



**Andre dos Santos Souza**

**O conceito de organizações de aprendizagem  
em uma empresa de telefonia móvel**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Sergio Proença Leitão, Dr.

Rio de Janeiro  
Março de 2007

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



**Andre dos Santos Souza**

**O conceito de organizações de aprendizagem  
em uma empresa de telefonia móvel**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof. Sergio Proença Leitão, Dr.**

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof. José Roberto Gomes de Souza, Dr.**

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof. Beatriz Quiroz Villardi, Dr.**

Departamento de Administração – Unigranrio

**Prof. João Pontes Nogueira, Dr.**

Vice-Decano de Pós-Graduação do Centro de Ciências Sociais da PUC-Rio

Rio de Janeiro, 7 de março de 2007

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização do autor, do orientador e da universidade.

### **Andre dos Santos Souza**

Graduou-se em Administração, na Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ) em 2001. É Gerente da Universidade Corporativa de uma empresa de telefonia móvel e foi Gerente e Consultor de Educação Corporativa em grandes empresas brasileiras e multinacionais. Tem particular interesse em Organizações de Aprendizagem, Educação Corporativa, Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento.

#### Ficha Catalográfica

Souza, Andre dos Santos

O conceito de organizações de aprendizagem em uma empresa de telefonia móvel / Andre dos Santos Souza ; orientador: Sergio Proença Leitão. – 2007.

79 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

Inclui bibliografia

1. Administração–Teses. 2. Organizações de aprendizagem. 3. Aprendizagem organizacional. 4. Mudança organizacional. 5. Gestão do conhecimento. 6. Gestão de pessoas. 7. Cultura organizacional em organizações de aprendizagem. I. Leitão, Sergio Proença. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

O resultado deste trabalho é dedicado principalmente aos meus pais, Alberto e Lusinete, pelo esforço que tiveram para garantir minha formação como homem e profissional, e à minha esposa, pela dedicação e amor.

## Agradecimentos

A Deus.

Aos meus pais, Alberto e Lusinete, meus exemplos e maiores incentivadores. O resultado deste trabalho é dedicado principalmente a vocês pelo esforço que tiveram para garantir uma educação de qualidade e minha formação como homem e profissional.

À minha amada esposa, Claudia, pelo apoio e incentivo ao longo do curso. Você faz parte de mais esta vitória em nossas vidas.

À minha “irmã” Sandra e ao meu irmão Leandro, por todo o incentivo e pela grande importância que vocês têm em minha vida, desde que eu nasci.

Aos meus grandes amigos e “irmãos” Bruno, Silva, Fabio, Mello, Volotão e Rodolfo pela grande amizade e companheirismo, pelo incentivo e por entenderem minhas eventuais ausências em função deste trabalho.

A toda minha família, pelo apoio e incentivo ao longo do curso.

Ao meu orientador, Prof. Sergio Proença, pela sugestão do tema, atenção e extrema presteza na realização deste trabalho.

Aos professores do Departamento de Administração da PUC-Rio, pela oportunidade de aprendizagem e crescimento.

Aos funcionários do Departamento de Administração da PUC-Rio, pela solicitude e paciência.

## Resumo

Souza, Andre dos Santos; Leitão, Sergio Proença (Orientador). **O conceito de organizações de aprendizagem em uma empresa de telefonia móvel**. Rio de Janeiro, 2007. 79 p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Em um cenário de complexidade e incerteza, frente às novas tecnologias e mudanças no ambiente empresarial, as organizações têm procurado identificar oportunidades de crescimento e desenvolvimento. A competitividade e sobrevivência nesses mercados complexos e dinâmicos é diretamente proporcional ao saber das organizações. Torna-se mais competitivo quem sabe mais, quem sabe aprender, e quem aprende mais depressa. O desafio das organizações é tornarem-se sistemas melhores de aprendizagem. Esta contingência fez emergir as chamadas organizações de aprendizagem, promovendo o desenvolvimento de soluções e respostas mais criativas e inovadoras, uma vez que conseguem mobilizar mais rapidamente seus recursos. Esta pesquisa estuda se o conceito de organizações de aprendizagem pode ser associado a uma das divisões da maior empresa fabricante de aparelhos de telefonia móvel do mundo. Para atingir este objetivo, este estudo procurou comparar o conceito de organizações de aprendizagem à prática desta organização, baseado na percepção de funcionários e gerentes em 14 características identificadas no estudo de Carvalho e Leitão (1999). Os resultados deste estudo foram comparados com os obtidos no estudo de Sampaio (2006), que havia concluído que os conceitos de economia de comunhão e de organização de aprendizagem possuem afinidade.

## Palavras-Chave

Organizações de Aprendizagem; Aprendizagem Organizacional; Mudança Organizacional; Gestão de Conhecimento; Gestão de Pessoas; Cultura Organizacional em organizações de aprendizagem.

## Abstract

Souza, Andre dos Santos; Leitão, Sergio Proença (Advisor). **Learning Organizations concept in a mobile phone company**. Rio de Janeiro, 2007. 79 p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

In a scenario of complexity and uncertainty, facing the new technologies and changes in the corporate environment, many organizations have been trying to overcome their learning disabilities on an effort to face new challenges and, therefore, identify opportunities for growth and development. Competition and survival in these dynamic and complex markets are directly proportional to the knowledge of the organizations. Becomes more competitive the one who knows more, who knows how to learn - and who does it faster. The challenge for these organizations is to become better learning systems. This environment caused to emerge what we call Learning Organizations, encouraging the development of more creative and innovative solutions and answers, since they can mobilize their resources in a faster pace. The purpose of this research is to study how Learning Organizational concept can be associated to a division of the largest mobile phone manufacturers in the world. In order to reach this objective, this study contrasted Learning Organization concept with the practice of this organization, based on the perception of employees and managers on 14 cultural characteristics identified in Carvalho e Leitão (1999) study. The results of this study were compared to the results obtained in Sampaio (2006) study, which has concluded that communion economy concepts and learning organizations have affinity.

## Keywords

Learning Organizations; Organizational Learning; Organizational Change; Knowledge Management; People Management; Organizational Culture in Learning Organizations.

## Sumário

<b>1. Introdução</b>	<b>10</b>
1.1. O problema	10
1.2. Objetivos	13
1.3. Delimitação do estudo	13
1.4. Relevância do estudo	14
<b>2. Referencial Teórico</b>	<b>16</b>
2.1 As organizações na era do conhecimento e aprendizagem	16
2.2 O conceito de organizações de aprendizagem	24
2.3 Os elementos característicos de uma organização de aprendizagem	34
2.4 Um caso particular de aprendizagem	36
<b>3. Metodologia</b>	<b>39</b>
3.1 Tipo de Pesquisa	39
3.2 Descrição e limitação do método	39
3.3 Unidade de Análise	40
3.4 Coleta de Dados	40
<b>4. Análise e resultados de campo</b>	<b>42</b>
4.1 Análise e resultados quantitativos	42
4.2 Análise e resultados qualitativos	
<b>5. Conclusões</b>	<b>62</b>
<b>6. Posicionamento do Pesquisador</b>	<b>64</b>
6.1 Perspectiva para futuras investigações	64
<b>7. Referências Bibliográficas</b>	<b>66</b>
<b>Anexo I – Modelo de Questionário</b>	<b>73</b>
<b>Anexo II – Modelo de Roteiro de Entrevista</b>	<b>77</b>

*“A morte do homem começa no instante que ele desiste de aprender.”*

Albino Teixeira, poeta português

*“Ninguém é tão grande que não possa aprender, nem tão pequeno que não possa ensinar.”*

Píndaro, poeta romano

*“O futuro das organizações - e nações - dependerá cada vez mais de sua capacidade de aprender coletivamente.”*

Peter Senge

# 1

## Introdução

### 1.1

#### O problema

*“A única vantagem competitiva das empresas do futuro será a capacidade de seus gerentes aprenderem com mais rapidez do que os gerentes dos concorrentes.”*

Arie de Geus (1998)

Em 1998, a Harvard Business Review trouxe um artigo chamado “Planning as Learning”, de Arie de Geus, diretor de planejamento da Royal Dutch/Shell. Mesmo não sendo tão conhecido no meio acadêmico, seu artigo teve grande repercussão – em especial, a frase que inicia esta página, que ilustra o grande desafio das organizações contemporâneas. Segundo de Geus (1998), em um ambiente turbulento, inconstante e instável, a aprendizagem passa a ser não apenas importante, mas também fundamental tanto para a sobrevivência do indivíduo como para a sobrevivência das organizações.

James McGee e Laurence Prusak (1994) defendem que nas próximas décadas, a informação e o conhecimento, mais do que a terra ou o capital, serão as forças motrizes na criação de riquezas e prosperidade. Segundo os autores, as vantagens competitivas eram inicialmente associadas aos fatores de produção (terra, capital e trabalho). Na fase seguinte, passou a ser a organização do trabalho e, atualmente, o maior ativo de vantagem competitiva das são as pessoas que as compõe.

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. O autor afirma que percebe-se uma transição das organizações baseadas em recursos, para organizações baseadas em conhecimento. Entretanto, em diferentes organizações, Senge (1990) afirma que a questão do aprendizado contínuo apresenta-se ainda de forma incipiente, o que parte da visão limitada sobre a necessidade de pensar a instituição como um todo sistêmico e produtivo, independente do lugar que cada indivíduo ocupe.

Nos anos 80, quando se desenvolveu o chamado paradoxo da tecnologia, Porter (1999) defendeu que as vantagens competitivas estavam nos custos e na diferenciação dos produtos. Agora, segundo o próprio Porter (1999), a questão central já não está em saber quais os tipos de vantagens competitivas, mas sim, saber quais são os recursos, capacidades e características onde se

apóiam essas vantagens. Desta forma, segundo o autor, a competitividade tem recaído sobre os aspectos intangíveis, mais precisamente sobre os recursos do conhecimento.

Esta é, como chamou Drucker (1991), a sociedade do conhecimento. O conhecimento passa a ser a mola mestra das empresas e fator de diferenciação estratégica. Hansen et al. (1999) afirmam que com o estabelecimento das economias industrializadas, substituíram-se os recursos naturais por valores intelectuais, levando as empresas a examinarem o conhecimento básico dos seus negócios e de que forma este conhecimento está sendo usado.

Crawford (1994) entende que transformar o mundo numa economia baseada em conhecimento é, provavelmente, o passo com maior probabilidade de sucesso já dado na história do desenvolvimento econômico. Crawford (1994) argumenta que tal desenvolvimento propiciará à população mundial uma melhora sensível da condição de vida, libertando-a do excessivo trabalho e esforço físico de sobrevivência, permitindo que desenvolva seu potencial humano de maneira plena.

Crawford (1994) aponta as características da economia do conhecimento, definindo-a como a era do capital humano, dos quais destacam-se:

- o conhecimento científico e a pesquisa constituem a força propulsora da economia, que, por sua vez, gera novas tecnologias, promove inovações e cria novas indústrias;
- a educação tem um papel fundamental, já que os serviços de informações tornaram-se o maior segmento da economia;
- aumento substancial da participação das mulheres na força de trabalho com conseqüente reivindicação de igualdade de salários com os homens;
- o desenvolvimento de novas formas de administração de organizações, com uso de tecnologia intensiva e ênfase nos recursos humanos.

Daniels & Daniels (1996) acrescentam que as forças que passam a moldar os diferentes tipos de organizações terão uma natureza de informação; alegam ainda que a vantagem competitiva será daquelas que fizerem o melhor uso da informação disponível, que distribuírem a informação e o conhecimento de forma mais aberta, através dos recursos humanos em seus vários níveis, e que fornecerem os resultados deste conhecimento às pessoas interessadas, em todo o mundo.

É neste sentido que o conceito de "organizações de aprendizagem" emerge, enfatizando a necessidade de uma nova prática administrativa em relação ao conhecimento e a aprendizagem nas organizações. Senge (1990) tem convicção de que as melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirão como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização. É este conceito que Peter Senge vem testando com sua equipe no MIT (Massachusetts Institute of Technology) em divisões de grandes corporações americanas tais como Federal Express, Ford, HP, Intel e Shell.

Peter Senge (1990) afirma que organizações de aprendizagem são aquelas nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é libertada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo.

Senge (1990) defende que no âmbito das organizações de aprendizagem, 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 organização aqui estudada é uma empresa europeia, com atuação global e líder mundial em comunicações móveis, fornecendo equipamentos, soluções e serviços para operadoras de rede e corporações. Esta organização possui mais de 60 mil funcionários em todo o mundo. Na América Latina atuam cerca de 800 funcionários, sendo 200 deles baseados em sua unidade no Rio de Janeiro. As atividades da empresa realizadas na unidade no Rio de Janeiro ainda são bastante recentes, com apenas 5 anos de atividade local.

Senge (1990) afirma que a capacidade de aprender é a competência fundamental para assegurar a continuidade e a prosperidade das empresas ao longo do tempo e irá se destacar a empresa que souber cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis organizacionais.

Como cita Arie de Geus (1988), a única vantagem competitiva sustentável das organizações no longo prazo é a capacidade de aprender mais rápido que os concorrentes, ou seja, perceber que a habilidade de aprender rapidamente pode ser uma poderosa estratégia de gestão, que venha a trazer às empresas uma vantagem competitiva real e sustentável.

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). Este trabalho segue a segunda perspectiva de pesquisa, ou seja, das Organizações de Aprendizagem (OA).

Nestas circunstâncias, apresenta-se a seguinte pergunta a ser respondida:

**A divisão de infra-estrutura de redes da maior empresa fabricante de telefonia móvel do mundo, em sua unidade no Rio de Janeiro, pode ser associada ao conceito de “Organização que Aprende”?**

## 1.2 Objetivos

Este estudo se insere em uma linha de pesquisa iniciada por Leitão e Carvalho (1999), Kurtz (2005) e Sampaio (2006) que integra conhecimento, aprendizagem e mudança. O presente estudo de caso tem por objetivo final identificar, através de um teste diagnóstico, se a divisão de infra-estrutura de redes da maior empresa fabricante de telefonia móvel do mundo, em sua unidade no Rio de Janeiro, pode ser associada ao conceito de “organização que aprende”. Além disso, o estudo busca comparar os resultados obtidos no teste diagnóstico com os resultados obtidos no estudo de Sampaio (2006), que aplicou o mesmo questionário relacionando as organizações de aprendizagem às empresas de economia de comunhão (EdC).

Para direcionar a busca pelos objetivos finais, é necessária a definição dos seguintes objetivos intermediários:

- Identificar as condições que definem o conceito de aprendizagem e como ela emerge em uma organização.
- Identificar o conceito de “organizações de aprendizagem”.
- Analisar as condições que fazem com que uma organização possa ser associada ao conceito de uma “organização que aprende”.

Para tratar das questões acima descritas, assumem-se os seguintes pressupostos:

- Que a aprendizagem é chave para a competitividade e sobrevivência de organizações.
- Que a aprendizagem está intrinsecamente relacionada à cultura das organizações.

E ainda que:

- Aprendizagem, conhecimento e mudança são processos ontologicamente associados (Freitas e Leitão, 2004).
- A aprendizagem é uma grande rede de relacionamentos nas organizações, perpassando a organização (Mamede-Neves, 1999).

## 1.3 Delimitação do Estudo

Como em muitas áreas do conhecimento científico, o tema em questão é bastante amplo e dinâmico, e não existe a pretensão de esgotá-lo neste estudo. Os objetivos desta pesquisa, ao analisar um processo de aprendizagem específico, são identificar as variáveis que permeiam a dinâmica da concepção de organização de aprendizagem e avaliar as principais dificuldades deste processo, sem pretender propor restrições.

Embora seja necessário conhecer as principais teorias de aprendizagem nas linhas de AO e OA, para entender como o aprender se desenvolve na empresa e, desta forma, poder propor ferramentas para fomentar a aprendizagem, limitamo-nos aqui a um teste conceitual na linha de organização de aprendizagem (OA).

Em síntese, trata-se da comparação entre o que diz a bibliografia sobre Organizações de Aprendizagem (especificamente por meio de 14 características de organizações que aprendem) e o que é percebido pelos respondentes como aprendizagem em apenas uma divisão da empresa estudada, sem abranger toda a organização. Tal estudo de caso não possibilita qualquer generalização de natureza estatística e não utilizou outros métodos combinados de pesquisa que não a coleta de percepções de seus funcionários.

É importante também destacar as limitações desta comparação, uma vez que neste estudo estamos analisando os resultados obtidos em uma unidade da empresa estudada, enquanto que no estudo de Sampaio (2006) são utilizados os resultados obtidos em quatro empresas de EdC.

Além disso, não foram foco desta pesquisa a análise das diferenças de gênero, idade, formação, tempo de serviço na empresa e tempo no cargo na empresa nos resultados obtidos. A classificação dos cargos ficou limitada apenas à análise daqueles respondentes que possuem cargo de liderança e aqueles que não possuem um nível hierárquico mais elevado. Além disso, as respostas no estudo foram obtidas apenas por profissionais de nacionalidade brasileira. Há cerca de 10% de profissionais de outras nacionalidades na unidade da empresa no Rio de Janeiro e a sua percepção não foi foco deste estudo.

#### **1.4 Relevância do Estudo**

Embora muito já tenha sido escrito a favor ou contra a perspectiva estratégica das organizações de aprendizagem, o conceito de organização de aprendizagem ainda está em teste e, de fato, em razão dos limites que apresenta no campo teórico e prático, as construções teóricas ou análises de casos capazes de responder de maneira adequada aos questionamentos mais profundos e abrangentes acerca do tema têm sido relativamente restritas, especialmente para o caso de empresas que atuam no Brasil.

Assim, estudar e pensar o conceito de organizações de aprendizagem na empresa líder mundial em comunicações móveis e identificar de que forma é possível propiciar as mudanças transformadoras nas organizações, ampliando sua capacidade criativa e inovadora é tema extremamente relevante para os administradores.

Além disso, a pesquisa enfatiza o caráter estratégico do conhecimento e aprendizagem como fator chave para a competitividade, além da profunda influência que as rápidas mudanças tecnológicas estão produzindo nas organizações, aumentando a necessidade das empresas aprenderem a fazer as coisas de uma forma radicalmente nova. Na realidade, como observam Freitas e

Leitão (2004), conhecer, aprender e mudar são processos intimamente associados e devem ser entendidos em sua dinâmica.

Além disso, trata-se de continuidade ao trabalho de pesquisa relacionando aprendizagem às empresas de economia de comunhão (EdC) iniciado por Carvalho e Leitão (1999); Kurtz (2005) e Sampaio (2006). Através desta pesquisa, foi possível, pela primeira vez, compararmos as pesquisas efetuadas com as 14 características identificadas por Carvalho e Leitão (1999) e Sampaio (2006) a uma empresa que não pertencesse ao projeto de Economia de Comunhão.

## 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

<b>Características das organizações de aprendizagem</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>
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

<b>Características das organizações de aprendizagem</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>
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.

## 3

### Metodologia

#### 3.1

##### Tipo de Pesquisa

Tomando por base os critérios de classificação propostos por Gil (1993), a pesquisa pode ser classificada quanto aos fins e aos meios.

Assim, a pesquisa pode ser considerada descritiva, na medida em que manifesta características que descrevem o conceito de organizações de aprendizagem, testadas em uma empresa de comunicação móvel. O estudo busca verificar se as 14 características desse conceito podem descrever a organização estudada, segundo a percepção de seus funcionários. Como observa Gil (1993) descrição e explicação, por vezes, se aproximam, nas aqui pode-se adicionar a “compreensão” por refazer valer aspectos também subjetivos face às abordagens qualitativas e quantitativas combinadas, para verificar aquilo que afeta a aprendizagem. A pesquisa foi delimitada na forma de um estudo de caso.

A análise dos dados foi efetuada através de um teste diagnóstico, com o objetivo de testar as 14 características culturais de organizações de aprendizagem extraídas do estudo de Leitão e Carvalho (1999) e comparar tais resultados ao estudo de Sampaio (2006).

#### 3.2

##### Descrição e limitação do método

A pesquisa realizou um estudo de caso, com coleta de dados primários, realizada através de questionários e entrevistas em profundidade. Um estudo de caso, na concepção de Yin (2005), é uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa, pois, consiste num estudo profundo e detalhado de modo a permitir o amplo conhecimento da realidade estudada.

De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, no qual os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Caracteriza-se, segundo Yin (2005) pela capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações.

No entanto, algumas limitações também são apresentadas pelo método do estudo de caso. O estudo de caso não permite generalizações das conclusões obtidas no estudo em relação a toda a população, uma vez que focaliza a sua atenção em poucas unidades do universo. Considera-se, também, que os estudos de caso são mais suscetíveis a distorções, tanto no que se refere à possibilidade de interferência do pesquisador, que pode escolher os casos que

tenham os atributos específicos que ele deseja, como no que se refere a parcialidade do entrevistado (Yin, 2005).

### 3.3

#### **Unidade de Análise**

A organização escolhida foi a unidade do Rio de Janeiro da empresa líder no mundo em comunicações móveis, produzindo equipamentos, fornecendo soluções e serviços para operadoras de rede e corporações. A unidade da empresa estudada no Rio de Janeiro tem aproximadamente 200 funcionários, que corresponde ao universo deste estudo.

A amostra de 40 pessoas que responderam à pesquisa foi selecionada de forma que pudesse representar a proporção de funcionários com cargos de liderança (20%) e aqueles que não possuem cargo de liderança (80%). Em função da disponibilidade e comprometimento dos profissionais em responder ao questionário, foram definidos os respondentes tanto da pesquisa quantitativa quanto da qualitativa.

### 3.4

#### **Coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada de duas maneiras: questionário e entrevistas em profundidade. O questionário (ver Anexo I), já utilizado na pesquisa de Sampaio (2006), foi o instrumento escolhido para analisarmos as respostas para 14 perguntas referentes às 14 características culturais de Organizações de Aprendizagem extraídas do estudo de Leitão e Carvalho (1999) e comparar tais resultados ao estudo de Sampaio (2006).

Para realizar a coleta de dados através do questionário, procurou-se conversar com cada um dos 40 pesquisados, informando o objetivo da pesquisa, ressaltando a importância da sinceridade nas respostas e a necessidade de que todas as respostas fossem justificadas. Um fator importante para a conquista deste objetivo foi a confidencialidade das respostas, uma vez que foi acordado que os participantes não precisavam se identificar. Isso foi elogiado pelos respondentes como um fator que contribuiria muito para a veracidade as respostas. Desta forma, como já informado na delimitação do estudo, não foi utilizado neste estudo nenhum tipo de caracterização de perfil dos dados gerais dos respondentes.

Para checar se todos entenderam os conceitos expostos no questionários, foi feito um estudo piloto com 10 funcionários e não houve dúvidas em relação aos termos apresentados no modelo de questionário (ver Anexo I).

No primeiro momento da pesquisa, os questionários foram aplicados a 40 funcionários, sendo 20% para o nível hierárquico mais alto e 80% para o nível mais baixo. Apenas brasileiros responderam ao questionário. O questionário utilizou a escala Likert de cinco níveis, do mais positivo (5, considerando “concordo totalmente”) para o mais negativo (1, considerando “discordo totalmente”),

Todos os entrevistados justificaram suas respostas. A distribuição buscou formar uma amostra o mais representativa possível à quantidade de diretores, gerentes e funcionários da empresa estudada. Para que pudéssemos ter a informação do número de respostas das pessoas de nível hierárquico mais alto, foi colocado um asterisco no material das pessoas desta posição hierárquica.

Através das perguntas, procurou-se investigar as seguintes variáveis: geração de conhecimento, transformação do conhecimento; comprometimento das lideranças; objetivos coletivos; auto-análise coletiva e individual; posicionamento frente aos fracassos; coexistência de opiniões distintas; clima de abertura; padronização dos meios de comunicação; consistência das premissas; autocrítica e humildade; busca de visões alternativas; e aprendizado em grupo.

Além disso, com o objetivo de ampliar a compreensão das respostas quantitativas, foram realizadas cinco entrevistas, com aproximadamente uma hora cada, seguindo um roteiro semi-estruturado (no Anexo II, encontra-se modelo utilizado para realização das entrevistas em profundidade) buscando investigar a percepção de diretores, gerentes e funcionários a respeito da presença dos elementos característicos de uma organização de aprendizagem. tais entrevistas foram padronizadas, tomando-se especial cuidado com a preparação dos entrevistados para aceitação de gravação em áudio. Embora eu estivesse gravando a entrevista em áudio, uma cópia do roteiro de entrevista, com espaço entre as questões, me acompanhou em cada entrevista em profundidade, pois caso a gravação falhasse, eu teria como fazer anotações.

## 4

### Análise e resultados de campo

#### 4.1. Análise e resultados quantitativos

Foram aplicados 40 questionários, representando 20% do total de funcionários da unidade estudada. 80% da amostra era formada por funcionários sem cargo de liderança e 20% era formada por funcionários com cargo de liderança. Foram recebidos 40 questionários e nenhum foi invalidado. De todas as respostas, 4 questões foram deixadas em branco e foram tratadas de acordo com Hair et al (1998), como “missing values”. Segundo este método, as respostas foram arbitradas com o valor da escala que mais se aproximou da média para cada questão.

As questões foram formuladas em escala likert, com níveis de 1 a 5. De posse das respostas dos questionários, foram realizadas as análises estatísticas descritivas através do programa MS Excel. A tabela 01 apresenta as médias e medianas, em ordem decrescente, das variáveis e seus respectivos desvios-padrões das respostas dos funcionários.

Tabela 3: Percepção dos diretores, gerentes e funcionários

<b>Características de Organização de Aprendizagem</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Geração de Conhecimento	4,2927	4	0,6420
Transferência de Conhecimento	3,7805	4	1,0371
Transformação do conhecimento em resultados práticos	3,6585	4	0,9113
Comprometimento das lideranças	3,6585	4	1,0151
Objetivos Coletivos	3,8780	4	1,0049
Solidariedade	3,6829	4	0,9602
Posicionamento positivo aos erros	3,7073	4	0,9551
Coexistência harmoniosa, opiniões diferentes	3,9756	4	0,9080
Clima de abertura	4,1220	4	1,0999
Padronização das informações	4,0000	4	0,9220
Consistência e conteúdo técnico das observações	3,7805	4	0,9086
Autocrítica e humildade	3,6829	4	0,8497
Busca de visões alternativas	3,7561	4	0,9160
Aprendizado em grupo	3,9756	4	0,9615

De um modo geral, as médias foram mais baixas do que as encontradas no estudo de Sampaio (2006). É importante destacar que, enquanto no estudo de Sampaio (2006) a média mais alta foi de 4,9231 no item “aprendizado em grupo”, o item que obteve a média mais alta entre os funcionários da empresa estudada foi “geração de conhecimento” com 4,2927 de média e mediana 4.

As médias obtidas são comparativamente menos elevadas e a distância entre a maior (4,2927) e a menor (3,6585) é expressiva, mostrando menor compactação entre as 14 características testadas. Por outro lado, é curioso observar que as médias observadas estão no segmento superior da escala, próximo a “concordo”, mostrando algum grau de afinidade com as características culturais de uma Organização de Aprendizagem.

Entretanto, esta constatação inicial é enfraquecida pela maior dispersão nas posições manifestadas pelos entrevistados, verificada nos resultados obtidos no desvio-padrão de cada item (entre 0,6420 e 1,0999), mostrando as divergências de opiniões e a falta de homogeneidade do conceito na empresa estudada.

O desvio-padrão indica a dispersão dos dados dentro da amostra, isto é, o quanto os dados em geral diferem da média. Quanto maior o desvio-padrão, mais dispersos são os valores da série estatística. Os resultados da análise quantitativa mostraram dispersões maiores do que as encontradas no estudo de Sampaio (2006), com evidências de que não podemos associar o conceito de organizações de aprendizagem à unidade da empresa estudada.

Desta forma, o conceito de organizações de aprendizagem se apresenta, nesta unidade da empresa estudada, de forma menos expressiva do que no estudo de Sampaio (2006) para as empresas de Economia de Comunhão, como poderemos observar com mais detalhes nas justificativas e ressalvas dos entrevistados, que se mostram de forma pouco homogênea.

Além disso, é importante ressaltar que o fato de ‘concordar’ com uma determinada afirmativa não significa que já seja uma prática efetiva. Podemos observar na tabela 2, por exemplo, que a variável “geração de conhecimento” é o item com maior pontuação entre os entrevistados. Entretanto, é curioso observar que variáveis como “transformação do conhecimento” e “comprometimento das lideranças” estejam ocupando as últimas posições no estudo, com as menores médias e uma das maiores dispersões entre as 14 características estudadas.

Tabela 4: Percepção dos diretores, gerentes e funcionários classificados de acordo com a posição obtida

Posição	Características de Organização de Aprendizagem	Média	Desvio Padrão
1	Geração de Conhecimento	4,2927	0,6420
2	Clima de abertura	4,1220	1,0999
3	Padronização das informações	4,0000	0,9220
4	Coexistência harmoniosa, opiniões diferentes	3,9756	0,9080
5	Aprendizado em grupo	3,9756	0,9615
6	Objetivos Coletivos	3,8780	1,0049
7	Transferência de Conhecimento	3,7805	1,0371
8	Consistência e conteúdo técnico das observações	3,7805	0,9086
9	Busca de visões alternativas	3,7561	0,9160
10	Posicionamento positivo aos erros	3,7073	0,9551
11	Autocrítica e humildade	3,6829	0,8497
12	Solidariedade	3,6829	0,9602
13	Transformação do conhecimento em resultados práticos	3,6585	0,9113
14	Comprometimento das lideranças	3,6585	1,0151

Não houve evidências significativas, portanto, de que esta organização procurou pôr em prática a gestão por aprendizagem. Além disso, os conceitos de Organizações de Aprendizagem e Aprendizagem Organizacional eram desconhecidos por mais de 95% da amostra de funcionários pesquisados. É importante observar que nas empresas de Economia de Comunhão estudadas por Sampaio (2006), esses conceitos também não eram conhecidos e os resultados mais favoráveis lá encontrados são espontâneos, ou seja, foram decorrentes de sua cultura e não de políticas de gestão.

Podemos comparar as posições de cada característica, por ordem de reconhecimento, para este estudo e o realizado por Sampaio (2006) nas empresas de Economia de Comunhão (EdC). É importante destacar as limitações desta comparação, uma vez que neste estudo estamos analisando os resultados obtidos em uma unidade da empresa estudada, enquanto que no estudo de Sampaio (2006) são utilizados os resultados obtidos em quatro empresas de EdC.

Tabela 5: Comparativo entre os resultados e o estudo de Sampaio (2006)

Características das organizações de aprendizagem	Posição	
	Empresas de EdC	Empresa Convencional
Aprendizado em Grupo	1º	5º
Clima de abertura e valorização da verdade	2º	2º
Geração de conhecimento	3º	1º
Solidariedade, abertura, sinceridade	4º	11º
Coexistência harmoniosa opiniões diferentes	5º	4º
Consistência objetiva e conteúdo técnico das observações	6º	8º
Objetivos coletivos	7º	6º
Busca de visões alternativas	8º	9º
Comprometimento das lideranças	9º	14º
Posicionamento positivo quanto aos erros	10º	10º
Autocrítica e humildade	11º	12º
Transformação do conhecimento	12º	13º
Transferência de conhecimento	13º	7º
Padronização e homogeneização dos meios de comunicação	14º	3º

Além da questão da significativa dispersão identificada em todos os itens neste estudo, há variáveis que apresentaram diferenças na percepção das duas amostras, identificados pela posição dos entrevistados em relação a cada um dos itens. As variáveis que apresentaram as mais significativas diferenças de posição e, portanto, de percepção entre os dois estudos foram “Aprendizado em Grupo”, “Solidariedade, abertura e sinceridade” e “Comprometimento das Lideranças”.

A variável “Aprendizado em Grupo” foi aquela que obteve a maior média no estudo de Sampaio (2006). Por outro lado, na unidade da empresa estudada, a mesma variável obteve apenas a quinta posição e com significativa dispersão entre os entrevistados (0,9615). Esta é uma diferença bastante importante entre os estudos, pois no estudo de Sampaio (2006) tal característica é identificada como o ponto mais forte entre as empresas estudadas e trata-se de um aspecto fundamental entre as principais características das Organizações de Aprendizagem. É natural, apesar de não ser uma política e ser um conceito totalmente desconhecido, que nas empresas de Economia de Comunhão tal característica tenha o destaque obtido no estudo de Sampaio (2006). A cultura nestas empresas adota estruturas organizacionais capazes de promover o trabalho em grupo, favorecendo a criação de uma atmosfera de ajuda recíproca, de respeito e de confiança, em que se torna natural colocar à disposição, livremente, os próprios talentos, idéias e capacidades, em benefício do crescimento profissional dos colegas e para o crescimento da empresa. Nas empresas convencionais, como a unidade aqui estudada, impera a acirrada competitividade e o sentimento, por parte dos colaboradores, como relatado nos

questionários, de diversos conflitos negativos, priorizando o trabalho individual e reduzindo o espaço para o aprendizado em grupo.

Além disso, uma das mais significativas diferenças entre os resultados reside no item “solidariedade, abertura e sinceridade”. No estudo de Sampaio (2006) esta variável aparece como a quarta maior média. Já na unidade da empresa estudada esta mesma variável aparece apenas como a décima primeira posição e com uma das maiores dispersões (0,9602). É importante destacar que este resultado fica evidente quando identificamos que a base das empresas de economia de comunhão é o relacionamento entre as pessoas. Neste sentido, a empresa estruturada neste modelo não é movida por interesses egoístas. É a reciprocidade que move estas empresas. Nasce, então, a compreensão recíproca, a partilha de problemas e a busca comum de soluções. Por outro lado, as empresas convencionais seguem um modelo de política cognitiva centrada no mercado, onde o relacionamento entre as pessoas não está entre as prioridades nas suas políticas e, por consequência, sentimentos como solidariedade, abertura e sinceridade não são normalmente incentivados e estimulados nas organizações tradicionais. Devido ao ambiente de competição a que os profissionais estão expostos, fica evidente nas respostas dos questionários a ausência de sentimentos como solidariedade, abertura e sinceridade no cotidiano. Tal prática competitiva é muitas vezes estimulada pela própria organização e muitas vezes os profissionais a externam com o objetivo de ter acesso a promoções e cargos de destaque.

Outro destaque em relação às diferenças entre os estudos se refere ao comprometimento das lideranças. Na unidade da empresa estudada, é o item na última posição entre as variáveis pesquisadas. Constatou-se, entre as justificativas, que o comprometimento das lideranças varia muito conforme o gestor e que isso não está enraizado como cultura na empresa, ao contrário do estudo de Sampaio (2006), onde evidências do comprometimento das lideranças entre as empresas de Economia de Comunhão foram identificadas. Sem a participação e o comprometimento das lideranças para desenvolver este ambiente para a aprendizagem, os resultados de uma organização nesta área ficam essencialmente comprometidos.

É possível, portanto, após compararmos os resultados do estudo de Sampaio (2006) e os resultados deste estudo, identificar que há evidências de menor coesão do grupo da unidade da empresa aqui estudada com relação à identificação das 14 características testadas. A seguir, serão discutidos os resultados obtidos com base nas respostas dos 40 questionários, na ordem com que as perguntas foram propostas. As respostas destacadas a seguir foram aquelas que melhor representaram as percepções de todo o grupo.

### **Geração de conhecimento na empresa (média: 4,2927 e desvio-padrão: 0,6420)**

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).

Esta variável ficou em primeiro lugar na pesquisa, em termos da percepção que os funcionários possuem da sua presença em sua empresa. Percebe-se, entre as respostas para este item, a ênfase no conhecimento tácito, incentivado pelo treinamento formal e o estudo. Apesar da média elevada, é possível identificar diversas ressalvas entre os depoimentos, mostrando falta de

uniformidade nas respostas e no conceito dentro da organização. Entre as justificativas, ressaltam-se:

*“Acho que às vezes a geração de idéias é mais subjetiva do que objetiva. Muitas coisas são idealizadas mas acabam nunca sendo implementadas.”*

*“Entendo que existe uma preocupação muito grande na empresa em promover o conhecimento e sua difusão. Acredito ser um ponto muito forte e positivo na empresa.”*

*“A empresa aonde trabalho se preocupa com o aprimoramento das técnicas. Porém, isto não necessariamente se estende a todas as áreas da empresa. O foco é prioritariamente na parte operacional. As áreas administrativas e de suporte têm um baixo nível de investimento em treinamento”.*

**Transferência de conhecimento na empresa (média: 3,7805 entre e desvio-padrão: 1,0371)**

Esta variável procurou investigar se os empregados entendem o que foi criado, identificando as conseqüências diretas e indiretas com o seu trabalho ou setor e são capazes de adaptar à sua realidade.

Este item ficou na sétima posição entre as respostas dos funcionários, destacando-se entre uma das maiores dispersões encontradas no teste: 1,0371, comprovando a ausência de uniformidade nas opiniões dos funcionários sobre esta variável, apesar da elevada média obtida de 3,7805. Dentre as justificativas nos formulários, destacam-se as divergências de opiniões neste item.

*“Não tenho conhecimento de nenhuma área onde isso ocorra. Pelo contrário, vejo que o conhecimento ainda é muito compartmentado, específico do projeto ou do departamento.”*

*“Isso não é feito. O conhecimento fica com os funcionários e não com a empresa. Não temos ferramenta para tal, nem processo.”*

*“É um dos pontos mais fortes na empresa.”*

*“Entendo que este é um item problemático em empresas de diversos tamanhos. Nas empresas globais, as áreas tendem a ter ‘gaps’ grandes em comunicação. Creio que este item tem a ver com a criação de silos, algo natural nas organizações e que dificultam esta transferência de conhecimento.”*

### **Transformação do conhecimento em resultados práticos (média: 3,6585 e desvio-padrão: 0,9113)**

Por transformação do conhecimento, buscou-se identificar se a unidade da empresa estudada tem capacidade de transformar o conhecimento gerado em resultados práticos que resultem em ações coerentes e com maior probabilidade de sucesso. Esta variável ficou entre as duas últimas posições entre os entrevistados, com a mesma média observada no item “comprometimento das lideranças”. Observaram-se também neste item significativas diferenças entre as respostas.

*“Nem sempre. Por exemplo, fiz alguns treinamentos interessantes, mas que não consegui aplicar no dia a dia.”*

*“Acredito que seja bem claro que todo treinamento técnico é rapidamente convertido em resultados práticos na empresa. No entanto, o aprendizado gerado nos projetos é perdido em virtude de não se divulgar as dificuldades/soluções encontradas para todos os grupos.”*

### **Comprometimento das lideranças (média: 3,6585 e desvio-padrão: 1,0151 )**

Esta variável procurou medir se as lideranças falam a mesma língua quanto às operações da empresa, se comprometem e se empenham para o desenvolvimento e implantação de uma consciência de aprendizado. Esta variável ficou empatada entre as duas últimas posições entre os pesquisados, mas entre as duas, é a variável com maior dispersão nas respostas e com uma das maiores dispersões identificadas em todo o teste.

*“De uma forma geral, a liderança está focada em resultados operacionais, financeiros, etc. Geralmente, a liderança entende que o desenvolvimento do aprendizado é um meio para alcançar os resultados. Porém, quando se aumenta a pressão por resultados, facilmente esta questão passa a segundo plano.”*

*“O discurso é único e a boa-vontade também. Faltam ferramentas e processos.”*

*“Já foi assim. Hoje, apesar de todo planejamento de desenvolvimento, pouco é possível de ser posto em prática, ou seja, poucas oportunidades de aprendizado são permitidas seja por custo ou tempo.”*

### **Objetivos Coletivos (média: 3,9024 e desvio-padrão: 1,0049)**

Esta pergunta procurou identificar se a missão da empresa, as metas estratégicas e os objetivos dos diferentes setores são sempre assumidos como coletivos; além de procurar identificar se existe abertura para a discussão sobre as opiniões e os desejos dos empregados. Este item ficou em 6º lugar na percepção dos pesquisados. A maioria entende que há a percepção que as metas estratégicas são assumidas como coletivas. Entretanto, apesar da maioria ter informado “concordo” ou “indeciso”, muitos fizeram ressalvas, como podemos observar pelas justificativas e pela elevada dispersão encontrada nas respostas:

*“O pessoal do meu grupo está livre para comentar/expressar, a qualquer momento, quaisquer opiniões sobre o andamento das estratégias do nosso setor e de outros setores. Inclusive, sempre que possível, eu peço “feedbacks” de outras áreas para que possamos sempre medir como eles estão nos ajudando ou atrapalhando.”*

*“Percebo abertura para discussão sobre opiniões, entretanto com pouca eficácia já que mudanças importantes não são feitas.”*

*“A missão e as metas estratégicas são definidas pela diretoria da empresa, sem que haja espaço para discussão. Diferentes setores procuram desenvolver conhecimento para atingir esses objetivos.”*

*“Não tenho conhecimento que isso ocorra em nenhuma área”*

### **Solidariedade, abertura ao conhecimento e sinceridade (média: 3,6829 e desvio-padrão: 0,9602)**

Esta variável buscou identificar se existe 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. Apesar de algumas pessoas identificarem este compromisso na empresa, muitos discordaram. Desta forma, este item ficou empatado outros dois itens como penúltimo lugar na percepção dos funcionários da empresa e também com elevada dispersão nas respostas, ressaltando-se as seguintes justificativas e ressalvas:

*“Devido ao ambiente de competição a que estamos expostos (...), as pessoas tendem a esconder informações sigilosas para que em determinado momento possa ser utilizado a seu favor e tirar proveito disso, obtendo acesso a promoções e outros cargos de destaque.”*

*“Existe a preocupação com a melhoria dos processos, porém acho que nem sempre as pessoas estão abertas ao conhecimento e sua aplicação efetiva. Existe uma resistência à mudança”*

*“..ainda há uma concentração de experiências e conhecimentos em poucas mãos. A correria operacional do dia-a-dia nem sempre permite a transferência destes conhecimentos.”*

*“Existe uma busca contínua de geração de idéias, mas sem processos específicos.”*

**Posicionamento positivo frente aos erros (média: 3,7073 e desvio-padrão: 0,9551)**

Aqui se buscou identificar se a empresa se posiciona positivamente frente aos fracassos e erros e se existe uma postura de plena disposição para tirar proveito deles. Este item ficou em 10º lugar na percepção dos funcionários e com significativa dispersão nas respostas, destacando-se as seguintes justificativas e ressalvas:

*“Sim, mas em geral quando são erros maiores e evidentes.”*

*“Existem erros que ocorrem frequentemente, mas que não são corrigidos e com isto perdemos a oportunidade de nos tornarmos mais eficientes.”*

*“Nunca soube de um debate após perder uma concorrência. Assim, poderíamos não repetir os erros”*

*“Os gerentes reúnem seus grupos para discutir falhas. Porém, nem sempre resulta em mudanças.”*

**Coexistência harmoniosa e produtiva de opiniões diferentes (média: 3,9756 e desvio-padrão: 0,9080)**

Neste quesito buscou-se identificar se as diferentes opiniões coexistem sem conflitos e há um clima de apoio à introdução de novas idéias em todos os níveis da empresa. Esta característica ficou em 4 lugar na percepção entre os funcionários, porém com significativa dispersão no resultado das respostas. É possível ressaltar as seguintes justificativas e ressalvas:

*“Não vejo problemas na empresa quando enfrentamos situações de divergência de opiniões.”*

*“Percebo abertura e respeito em relação às opiniões e idéias apresentadas, assim como o diálogo em relação às mesmas.”*

*“Concordo que existe esta visão no que se refere ao apoio à introdução de idéias. No entanto, prefiro acreditar que os conflitos existentes (têm que existir) sejam positivos, promovendo ações positivas dentro da organização.”*

*“Percebo mais um silêncio altamente perigoso. Como não acreditam em mudanças substanciais e importantes, preferem não comentar, parecendo um ambiente calmo.”*

*“Todas as idéias são bem-vindas sem preconceito e hierarquia.”*

### **Clima de abertura e valorização da verdade (média: 4,1220 e desvio-padrão: 1,0999)**

Esta questão buscou identificar se as comunicações são abertas e se a verdade é perseguida como premissa básica em todos os debates e decisões. Esta característica ficou em segundo lugar entre os funcionários. Entretanto, há ressalvas importantes descritas em diversos depoimentos, uma vez que este é o item com a maior dispersão de todo o teste: 1,0999. É possível ressaltar as seguintes justificativas e ressalvas:

*“Abertura e respeito são percebidos nas reuniões e encontros.”*

*“Sim, o discurso e as ações são pautados por transparência e verdade.”*

*“A direção da empresa recusa-se a enxergar a realidade e insiste até o último instante em metas inatingíveis. Não há transparência entre as áreas.”*

*“A experiência na empresa mostra que, na prática, não funciona assim.”*

### **Padronização e homogeneização dos meios de comunicação (média 4,0000 entre os funcionários)**

Esta pergunta, cuja média ficou na 3ª posição entre os funcionários, buscou verificar se os meios de comunicação são padronizados e homogêneos para o entendimento coletivo, ou seja, se existe uniformização das expressões utilizadas e técnicas de diálogo que facilitem a comunicação interna. Apesar da pontuação elevada, identificamos diversas ressalvas, evidenciados pela alta dispersão de 0,9220. Dentre as justificativas e ressalvas, destacam-se:

*“Existe muito cuidado no uso das palavras e expressões da cultura corporativa e uma democratização dos meios de comunicação.”*

*“Falhamos muito na comunicação. O dinamismo e a velocidade com que a empresa se movimenta exige um sistema mais efetivo de comunicação. A informação muitas vezes está disponível, mas os fatores “tempo” e “análises” muitas vezes impedem a identificação e a conclusão de ações pertinentes.”*

*“Os meios de comunicação são padronizados e homogêneos. Porém, não acredito que sejam utilizados de maneira eficaz.”*

*“Algumas expressões técnicas do setor e da empresa são usadas constantemente sem o filtro de audiência. Muitas vezes, funcionários novos ou não-técnicos ficam perdidos em exposições dos temas.”*

### **Consistência objetiva e conteúdo técnico das observações (média: 3,7805 entre os funcionários)**

Aqui se procurou medir se as decisões são baseadas em fatos concretos que sejam aceitos pelos debatedores. Este item ficou em 8º lugar na pesquisa. Apesar da elevada média, houve também uma dispersão e heterogeneidades significativas nas respostas, como podemos identificar a seguir:

*“Muitas vezes críticas são feitas sem que se apresente o problema encontrado ou que haja espaço para discussão e busca de uma solução.”*

*“Nem sempre são usados fatos concretos. Em geral não há consenso.”*

*“Nem sempre decidimos sobre fatos concretos. Tratamos com muita incerteza dos assuntos e nem sempre existe consenso em relação ao assunto.”*

*“Acho que esta afirmação não se aplica a toda a gerência. Em alguns casos, ainda se vê a imposição de idéias nem sempre consensuais por métodos não condizentes com os valores estabelecidos na empresa.”*

**Autocrítica e Humildade (média: 3,6829 e desvio-padrão: 0,8497)**

Esta pergunta, cuja média ficou empatada com outras duas como a penúltima posição, procurou medir se há autocrítica, humildade e aceitação por parte de diretores e gerentes da eterna condição de aprendizes. Além disso, buscou verificar se, ao encontrar dificuldades em realizar uma tarefa, procura-se ajuda e se quando se depara com situações complexas, procura-se dialogar com colegas para solucioná-las. Foram identificadas também neste item significativo número de justificativas e ressalvas, evidenciados pela dispersão neste item. Entre as justificativas, destacam-se:

*“Tive experiências positivas quanto a este item, interagindo com gerências capazes de solicitar ajuda e reconhecer determinada limitação.”*

*“Diretores e gerentes, frente a situações difíceis, procuram amigos ou outros diretores em outras empresas. Eles não debatem suas dificuldades com seus colegas ou com seu grupo para não tornar pública a sua aparente dificuldade. Falta humildade e aceitação de suas fraquezas por questão de vaidade.”*

*“Não conheço as interligações entre gerentes e diretores. Com relação aos funcionários, acho muitos arrogantes e o pior é que não possuem experiência de vida e nem de trabalho para tal.”*

**Busca de visões alternativas (média: 3,7561 e desvio-padrão: 0,9160)**

Esta variável procurou identificar se a empresa foge do condicionamento para respostas óbvias e procura maior enriquecimento do processo decisório. A média das respostas ficou na 9ª colocação, com elevada dispersão. Principais justificativas e ressalvas:

*“Ainda não é um comportamento geral.”*

*“Acredito que a empresa está se abrindo até com a entrada de novos funcionários que vieram de outras empresas e que colocam em discussão tópicos que sempre foram verdades absolutas. O processo decisório vem se descentralizando com a participação de outras pessoas.”*

*“Existe o cuidado em buscar a solução que agregue mais valor. Para tal, é de fundamental importância a participação de pessoas com o perfil e capacitação necessários.”*

### **Aprendizado em Grupo (média: 3,9756 e desvio-padrão: 0,9615)**

Finalmente, esta pergunta, que ficou em 5ª colocação entre os pesquisados, porém com elevada dispersão nas respostas, procurou medir se o diálogo e o pensamento coletivo são desenvolvidos para o grupo conseguir realizações maiores do que teriam seus membros isoladamente e se uma pessoa produz mais quando trabalha em equipe do que individualmente. Dentre as justificativas e ressalvas, destacam-se:

*“Em geral, percebo uma grande união dos grupos em busca de seus objetivos, embora haja conflito entre grupos de diferentes áreas.”*

*“As pessoas aqui não apreciam o trabalho em equipe e priorizam somente o trabalho individual.”*

*“O discurso interno é esse, na prática vejo o inverso.”*

### **4.2. Análise e resultados qualitativos**

Com o objetivo de ampliar a compreensão das respostas quantitativas, foram realizadas cinco entrevistas em profundidade em três escalões (três funcionários, um gerente e um diretor) com aproximadamente uma hora cada, seguindo um roteiro estruturado, buscando investigar as suas percepções a respeito da presença dos elementos característicos de uma organização de aprendizagem.

Um aspecto importante que permeia a análise de todos os depoimentos é a heterogeneidade de opiniões, já identificados anteriormente na análise quantitativa, confirmando a elevada dispersão nos resultados obtidos no teste. As entrevistas mostraram um amplo espectro de percepções exteriorizadas, algumas delas muito críticas, com carga emocional negativa e outras muito positivas em relação ao mesmo item. A seguir, destacam-se os principais pontos de divergência entre os entrevistados.

Em relação à variável “geração de conhecimento” há significativas divergências de opiniões (desde ‘concordo totalmente’ até ‘discordo totalmente’), e há significativas evidências de que há pouco contato entre as áreas. Os respondentes afirmam que e que poderia haver maior interação entre as pessoas. Além disso, observa-se, entre os relatos, que a geração de conhecimento é reconhecida pelos entrevistados basicamente em função de treinamentos formais. Por outro lado, as atividades na própria área, a troca de experiências com profissionais de outros países e a existência de “coaches” começam a ser reconhecidos como canais de aquisição de conhecimento, porém ainda de forma muito incipiente. Percebe-se também que, apesar de haver uma percepção de que há um incentivo para a geração de conhecimento por parte da empresa estudada, tal item não é observado como uma cultura da organização, dependendo mais das ações dos indivíduos ou de áreas específicas, como podemos observar pelo depoimento a seguir:

*“Internamente, vejo que a empresa investe na geração de conhecimento, porém, existem áreas que têm mais conhecimento que as outras. Há áreas que estão mais envolvidas no negócio do que outras. Apesar de haver o interesse da empresa em gerar este conhecimento, acredito que isso depende muito mais do indivíduo do que da organização. Deveria haver algo mais definido em relação a geração de conhecimento, uma vez que se o funcionário não ‘correr atrás’, o conhecimento não chega até ele.”*

Grande parte das técnicas e estratégias para transferência de conhecimento se refere a maneiras eficazes de se comunicar, principalmente quando se trata de compartilhar conhecimento tácito, que exige intenso contato pessoal. O compartilhamento de conhecimento nem sempre é realmente estimulado como aparece no discurso inicial. Entretanto, há um aspecto importante nesta unidade da empresa estudada, uma vez que os funcionários têm a oportunidade de conviver com profissionais de diferentes países na empresa. Como empresa com presença global, os funcionários precisam se comunicar com outras áreas da empresa em todo o mundo – tanto pessoalmente quanto através de instrumentos de comunicação como correio eletrônico e programas de bate-papo. É possível observar pelos relatos que o compartilhamento e transferência de conhecimento está bastante ligado à confiança e ao conhecimento pessoal, sendo construído essencialmente na interação entre as pessoas. Percebe-se, porém, que o contexto de competitividade muitas vezes inibe o compartilhamento de conhecimento. Além disso, o crescimento acelerado da empresa também foi identificado como fator inibidor para a geração e transferência de conhecimento na organização.

*“Constantemente oportunidades de treinamento formal são disponibilizadas. Além disso, é comum termos profissionais mais experientes (muitas vezes expatriados) compartilhando conhecimentos ou fazendo “coaching”, proporcionando valiosas oportunidades de treinamento “on the job”.*

*“A transferência de conhecimento entre áreas é bem complicada. Deveria haver maior interação entre as áreas, uma vez que isso gera um melhor entendimento na empresa em relação ao planejamento que a empresa tem para aquele período. Isso impacta muito o trabalho de todo mundo, pois não há um processo formal que determine esta troca de informações e a transferência de conhecimento. Também não sei o quanto isso é factível em uma empresa, mas acredito que isso seria muito útil para a produtividade de todos.”*

*“A empresa cresceu muito rapidamente e as áreas perderam o contato que havia antes. Não há processos específicos para que atuemos em conjunto e saibamos o que está ocorrendo em outras áreas. Não há uma visão única de todo o processo.”*

As menções que se seguem em relação à transformação do conhecimento em uso prático podem ser resumidas pelo fato de que o uso do conhecimento é muito assimilado com a aplicação dos conhecimentos explícitos adquiridos em programas de treinamento formais. Muitos esquecem do aprendizado advindo de suas atividades diárias e no relacionamento com outros colegas. Outra questão importante mencionada se refere à elevada rotatividade interna entre as pessoas. O que inicialmente poderia ser encarado como uma excelente forma de aprendizado, pode ser visto também como uma forma de desperdiçar o conhecimento que as pessoas adquirem em função de sua experiência, como podemos observar no relato abaixo:

*“O grande problema é que no momento em que a pessoa está amadurecida e, com amplas possibilidades em transformar todo o conhecimento adquirido em resultados práticos, ele é mudado de área e não tem a oportunidade de produzir os resultados para a empresa. Existe na empresa uma idéia de que se você já está há dois anos em uma posição, que você deve mudar para, em tese, aumentar a sua motivação. O funcionário tem que se tornar ‘sênior’ em alguma coisa e ter a oportunidade de transformar aquele conhecimento em algum resultado prático. No primeiro ano, você aprende. No segundo ano, você começa a criar e inovar, criando novos processos. É neste momento que a empresa acaba colocando a pessoa em uma outra posição e este conhecimento adquirido nunca é transformado em resultados práticos. Todo aquele conhecimento se perde e não há retorno para a empresa.”*

Para que um líder conduza uma equipe a um sistema propício para a aprendizagem: desenvolver um processo contínuo que possibilite a geração e o compartilhamento do conhecimento, além de ser capaz de ouvir seus colaboradores. É possível observar, entre os depoimentos que isso está presente e é estimulado dentro da organização. Entretanto, esta prática não é algo uniforme. Nem todos os líderes incentivam e propiciam um ambiente favorável ao diálogo, à liberdade de criação e expressão, respeitando as diferenças entre as pessoas. Para alguns líderes não é tão clara esta consciência. Há relatos de casos recentes, onde havia mais expatriados dentro da empresa e, nesta época, esta consciência com o aprendizado era maior. Além disso, alguns relatos defendem que, para que o líder realmente se comprometa com o aprendizado dentro da organização, isso deveria ser estabelecido entre os critérios de seleção dos líderes e na programação do desenvolvimento profissional para os funcionários, de forma a formar esta cultura

na empresa. Segundo as entrevistas, o comprometimento das lideranças em relação ao aprendizado varia conforme o gestor, conforme indicam os depoimentos:

*“Até por questões de cultura, o gestor europeu é mais sistemático e quer checar suas competências. Chega a ser chato com isso! Ele quer saber o seu desempenho, se você está aprendendo...Já o brasileiro é mais anárquico”.*

*“O gestor tem que mostrar claramente para o funcionário o que ele precisa fazer para alcançar determinados objetivos, que não necessariamente está relacionado a promoção. Na empresa isso varia muito. Há gerentes que não se preocupam com isso e há gerentes que se preocupam demais. A questão é que não há uma forma única dos gestores verem esta questão dentro da organização. Isso acaba variando de gestor para gestor, partindo de iniciativas individuais. Deveria haver um modelo de liderança voltado para o incentivo à aprendizagem dentro da empresa.”*

Os objetivos coletivos dentro de organizações de aprendizagem criam um sentimento de coletividade que permeia a organização e dá coerência às diferentes atividades. Ou seja, ela é essencial para uma organização que aprende, pois dá coerência às diferentes atividades, proporcionando foco e energia para a aprendizagem. Trata-se de um compromisso que as pessoas constroem, umas em relação às outras e em relação a alguma coisa que valorizam em comum. Entretanto, há relatos nas entrevistas em profundidade que muitos objetivos são definidos e procedimentos criados sem que as pessoas sejam consultadas. Há casos em que os objetivos são definidos integralmente pelo gestor, que traça metas inatingíveis, gerando o efeito inverso: desmotivação, baixa moral e pouca comunicação entre outras áreas.

*“Há situações em que a matriz envia procedimentos ‘top-down’ que não se aplicam à realidade brasileira.”*

*“As pessoas não sabem quais são os objetivos da empresa, principalmente em relação aos objetivos financeiros e comerciais. As pessoas têm objetivos específicos de sua área, mas são poucos aqueles que conhecem quais são os objetivos mais estratégicos da organização. Em linhas gerais, isso é conhecido apenas em algumas áreas. Na minha área, quem definia os objetivos era eu mesmo, mas é claro que isso deveria estar coerente, pois estava sujeito à aprovação do meu gestor.”*

O princípio do clima de abertura e de solidariedade está relacionado ao grau de oportunidade concedido aos membros da organização para conhecerem e participarem de todas as atividades realizadas. Alguns depoimentos informam que isso ocorre, mas não há concordância integral neste item, reforçando as evidências já identificadas na análise quantitativa dos questionários.

*“Isso é uma questão muito complexa. Eu acho que existe essa ajuda, mas eu acho que você não deve depender dela. Isso me dá a impressão de que você depende de uma outra pessoa para fazer o seu trabalho, mas eu acho que isso não deveria acontecer em uma empresa. Eu não posso depender da solidariedade das pessoas. Para os latinos, parece que você tem que conhecer as pessoas para que as coisas aconteçam. Eu trabalhei na Alemanha e esta questão da solidariedade não existe, pois as pessoas são conscientes do que cada um deve fazer. É claro que influi positivamente o fato de você ter um bom relacionamento com as pessoas, mas eu acho isso muito negativo para uma empresa, pois isso não deveria ser motivo para tornar as coisas mais fáceis. Isso não deve ser algo determinante em uma empresa.”*

Uma diferença crucial entre uma organização convencional e uma organização de aprendizagem é a mudança na concepção de se evitar erros, para um contínuo aprender a partir deles. O posicionamento positivo em relação aos erros gera grandes discrepâncias de depoimentos, demonstrando que a organização possui divergentes opiniões em relação a este tema, como já havia sido identificado na análise quantitativa. De um lado, há relatos de que a empresa tem uma cultura de premiar as pessoas que tomem a iniciativa. Por outro lado, há casos em que os erros geram “puxões de orelhas” e há gestores que não são solidários com os funcionários em relação ao erro. Segundo os relatos, o erro é sempre colocado como individual e não da equipe ou do próprio líder, como indica um dos depoimentos: “parece que quando o filho é feio, ninguém quer ser o pai.” Daí, sobra para aquele que tomou a iniciativa de fazer. “Isso prejudica muito a inovação dentro da área”, relata um dos entrevistados. Por outro lado, há pessoas que indicam que este é um dos pontos fortes da organização, pois, sem isso, “a empresa não conseguiria ser tão inovadora quanto é”. Em relação ao processo de aprendizagem e de gestão de pessoas em uma organização, tais punições podem causar efeitos colaterais como falta de geração e transferência de conhecimento, baixo moral, absenteísmo e aumento na rotatividade. Esta questão está estreitamente ligada, segundo os relatos das entrevistas, às discrepâncias em relação à coexistência de opiniões distintas. De um lado, há abertura para discussão e debates de novas idéias. Por outro lado, há pouco aproveitamento prático de idéias em outras áreas.

*“O erro tem que ser tratado da maneira saudável. Repetir o erro é realmente burrice. Devemos encarar o erro como uma forma positiva, mas trata-se de uma postura muito mais individual, pelo estilo da pessoa. Não é algo que*

*poderia considerar como uma característica da organização.”*

*“Os erros, para alguns líderes, não são tratados de uma maneira positiva. Por outro lado, há líderes que não conversam com os funcionários para tirar proveito dos erros.”*

O convívio de diferentes opiniões associa-se à livre circulação do conhecimento, sem egocentrismos ou despojamento das vaidades. Entretanto, há relatos em que não há estímulos a introdução de novas idéias, pois as pessoas têm receio de dar sua opinião, com receio de falar bobagem. Há uma questão de falta de confiança e competitividade, uma vez que a opinião só é realmente valorizada se o emissor da opinião possui “credibilidade e respeito”, como podemos identificar no relato:

*“De um modo geral, as idéias são aproveitadas. Por outro lado, isso depende muitas vezes da visibilidade e de credibilidade da pessoa, para sua opinião ser respeitada ou não. Muitas vezes, você dá uma idéia, que é ignorada. Porém, a mesma idéia apresentada por alguém ‘mais importante’ é tratada de outra forma. É levada mais em conta. Isso é muitas vezes uma questão de confiança. Muitas pessoas aceitam determinadas atividades e não colocam suas opiniões, pois se sentem intimidados e têm medo de falar bobagem.”*

Um dos principais resultados proporcionados por um elevado compromisso em relação ao clima de abertura e valorização da verdade é a geração de um claro entendimento dos objetivos e da realidade, sem o qual não existe uma base para uma ação eficaz. Entretanto, a realidade atual desta organização é de uma grande dispersão de opiniões e o resultado é que não há um acesso à obtenção de uma informação profunda no ambiente de trabalho. Não foi identificado nos relatos que haja o deságio das variáveis dominantes e tampouco as discussões trazem à tona as questões embaraçosas.

*“Há um certo clima de abertura, mas as pessoas não se abrem totalmente, principalmente em relação a trazer à tona as questões embaraçosas. Muitas pessoas têm medo, principalmente se não há abertura e confiança na relação com o líder.”*

*“Não observo oportunidades de participar de todas as atividades realizadas dentro da minha área e ainda se vê a imposição de idéias, nem sempre consensuais e por métodos não condizentes com os valores estabelecidos na empresa.”*

Em relação aos meios de comunicação homogêneos, a organização possui uma *intranet* com muita informação, porém houve restrições em relação ao volume exacerbado de informações e ao uso constante de expressões técnicas do setor e da empresa sem o filtro de audiência. “Muitas vezes, funcionários novos ou não-técnicos ficam perdidos em exposições dos temas.”, relata um dos entrevistados. Não há uma codificação e simplificação do conhecimento dos indivíduos e dos grupos e torná-los acessível a todos.

*“As pessoas pressupõem que você conhece tudo de tecnologia e de telecomunicações. Conversam com você como se você estivesse atuando naquele mercado há mais de 10 anos. Há muitas siglas e as pessoas falam como se você entendesse tudo. Você muitas vezes se sente um ignorante, pois não há uma linguagem comum, principalmente em relação às áreas que não são especializadas em telecomunicações como Jurídico, Informática, Financeiro e Recursos Humanos.”*

A maior parte dos relatos mostra que basear-se integralmente na objetividade das premissas, consistência e conteúdo técnico das observações é, muitas vezes, uma “utopia”, como destaca um dos entrevistados. Há um entendimento de que a subjetividade faz parte do processo, pois muitas vezes não há acesso a todos os dados para ter uma decisão baseada exclusivamente em dados concretos.

*“Ter as decisões baseadas somente em dados concretos é uma utopia, em especial em grandes empresas. Existem algumas situações em que não há maneira de discutir uma decisão tomada e em outros casos, nem é possível entender. Isso é algo que depende muito do gerente e da área.”*

*“Às vezes, eu participo de reuniões, muito mais por respeito ou porque é solicitada a minha participação e nem sempre elas são produtivas. Mas eu acredito que há coisas em que você não pode opinar, que a decisão é de cima para baixo mesmo. Não existe esta oportunidade em todas as decisões da empresa. Por outro lado, Não há algo institucionalizado de que você não pode opinar nas decisões.”*

Ser um eterno aprendiz é algo que é inerente às organizações de aprendizagem. Entretanto, o que é observado nos relatos dos entrevistados é que nem todos os funcionários, diretores e gerentes aceitam esta eterna condição de aprendiz, por mais que se acredite saber do assunto, como podemos observar pelos relatos observados:

*“A base para isso acontecer é a confiança. Em geral, existe uma certa ajuda, em especialmente para as pessoas que se conhecem. Eu tive uma experiência negativa quando comecei, pois quando perguntei algo que não sabia, acabei sendo repreendido por ter feito uma pergunta considerada ‘muito simples’. Eu me senti um ignorante e após esta experiência, passei a me cercar de mais informações antes de fazer qualquer questionamento na empresa.”*

*“Acho que as pessoas estão muito voltadas para si. Talvez por excesso de trabalho. Também não vejo humildade como ponto forte dos funcionários. Há uma certa arrogância no ar. É claro que não se pode generalizar, mas há quem sempre ajude. Porém, existem áreas que se sentem mais superiores que as outras.”*

*“Nem todos os diretores e gerentes alcançaram tal ponto de evolução e as ações são tomadas sem muita troca de opiniões ou solicitação de ajuda.”*

O principal instrumento para o pensamento coletivo é o diálogo e este muitas vezes gera o conflito positivo, para gerar a aprendizagem. Como resultado das entrevistas, observou-se que há evidências de que há valorização de idéias e visões alternativas, mas que apesar de ser retratada de forma positiva nas entrevistas, as ressalvas nos relatos neste ponto foram constantes, informando que esse item é muito difícil de acontecer plenamente no meio empresarial.

*“A busca de visões alternativas envolve uma série de questões: financeiras, recursos, respaldo e suporte das lideranças, motivação, tempo... Porém, eu acho que, em função dos objetivos que são traçados, você acaba fazendo as coisas da forma que sempre foram feitas, até para otimizar o tempo, sem se preocupar muito em relação a inovação. Já tive uma idéia em relação a reutilização de peças, para otimizarmos a sua utilização e achei que as pessoas iriam ficar muito empolgadas com a idéia, uma vez que a gente poderia continuar usando a peça em outro processo interno. Porém, a idéia foi enxergada como um fator complicador e que iria dar muito trabalho, pois teríamos que mudar muitas coisas em relação ao centro de custo em que isso seria alocado. A idéia acabou pois ninguém pensou nisso como uma vantagem para a empresa como um todo, pois estavam todos concentrados em seus próprios objetivos, em respostas óbvias para uma solução.”*

*“Já propus um acordo para uma outra área para unirmos forças e gerarmos uma parceria, mas o outro lado ficou com receio de inovar, achando que a minha área iria tirar alguma vantagem com isso. Não houve uma visão integrada do resultado da parceria em otimização do retorno para a empresa. A pessoa via a minha área como concorrente, com uma visão de competição entre as áreas. A outra área viu com desconfiança o fato de eu sugerir um apoio para ajudar a área dele.”*

Aprendizado em grupo significa desenvolver habilidades de diálogo e pensamento coletivo para o grupo conseguir realizações maiores do que teriam seus membros isoladamente. Nos relatos dos entrevistados observam-se diferentes opiniões em relação a este tema. Há inclusive, relatos em que se identifica que é melhor para a aprendizagem em grupo trabalhar de forma individual.

*“Uma pessoa é útil e produtiva e tem o prazer de contribuir para o crescimento da empresa trabalhando individualmente.”*

*“Na nossa organização, estamos voltados as indivíduos, de forma que eles são os responsáveis pelas suas tarefas e os problemas que envolvem a sua área de atuação. O lado negativo é que as pessoas vêem os problemas como delas e não da coletividade. Assim, a ajuda e o aprendizado ficam comprometidos .”*

É possível identificar que a análise de conteúdo feita nos estudos de Sampaio (2006) mostrou maior consistência entre os depoentes do que captado aqui. Não se registrou lá discrepâncias significativas de opinião, mostrando maior coesão do grupo com relação à identificação das 14 características testadas.

## 5 Conclusões

Este trabalho está inserido em uma linha de pesquisa já iniciada por trabalhos como o de Carvalho (1998); Kurtz (2005) e Sampaio (2006), estudando o conceito de Organizações de Aprendizagem. Este estudo procurou investigar a seguinte questão: **“O conceito de Organizações de Aprendizagem pode ser associado a uma unidade de uma das maiores empresas fabricantes de telefonia móvel do mundo?”**

Com o objetivo de responder a esta pergunta, após apresentação de referencial teórico sobre o conceito de Organizações de Aprendizagem, a pesquisa valeu-se de pesquisa de campo, através de um teste diagnóstico, utilizando questionários e efetuando entrevistas de profundidade entre os funcionários da empresa, em sua unidade no Rio de Janeiro.

O estudo buscou, também, identificar as condições que definem o conceito de aprendizagem e como ela emerge em uma organização, além do conceito de “organizações de aprendizagem”. Estes objetivos foram alcançados em através da análise do referencial teórico.

Identificaram-se, através do estudo de Carvalho e Leitão (1999), as 14 características culturais de uma organização que aprende e pudemos, desta forma, comparar os resultados obtidos neste estudo com os resultados do estudo de Sampaio (2006), que havia realizado o mesmo trabalho de pesquisa relacionando as organizações de aprendizagem a quatro empresas de economia de comunhão (EdC).

Os resultados da análise neste estudo mostraram que não podemos associar o conceito de Organizações de Aprendizagem, de forma clara e direta, à unidade da empresa aqui estudada. Não houve evidências de esta organização procurou estruturar mecanismos para a gestão por aprendizagem, como também não houve no caso das empresas de Economia de Comunhão. Nestas empresas, os conceitos de Organizações de Aprendizagem e de Aprendizagem Organizacional eram desconhecidos, como também aqui, onde 95% da amostra demonstraram desconhecimento.

Isto sugere que a diferença nos resultados podem ser atribuídas às diferenças culturais, particularmente à forma como os relacionamentos interpessoais ocorrem nas empresas de Economia de Comunhão. Parece haver diferenças significativas na ambiência dos dois contextos estudados que justificam a postura diante da aprendizagem. A espontaneidade encontrada nas empresas de Economia de Comunhão não aparece aqui. Existe algo contextual que os diferencia. Por outro lado, o estudo de Sampaio (2006) mostrou que houve evidências da presença e de relacionamentos entre as 14 características testadas das Organizações de Aprendizagem, concluindo pela existência de similaridades entre as duas concepções de organizações.

Portanto, não houve evidências suficientes de presença e relacionamentos entre as 14 características testadas de OA na unidade da empresa estudada para caracterizá-la como uma organização que aprende. Deste modo, a pesquisa atendeu ao seu objetivo, concluindo pela não existência de similaridades significativas entre os conceitos de organizações de

aprendizagem em uma empresa convencional, como a estudada, que segue uma política cognitiva centrada no mercado.

## 6 Posicionamento do Pesquisador

Ao iniciar o Mestrado, tinha claramente o objetivo de pesquisar o tema da aprendizagem nas organizações, em função de minha história profissional ser intimamente ligada ao tema. Há mais de 12 anos atuo na área de Recursos Humanos, mais precisamente na área de Aprendizagem Organizacional, seja como consultor e gestor desta área em grandes empresas e até mesmo como próprio facilitador do processo de aprendizagem, atuando ativamente em sala de aula ou como tutor em programas de educação à distância.

Há muitos anos atrás já havia tido contato com os conceitos de Peter Senge envolvendo “Organizações de Aprendizagem” através de livros, artigos, palestras e aulas sobre o tema. Durante as aulas de meu orientador, Prof. Sergio Proença Leitão, este estudo se intensificou e despertou um interesse ainda maior quando fui também apresentado ao conceito das empresas de Economia de Comunhão por ele.

A idéia de utilizar este conceito dando continuidade ao trabalho de pesquisa relacionando aprendizagem às Empresas de Economia de Comunhão iniciado por Carvalho e Leitão (1999); Kurtz (2005) e Sampaio (2006) foi um dos meus grandes motivadores para iniciar este trabalho. Através desta pesquisa, foi possível, pela primeira vez, compararmos as pesquisas efetuadas com as 14 características identificadas por Carvalho e Leitão (1999) e Sampaio (1999) a uma empresa convencional, que não pertencesse ao projeto de Economia de Comunhão.

Isso gerou uma grande curiosidade: quais seriam os resultados? Será que realmente sentimentos como amor, amizade e harmonia fazem a diferença em uma organização? Como as 14 características seriam encaradas em uma empresa chamada “comum”, não pertencente à cultura organizacional das Empresas de Economia de Comunhão?

Ao final dessa pesquisa, posso afirmar que as descobertas dela advindas me motivaram a continuar minhas pesquisas na área, uma vez que os resultados obtidos geraram enorme curiosidade e interesse em continuar os estudos nesta área. Os resultados chamaram a atenção para pesquisar com mais profundidade o efeito da cultura organizacional das Empresas de Comunhão na aprendizagem e seu impacto na produtividade dos indivíduos e nestas organizações.

Aprendi muito realizando este trabalho e constatei que quero definitivamente continuar trilhando este caminho da curiosidade, da investigação, da pesquisa, do conhecimento, do ensinar e do aprender.

### 6.1. Perspectivas para futuras investigações

Entre as constatações que foram identificadas neste trabalho, surgem novos problemas e sugestões para a continuação, uma vez que não foram temas centrais da pesquisa.

Nas entrevistas não há evidências de que seja possível generalizar se as empresas que não participam dos projetos de Economia de Comunhão podem ser associadas ao conceito de Organizações de Aprendizagem. Por isso, há a necessidade de continuar esta linha de investigação em outras empresas no sentido de constatar evidências que comprovem esta primeira iniciativa.

Outras questões não abordadas e que são possíveis fontes para futuras investigações:

- É possível transformar empresas que estejam insatisfeitas com sua atuação e que desejem proporcionar mudanças profundas em sua cultura organizacional, tornando-se organizações de aprendizagem?

- O que é preciso para transformar uma empresa em uma verdadeira comunidade, na qual todos se sintam realizados: empresários, trabalhadores, clientes e fornecedores?

- Qual o efeito da cultura organizacional das Empresas de Comunhão na aprendizagem e a produtividade dos indivíduos e destas organizações?

- Qual a diferença destes resultados em relação a empresas que não fazem parte desta cultura organizacional?

Conforme já informado na delimitação do estudo, não foram foco desta pesquisa a análise das diferenças de gênero, idade, formação, tempo de serviço na empresa e tempo no cargo na empresa nos resultados obtidos. Além disso, os relacionamentos interorganizacionais não constaram do foco dessa pesquisa. Em outros estudos, podem ser contemplados, trazendo novas contribuições.

## 7 Referências bibliográficas

AKTOUF, O. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo. Atlas, 1996.

ALMEIDA, M. A. **Empresas de Economia de Comunhão: possibilidade de valorização da racionalidade substantiva na organização econômica?** Dissertação de Mestrado (Administração de Empresas) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2002.

ALVESSON, M. **Organizations as rhetoric: knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity**. Journal of Management Studies, v. 30, n 6, p. 997-1015, 1993.

ANTUNES, M. T. P. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1982.

\_\_\_\_\_; SCHÖN, D. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1978.

ASSMAN, H. **Reencantar a educação rumo à sociedade aprendente**. 3 ed. Petrópolis: RJ, Vozes, 1999.

BALCEIRO, R. B. **A aprendizagem organizacional e a inovação: o caso Pfizer**. Disponível em: <<http://crie.coppe.ufrj.br/home/artigos/artigos.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2006.

BARNEY, J.B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading: Addison-Wesley, 1997.

BAUMARD, P. **From infowar to knowledge warfare: preparing for the paradigm shift**. 4th International Conference on Infowar Proceedings. Brussels, 1996.

BECKER, B.; HUSELID, M.; ULRICH, D. **The HR scorecard: linking people, strategy and performance**. Boston: Harvard Business School Press, 2001

BIERLY III, P.E.; DALY, P. **Aligning human resource management practices and knowledge strategies**. In: CHOO, C. W.; BONTIS, N. (Ed.) The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge.. New York: Oxford University Press, p. 277-295. 2002.

BLACKLER, F. **Knowledge, knowledge work and organizations**: an overview and interpretation. *Organization Studies*, v. 16, n. 6, p. 1021-1046, 1995.

CAMPBELL, T.; CAIRNS, H. **Developing and Measuring the Learning Organization**. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 26 Nº 7, pp. 10-15. MCB University Press. 1994.

CARVALHO, P.R.P. de. **Organizações de Aprendizagem**: uma exploração multidisciplinar sobre os obstáculos à sua implementação. Dissertação de Mestrado (Administração de Empresas) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 1998.

CALLAHAN, J. L.; SCHWANDT, D.R. **The academy as Social System**: A Meta-Gramework for Organizational Learning. In M. Easterby-Smith, L. Araujo, and J. Burgoyne (Eds.) *Proceedings of the 3rd International Organizational Learning Conference*. (pp. 208-234). Lancaster, UK: Lancaster University, 1999.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**. Trad. Luciana Bomtempi Gouveia. São Paulo: Atlas, 1994.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design**: choosing among five traditions. Thousand Oaks, CA.: Sage, 1998.

DANIELS, J.L.; DANIELS, N.C. **Visão global**. Trad. Luiz Liske. São Paulo: Makron Books, 1996.

DAVENPORT, T. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo, Atlas, 2002.

DEMO, P. **Conhecer & Aprender**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

DIBELLA, A.; NEVIS, E.C. **How organizations learn**: an integrated strategy for building learning capability. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

DODGSON, M. **Organizational Learning**: a review of some literatures. *Organization Studies*, v. 14, p 375-394, 1993.

\_\_\_\_\_. **Techonology Learning, Techonology Strategy and Competitive Pressures**. *British Journal of Management*, 2/3: 132-149, 1991.

DRUCKER, P. F. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993 e 1994.

EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE J.; ARAUJO, L. (Coords.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001.

EDVINSSON, L. ; MALONE, M.S. **Intellectual capital**. New York: Harper, 1997.

ESTEVES, G. A. G. **Administração, modelos organizacionais e a aprendizagem continuada como fato gerenciador da competitividade de projetos e produtos**. *FABAVI em Revista*, Vitória, v. 1, n. 1. 2002. Disponível em: <<http://www.fabavi.br/revista/index.php>>. Acesso em: 23 Nov.2006.

- FERGUSON, M. **A Conspiração Aquariana**. Rio de Janeiro: Record, 1980.
- FIOL, C. & M. Lyles. **Organizational Learning**. Academy of Management Review, 10/4: 803-813, 1985
- FLEURY, M. T. L. **Inovação e Gestão** – o perfil do gestor de uma 'learning organization'. Revista Brasileira de Administração Contemporânea. Anais XVII ENANPAD – Recursos Humanos, p. 223-233, 1994.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**. 5 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- FREITAS, J.A.S.B.; LEITÃO, S.P. **Em busca de uma abordagem integrativa do conhecimento organizacional**. Revista Organização e Sociedade, V.11, n.30, pg. 13-28, maio/agosto, 2004.
- GARVIN, D. A. et al. **Aprender a aprender: os conceitos, a filosofia, as ferramentas e as metodologias que dão sustentação às organizações na busca permanente do conhecimento**. HSM management, n9, p.58–64, julho/agosto, 1998.
- GARVIN, D. **Building a Learning Organization**. Harvard Business Review. July/aug., 1993.
- GEUS, A. de. **A Empresa viva**. HSM Management, n13, p. 126 – 134, março-abril, 1999.
- \_\_\_\_\_. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar**. Rio de Janeiro Campus, 1998.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.
- \_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1993.
- GONÇALVES, H. H. **A experiência dos pioneiros da economia de comunhão na liberdade no primeiro decênio (1991-2001) no Brasil: absurdo e graça da mudança de mentalidade do empresário**. Tese de doutorado, COOPE/UFRJ, março 2005.
- \_\_\_\_\_; LEITÃO, S. P. **Empresas de Economia de Comunhão: o caso FEMAQ**. Revista de Administração Pública, v. 35, p 33-59, 2001
- HANSEN, M.T et al. **What's your strategy for managing knowledge?** Harvard Business Review. Harvard, p.106-116, mar./abr. 1999.
- HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; BLACK, W. **Multivariate Data Analysis**. Prentice Hall Inc., 5th Edition, New Jersey: 1998.
- HARMAN, W.; HORMANN, J. **O trabalho criativo**. São Paulo: Ed. Cultrix, 1990.
- HAWKINS, P. **The spiritual dimension of the learning organization**. Management Education and Development, v.22, n.2, p.172-187, 1991.

HESELBEIN, F. et al. **A comunidade do futuro**: idéias para uma nova comunidade. São Paulo: Futura, 1998.

HOWARD, R. **The learning imperative**: managing people for continuous innovation. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

HUBER, G. P. **Organizational learning**: the contributing process and the literatures. *Organizational Science*, v.2, n.1, p.88 -115, Feb. 1991.

HUSELID, Mark A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, v. 38, issue 3, p. 635-666, June, 1995.

HUTCHINS, Robert M. **The Learning Society**. New York: Praeger, 1968.

JABLIN, F. M.; PUTNAM, L. L. (Ed.). **The new handbook of organizational communication**: advances in theory, research, and methods. London: Sage, 2001.

JANOV, J. **A organização inventiva**: ousadia e dedicação no trabalho. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.

KANTER, R. **When Giants Learn to Dance**. London, Simon and Schuster, 1989.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **The balanced scorecard**: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KUMAR, K. **Da Sociedade Pós-Industrial à Pós-Moderna**: Novas Teorias sobre o Mundo Contemporâneo. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

KURTZ, R.G.M. **Relacionamento Interpessoal e Aprendizagem Organizacional na Economia de Comunhão**: o caso FEMAQ. Dissertação de Mestrado. Departamento de Administração de Empresas da PUC-Rio. 2005.

LAND, G.; JARMAN, B. **Ponto de Ruptura e Transformação**: Como Entender e Moldar as Forças da Mutação. São Paulo: Editora Cultrix, 1995.

LEITÃO, S.P. ; CARVALHO, P. R. P. **Organiza es de aprendizagem**: resistências culturais. *Revista Brasileira de Administra o Pública*, v. 33, n. 4, p. 95-110, 1999.

\_\_\_\_\_ ; KURTZ, R. G. M. **Relacionamentos interpessoais e aprendizagem na economia de comunhão**: o caso FEMAQ. *Revista Brasileira de Administra o Pública*, v. 38, n. 4, p. 913-938, 2005.

\_\_\_\_\_ ; MACHADO, S.J. **Gestão Estratégica e Mudança**: Problemas e Possibilidades, *Revista de Administra o Pública*, v. 38, n. 6, 2004.

\_\_\_\_\_ ; ROSSI, L.F. **A natureza da mudança nas organiza es**. *Revista Arch *, v. 9, n. 28, 2000.

LEVY, P. **A inteligência coletiva**: por uma antropologia do ciberespaço. São Paulo: Loyola, 1998.

LEVITT, B. e J. G. March, “**Organizational Learning**”, Annual Review of Sociology, p.319-340, 1988.

LINDZEY, G.; HALL, C.S.; THOMPSON, R.F. **Psicologia**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1977.

LUPPI, G. **Cultura Organizacional: passos para a mudança**. Belo Horizonte: Luzazul Editorial, 1995.

MACEDO, L. **Ensaio Construtivistas**. 3. Ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1994.

MAMEDE-NEVES, M.A.C. **Aprendendo Aprendizagem**. CD-ROM. Rio de Janeiro: Departamento de Educação, PUC-Rio, 1999.

MATURANA, H.R.; VARELA, F.J. **A Árvore do Conhecimento**. São Paulo: Palas Athena, 2004.

MCGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

McGILL, M. E.; SLOCUM Jr., J. W. **Unlearning the organization**. Organizational Dynamics, v.22, n.2, p.67-79, 1993.

\_\_\_\_\_, John W. **A empresa mais inteligente: como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MERRIAM, S.B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MORGAN, G. **Images of Organization**. Newbury Park, Sage, 1986.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal**. 3. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.

NEVIS, E; Dibella, A.; Gould, J. **Understanding Organizations as Learning Systems**. [http://learning.mit.edu/res/wp/learning\\_sys.html](http://learning.mit.edu/res/wp/learning_sys.html), 1997.

NONAKA, I. **The knowledge-creating company**. Harvard Business Review, Boston, v. 69, n. 6, p. 96-104, Nov/Dez. 1991.

\_\_\_\_\_. **A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation**. Organization Science, v. 5, n. 1, fev. 1994.

\_\_\_\_\_; Takeuchi, H. **Criação de Conhecimento na Empresa – Como as empresas Japonesas geram a Dinâmica da Inovação**. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

PETER, T.; Waterman R. **In Search of Excellence**. New York, Harper and Row, 1982.

PIAGET, J. **A equilibração das estruturas cognitivas: problema central do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

PINTO, M.C.S. **A economia de comunhão sob o olhar da teoria dos stakeholders**. Tese de doutorado em Administração. Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, junho de 2004.

PRANGE, C. Aprendizagem Organizacional: desesperadamente em busca de teorias. *In*: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE J.; ARAUJO, L.(Coords.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, M. **Competição on Competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

QUINN, J.B. **Empresas inteligentes**. São Paulo: Makron, 1996.

\_\_\_\_\_, J.B. **Empresas muito mais inteligentes**, São Paulo: Makron Books, 1996.

RAMOS, A. G. **Modelos de homem e teoria administrativa**. Revista de administração pública. Rio de Janeiro, v. 18, n.2, p. 3-12, Abr/jun. 1984.

\_\_\_\_\_. **A Nova Ciência das Organizações**: uma reconceitualização da riqueza das nações. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

ROTHWEEL, R. **The 5th Generation Innovation Process**. R&D Management, 22/3:221-239, 1982.

SAMPAIO, M.A.L. **Economia de Comunhão e o conceito de organizações de aprendizagem**. Dissertação de Mestrado (Administração de Empresas) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2006.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. 7ª Ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

\_\_\_\_\_. **A quinta disciplina**: edição revisada e ampliada. São Paulo: Best Seller, 1998.

\_\_\_\_\_. **A dança das Mudanças**. Editora Campus, 2000.

SCHAFF, A. **A sociedade Informática**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1995.

SCHEIN, E. **Organizational learning**: what is new? – Invited address to The Third Biennial International Conference on Advances in Management, Sheraton Tara Hotel, Framingham, MA, June 28, 1996.

\_\_\_\_\_. **Culture: The Missing Concept** in: Organizational Studies. Administrative Science Quarterly, 41, p. 229 -240, 1996.

SCHON, D. A. **Beyond the stable state**. New York : The Norton Library, 1971.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. 3. ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

ULRICH, D et al. **High Impact learning**: building and diffusing learning capability. *Organizational Dynamics*, pg. 52-66, EUA, autumn, 1993.

VILARDI, B.Q.; LEITÃO, S.P. **Organização de aprendizagem e mudança organizacional**. *Revista de Administração Pública*, v. 34, n. 3, 2000.

Von KROGH et al., **Facilitando a criação de conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Tradução de Afonso Celso de Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VYGOTSKY, L. S. **A Formação Social da Mente**. São Paulo, Martins Fontes, 1991.

WELCH, Jack. **Letter to Shareholders**. Relatório Anual da General Electric. Stamford, CT, 1996.

YIN, R.K. **Case study research**: design and methods, 2. ed. Thousand Oaks, CA.: Sage, 1994.

## Anexo I

### Modelo de Questionário

Prezado(a) funcionário (a),

Este é um estudo sobre as condições de aprendizagem no trabalho na Nokia, conduzido por pesquisadores do Instituto de Administração e Gerência da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (IAG-PUC-Rio) e tem a aprovação da área de Recursos Humanos no Rio de Janeiro.

**Pedimos que responda as perguntas abaixo assinalando com um “ x ” dentro dos parêntesis ( x ), a alternativa que julgar correta, sempre justificando sua resposta. Não é necessário se identificar.**

Devolva o questionário preenchido ao pesquisador da PUC-Rio.

**Geração de conhecimento:** a empresa busca a produção e aprimoramento de técnicas e procedimentos, tanto no nível do fazer (objetivo) quanto no nível das idéias (subjetivo).

Concordo Totalmente ( ) Concordo ( ) Indeciso ( ) Discordo ( ) Discordo Totalmente ( )

---



---



---



---



---

**Transferência de conhecimento:** a empresa tem capacidade de estender o conhecimento gerado em seus diferentes setores para toda a empresa e seus empregados entendem o que foi criado, identificando as conseqüências diretas e indiretas com o seu trabalho ou setor e são capazes de adaptar à sua realidade os conceitos da nova situação.

Concordo Totalmente ( ) Concordo ( ) Indeciso ( ) Discordo ( ) Discordo Totalmente ( )

---



---



---



---



---

**Transformação do conhecimento em resultados práticos:** a empresa tem capacidade de transformar o conhecimento gerado em resultados práticos que resultem em ações coerentes e com maior probabilidade de sucesso.

Concordo Totalmente ( ) Concordo ( ) Indeciso ( ) Discordo ( ) Discordo Totalmente ( )

---



---



---



---



---

**Comprometimento das lideranças:** as lideranças falam a mesma língua quanto às operações da empresa, se comprometem e se empenham para o desenvolvimento e implantação de uma consciência de aprendizado.

Concordo Totalmente ( ) Concordo ( ) Indeciso ( ) Discordo ( ) Discordo Totalmente ( )

---

---

---

---

---

**Objetivos coletivos:** a missão da empresa, as metas estratégicas e os objetivos dos diferentes setores são sempre assumidos como coletivos; existe abertura para a discussão sobre as opiniões e os desejos dos empregados.

Concordo Totalmente ( ) Concordo ( ) Indeciso ( ) Discordo ( ) Discordo Totalmente ( )

---

---

---

---

---

**Solidariedade, abertura ao conhecimento e sinceridade:** Existe 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.

Concordo Totalmente ( ) Concordo ( ) Indeciso ( ) Discordo ( ) Discordo Totalmente ( )

---

---

---

---

---

**Posicionamento positivo quanto aos erros:** A empresa se posiciona positivamente frente aos fracassos e erros e existe uma postura de plena disposição para tirar proveito deles.

Concordo Totalmente ( ) Concordo ( ) Indeciso ( ) Discordo ( ) Discordo Totalmente ( )

---

---

---

---

---

**Coexistência harmoniosa e produtiva de opiniões diferentes:** As diferentes opiniões coexistem sem conflitos e há um clima de apoio à introdução de novas idéias em todos os níveis da empresa.

Concordo Totalmente ( ) Concordo ( ) Indeciso ( ) Discordo ( ) Discordo Totalmente ( )

---

---

---

---

---

**Clima de abertura e valorização da verdade:** As comunicações são abertas e a verdade é perseguida como premissa básica em todos os debates e decisões.

Concordo Totalmente ( ) Concordo ( ) Indeciso ( ) Discordo ( ) Discordo Totalmente ( )

---

---

---

---

---

**Padronização e homogeneização dos meios de comunicação:** Os meios de comunicação são padronizados e homogêneos para o entendimento coletivo; existe uniformização das expressões utilizadas e técnicas de diálogo que facilitem a comunicação interna.

Concordo Totalmente ( ) Concordo ( ) Indeciso ( ) Discordo ( ) Discordo Totalmente ( )

---

---

---

---

---

**Consistência objetiva e conteúdo técnico das observações:** As decisões são baseadas em fatos concretos que sejam aceitos pelos debatedores.

Concordo Totalmente ( ) Concordo ( ) Indeciso ( ) Discordo ( ) Discordo Totalmente ( )

---

---

---

---

---

**Autocrítica e humildade:** Autocrítica, humildade e aceitação por parte de diretores e gerentes na eterna condição de aprendizagem; ao encontrar dificuldades para realizar uma tarefa, procura-se ajuda; ante uma situação complexa, procura-se o diálogo com os colegas para sua solução.

Concordo Totalmente ( ) Concordo ( ) Indeciso ( ) Discordo ( ) Discordo Totalmente ( )

---



---



---



---



---

**Busca de visões alternativas:** A empresa foge do condicionamento para respostas óbvias e procura mais enriquecimento do processo decisório.

Concordo Totalmente ( ) Concordo ( ) Indeciso ( ) Discordo ( ) Discordo Totalmente ( )

---



---



---



---



---

**Aprendizado em grupo:** Desenvolvimento do diálogo e de um pensamento coletivo para o grupo conseguir realizações maiores do que teriam seus membros isoladamente; uma pessoa sente que produz mais quando trabalha em equipe do que individualmente.

Concordo Totalmente ( ) Concordo ( ) Indeciso ( ) Discordo ( ) Discordo Totalmente ( )

---



---



---



---



---

## **Anexo II**

### **Modelo de Roteiro para Entrevista em Profundidade**

#### **1. Geração de conhecimento**

- a) O que você entende como geração de conhecimento dentro da organização?
- b) Como você avalia o nível de geração de conhecimento na unidade do Rio de Janeiro?
- c) Por que você acha que isso ocorre?
- d) Me dê um exemplo de uma situação específica que ilustre a sua opinião.
- e) Quando ocorre de forma diferente? Porque? Isso ocorre com frequência?

#### **2. Transferência de conhecimento**

- a) O que você entende como transferência de conhecimento dentro da organização?
- b) Como você avalia o nível de transferência de conhecimento na unidade do Rio de Janeiro?
- c) Por que você acha que isso ocorre?
- d) Me dê um exemplo de uma situação específica que ilustre a sua opinião.
- e) Quando ocorre de forma diferente? Porque? Isso ocorre com frequência?

#### **3. Transformação do conhecimento em resultados práticos**

- a) O que você entende como transformação de conhecimentos em resultados práticos dentro da organização?
- b) Como você avalia a utilização prática de conhecimento na unidade do Rio de Janeiro?
- c) Por que você acha que isso ocorre?
- d) Me dê um exemplo de uma situação específica que ilustre a sua opinião.
- e) Quando ocorre de forma diferente? Porque? Isso ocorre com frequência?

#### **4. Comprometimento das Lideranças**

- a) O que você entende como Comprometimento das Lideranças no processo de aprendizagem dentro da organização?
- b) Como você avalia o comprometimento das lideranças neste sentido na unidade do Rio de Janeiro?
- c) Por que você acha que isso ocorre?
- d) Me dê um exemplo de uma situação específica que ilustre a sua opinião.
- e) Quando ocorre de forma diferente? Porque? Isso ocorre com frequência?

#### **5. Objetivos Coletivos**

- a) O que você entende como Objetivos Coletivos dentro da organização?
- b) Como você avalia o entendimento dos Objetivos Coletivos na unidade do Rio de Janeiro?
- c) Por que você acha que isso ocorre?
- d) Me dê um exemplo de uma situação específica que ilustre a sua opinião.
- e) Quando ocorre de forma diferente? Porque? Isso ocorre com frequência?

#### **6. Solidariedade e Abertura ao Conhecimento**

- a) O que você entende como Solidariedade e Abertura ao Conhecimento dentro da organização?
- b) Como você avalia esta item na unidade do Rio de Janeiro?
- c) Por que você acha que isso ocorre?
- d) Me dê um exemplo de uma situação específica que ilustre a sua opinião.
- e) Quando ocorre de forma diferente? Porque? Isso ocorre com frequência?

**7. Posicionamento positivo quanto aos erros**

- a) O que você entende como Posicionamento positivo quanto aos erros dentro da organização?
- b) Como você avalia esta item na unidade do Rio de Janeiro?
- c) Por que você acha que isso ocorre?
- d) Me dê um exemplo de uma situação específica que ilustre a sua opinião.
- e) Quando ocorre de forma diferente? Porque? Isso ocorre com frequência?

**8. Coexistência harmoniosa e produtiva de opiniões diferentes**

- a) O que você entende como coexistência harmoniosa quanto aos erros dentro da organização?
- b) Como você avalia esta item na unidade do Rio de Janeiro?
- c) Por que você acha que isso ocorre?
- d) Me dê um exemplo de uma situação específica que ilustre a sua opinião.
- e) Quando ocorre de forma diferente? Porque? Isso ocorre com frequência?

**9. Clima de abertura e valorização da verdade**

- a) O que você entende como Clima de abertura e valorização da verdade dentro da organização?
- b) Como você avalia esta item na unidade do Rio de Janeiro?
- c) Por que você acha que isso ocorre?
- d) Me dê um exemplo de uma situação específica que ilustre a sua opinião.
- e) Quando ocorre de forma diferente? Porque? Isso ocorre com frequência?

**10. Padronização e homogeneização dos meios de comunicação**

- a) O que você entende como Padronização e homogeneização dos meios de comunicação dentro da organização?
- b) Como você avalia esta item na unidade do Rio de Janeiro?
- c) Por que você acha que isso ocorre?
- d) Me dê um exemplo de uma situação específica que ilustre a sua opinião.
- e) Quando ocorre de forma diferente? Porque? Isso ocorre com frequência?

**11. Consistência e Conteúdo Técnico das Observações**

- a) O que você entende como Consistência e Conteúdo Técnico das Observações dentro da organização?
- b) Como você avalia esta item na unidade do Rio de Janeiro?
- c) Por que você acha que isso ocorre?
- d) Me dê um exemplo de uma situação específica que ilustre a sua opinião.
- e) Quando ocorre de forma diferente? Porque? Isso ocorre com frequência?

**12. Autocrítica e humildade**

- a) O que você entende como Autocrítica e humildade dentro da organização?
- b) Como você avalia esta item na unidade do Rio de Janeiro?
- c) Por que você acha que isso ocorre?
- d) Me dê um exemplo de uma situação específica que ilustre a sua opinião.
- e) Quando ocorre de forma diferente? Porque? Isso ocorre com frequência?

**13. Busca de visões alternativas**

- a) O que você entende por Busca de visões alternativas dentro da organização?
- b) Como você avalia esta item na unidade do Rio de Janeiro?
- c) Por que você acha que isso ocorre?
- d) Me dê um exemplo de uma situação específica que ilustre a sua opinião.
- e) Quando ocorre de forma diferente? Porque? Isso ocorre com frequência?

**14. Aprendizado em Grupo**

- a) O que você entende como Aprendizado em Grupo dentro da organização?
- b) Como você avalia esta item na unidade do Rio de Janeiro?
- c) Por que você acha que isso ocorre?
- d) Me dê um exemplo de uma situação específica que ilustre a sua opinião.
- e) Quando ocorre de forma diferente? Porque? Isso ocorre com frequencia?

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)