até uma troca bastante informal. Essa observação é importante, caso se queira disseminar a experiência de indivíduos, pois ela é um conhecimento pessoal e tácito, difícil de ser disseminado. Caso não seja transmitido, esse precioso acervo se perde.

Um exemplo de instrumento formal são as entrevistas de desligamento, quando existem na organização, voltadas para disseminar um conhecimento que se perderia com a saída do colaborador desligado (Huselid, 1995; Jablin, 2001). Outros meios são utilizados: periódicos (revistas e jornais de circulação interna); seminários; apresentações da cúpula; e-mail; eventos especiais, telefone; tele e vídeo-conferência (Di Bella & Nevis, 1998). Algumas organizações, em vez de movimentar o conhecimento pelos diversos canais, o fazem movimentando as pessoas, através de rodízio de cargos ou tarefas (Bierly & Daly, 2002). Assim como Prange (2001) disse que a aprendizagem organizacional era uma selva densa e impenetrável pela profusão dos conceitos.

Afirma Prange (2001) que existem contradições entre as diferentes abordagens da aprendizagem organizacional, o que resulta do caráter pluralista da realidade. Segundo Prange (2001), a realidade não é única, mas complexa e multifacetada.

A literatura sobre aprendizagem organizacional é bastante vasta, porém fragmentada e sem uma concepção integrada. De acordo com Easterby-Smith & Araujo (2001), a literatura sobre aprendizagem organizacional distingue-se pela ênfase na aprendizagem como um processo “técnico” ou “social”. Numa perspectiva técnica, a aprendizagem é tratada como um processo de interpretação e de resposta às informações tanto de dentro como de fora da organização. Easterby-Smith & Araujo (2001) afirmam que os processos de aprendizagem podem ser incrementais quando, por exemplo, a organização experimenta novas técnicas e métodos, mostrando-se capaz de fazer adaptações e promover ajustamentos contínuos, denominados como aprendizagem de laço único. As transformações radicais, tais como mudanças na direção estratégica, são conhecidas como aprendizagem de laço duplo.

Smith & Araujo (2001) afirmam que a aprendizagem é socialmente construída, é um processo político e depende da cultura da organização. Sendo a organização uma entidade política e a aprendizagem um processo social, os métodos e técnicas não têm significado sem as pessoas. Os autores argumentam que a tendência é o fortalecimento da abordagem da perspectiva social, bem como o desenvolvimento de metodologias que possibilitem a sua investigação empírica.

Há cerca de 20 anos, quando quase ninguém falava em aprendizado contínuo e idéias afins, o professor de Harvard, Chris Argyris, já prestava consultoria a empresas sobre como aumentar a capacidade de aprender de seus gerentes e funcionários. De acordo com Argyris e Schön (1978) a aprendizagem organizacional ocorre em tipologias que os autores descrevem como aprendizagem de circuito simples (single-loop), de circuito duplo (double-loop) e do tipo deuterio (deuterio learning). Argyris e Schön (1978) defendem que a aprendizagem de circuito simples ocorre quando a organização detecta erros e busca corrigi-los, não havendo a necessidade de se alterar suas normas e políticas, enquanto que na aprendizagem de circuito duplo a identificação e correção de erros requer mudanças nas normas, objetivos e políticas organizacionais. A aprendizagem do tipo deuterio, segundo os autores, ocorre quando a organização tem a capacidade de identificar elementos facilitadores e inibidores para a aprendizagem, criando, assim, contextos prévios para a aprendizagem.

Segundo Howard (1993), criar novos conhecimentos não é apenas uma questão de aprender com outros ou adquirir conhecimentos externos. O autor defende que a forma de se transmitir conhecimento para os indivíduos não ocorre apenas em ambientes de treinamento, salas de aula ou quaisquer outras circunstâncias onde o aprendizado seja viabilizado pela interação entre aquele que detém conhecimento e aquele que irá aprender.

Para Argyris e Schön (1978), as organizações precisam aprender a superar os dois primeiros ciclos de aprendizagem, visando alcançarem o estágio deuterio learning, e assim incrementarem a capacidade de aprendizado a partir de contextos previamente estabelecidos. Ou seja, para os autores, quando ocorre o “deuterio-aprendizado” existe uma preocupação com a aprendizagem

propriamente dita; mais do que simplesmente reagir a eventos, as pessoas passam a aprender sobre a aprendizagem organizacional.

A distinção entre aprendizagem organizacional e individual se dá para DiBella & Nevis (1998) pela presença de três critérios essenciais que identificam, quando em conjunto, a aprendizagem organizacional:

- novas habilidades, atitudes, valores e comportamentos são criados ou adquiridos ao longo do tempo: para que a aprendizagem ocorra, é preciso que tenha acontecido alguma mudança. Como as organizações, diferentemente dos indivíduos, não têm consciência, a conscientização de que algo foi aprendido pode surgir após o fato ter ocorrido;
- o que se aprende torna-se propriedade de alguma unidade coletiva: ela é um processo social pelo qual um conhecimento, criado por algum indivíduo ou por uma equipe, é disponibilizado para outros. Portanto, ela concerne ao que indivíduos ou grupos, trabalhando com outros, aprendam da experiência uns dos outros; e
- o que é aprendido permanece na organização ou no grupo mesmo quando indivíduos se desligam e que, com isso, se perca o talento daqueles que saem: esse ponto foi explorado por Edvinsson & Malone (1997), quando distinguiram o capital organizacional do capital humano com base em que o conhecimento permanece incrustado no capital organizacional, mesmo que se perca o capital humano.

Segundo Senge (1990), são poucas as empresas que chegam até a metade do tempo de vida de uma pessoa. Uma pesquisa realizada pela Royal Dutch/Shell em 1983 revelou que das 500 maiores empresas relacionadas pela revista Fortune, um terço já havia desaparecido, sendo de menos de quarenta anos a estimativa média de vida de uma grande empresa. Uma das possíveis respostas a esta baixa expectativa de vida é que a grande maioria das grandes organizações tem dificuldade de aprender. Senge (1990) relacionou as principais deficiências de aprendizagem:

a) “Eu sou meu cargo”: as pessoas que se concentram demais nos cargos que ocupam perdem o senso de relação com os demais cargos. Com isso, algumas vezes os resultados não são os esperados. Então, como fica muito difícil descobrir as razões do fracasso, culpam alguém de fora pelo acontecido.

b) “O inimigo está lá fora”: tendemos a pensar que o inimigo está lá fora, pois não enxergamos que as nossas ações vão além do cargo que ocupamos, por não termos visão sistêmica delas. Existe em cada um uma propensão a procurar alguém ou alguma coisa para culpar quando as coisas não dão certo;

c) A ilusão de assumir o controle: Muitos desejam ser pró-ativos e resolver os problemas mais difíceis, mas muitas vezes essa pro-atividade é a reatividade disfarçada: as pessoas buscam combater o inimigo lá fora em vez de perceber qual a nossa contribuição para os nossos próprios problemas.

d) A fixação em eventos: estamos condicionados a ver a vida como uma série de eventos, porém as principais ameaças não vêm de eventos súbitos, mas

de mudanças graduais. A aprendizagem não pode ocorrer se as pessoas estiverem dominadas pelos eventos de curto prazo.

e) A parábola do sapo escaldado: como já foi dito anteriormente, as maiores ameaças vêm de mudanças graduais. Segundo Senge (1990), se um sapo for colocado numa panela com água fervendo, vai tentar pular para fora. Se este sapo for colocado numa panela com água, a temperatura ambiente e lentamente esta água esquentar, o sapo vai tontear e acabará morto. Isso ocorre, segundo Senge (1990) pois a fisiologia do sapo (e que detecta ameaças à sua sobrevivência) é programada para mudanças bruscas e não lentas. embora as pessoas acostumados a reduzir nosso ritmo e prestar atenção aos pequenos eventos. Apesar disso, é necessário fazê-lo para que possamos perceber quais são as nossas reais ameaças.

f) A ilusão de aprender com a experiência: aprendemos melhor com a experiência, todavia nunca experimentamos diretamente as conseqüências das nossas ações mais importantes.

g) O mito da equipe gerencial: Os gerentes são educados para nunca dizerem que não sabem uma resposta, o que só bloqueia novos aprendizados, uma vez que as equipes são repletas de pessoas qualificadas.

Superar estas deficiências de aprendizagem parece ser condição essencial para que as organizações cresçam e se adequem à concepção de organização de aprendizagem. Senge (1990) comenta que as empresas que descobrirem como fazer uso da genialidade coletiva das pessoas de sua organização, terão grandes vantagens em relação à concorrência.

2.2. O conceito de organizações de aprendizagem

A noção de organização de aprendizagem surgiu entre as décadas de 1960 e 1970, quando o assunto do desafio da mudança tornava-se predominante. Entretanto, o estudo das organizações de aprendizagem se intensificou e se consolidou no início dos anos 90, com o trabalho seminal de Senge (1990), que ficaria conhecido como o principal idealizador do conceito de organizações de aprendizagem. A ênfase nesse conceito e sua retomada são atribuídas ao forte valor explicativo que apresenta para processos de mudança organizacional, em um contexto competitivo no qual a inovação em produtos e processos é nuclear à sobrevivência de organizações.

Segundo Garvin et al. (1998), o que essa abordagem traz de novo é que esse aprendizado passa a ser planejado e administrado para que ocorra de maneira rápida, sistemática e alinhada aos objetivos estratégicos da empresa. Garvin et al. (1998) defendem que essa dimensão mais "estratégica" é marcada, de forma explícita ou não, por uma problemática principal: num ambiente de negócios extremamente instável e mutável, no qual o conhecimento aparece como um dos ingredientes mais valorizados, o emprego de uma estratégia que impulsionaria a difusão e a geração de conhecimentos nos principais campo de atuação da empresa (mercado, produtos, processos, relações internas, etc.), poderia gerar um diferencial competitivo extremamente valioso para a empresa que a adotasse.

Segundo Senge (1990), as organizações que aprendem são aquelas nas quais as pessoas aprimoram continuamente suas capacidades para criar o futuro que realmente gostariam de ver surgir. Apesar das recentes inovações tecnológicas, o autor não acredita que a tecnologia tenha um impacto tão grande assim, porque as mudanças fundamentais nessa área sempre estiveram relacionadas com as pessoas e não com a tecnologia. Senge (1990) afirma que, até o momento, o máximo que a tecnologia da informação fez foi permitir que as pessoas troquem dados e informações, o que nem sempre é a questão mais importante para o aprendizado.

Senge (1990) defende que à medida que o mundo torna-se cada vez mais interligado e os negócios mais complexos e dinâmicos, o trabalho precisa ligar-se em profundidade com a aprendizagem. De acordo com este autor, as organizações que realmente terão sucesso serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os seus níveis. Senge afirma que as equipes, e não os indivíduos, são a unidade fundamental nas organizações modernas enfatizando que, caso as equipes não sejam capazes de aprender, a organização também não será.

Segundo Senge (1990), as organizações não podem pragmaticamente perseguir abordagens que requeiram de seus profissionais abordar questões gerais relativas a seu conhecimento como processo fora dos fluxos normais de trabalho. Elas precisam elaborar um modelo de aquisição de conhecimento baseado em comunidade, incorporando a riqueza dos conceitos de negócios específicos com que se deparam.

Desta forma, Senge (1990) afirma que pensar em organizações de aprendizagem, apenas acreditando que a forma de se transmitir conhecimento para os indivíduos é apenas em ambientes de treinamento, salas de aula ou quaisquer outras circunstâncias onde o aprendizado fosse viabilizado somente pela interação entre emissor (aquele que detém o conhecimento) e receptor (aquele que irá aprender) seria um equívoco. No âmbito das organizações de aprendizagem, segundo Senge (1990), a educação deve concorrer para a formação de um educando que participe efetivamente do processo de criação e comunicação de conhecimentos no dia a dia do seu trabalho. O foco da atenção, nesse caso, está no aprendiz, que assume responsabilidade compartilhada nos processos de aprendizagem individual e organizacional.

A obsolescência do conhecimento torna-se cada vez mais rápida, fazendo com que a validade do que se aprende se reduza significativamente. A aceleração da mudança induz à renovação permanente como condição de sobrevivência. Segundo Heselbein et al. (1997), é essa rapidez que estimula e torna torna as organizações de aprendizagem a melhor alternativa para esse novo contexto. Mas, o que caracteriza uma organização de aprendizagem? Quais os princípios básicos, atitudes que as diferenciam das empresas tradicionais?

O que distingue as organizações de aprendizagem daquelas tradicionais, voltadas para o exercício do controle e da autoridade, é o domínio de algumas disciplinas pessoais básicas, algumas individuais e outras essencialmente coletivas. Senge (1990) enumerou cinco delas, que veremos com mais detalhes nas seções seguintes: domínio pessoal; modelos mentais; objetivo comum; aprendizado em grupo; e raciocínio sistêmico. À quinta e última, Senge atribui um feição totalizante, fazendo que o raciocínio sistêmico assumira uma posição totalizadora.

Senge (1990) defende que cada uma das disciplinas pode ser vista em três níveis:

- o da prática: aquilo que se faz; A prática é o aspecto mais evidente de qualquer disciplina, como é também o foco principal dos indivíduos ou grupos quando começam a seguir uma disciplina (Senge, 1990).
- o dos princípios: as idéias fundamentais em que as disciplinas se baseiam;
- o da essência: o estado de ser das pessoas que têm algum grau de domínio da disciplina.

De acordo com Campbell e Cairns (1994), uma organização de aprendizagem pode ser caracterizada como sendo uma organização que se concentra em adquirir, melhorar e transferir conhecimentos, facilitando e usando a aprendizagem individual, modificando comportamentos e práticas para que reflitam esta aprendizagem.

Uma organização só aprende através da aprendizagem de seus integrantes. Tudo começou com Robert Hutchins, que em 1968, criou o termo “Sociedade de Aprendizagem”, designando a sociedade de indivíduos que estão em constante processo de aperfeiçoamento de suas habilidades e potencialidades.

Nas organizações aprendizes, segundo Senge (1990), a aprendizagem e o ensino diluem-se na rotina do dia-adia e são presenças obrigatórias nos objetivos de cada indivíduo. É assumido que todos têm conhecimento a contribuir e, como tal, cabe a cada um partilhar e receber esse conhecimento independentemente da idade, da formação acadêmica, ou da posição hierárquica, todos são fontes e receptores de conhecimento e todos são peças-chave no sucesso da organização.

Peter Senge (com a publicação de “A Quinta Disciplina” em 1990) resgatou a filosofia, ao colocar em evidência o ganho fundamental para as organizações que investirem na melhoria da qualidade de raciocínio, na capacidade de desenvolver objetivos comuns e análises, em conjunto, de problemas complexos.

O livro “A Quinta Disciplina”, escrito por Senge há quase duas décadas e já considerado um clássico, continua apresentando algumas das melhores respostas a essa questão. O livro, publicado em 1990, nos Estados Unidos, é, ao mesmo tempo, bastante pessoal e altamente crítico com relação à administração tradicional, desafiando a própria possibilidade de os gerentes poderem controlar, de alguma forma, um sistema humano complexo. De acordo com Senge (1990), o interesse por “A Quinta Disciplina”, na verdade, surgiu pela forma com que conecta o imperativo da aprendizagem e da geração de conhecimento com ferramentas e métodos específicos que permitem novas formas de pensar e interagir.

Senge (1990) afirma que nas organizações de aprendizagem, as pessoas tendem a interagir e a pensar de forma diferenciada do que faziam até então. Trata-se de desenvolver o processo de aprender a aprender. Todavia,

ressalta-se que aprender não deve ser entendido como sinônimo de assimilação de informações, ou seja, um processo simplesmente adaptativo. Para Senge (1998) a internalização de informações tem pouca relação com o verdadeiro aprendizado, que para ser efetivo, deve “chegar ao coração”. Para o autor, a organização em aprendizagem é um lugar onde as pessoas aprendem a criar sua própria realidade, e a mudá-la, expandindo continuamente sua capacidade de criar o futuro, e não apenas buscar sobreviver. Através da aprendizagem, nos recriamos.

Schon (1971) sugere que os indivíduos da organização precisam ser capazes de desenvolver instituições que incorporem sistemas de aprendizado, ou seja, sistemas capazes de gerar suas próprias transformações. As colocações de Garvin (1993) vêm ao encontro destas idéias de que a verdadeira aprendizagem precisa provocar transformações ao afirmar que a aprendizagem organizacional ocorre em três níveis: o cognitivo, onde o indivíduo adquire conhecimentos e muda seus padrões de pensamento; o comportamental, onde ocorre a internalização de novos insights e mudança de comportamento; e finalmente o incremento de performance, onde as mudanças ocorridas traduzem-se em melhoria dos resultados.

Na organização de aprendizagem percebe-se uma transição da organização de comando e controle para uma organização sustentada pela construção do conhecimento. Nonaka (1991) corrobora com esta afirmação ao defender que em uma economia em que a única certeza é a incerteza, o recurso mais seguro para se permanecer em vantagem competitiva é o conhecimento.

De acordo com Ramos (1989), neste tipo de organização, desestimula-se o apego ao cargo e ao rígido cumprimento de normas, para promover o espírito de investigação, curiosidade e produção de novos conhecimentos. As hierarquias são substituídas por estruturas em rede, onde a comunicação pode fluir mais livremente. Aumenta, segundo o autor, o espaço para o exercício do poder pessoal e da liberdade, elevando os níveis de racionalidade substantiva, em detrimento da racionalidade funcional.

Além disso, Land (1990) e Luppi (1995) defendem que a organização deixa de funcionar de maneira mecanicista, para tornar-se uma organização que aprende, muito mais holística e integrada. O convívio informal, segundo os autores, proveniente do enfraquecimento das estruturas hierárquicas rigidamente estabelecidas e do apego exagerado ao cargo e as normas, estimula o aparecimento de um clima favorável para o aprendizado em equipe, a criatividade, o espírito inovador.

A questão “como as organizações aprendem” leva à pressuposição que as organizações que aprendem são aquelas capazes de se adaptar, com sucesso, às mudanças econômicas, políticas e sociais.

As organizações de aprendizagem, segundo Senge (1990), caracterizam-se por criar, compartilhar e disseminar o conhecimento. As organizações que aprendem, a fim de enfrentar os desafios do ambiente, procuram transformar o conhecimento em novas tecnologias e em novos produtos. No que diz respeito à literatura sobre organização de aprendizagem, Easterby-Smith & Araujo (2001) afirmam que as pesquisas podem ser agrupadas, de um lado, no desenvolvimento de modelos e métodos para produzir mudanças dentro das organizações e, de outro, na compreensão do processo de aprendizagem dentro das organizações. Os estudos sobre

organização de aprendizagem, segundo os autores, assumem uma perspectiva de ação.

Ulrich (1993) defende que organizações de aprendizagem são culturas e sistemas nos quais empregados são continuamente desafiados a ajudar a formar o futuro de suas organizações. Ulrich (1993) afirma, ainda, que uma organização que melhora continuamente através da percepção do seu mercado, de seus concorrentes e de seus clientes, através das experiências passadas e da aquisição, criação e gestão do conhecimento.

Garvin (1993) descreve as organizações de aprendizagem como aquelas que possuem habilidades para criar, adquirir, transferir conhecimentos e modificar comportamentos, refletindo o novo conhecimento e as novas percepções. Segundo o autor, as organizações de aprendizagem possuem habilidades em cinco principais atividades: resolução sistemática de problemas, experimentação de novas abordagens, aprendizado a partir da própria experiência e história passada, aprendizado através de experiências e melhores práticas de outros e a transferência do conhecimento de forma rápida e eficiente por toda a organização. Para este estudo, é de suma relevância a observação de Garvin (1993) sobre as organizações que aprendem, quando o autor afirma que elas cultivam a arte de ouvir com abertura e atenção.

Schein (1996) também trabalha nessa linha, enfatizando a concepção das organizações de aprendizagem a partir da construção de uma cultura de aprendizagem nas organizações. Para Schein (1996), os padrões culturais dominantes numa organização podem dificultar os processos de aprendizagem e mudança.

Segundo Fleury (1994), o conceito de uma organização que aprende implica:

- Na superação do modelo taylorista de separação entre os que pensam e os que executam;
- Envolve um processo contínuo de inovação e aprendizagem coletiva a ser realizado por todos os membros da organização;
- Em uma organização inovadora, os objetivos organizacionais são explicitados e compartilhados. Há um comprometimento com o projeto de desenvolvimento organizacional, que é consistente com o projeto de desenvolvimento individual; e
- O processo de formação de gestores para as organizações que aprendem implica no desenvolvimento de habilidades de autoconhecimento da cultura organizacional.

As organizações de aprendizagem são, para Esteves (2002), organizações que têm dentro de si o embrião da aprendizagem e da inovação. A organização que aprende, segundo Esteves (2002), é aquela que aprende em conjunto, que lapida e extrai o que o indivíduo tem de melhor, para ser compartilhado e comunicado entre os demais indivíduos do grupo, concorrendo para que a organização se torne reflexiva e indagadora.

McGill e Slocum (1993), por sua vez, complementam que uma organização que aprende nunca é um produto final, mas um processo contínuo em permanente transformação. Os autores consideram também que há uma diferença básica entre treinar e aprender: treinar significa disponibilizar informações às pessoas e as encorajar a usá-las; enquanto aprender significa estimular as pessoas a pensar e descobrir coisas por conta própria e a tentar novos comportamentos, mesmo que sujeitos ao erro.

Para Huber (1991), organizações de aprendizagem são capacitadas a adquirir, criar, transferir e aplicar conhecimentos, modificando o seu comportamento. Sendo assim, uma organização aprende quando qualquer uma de suas unidades operacionais adquire e retém o conhecimento, que passa a ser disseminado e utilizado nas práticas de trabalho.

Além de priorizar a aprendizagem, as empresas dessa nova era apresentam outras mudanças em sua estrutura, que na verdade, não são regras fixas. Não se pode dizer com certeza que todas tem o mesmo perfil, mas é possível apontar algumas tendências como fez Senge (1998):

- Distribuição de poder decisório (desenvolver na empresa uma gestão mais participativa);
- Liderança de indivíduos em todos os níveis (liderança flexível, temporária e em função do conhecimento);
- Pensamento sistêmico;
- Aumenta a necessidade de habilidades pessoais e interpessoais (aumenta o nível de exigência no perfil dos trabalhadores, demandando cada vez mais habilidades cognitivas);
- Interação íntima com clientes e desenvolvimento de parceria (relacionamento íntimo com o meio externo).

A relevância de se estudar as organizações de aprendizagem, defendida por Senge (1998), é que este modelo não é apenas um programa a ser implementado, um processo que possua início, meio e fim claramente estipulados pela organização, mas sim uma cultura de aprendizado, onde as pessoas assumam o papel de constante aprendizes, criando uma ambiente de engajamento naquilo que fazem, proporcionando o crescimento pessoal e organizacional.

Garvin (1998) acrescenta que a visão sistêmica faz com que as pessoas usem a lógica dos sistemas para diagnosticar necessidades e projetar novas ações que refletem num aprendizado eficaz. Para o autor, o aprendizado não é meramente reativo mas sim, intencional, eficaz e conectado ao objetivo e à estratégia da organização. Garvin (1993) se posiciona quanto ao significado de Organizações de Aprendizagem como uma organização habilitada na criação, aquisição e transferência de conhecimentos e que modifica seus comportamentos a fim de refletir os novos conhecimentos e insights. O autor propõe cinco vertentes de consolidação da aprendizagem:

- Resolução sistemática de problemas: usar instrumentos, como o PDCA (Plan, Do, Check e Action), a análise de dados e a estatística;

- Experimentação: experimentar continuamente a fim de sistematicamente testar novos conhecimentos, uma vez que a empresa incentive e favoreça a iniciativa de correr riscos, medindo e avaliando os resultados dos experimentos e treinando em experimentação;
- Experiências passadas: o que foi realizado no passado e que pode gerar resultados;
- Circulação do conhecimento: refere-se ao compartilhamento das informações, sobre tudo o que está acontecendo na organização de forma livre e sem restrições;
- Experiências realizadas pelos outros: praticar o *benchmarking* – pesquisas ou identificação de informações que permite definir um ponto de referência ou as melhores práticas organizacionais.

Para garantir os benefícios do aprendizado, as organizações voltadas para a aprendizagem, ainda segundo Garvin (1993), possuem algumas práticas diferenciadas: possuem uma visão baseada na lógica dos sistemas e não na lógica linear, ou seja, procuram ver o todo antes de qualquer tomada de decisão e refletir sobre todas as consequências possíveis.

As organizações orientadas para o aprendizado, para Balceiro (2004), também adotam algumas práticas diferenciadas como cultivar uma visão integral das coisas que as fazem funcionar, daquilo que faz uma determinada mudança fixar-se e de como diagnosticar necessidades e projetar novas ações para um aprendizado eficaz. Além disso, Balceiro (2004) defende que estas organizações estão constantemente preocupadas em realizar programas de treinamento, capacitação e aperfeiçoamento de seus funcionários, a fim de aumentar a sua capacidade de mudar. O conhecimento e o aprendizado interativos são elementos que formam a base fundamental, configurando-se como a melhor forma para indivíduos, empresas, regiões e países se adaptarem às intensas mudanças no mercado, bem como intensificarem a geração de inovações.

Segundo Villardi e Leitão (2000), transformar uma empresa numa organização de aprendizagem requer mudanças de seus pressupostos, dos pressupostos sociais que ela adota na condução de suas estratégias de negócios e que a concepção de organizações de aprendizagem disponível na literatura não possui condição para aplicação imediata por consultores, em especial para aqueles que não foram seus idealizadores, uma vez que o tema demanda mais pesquisa empírica.

2.2.1. As cinco disciplinas de Peter Senge

Peter M. Senge é diretor do Programa de Aprendizagem Organizacional e Raciocínio Sistêmico na Faculdade de Administração Sloan, no Massachusetts Institute of Technology (MIT), além de um dos fundadores da empresa de consultoria Innovation Associates.

Peter Senge (1990), em seu trabalho que continua como referência após 17 anos de sua publicação, enumerou cinco disciplinas capazes de orientar as organizações rumo ao aprendizado contínuo, tendo reservado especial ênfase à “quinta disciplina” – raciocínio sistêmico. Estes cinco componentes, ou disciplinas, como chama o autor, convergem para desenvolver uma organização

de aprendizagem. O autor afirma que não há uma ordem de prioridade nem uma sequência de implementação entre as disciplinas. Segundo ele, as cinco disciplinas são igualmente importantes e a decisão de como implementá-las deve ser da organização, que a partir de suas características e de suas necessidades desenvolve um plano que melhor se adapte a elas.

Segundo Villardi e Leitão (2000) e Leitão e Carvalho (1999), as cinco disciplinas são, na verdade, um pré-sistema conceitual, buscando maior fundamentação teórica, sendo parcial e experimentalmente implantado em algumas corporações americanas por uma equipe do MIT, sendo testado sem que as barreiras existentes à sua implementação sejam empiricamente examinadas.

Segundo o próprio Senge (1990), as cinco disciplinas não devem ser vistas como uma cartilha a ser seguida, pois as pessoas têm de acreditar em algo que traga significado pessoal para elas. Elas são meios para se chegar a um aprendizado contínuo e efetivo, o qual exige uma mudança cultura frente a estas novas concepções. A percepção de vantagem estratégica sustentável passa a ser a aprendizagem, alcançada através do comprometimento.

Senge (1990) afirma que as empresas do futuro serão aquelas que descobrirem como fazer com que as pessoas se comprometam e queiram aprender, desde o “chão de fábrica” até a alta gerência. Para conseguir isso, as organizações devem ser mais coerentes com as mais elevadas aspirações humanas que vão além das necessidades materiais. Com esse intuito, o autor defende que é necessário que se derrubem as barreiras que nos impedem de aprender, pois o que distinguirá as organizações que aprendem daquelas que pararam no tempo é o domínio de determinadas disciplinas básicas. A seguir, as cinco disciplinas serão apresentadas conforme propõe o autor:

- Domínio Pessoal
- Modelos Mentais
- Objetivo Comum (Visão Compartilhada)
- Aprendizagem em grupo
- Pensamento Sistêmico

Senge (1990) afirma que é de fundamental importância que as cinco disciplinas funcionem em conjunto. Segundo Senge (1990) embora isso pareça mais fácil de ser dito do que de ser feito, é preciso reconhecer que o raciocínio sistêmico reforça cada uma das outras disciplinas, mostrando que o todo pode ser maior que a soma das partes.

Domínio Pessoal

Segundo Senge (1990), esta disciplina refere-se à clareza dos objetivos pessoais. Significa, segundo o autor, aprender a expandir as capacidades pessoais para obter os resultados desejados e criar um ambiente empresarial que estimule todos os colaboradores (funcionários) a buscar e alcançar seus objetivos sem medo de errar, isto é, aprender a aproximar a realidade da visão pessoal.

Senge (1990) defende que pelo domínio pessoal aprendemos a esclarecer e aprofundar continuamente nosso objetivo pessoal, a concentrar

nossas energias. a desenvolver a paciência e a ver a realidade de maneira objetiva. Assim sendo, esta é uma disciplina fundamental da organização de aprendizagem, sua base espiritual.

Modelos Mentais:

Senge (1990) defende que a disciplina “Modelos Mentais” tem associação com idéias profundamente arraigadas, generalizações, ou mesmo imagens que influenciam o modo de encarar o mundo e as atitudes das pessoas. Segundo o autor, quando a empresa está desenvolvendo uma cultura organizacional voltada para o aprendizado ela deve conhecer os modelos mentais de seus funcionários e concentrar esforços para eliminar aqueles modelos que bloqueiam a aprendizagem, a criatividade e a iniciativa individual. Por outro lado, a empresa deve desenvolver novos modelos mentais que propiciem esse novo perfil de empresa e de funcionários.

Muitas falhas cometidas pelas pessoas e organizações provêm dos modelos mentais. Muitas idéias novas deixam de ser colocadas em prática porque podem de alguma forma conflitar com imagens internas e profundamente arraigadas a respeito do funcionamento do mundo. Essa disciplina ajuda a reconhecer esses paradigmas, a trazê-los à tona para que se tenha ciência da sua influência sobre os atos.

Objetivo Comum (Visão Compartilhada)

Senge (1990) defende que a terceira disciplina – a formação de objetivo comum – passa obrigatoriamente pela existência de objetivos pessoais, que proporcionam energia e engajamento. Portanto, a primeira disciplina – o domínio pessoal – é condição necessária para que a formação de um objetivo comum possa se desenvolver. Não ter objetivo pessoal leva aos indivíduos a simplesmente endossar objetivos alheios, o que envolve aceitação ou obediência, mas não gera comprometimento. Ao contrário, se as pessoas sabem o que querem, em termos de objetivo comum, o produto final é sinérgico, representando o que todos querem.

A disciplina “objetivo comum” é a capacidade de transmitir aos outros a imagem do futuro que a empresa pretende criar. São objetivos, valores e compromissos que são compartilhados pelos membros de toda a organização visando um engajamento verdadeiro. Para que haja um engajamento real, é preciso que os funcionários se identifiquem realmente com os objetivos da empresa, com sua missão e visão do futuro, mas isso só é obtido se os objetivos organizacionais forem compatíveis com os objetivos pessoais de cada um deles. Somente se o indivíduo percebe que os objetivos são legítimos e que na conquista dos objetivos empresariais ele está dando um passo em direção à conquista de seus próprios objetivos é que ele realmente se compromete.

Aprendizado em Grupo

Segundo Senge (1990), esta é uma disciplina de integração grupal. Através de técnicas como o diálogo e a discussão produtiva, as equipes transformam seu pensamento coletivo, aprendendo a mobilizar suas energias e ações para alcançar metas comuns, extraindo uma inteligência e capacidade maior do que a soma dos talentos individuais.

Para Senge (1990), o aprendizado individual é irrelevante para o aprendizado em grupo, mas o contrário não é verdadeiro, ou seja, quando os membros de um grupo aprendem em conjunto, novas idéias são colocadas em prática e técnicas são desenvolvidas

Pensamento (ou raciocínio) sistêmico:

Senge (1990) afirma que o raciocínio sistêmico é uma estrutura conceitual, um conjunto de conhecimentos e instrumentos desenvolvidos nos últimos cinquenta anos, que tem por objetivo tornar mais claro todo o conjunto e nos mostrar as modificações a serem feitas a fim de melhorá-lo.

O raciocínio sistêmico mostra que, pequenas ações bem focalizadas, podem produzir resultados significativos e duradouros, se atuarem no lugar certo. Esse é o chamado princípio de alavancagem. A questão é onde aplicar a alta alavancagem para alcançar resultados representativos de mudança concreta e permanente.

A essência do raciocínio sistêmico, segundo o autor, está na mudança de mentalidade das pessoas, o que significa:

- Ver inter-relações, ao invés de cadeias lineares de causa e efeito, ou seja, perceber que o mundo não é composto por uma série de eventos lineares, ao contrário, os eventos relacionam-se formando redes e ciclos que interagem entre si.
- Ver processos de mudança, ao invés de acontecimentos instantâneos.

O domínio da disciplina do pensamento sistêmico envolve a capacidade de reconhecer estruturas cada vez mais complexas, dentro de um contexto de diversidade, de mudanças e de imprevisibilidade. Um outro aspecto importante do raciocínio sistêmico, segundo Senge (1990), diz respeito à perspectiva de longo prazo que a empresa deve possuir, pois a maioria das ações, das decisões tomadas no presente, só surtirão algum efeito no futuro. Por isso, surge a preocupação com o encadeamento dos efeitos para que no futuro não surjam efeitos ou consequências indesejáveis e inesperadas.

Senge (1990) afirma que, embora a disciplina do raciocínio sistêmico seja considerada a mais importante, todas as cinco disciplinas são necessárias para estimular e exercer a faculdade do aprendizado: o objetivo comum, para conseguir um engajamento a longo prazo através de:

- uma visão de futuro compartilhada,
- modelos mentais, para detectar falhas na maneira atual de ver o mundo e procurar enxergar as coisas sem preconceitos limitantes,
- aprendizado em grupo, para que as pessoas possam ultrapassar seus limites e perspectivas pessoais, e
- domínio pessoal, para motivar a pesquisar continuamente como as ações tomadas hoje afetam e afetarão o mundo em que vivemos.

Para Senge (1990), tudo na sociedade e nas organizações consiste na aprendizagem, e na evolução das pessoas como indivíduos e integrantes de grupos sociais. As pessoas aprendem no dia-a-dia, ao longo do tempo, e, para o aprendizado efetivo nas organizações, a liderança mais importante não vem do topo da pirâmide, mas dos líderes de equipes – gerentes de desenvolvimento, gerentes de vendas, supervisores de produção, entre outros. Para isso, Senge (1990) defende que as aspirações coletivas devem ser libertadas e as pessoas precisam aprender a crescer em grupo, no qual o modelo mecanicista deve ser descartado. Um novo modelo de aprendizagem deve ser estruturado nas organizações, uma vez que insere outros valores e personagens, alterando o esquema até então conhecido de desenvolver pessoas e, por consequência, a própria organização.

Como veremos a seguir, o estudo desenvolvido por Leitão e Carvalho (1999) e o de Sampaio (2006) são importantes instrumentos para este estudo, uma vez que identifica 14 elementos característicos de uma organização de aprendizagem, baseado nos relatos comuns de 23 autores em 30 diferentes textos acadêmicos sobre organizações de aprendizagem (Carvalho, 1998).

2.3. Os elementos característicos de uma organização de aprendizagem

As 14 características identificadas no estudo de Carvalho (1998), utilizadas no estudo de Sampaio (2006) e que também são utilizadas neste estudo, requerem uma perspectiva sistêmica para a sua compreensão e devem ser entendidas como interrelacionadas. A seguir, uma breve descrição do entendimento de cada uma das 14 características já identificadas e utilizadas nos estudos anteriores:

1. Geração de conhecimento: Por “geração de conhecimento” entende-se a busca da produção e aprimoramento de técnicas e procedimentos, tanto no nível do fazer (objetivo), quanto no nível das idéias (subjetivo).
2. Transferência de conhecimento: Esta variável procurou investigar se os funcionários entendem o que foi criado, identificando as consequências diretas e indiretas com o seu trabalho ou setor e são capazes de adaptar à sua realidade.
3. Transformação do conhecimento: Este item verifica se a empresa tem capacidade de transformar o conhecimento gerado em

resultados práticos que resultem em ações coerentes e com maior probabilidade de sucesso.

4. Comprometimento das lideranças: se as lideranças falam a mesma língua quanto às operações da empresa e se comprometem e se empenham para o desenvolvimento e implantação de uma consciência de aprendizado.
5. Objetivos coletivos: quando a missão da empresa, as metas estratégicas e os objetivos dos diferentes setores são sempre assumidos como coletivos; e se existe abertura para a discussão sobre as opiniões e os desejos dos empregados.
6. Solidariedade, abertura ao conhecimento e sinceridade: a existência de um compromisso ininterrupto com a transferência das ações, bem como uma busca contínua de melhoria dos processos entre todos os envolvidos, inclusive quanto ao comprometimento das pessoas de alguma forma ligadas à empresa.
7. Posicionamento positivo quanto aos erros: se a empresa se posiciona positivamente frente aos fracassos e erros e se existe uma postura de plena disposição para tirar proveito deles.
8. Coexistência harmoniosa e produtiva de opiniões diferentes: se as diferentes opiniões coexistem sem conflitos e se há um clima de apoio à introdução de novas idéias em todos os níveis da empresa.
9. Clima de abertura e valorização da verdade: quando as comunicações são abertas e a verdade é perseguida como premissa básica em todos os debates e decisões.
10. Padronização e homogeneização dos meios de comunicação: se os meios de comunicação são padronizados e homogêneos para o entendimento coletivo, se existe uniformização das expressões utilizadas e técnicas de diálogo que facilitem a comunicação interna.
11. Consistência objetiva e conteúdo técnico das observações: se as decisões são baseadas em fatos concretos que sejam aceitos pelos debatedores.
12. Autocrítica e humildade: existência de autocrítica, humildade e aceitação por parte de diretores e gerentes na eterna condição de aprendizagem; se ao encontrar dificuldades para realizar uma tarefa, procura-se ajuda; se ante uma situação complexa, procura-se o diálogo com os colegas para sua solução.
13. Busca de visões alternativas: se a empresa foge do condicionamento para respostas óbvias e procura mais enriquecimento do processo decisório.
14. Aprendizado em grupo: o desenvolvimento do diálogo e de um pensamento coletivo para o grupo conseguir realizações maiores do que teriam seus membros isoladamente; se uma pessoa sente que produz mais quando trabalha em equipe do que individualmente.

2.4. Um caso particular de aprendizagem

Estudos sobre empresas do projeto de economia de comunhão (Gonçalves e Leitão, 2001; Almeida, 2002; Gonçalves, 2005; Leitão e Kurtz, 2005) deixam evidências de que as formas como são conduzidos os relacionamentos interpessoais e intrapessoais constituem seu grande diferencial competitivo. Confiança, respeito, solidariedade e afetividade são valores buscados e frequentemente praticados nessas empresas (Gonçalves, 2005) e que dão qualidade aos processos interativos ali presentes. Há indícios de que essas empresas estão desenvolvendo ambientes favoráveis à aprendizagem e à mudança.

As empresas do projeto de Economia de Comunhão estão inovando na qualidade de seus relacionamentos com seus *stakeholders*, mas sem a visão economicista e mais preocupada com a redução de riscos dessa particular teoria sobre relacionamentos (Pinto, 2004). Elas buscam substantividade (Almeida, 2002) e plenitude ética em todas as suas ações, fundadas na doutrina cristã. E está é sua diferenciação, pois a ênfase na qualidade dos relacionamentos já havia sido abordada em estudos de autores da linha humanista, entre eles, Aktouf (1996).

Como diz Pinto (2004, p. 30) “pensar EdC é o mesmo que refletir sobre relacionamentos interpessoais e interinstitucionais, inserido em um contexto sócio-ambiental amplo”. Em seus relacionamentos, essas empresas rejeitam o oportunismo, um conhecido pressuposto comportamental da teoria dos custos de transação, sobretudo porque procuram construir redes de relações baseadas na confiança entre todos os seus *stakeholders*.

O primeiro estudo a relacionar empresas do projeto de economia de comunhão (EdC) com aprendizagem organizacional foi o de Kurtz (2005). O estudo avalia se a forma como se processam os relacionamentos interpessoais favorece ou não o aprendizado, permitiu perceber que o aprender na empresa de economia de comunhão estudada é fruto de uma complexa rede de relações onde a aceitação do outro está relacionada à qualidade dos relacionamentos praticados, à motivação e à prática da aprendizagem.

Em termos conceituais, o estudo de Kurtz e Leitão (2005) sugere que existe uma afinidade entre um empresa de Economia de Comunhão e uma organização que aprende, embora a maioria dos autores que conceituaram este tipo de organização não tenha explicitado a qualidade dos relacionamentos observada e seu fundamento. Em suma, a relação entre qualidade dos relacionamentos interpessoais e aprendizagem tem fundamentos pedagógicos, psicológicos e biológicos, mas não são muitos os estudos empíricos em organizações para contextualizar tal imbricação.

Realizado na forma de estudo de caso, o estudo confirma que a aprendizagem organizacional é, em si, resultado de um contexto organizacional multirrelacional (Callahan; Schwandt, 1999), mas também onde conhecimento, aprendizagem e mudança se apresentam de forma ontologicamente indissociáveis.

Já o estudo de Sampaio (2006) procurou identificar se empresas de economia de comunhão são organizações de aprendizagem, se existe afinidade entre as duas concepções de organização, que tiveram origens distintas. No

referido estudo, o autor testa as 14 características levantadas por Carvalho (1998) em quatro empresas do projeto de Economia de Comunhão (EdC).

De acordo com Sampaio (2006), as empresas de EdC surgiram de um projeto empresarial e econômico, idealizado apenas em seus princípios espirituais e filosóficos por uma mulher de visão mística do mundo e a maior parte de seus empresários desconhecem os conceitos de AO e de OA. A organização de aprendizagem surgiu como uma construção conceitual ainda sob verificação empírica, ou seja, carente de rigor científico e orientada para a prática. Confronta-se, então, o que emerge de uma prática empresarial, com o que emergiu com uma preocupação prática, na busca de superposições e características comuns. A prática é o ponto comum entre as duas concepções de organização.

No estudo de Sampaio (2006), houve suficiente evidência da presença das 14 características testadas nas quatro empresas de EdC, conforme percebidas pelos seus dirigentes, funcionários administrativos e operários. E a análise de conteúdo das entrevistas em profundidade, possibilitou a emergência de categorias compatíveis com as cinco disciplinas de Peter Senge.

O estudo concluiu que há considerável similaridade entre as duas concepções de organização (EdC e OA), em que pesem algumas especificidades existentes entre elas. Elas seriam “organizações que aprendem” por facilitarem o aprendizado de seus membros de forma a possibilitar contínua transformação (Hawkins, 1991), principalmente para a forma EdC de gerir pessoas, pela qual todas essas empresas tem de passar, mesmo as que começaram a existir no projeto.

Os resultados quantitativos obtidos no estudo de Sampaio (2006) estão nas tabelas 1 e 2 a seguir:

Tabela 1 – Estatística Descritiva – Diretores e Gerentes

Características das organizações de aprendizagem	Média	Mediana	Desvio Padrão
Aprendizado em Grupo	4,9231	5	0,2774
Clima de abertura e valorização da verdade	4,8462	5	0,3755
Geração de conhecimento	4,7692	5	0,4385
Solidariedade, abertura, sinceridade	4,7692	5	0,4385
Coexistência harmoniosa opiniões diferentes	4,7692	5	0,4385
Consistência objetiva e conteúdo técnico das observações	4,7692	5	0,4385
Objetivos coletivos	4,6923	5	0,4804
Busca de visões alternativas	4,6923	5	0,4804
Comprometimento das lideranças	4,6154	5	0,5064
Posicionamento positivo quanto aos erros	4,6154	5	0,5064
Autocrítica e humildade	4,5385	5	0,5189
Transformação do conhecimento	4,4615	4	0,5189
Transferência de conhecimento	4,3846	4	0,5064
Padronização e homogeneização dos meios de comunicação	4,3077	4	0,6304

Tabela 2 – Estatística Descritiva – Funcionários

Características das organizações de aprendizagem	Média	Mediana	Desvio Padrão
Aprendizado em Grupo	4,6047	5	0,6226
Clima de abertura e valorização da verdade	4,2558	4	0,7896
Comprometimento das lideranças	4,2093	4	0,6384
Coexistência harmoniosa opiniões diferentes	4,186	4	0,6639
Objetivos coletivos	4,186	4	0,7639
Transferência de conhecimento	3,6512	4	0,9483

Os resultados da análise descritiva de Sampaio (2006), além de confirmarem os testes de Kurtz (2005), indicam que as empresas estudadas por Sampaio têm o potencial de serem consideradas Organizações de Aprendizagem. As médias obtidas são elevadas e a distância entre a maior (4,9231) e a menor (4,3077) não é expressiva, mostrando certa compactação entre as 14 características testadas.