

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DE SÃO PAULO  
Mestrado em Administração de Empresas

**AS VANTAGENS COMPETITIVAS DAS  
ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM:  
UM ESTUDO DAS CARACTERÍSTICAS  
DISTINTIVAS DE EMPRESAS.**

U  
d  
658.406  
S586v  
2002  
Ex.2 BC

N.Cham d 658.406 S586v 2002  
Autor: Silva, Reinaldo O.  
Título: As vantagens competitivas das or



53748

Ac. 36020

Ex.2 BC U

**Reinaldo O. da Silva**

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo, da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas (Área de Concentração: Administração Estratégica)

*Orientador: Prof. Dr. Rogério da Silva Nunes*

São Paulo  
2002



## AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado, também pela ajuda de algumas pessoas, sem as quais poderia não ter sido feito, ou teria menos conteúdo. O estudo foi desenvolvido sob condições adversas e estas foram superadas pelo efeito dos estímulos dos colaboradores, a quem esses agradecimentos estão dirigidos. Estas pessoas são:

- Mara Cristina Lima, que como sempre, teve um grau de colaboração inestimável, visto que digitou e fez o projeto todo do estudo;
- Prof. Dr. Rogério da Silva Nunes, pela paciência e empenho na orientação do trabalho, e pela digna estimulação ao desenvolvimento do mesmo;
- Profs. Drs. Valter Beraldo e Isabella Freitas G. de Vasconcelos, pelas orientações extremamente adequadas e valiosas, durante a banca de qualificação;
- Os respondentes dos questionários, srs. Rodrigo da Rocha Loures (Nutrimental), Cirleu M. de Amorim (Alcoa), Gabriela Samel (SuperClubs), Elson ferreira Valim (Dom Cabral);
- Sra. Stela Catarina M. de Carvalho, da Fundação Dom Cabral, pelo grandioso esforço em obter empresas para aplicação dos questionários de pesquisa;
- Srs. Fernando Mazzuli e Aluísio Buoro, consultores da Zumble, que realmente indicaram as organizações e as pessoas de contato, para a aplicação dos questionários de pesquisa;
- Os amigos Carlos E. Mariano da Silva e José Roberto Giordani, professores da FACESP, que incentivaram o desenvolvimento deste estudo, nos momentos mais cruciais, e que por isso têm alguma parte nos resultados bons do trabalho;
- Sr. José M. Braga pela habitual colaboração no que se refere à obtenção de material bibliográfico, e pela sua valiosa amizade.

***A todos os mencionados, os meus agradecimentos!***

O estudo poderia ter sido desenvolvido de outra maneira, ou de modo mais abrangente e completo. Diversos fatores não o permitiram. Todavia, os aspectos positivos se devem aos colaboradores, e os erros, estes são de responsabilidade exclusiva do mestrando e não podem ser divididos com outrem.

***“Científico é tudo o que é provável e útil”***

***(Prof. Dr. Valter Beraldo)***

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS .....	5
RESUMO .....	6
ABSTRACT .....	7
INTRODUÇÃO.....	8
Apresentação do Tema .....	9
Objetivos.....	10
Estrutura do Trabalho .....	11
1. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E SEUS ASPECTOS .....	13
1.1 O Desenvolvimento Organizacional.....	14
1.2 A Organização de Aprendizagem.....	19
1.2.1 Evolução dos conceitos da organização de aprendizagem .....	23
1.2.2 Organizações que aprendem.....	27
1.2.3 Aprendizagem de “single”, “double” e “triple-loop” .....	30
1.2.4 Cultura e princípios gerais das organizações de aprendizagem .....	32
1.2.5 Aspectos práticos da organização de aprendizagem.....	39
2. A CONSTRUÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO DE APRENDIZAGEM .....	45
2.1 Blocos da Construção da Organização de Aprendizagem.....	51
2.2 Características das Organizações de Aprendizagem .....	57
2.3 O Processo de Aprendizagem Organizacional .....	63
3. A VANTAGEM COMPETITIVA E A CADEIA DE VALORES .....	70
3.1 A Vantagem Competitiva.....	70
3.2 Cadeia de valores.....	73
3.3 Elementos da Vantagem Competitiva Sustentável.....	77
4. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	82
4.1 Hipótese de Estudo .....	82

4.2	Tipo de Pesquisa.....	83
5.	ANÁLISE DE RESULTADOS.....	86
5.1	Perfil das Empresas Respondentes .....	86
5.2	Motivação para o Programa de Aprendizagem Organizacional.....	87
5.3	Operacionalização do Processo de Aprendizagem Organizacional .....	89
5.4	Implementação e Práticas Organizacionais .....	91
5.5	Competitividade e Resultados das Organizações de Aprendizagem.....	92
5.6	Controle do Processo de Aprendizagem Organizacional .....	94
	CONCLUSÕES .....	97
	Uma Crítica.....	99
	Sugestões para Trabalhos Posteriores.....	100
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	102
	ANEXO A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....	106
	ANEXO B - TEXTO.....	113

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.1 – O Modelo de Mudanças, de Lewin .....	18
FIGURA 2.1 – Bases do Processo de Mudança nas Organizações .....	54
FIGURA 2.2 – Organizações de Novo Paradigma .....	61
FIGURA 2.3 – Ciclo de Aprendizagem Individual .....	65
FIGURA 2.4 – O Processo de Transferência da Aprendizagem .....	66
FIGURA 2.5 – Modelo Integrado de Aprendizagem Organizacional .....	68
FIGURA 3.1 – O Sistema de Valores .....	75
FIGURA 3.2 – Cadeia Genérica de Valores .....	76
FIGURA 3.3 – Os Elementos da Vantagem Competitiva Sustentável .....	79

## RESUMO

*Este trabalho visa pesquisar as características que proporcionam vantagens competitivas, de diversos tipos de “organizações de aprendizagem”.*

*O estudo partiu da hipótese que as organizações de aprendizagem possuem características que as distinguem das demais, e que estas características propiciariam vantagens competitivas.*

*A partir de informações extraídas de pesquisa na literatura, foram detectados e compilados diversos aspectos que caracterizam as organizações de aprendizagem, do ponto de vista dos teóricos. Um questionário foi então, elaborado com o fim de verificar se as características “reais” das organizações de aprendizagem correspondiam àquelas estabelecidas pelos vários estudos levantados, levando em consideração que a pesquisa do trabalho seria realizada em organizações orientadas pela Fundação Dom Cabral (FDC).*

*O levantamento das características das organizações de aprendizagem foi feito em cinco empresas, contatadas por recomendação da Zumble – uma empresa de São Paulo que, à semelhança da FDC, orienta empresas que desejam/procuram se transformar em organizações de aprendizagem. As características levantadas dentre elas se mostraram bastante semelhantes, sob em enfoque amplo de abordagem, e diferentes principalmente por serem empresas de atividades distintas.*

*O estudo serve de base para expansão de elaboração de propostas de desenvolvimento de organizações de aprendizagem as quais serão importantes em razão do atual estado de necessidade de mudanças nas organizações. O estudo objetiva também, identificar as dificuldades que surgem no processo de implementação da aprendizagem organizacional, verificar como as empresas resolvem tais dificuldades para implementação e verificar os resultados das mudanças, no processo de aprendizagem. O trabalho não pode esgotar o assunto ( e nem tem esta pretensão ), mas lança o fundamento para o estabelecimento de um processo de aprendizagem organizacional, com a finalidade de facilitar o desenvolvimento organizacional, face as mudanças constantes a que as organizações estarão submetidas, provavelmente, daqui por diante.*

## ABSTRACT

*The objective of this study is the searching of characteristics which provide competitive advantage from some types of “learning organizations”.*

*This development arose from the assumption that learning organizations have characteristics which distinguish them from the all others, and those characteristics would provide competitive advantages.*

*Starting from bibliographical informations, the study detected and compiled several aspects which define the learning organizations from the viewpoint of the some authors. A list of questions was then prepared, aiming to search whether the actual characteristics of the learning organizations corresponded to those established by the various studies done, considering that the work research would be made in organizations guided by Fundação Dom Cabral (FDC) in the learning process.*

*The collecting of the learning organizaions characteristics was made in five companies, which were recomendado by Zumble – an organization at São Paulo, that guide companies which want to become learning organizations. The obtained characteristics among those searched organizations seemed very “similar” on an extensive approaching focus, but “different”, mainly because the organizations have distinct activities.*

*The study serves as a basis for expansion of development proposals elaboration for learning organizations, which will be very important due to the present stage of the needs of changes, in the organizations. This study aims also to identify the difficulties emerged, during the implementation process of the organizational learning, as well to discover how the organizations solved those difficulties, and, to verify the results of the change in the learning process. This work couldn't exhaust the theme (and has not this intention), but lays the fundation for the establishment of learning organization process, in order to facilitate the organizational development, which the organizations have to face, due to the changes that they are submitted, probably, from now on.*



## INTRODUÇÃO

As organizações estão passando por grandes mudanças, em todos os setores de atividade e elas não parecem que vão parar. Para enfrentar as situações referidas de mudança, as organizações necessitam de um desenvolvimento das suas práticas de negócios e de realização das suas atividades.

Aqui cabem considerações sobre a mudança, propostas por Handy (1990):

- (1) as mudanças são diferentes, neste momento; são descontínuas e não parte de um padrão;
- (2) são as pequenas mudanças que farão, de fato, as maiores diferenças para a vida dos indivíduos, mesmo que não percebidas por algum tempo;
- (3) a mudança descontínua requer pensamento de “cabeça para baixo” (invertido), para se lidar com ela, mesmo quando pensador e pensamento parecem absurdos, à primeira vista.

Nestes tempos, a mudança não pode ser prevista (mas pode ser provocada); a mudança é o que se escolhe fazer dela: boa ou má, comum ou crucial; pode ser superficial ou profunda.

A mudança pode ou não ser controlada. Controlada, aqui, significa mais do mesmo, só que melhor e para mais gente. Quando não controlada, como muitos gostariam que fosse, significa situação não predizível e menos administrável.

O desenvolvimento organizacional trata de pessoas e de organizações, e também, de pessoas nas organizações, preocupando-se como estas funcionam. O desenvolvimento organizacional se refere a um processo de mudança planejada, a qual envolve uma abordagem sistêmica, meta-orientada, e se refere ao conhecimento válido sobre a dinâmica organizacional e como mudá-lo. (French e Bell, 1995:02).

Existem muitos estudos sobre o modo como as organizações podem se desenvolver, considerando cada um deles, focos e variáveis distintos, em função dos objetivos de mudança e das circunstâncias em que estas mudanças são esperadas ocorrer.

Estudiosos como David Garvin, Peter Senge, Charles Handy, Daniel Kim, Bob Guns e outros, tem apresentado propostas de desenvolvimento de culturas para o trabalho das organizações, em estado de mudança, ao que denominaram de **organizações de aprendizagem**.

O presente trabalho aborda as organizações de aprendizagem como forma de desenvolvimento organizacional, i.e., como forma de atender as exigências e necessidades dos clientes, na condição de mercado globalizado, por meio de tomada de decisões e de ações rápidas.

O trabalho tem a finalidade de apresentar algumas características diferenciais entre as *organizações de aprendizagem* e as demais, no que se refere à obtenção de vantagens competitivas, bem como provocar a reflexão dos administradores sobre as percepções das mudanças nas organizações, nos dias atuais.

O trabalho torna-se relevante na dimensão em que trouxe contribuições, principalmente práticas, às organizações que necessitam e desejam se desenvolver em relação aos seus competidores, estabelecendo orientações genéricas e específicas, isto é, dando orientações sobre o que fazer, e também como.

## **Apresentação do Tema**

O trabalho desenvolvido trata de um tema atual e possivelmente permanente, que é a mudança organizacional para a melhoria da competitividade.

Diversas são as definições das organizações de aprendizagem, conforme propostas por Garvin (1998:80), mas todas objetivam a eficácia das organizações, considerando a mudança como uma exigência para alcance de resultados melhores.

Com o objetivo de se posicionar acima das turbulências mais próximas, ou seja, de curto prazo, e de antever transformações mais amplas e concretas que fazem parte do ambiente atual de negócios, devem ser observados aspectos tais como:

- mudanças rápidas no comportamento do consumidor com relação a produtos e serviços;
- crescentes demandas por produtos e serviços de qualidade;

- alteração do poder de compra das populações;
- escassez de insumos e recursos críticos de produção;
- alteração na intensidade e na natureza das mudanças sociais.

Estes aspectos determinariam a eficácia organizacional, se considerados sob o enfoque de atendimento às necessidades dos consumidores. De fato, o grande desafio é montar o quebra-cabeça formado pelos muitos e diversos acontecimentos dentro e fora das organizações. O desafio é estabelecer os pontos fracos e pontos fortes da organização, para então estabelecer as estratégias que determinarão as suas vantagens competitivas.

A escolha do tema para desenvolvimento se deve à importância, crescente e contínua, da capacidade de competição (competitividade) das organizações no cenário atual de negócios. O estudo também procura verificar se a linha de abordagem/pensamento das organizações ditas de aprendizagem se aplica com vantagens a quaisquer tipos, tamanho e atividades de organizações, obtendo informações sobre resoluções de pontos obscuros e/ou complexos, de condições particulares de implementação, de clarificações da teoria, e sobre as contribuições das organizações pesquisadas à confirmação das “teorias”.

As conclusões advindas deste trabalho deverão servir de orientação para outras empresas e/ou estudos de aplicação, das organizações de aprendizagem.

## **Objetivos**

Este estudo visa efetuar uma análise das características que diferenciam as organizações de aprendizagem no Brasil em termos de vantagens competitivas, correlacionando tais vantagens com as características apresentadas pelas empresas analisadas. As características distintivas mencionadas, deverão servir como fonte de orientação para a determinação de estratégias administrativas de empresas de diversos ramos de atividade.

O trabalho busca também determinar que características são decisivas para qualificar uma organização como "de aprendizagem", uma vez que as mudanças nelas implementadas devem criar valor para os clientes, o que a diferenciaria em termos de competitividade.

A importância do assunto se refere à determinação dos resultados alcançáveis pelas empresas que se propuseram a adotar a postura e filosofia (com os respectivos processos) das organizações que estabelecem metas relevantes e de alto desempenho.

Como objetivos específicos, o trabalho visa identificar as dificuldades surgidas no processo de implementação da aprendizagem organizacional, verificar como as empresas analisadas resolveram tais dificuldades para esta implementação, comparar as características das empresas analisadas (para salientar semelhanças e diferenças na implementação e no desenvolvimento dos processos) e verificar os resultados da mudança em função dos estágios em que as empresas se encontram, no processo de aprendizagem.

Algumas considerações básicas que servem de suporte aos objetivos estabelecidos são:

- a) as empresas que implementam o processo de aprendizagem encontram dificuldades de diversos tipos no início, e durante a implementação;
- b) uma vez identificadas as dificuldades, como elas foram resolvidas, e no caso de não terem sido resolvidas, que conseqüências devem ser identificáveis;
- c) as empresas que adotam a filosofia da aprendizagem organizacional enfrentam barreiras às necessárias mudanças organizacionais, e desenvolvem meios de superação destas barreiras.

## **Estrutura do Trabalho**

Este trabalho está estruturado em etapas, apresentadas no quadro 1. As etapas serão desenvolvidas, com o fim de identificar s objetivos, dificuldades de implementação, crescimento, vantagens competitivas e outros aspectos que as empresas têm encontrado na sua construção como organizações de aprendizagem.

Quadro 1 – Seqüência do estudo

<b><i>INTRODUÇÃO</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação do tema</li> <li>• Justificativa, objetivos e contribuições;</li> <li>• Estrutura do trabalho</li> </ul>
<b><i>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceituação e caracterização da Aprendizagem Organizacional e Competitividade</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterização das empresas com postura de Organização de Aprendizagem</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisão de estudos e abordagens de Organização de Aprendizagem</li> </ul>
<b><i>PESQUISA</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração de questionário e metodologia do estudo de campo;</li> </ul>
<b><i>PROPOSTA</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cronograma de atividades;</li> <li>• Pré-sumário;</li> <li>• Considerações finais;</li> <li>• Referências bibliográficas;</li> <li>• Anexo (questionário)</li> </ul>

As várias etapas do projeto de pesquisa não necessariamente serão desenvolvidas na seqüência mostrada no quadro 1; o referido quadro dá uma visão macro dos aspectos que o projeto contempla. O capítulo seguinte apresenta as bases teóricas sobre as quais o projeto está desenvolvido.

## 1. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E SEUS ASPECTOS

O trabalho procura estabelecer relações entre as características das *organizações de aprendizagem*, que provocam vantagem competitiva para estas organizações. Estudiosos como David Garvin, Michael Porter, Fred Luthans, Peter Senge, e outros, têm procurado desenvolver processos e metodologias para manter empresas à frente dos seus competidores, por meio de estratégias que proporcionem vantagem competitiva sustentável.

Porter (1986), apresentou uma metodologia para análise das atividades das empresas e da concorrência, tendo descrito três estratégias genéricas para o alcance de uma vantagem competitiva, que são a *liderança de custo*, a *diferenciação* e o *enfoque*. Estas estratégias serão mais detalhadas no decorrer do estudo; aqui “*estratégia competitiva é o conjunto de ações que uma organização empreende com a finalidade de melhorar o seu desempenho presente e futuro*”. (Tachizawa e Rezende, 2000:68).

A estratégia competitiva se refere a ações executadas para melhorar o desempenho da organização, em busca de:

- vantagens com relação aos concorrentes;
- atendimento às necessidades dos clientes;
- adaptação às mudanças do ambiente.

Para aqueles autores, a estratégia competitiva se compõe de elementos estratégicos **genéricos** e elementos **específicos** a cada organização. Os elementos **estratégicos genéricos** são aqueles possíveis de ser aplicados a todas as empresas de determinado setor econômico; os **estratégicos específicos** são aqueles singulares a cada organização.

De fato, existem estratégias comuns a todas as organizações de determinado tipo de atividade, cuja diferenciação se dá pela qualidade e pelas especificações técnicas. Mas, existem também estratégias que variam em função das crenças, valores e estilo de gerenciamento e outros fatores próprios de cada organização.

Os elementos estratégicos genéricos são os abordados neste estudo. Um objetivo co-

num à maioria das organizações é ter uma forte posição competitiva, o que, de algum modo, pode significar a elevação das barreiras à entrada de novos competidores, engendrando um perfil de potencialidades maior e melhor do que o perfil dos competidores (Tachizawa, 71).

A estratégia competitiva busca criar vantagens em produtos e/ou serviços que sejam apreciados pelos consumidores. A posição ideal de competitividade não pode ser conseguida, porque a organização tem conhecimento incompleto não apenas das funções internas, mas, principalmente, das funções externas que afetam o seu tipo de negócio.

Que características e/ou elementos diferenciais as organizações de aprendizagem desenvolvem para estabelecer suas vantagens competitivas é o que se procura determinar com este estudo.

Através da fundamentação teórica podem ser estabelecidos meios para definir e resolver não somente problemas já conhecidos, mas também explorar novas áreas onde os problemas ainda não se cristalizaram suficientemente (Lakatos e Marconi, 1992:44)

## **1.1 O Desenvolvimento Organizacional**

Em função das condições de existência e sobrevivência, as organizações enfrentam mudanças de toda espécie, o tempo todo. Umas reagem às turbulências provocadas pelo mercado, tecnologia, situações econômicas, etc., enquanto outras agem para obter melhorias, com as mudanças a que continuamente estão sujeitas.

O desenvolvimento organizacional (DO) se ocupa das mudanças, as quais envolvem a melhoria das variáveis das organizações, tais como, o ambiente, a estratégia e o projeto organizacional. A necessidade de mudanças estratégicas (ou seja, de DO) é, normalmente, impulsionada por algumas perturbações na organização, de diversas ordens (requisitos regulamentares, mudança de tecnologia, capacidade dos competidores, etc.).

A mudança estratégica engloba múltiplos níveis da organização e uma alteração na sua cultura, provocando impactos importantes no desempenho das pessoas e portanto, da própria organização. A experiência desenvolvida na mudança estratégica tem influenciado fortemente

a prática do DO. Atualmente tal prática tem sido também influenciada por aspectos como a globalização e as tendências da tecnologia da informação.

Diversas são as definições de DO, mas a adotada neste trabalho é a seguinte: *"o desenvolvimento organizacional é uma aplicação sistemática do conhecimento da ciência comportamental ao desenvolvimento planejado e reforço das estratégias, estruturas e processos organizacionais, para a melhoria da eficácia da organização"* (Cummings e Worley, 1997:02).

O DO provoca intervenções nas organizações, mas também adapta seus métodos para as tecnologias utilizadas nelas. O desenvolvimento organizacional deve ser considerado tanto no campo profissional de ação social, como na área de pesquisa científica (Cummings, 1997).

Na visão de Kurt Lewin apud Silva (2001), o modelo de DO é composto de três etapas, que são: **diagnóstico**, **intervenção** e **acompanhamento**, cada uma delas descritas resumidamente a seguir:

a) **diagnóstico** – *"é o processo de entendimento de como a organização correntemente funciona"* (Cummings e Worley, 1997:82). Esta etapa provê a informação necessária para projetar as intervenções (de mudança). O diagnóstico, no DO, não é só o fato de levantar os problemas e prescrever as suas soluções; o diagnóstico é muito mais colaborativo do que a perspectiva prescritiva propõe.

É um levantamento da situação que sugere a ação conjunta tanto dos participantes da organização como dos agentes de mudança, para a descoberta das causas dos problemas organizacionais. As escolhas sobre o que coletar e analisar dependem de como as organizações são percebidas e administradas.

Tais percepções podem variar desde pressentimentos e palpites, até descrições científicas de como as organizações funcionam. As estruturas conceituais usadas para entender as organizações são denominadas de **modelos de diagnóstico**. Tais modelos descrevem o relacionamento dentre diferentes características da organização, seu contexto e sua eficácia.

Como resultado, os modelos de diagnóstico destacam que áreas devem ser examinadas e quais questões estabelecer na avaliação de como a organização está traba-



lhando.

Não se pode esquecer, entretanto, que os modelos representam simplificações da realidade e como tal, escolhem algumas características como críticas, o que pode causar viés, já que as “críticas” podem não ser as únicas e/ou, não ser tão críticas como outras desprezadas.

Modelos de diagnósticos potenciais estão em toda a parte. Qualquer conjunto de conceitos e relações que tente representar um sistema ou explicar sua eficácia pode ser qualificado, potencialmente, como um modelo de diagnóstico.

b) **intervenção** – em termos de DO, “*é uma tentativa sistemática de correção de deficiências organizacionais, encontradas durante o diagnóstico*”. (Silva, 2001:408). A intervenção se refere a um conjunto de ações planejadas (ou eventos) que procuram aumentar a eficácia da organização. Ela propositadamente desfaz o “status quo” tentando levar a organização a um estado diferente e mais eficaz. Cummings e Worley (1997) estabelecem que três características importantes definem uma intervenção eficaz:

- a medida na qual a intervenção se ajusta às necessidades da organização;
- o grau em que a intervenção é baseada em conhecimento causal dos resultados pretendidos; e
- a extensão em que a intervenção transfere competência para administrar a mudança para os membros da organização.

Estes critérios envolvem, respectivamente: informações válidas sobre o funcionamento da organização, com oportunidades de livre escolha e comprometimento com estas escolhas; conhecimentos válidos de que os resultados esperados possam ser produzidos/alcançados, uma vez que a pesquisa de avaliação não tem geralmente, rigor suficiente para determinar inferências causais sobre o sucesso ou fracasso do programa de mudança; a medida na qual a intervenção aumenta a capacidade da organização administrar a mudança, principalmente por meio de seus membros, que deveriam ser capazes de conduzir as atividades da mudança planejada no desenvolvimento das suas próprias atividades. Os membros deveriam obter

e desenvolver conhecimento e habilidades para ativa participação no projeto e implementação da intervenção.

- c ) **acompanhamento** – “*é a fase de avaliação do programa de DO, para manutenção das mudanças positivas*” (Silva, 2001:412/413). A avaliação das mudanças em qualquer sistema social complexo é difícil. O mesmo ocorre com a avaliação do programa de DO. Jerry Porras e P. Berg (Silva, 2001) estudaram 160 determinações de programas tipo DO, num período de quinze anos, e concluíram que o DO tem produzido pouca evidência sistemática da sua eficácia. Entretanto, estes estudos envolveram avaliações na sua forma subjetiva.

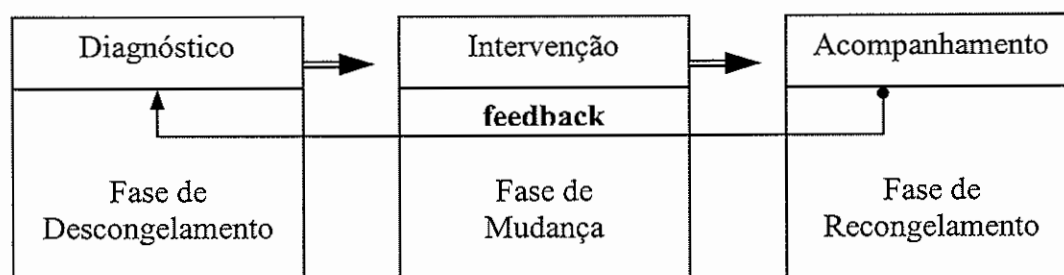
Uma avaliação moderada pode ser feita pela comparação das realizações verdadeiras do programa, com os objetivos predeterminados, isto é, aqueles necessariamente estabelecidos no início do programa de DO, transformados em termos operacionais, trabalháveis, para todos os participantes do programa (Silva, 2001:412).

O propósito fundamental de qualquer programa de DO é fazer com que os membros da organização se comportem de modo diferente do que o faziam. O programa precisa de colaboração dos indivíduos e que estes se centrem nos objetivos gerais, maiores da organização.

As diversas possibilidades de intervenção de DO (no indivíduo, no grupo ou na organização toda – Silva, 2001:408) são desenhadas para que as pessoas experimentem novas maneiras de se comportar; entretanto a mudança de comportamento permanente não é comum, ou seja, não é fácil de obter, por diversas razões. O ponto chave do acompanhamento é o clima de suporte para a mudança no trabalho, que a organização deve propiciar, para manter a vantagem da mudança.

O modelo de Lewin pode também ser representado por fases denominadas de: **descongelamento**, **mudança** e **recongelamento**, que correspondem às etapas de diagnóstico, intervenção e acompanhamento. A relação entre as fases mencionadas está mostrada na figura 1.1.

Figura 1.1 – O modelo de mudanças, de Lewin



Fonte: Silva, 2001:407

O **descongelamento** se refere à redução das forças que mantêm o comportamento da organização no nível atual; a **mudança** é a alteração do comportamento do indivíduo, departamento ou da organização para um novo nível, que envolve atitudes, valores e novos comportamentos (provocados pela mudança); e o **recongelamento** é a fase que estabiliza a organização no novo estado de equilíbrio, produzido pela mudança.

O modelo de Lewin, de DO, foi o adotado neste trabalho, porque é considerado, na opinião de Cummings e Worley (1997:27), como uma estrutura geral e ampla para o entendimento da mudança organizacional.

Por outro lado, um grande volume de opiniões e alguns estudos de pesquisa tem focado as habilidades e conhecimento utilizados pelos **praticantes de DO** (Cummings e Worley, 1997) uma vez que o DO não é um processo “único”, e sim constituído de diversas técnicas arranjadas de um modo especialmente ordenado (Silva, 2001:412).

O termo praticante de DO se aplica aqueles especialistas em DO, bem como às pessoas que atuam em atividades relacionadas ao DO e também aos administradores e gerentes, que tem obtido competência em DO, pela sua aplicação.

Dentre as mencionadas habilidades, Cummings e Worley (1997) estabelecem aquelas básicas dos praticantes eficazes de DO, como:

- (a) **habilidades intrapessoais** – capacidade de processar informações complexas e ambíguas, fazendo julgamentos sobre aspectos relevantes para a organização;
- (b) **habilidades interpessoais** – capacidade de criar e manter relacionamentos efica-

zes com indivíduos e grupos dentro da organização para ajuda-los na obtenção de competência profissional;

- (c) **habilidades de consulta geral** – capacidade de estabelecer um diagnóstico organizacional e projetar/executar uma intervenção na organização, departamento ou indivíduo, para tornar reais as mudanças necessárias;
- (d) **habilidades teóricas de DO** – conhecimento geral dos aspectos teóricos do DO, no que se refere ao diagnóstico, à intervenção e ao acompanhamento, para avaliação e instituição de programas de mudança.

Estas habilidades e conhecimentos não garantem a eficácia de um programa de DO, mas tendem a levar a organização a resultados melhores do que o “status quo”.

## 1.2 A Organização de Aprendizagem

As formas de tratar o trabalho nas organizações, como feito até agora, não foram projetadas para lidar com a mudança contínua, com a inovação e com a renovação, onde as organizações são exigidas, permanentemente a redefinir e adaptar o que fazem e como o fazem.

Os sistemas de trabalho racionais interdependentes e complexos são notadamente difíceis de dismantelar. A burocracia é projetada, primeiramente, para manter consistência e evitar mudança. Quando as burocracias fazem mudanças, ou, mais comumente, são compelidas para a mudança, elas tendem a fazê-lo de modos burocráticos (ou pior, burocratizados).

Para agilizar as atividades de uma organização, formas descentralizadas de organização (e aqui se quer dizer formas descentralizadas de tomadas de decisão) são estabelecidas, de tal modo que estas organizações se tornam mais sensíveis às mudanças do ambiente, mas isto depende do grau de descentralização e de como e quanto de autonomia é dada aos setores ou equipes de trabalho.

Algumas formas de trabalho tais como o reprojeto de cargos (definição das funções do cargo a partir das habilidades do ocupante), o trabalho em equipe e a administração participa-

- c. **desregulamentação** – (eliminação de legislação/regulamentação específica) que tem trazido oportunidades para novos competidores se engajar em atividades anteriormente fechadas.

De acordo com Hales (2001), esta grande intensidade de competição tem feito crescer a necessidade de competir em bases diferentes, que são: a **diferenciação de produtos ou serviços** (características distintivas para setores ou nichos definidos mais precisamente); **eficiência de tempo** (produtos mais apropriados e melhores para atendimento do mercado mais rapidamente); **eficiência de custo** (para que o preço ao mercado seja um fator diferencial importante); e **qualidade** (adequação das características do produto ou serviço aos requisitos de uso, os quais mudam de repente e rapidamente).

O rápido desenvolvimento das tecnologias relativas à obtenção, armazenamento, manipulação e transmissão da informação, tem possibilitado que as organizações expandam o volume e distribuição das suas informações e que aumentem o grau de sofisticação nos modos em que a informação possa ser usada.

Tais pressões e oportunidades estão compelindo as organizações a desenvolver capacidade para maior sensibilidade para as demandas do mercado e dos acionistas, para mas rápidas mudanças em produtos e serviços e para diferenciações mais significativas e duradouras no ambiente de negócios.

Muitas considerações sobre as organizações de aprendizagem tratam mais de descrições, para não dizer prescrições e celebrações, do que de uma análise estruturada e da abordagem do assunto sob diferentes ângulos. Entretanto, não tem sido fácil explicar e esclarecer os distintos aspectos das organizações de aprendizagem, porque estão ou são inter relacionados; alguns destes aspectos são:

- **comportamento** – o que as organizações de aprendizagem fazem;
- **causas** – o que as leva a aprender;
- **efeito** – o que resulta da aprendizagem em termos de mudança/benefícios/vantagens;
- **cultura e estrutura** – que mudanças são exigidas na organização;

- **princípios gerais e atividades concretas** – que orientações e ações/atividades são desenvolvidas de fato.

Como estes aspectos são muitas vezes combinados em características heterogêneas, a confusão em tratá-las aumenta (Pearn, et al, 1991).

Certamente, o conceito de organização de aprendizagem é diferente daqueles que descrevem o que a organização faz, como o trabalho é realizado/organizado e assim administrado. Além disso, o conceito de organização de aprendizagem é altamente ambíguo, tanto em termos do que ela faz, como do que acontece.

Em termos do que a organização de aprendizagem faz, existem duas orientações básicas, distintas:

- a) organizações que fazem encorajamento da aprendizagem dentre os participantes por meio de altos níveis de investimentos em treinamentos de pessoal, desenvolvimento e educação geral;
- b) organizações que aprendem, no sentido da aquisição de novas competências coletivas, como propriedade da organização toda, maior do que a soma da aprendizagem individual dos seus membros.

Esta última consideração parece mais interessante e de melhor resultado, uma vez que permite maior adaptação para promoção ou antecipação de mudanças no ambiente organizacional.

Considere-se, então, que: ***"uma organização de aprendizagem seja uma organização habilitada a criar, adquirir e transferir o conhecimento, e na modificação do seu comportamento para refletir novo conhecimento e percepções"***(Garvin, 1993:80).

Esta definição começa com uma questão simples, mas fundamental: novas idéias são essenciais se a aprendizagem estiver em consideração, e podem ser originadas de diversas maneiras, mas, quaisquer que sejam as fontes, estas idéias são o impulso para a melhoria organizacional. Todavia, por si mesmas, as idéias não podem criar uma organização de aprendizagem. Sem o acompanhamento de mudanças na maneira com que o trabalho é obtido, somente existe o potencial de melhoria.

### 1.2.1 Evolução dos conceitos da organização de aprendizagem

O termo “**organização de aprendizagem**” é um rótulo usado atualmente para a integração de um conjunto de idéias que surgiram do desenvolvimento organizacional e da prática, ao longo de quatro ou cinco décadas, no sentido da organização do trabalho, de tal modo que os conflitos decorrentes da necessidade de eficácia organizacional e a satisfação individual no trabalho, sejam simultaneamente alcançados.

De fato, tal conceito vem evoluindo a partir de estudos, conferências e publicações de professores e entidades. A seguir está apresentada, de forma resumida, uma cronologia dos conceitos e desenvolvimento da organização de aprendizagem:

- 1938 – John Dewey publica seu livro “Experiência e Educação” em que estabelece o conceito de **aprendizagem experiencial**, como um ciclo contínuo de atividade.
- 1940 – um psicólogo escocês, Kenneth Craik cunha o termo **modelos mentais**, que é levado ao MIT por Marvin Minsky e Saymor Papert.
- 1946 – o co-fundador do National Training Laboratories, Kurt Lewin, propõe a idéia da **tensão criativa** entre a visão de uma pessoa e o senso de realidade.
- 1947 – as conferências Macys organizadas por Margaret Mead, Gregory Bateson e Lawrence Kubie trazem o **pensamento de sistemas** ao conhecimento de um grupo de intelectuais importantes.
- 1956 – Jay Forrester inicia o desenvolvimento das **dinâmicas de sistema**; a pesquisa de Ed Schein sobre lavagem cerebral na Coreia pavimenta o caminho para o entendimento do processo de consulta.
- 1960 – o livro “O Lado Humano da Empresa”, de Douglas McGregor é publicado, onde alguns conceitos relativos ao desenvolvimento organizacional (e das pessoas) estão estabelecidos.
- 1961 – Jay Forrester publica a obra Industrial Dynamics; esta é a primeira maior aplicação da **dinâmica de sistema** a organizações e descreve a turbulência de ordens numa típica aplicação de cadeia de valores.

- 1964 – os estudantes de graduação do MIT desenvolvem o **jogo da cerveja** para ilustrar a Dinâmica Industrial, uma das primeiras simulações de sistemas.
- 1969 – Jay Forrester publica Dinâmica Urbana, onde codifica o arquétipo “Elevando a Responsabilidade”.
- 1970 – Chris Argyris e Donald Schön iniciam sua colaboração sobre a “Ciência da Ação” o estudo de como os valores acreditados e sustentados, se chocam com os valores de base para as ações reais.
- 1972 – Limites para Crescer é publicado por Dennis Meadows, Donella Meadows e outros, aplicando a dinâmica de sistemas de Forrester para a “problemática do mundo” para o Clube de Roma, desencadeando uma furiosa reação dos economistas.
- 1973 – o livro “Aprendendo a Planejar e Planejando para Aprender”, de Don Michael é publicado, que estabelece um conjunto de idéias de organização de aprendizagem para a alta administração.
- 1971/5 – os seminários, de treinamento de Erhard demonstram a elevação poderosa de atitude que pode ocorrer num seminário que dura vários dias.
- 1974 – o livro “Teoria na Prática”, de Chris Argyris e Donald A. Schön é publicado.
- 1975 – o consultor de “mudança administrativa” Charlie Kiefer, o estudante de Forrester, Peter Senge e o pesquisador de “processo criativo” Robert Fritz projetam o seminário “liderança e domínio”, que se torna o ponto focal da sua nova empresa de consultoria, a Innovation Associates.
- 1982 – o consultores Jennifer Kemeny, junto com Kiefer e Senge desenvolvem os “arquétipos de sistemas” – uma técnica para traduzir as complexidades da dinâmica de sistemas em relativamente simples iniciadores de conversação; o planejador de cenário na Royal Dutch/Shell, Pierre Wack escreve, pela primeira vez, o artigo sobre prática de cenário como uma atividade de **aprendizagem**, no seu período sabático<sup>1</sup> na Universidade Harvard.
- 1984 – Peter Senge, Arie de Geus, o CEO Bill O’Brien, o CEO Ray Stata e outros executivos

---

<sup>1</sup> Período sabático – o professor é dispensado do seu trabalho normal, para estudar ou viajar a estudo.



líderes, formam um grupo de estudo de **organização de aprendizagem**, que se encontrava regularmente no MIT.

1985 – o livro “Ciência da Ação”, de Chris Argyris, Robert Putman e Diana McLain Smith é publicado.

1987 – Senge e de Geus começam trabalhando juntos num livro, agenciados por Napier Collyns que os apresenta ao editor da Doubleday, Harriet Rubin; de Geus publica suas idéias num artigo chave da Harvard Business Review, chamado “Planejamento como Aprendizagem em que concluiu: *“a maior vantagem competitiva para qualquer organização é sua habilidade de aprender”*”.

1988 – Peter Schwartz, Steward Brand, Napier Collyns, Jay Ogilvy e Lawrence Wilkinson formam a **organização** em rede de trabalho Global Business Network, com o caráter de fomentar a **aprendizagem organizacional** por meio de planejamento de cenário.

1989 – Senge e de Geus decidem que deveriam editar livros separadamente; Senge termina o seu manuscrito para o livro A Quinta Disciplina.

O Centro para Aprendizagem Organizacional é formado no MIT, com Senge como diretor, tendo como conselheiros Ed Schein, Chris Argyris, Arie de Geus, Ray Stata e Bill O’Brien; o staff da pesquisa do centro de aprendizagem inclui Daniel Kim e Janet Gould, sendo que Bill Isaacs, Fred Kolman e George Roth irão se juntar ao staff.

Daniel Kim, pesquisador do MIT na ligação entre a **organização de aprendizagem** e o movimento da qualidade, estabelece que o informativo “Pensador de Sistemas”, a primeira publicação corrente da Quinta Disciplina.

A Pegasus Communications lança uma conferência Anual de Pensamento Sistêmico em Ação, para o próximo ano.

O livro “A Era da Insensatez (The Age of Unreason), de Charles Handy é publicado.

1990 – o livro “A Quinta Disciplina”, de Peter Senge desenvolvido sobre um corpo de trabalho, cujos elementos fundamentais são: dinâmica de sistemas, domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada e aprendizagem de equipe.

1992 – a popularidade da comunidade da “organização de aprendizagem” é reconhecida

quando 350 pessoas de todas as partes do mundo, com 4 dias de duração numa conferência em Bretton Woods, New Hampshire.

1993 – o professor da Universidade de Harvard, David Garvin publica um artigo na HBR em que argumenta que somente a aprendizagem da organização de aprendizagem que pode ser avaliada será útil aos gerentes.

1994 – o livro de campo da “Quinta Disciplina” é publicado, cujos autores, além de Peter Senge, são: Charlotte Roberts, Rock Ross e Bryan Smith, todos os últimos consultores, além do diretor editorial Art Kleiner.

A inovação das “histórias de aprendizagem”, um método de uso de técnicas orais de histórias para avaliar a aprendizagem organizacional, se inicia no Centro de Aprendizagem Organizacional;

1995 – os primeiros projetos visíveis do Centro de Aprendizagem Organizacional são concluídos; muitos deles têm produzido resultados notáveis, mas também têm conduzido algum desapontamento, em líderes que investiram nisso, principalmente em dois casos: no projeto do Ford Lincoln Continental e na GS Technologies

O Centro de Aprendizagem Organizacional inicia um processo de dois anos, trabalhando com Dee Hock, um CEO fundador do VISA, para tornar mais geral o consórcio internacional denominado “Society for Organizational Learning” – SOL – (Sociedade para a Aprendizagem Organizacional), em que Peter Senge, é eleito o primeiro diretor do conselho administrativo.

Uma série de *workshops* e sessões são iniciados, elaborados sobre sessões iniciadas em 1993 no Centro de Aprendizagem Organizacional, patrocinados pelos autores do livro de campo da Quinta Disciplina, para o desenvolvimento do melhor entendimento das forças que tornam difíceis a sustentação de projetos de aprendizagem organizacional e outras mudanças; isto conduziu a um “paper” na publicação de Peter Senge, “A Ecologia da Liderança”, que desenvolve a idéia dos naturais “desafios da mudança profunda”.

1996 – Arthur D. Little adquire a empresa de consultoria Innovation Associates, uma das que investem fortemente na capacitação da construção da organização de aprendizagem.

O livro “A Era da Heresia”, de Art Kleiner é publicado; e “Sincronicidade”, de Joe Jaworski, também.

1997 – Jack Welch afirma num relatório, que a única vantagem competitiva da GE é sua habilidade para aprender; o livro “A Empresa Viva”, de Arie de Geus é publicado.

1999 – o livro “A Dança da Mudança”, elaborado em torno dos “Desafios da Mudança Profunda”, é publicado.

Esta cronologia mostra a mudança ocorrida desde longo tempo, sobre os conceitos de aprendizagem organizacional, bem como a evolução das técnicas e processos para a sua implementação. Entretanto, pode se observar que não tem sido fácil determinar tato os elementos de distinção das organizações de aprendizagem das demais, como os resultados que correspondem à essa diferenciação, e que possam ser justificados fundamentalmente pela postura adotada de organização de aprendizagem.

### 1.2.2 Organizações que aprendem

De um modo geral, todas as organizações, ou pelo menos as que sobrevivem, aprendem a modificar seu comportamento coletivo, por meio dos seus efeitos. A expressão “organizações de aprendizagem” é usualmente reservada para as organizações que aprendem de maneiras mais sofisticadas, especificamente em termos de **forma** (daquilo que é aprendido) e em termos de **métodos** (de como a aprendizagem ocorre). Em termos de forma, a aprendizagem deve ser:

- **produtiva**, bem como **adaptativa**
- **coletiva**, bem como **individual**
- **integrada** (holística) e **sistêmica**

As organizações de aprendizagem adaptativas têm fundamentalmente, a capacidade de reagir às mudanças, mais do que provocá-las. No nível mais básico, isto quer dizer um comportamento dentro do seu modelo permanente, mas fazendo mais cuidadosamente aqueles

procedimentos próximos (comuns) ou monitorando a obediência às regras/procedimentos, em resposta a alguma indicação de desempenho fraco, (tais como baixa na receita, ou aumento de queixa dos consumidores). Esta é uma “aprendizagem explorativa”, na visão de Weick e Westley apud Hales (2001).

Alternativamente, uma organização pode suavemente alterar seu comportamento em resposta à mudança externa, tal como modificação do produto para adequá-lo aos seus competidores, ou mudança nos métodos de produção a fim de competir por preço.

As organizações de aprendizagem, de outro modo, são caracterizadas pela **aprendizagem produtiva** (Senge, 1993). Esta é uma aprendizagem que eleva a capacidade de criar, ou descobrir resultados desejados de uma maneira positiva, proativa e assim antecipar, liderar ou promover mudança no ambiente externo (Morgan, 1997). Em outras palavras, em lugar de ter de “jogar o jogo” a organização se coloca para “definir o jogo” no mercado, explorando e perseguindo diferentes possibilidades, criando ativamente a realidade.

As organizações de aprendizagem também têm capacidade de **aprendizagem organizacional coletiva** de acordo com Probst e Buchel, apud Hales (2001). Enquanto isto possa incluir a aprendizagem individual, em que os membros da organização mudam seus comportamentos por meio da aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes, a aprendizagem coletiva vai além disso. A organização como um todo se torna mais competente por meio da aquisição, sustentação e mudança dos meios que formatam o que ela faz e como o faz. Estes meios (significados) estão no nível dos princípios, básicos ou crenças centrais sobre o que a organização pode fazer e as regras sobre como as coisas deveriam ser feitas, e estão encravadas nos repositórios (centros) de conhecimento da organização, estruturas de trabalho, rotinas e linguagem (Weick e Westley, 1996). A organização de aprendizagem é aquela capaz de transformar os significados compartilhados em conhecimentos, habilidades e atitudes coletivas.

Deve se considerar que a organização de aprendizagem aprende também de um modo integrado e sistêmico. Num certo sentido, isto significa que existem ligações contínuas entre a mudança no nível organizacional e a mudança no nível individual. Assim, existem interações entre a política organizacional e as operações e as idéias individuais em ação (Burgoyne,

1994), ou um conjunto de conexões entre as estratégias da organização, e a estrutura e o projeto de trabalho dos indivíduos e os métodos de trabalho (Sutton, 1994). Estas interconexões entre a aprendizagem nos níveis organizacional e individual, estabelecem organizações de aprendizagem, diferentes das organizações onde mudanças na política da alta administração falham em ser implementadas operacionalmente, ou invertidamente, novas idéias do nível operacional nunca alcançam os ouvidos dos administradores do topo administrativo.

As organizações de aprendizagem são diferenciadas pela **aprendizagem sistêmica**, ligada ao pensamento de sistemas – uma avaliação da relações espaciais, temporais e causais do que segue na organização e dos fenômenos associados dos “loops” de “feedback”, atrasos entre ações e efeitos, relacionamentos complexos de causa e efeito e limites de sistema. A observação de tudo isso é que a organização de aprendizagem deve descobrir (e descobre) um modo de superar algumas das mais comuns “deficiências de aprendizagem” que são: paroquialismo, culpa a outros, apressada pró-atividade, fixação em eventos isolados, falha na detecção de fraquezas, falha em ver mais ampla ramificação de ações, e os perigos do falso consenso (Senge, 1993).

Os processos de aprendizagem (como ela acontece) são também diferenciativos nas organizações de aprendizagem, os quais são:

- **contínuos**, mais do que **fracionados**;
- **cíclicos**, mais do que **lineares**;
- **dialógicos**, mais do que **didáticos**.

O processo é **contínuo**: a aprendizagem organizacional não está confinada a ocasionais e esporádicos eventos de aprendizagem (tais como treinamento por cursos ou um programa de mudanças), mas ocorre continuamente e organicamente. A aprendizagem deixa de ser excepcional e se torna normal (Hodgson, 1995). Deste modo, a aprendizagem é considerada como “desejável”, “natural” em si mesma, mais do que um meio instrumental para um fim, e que pode ocorrer subconscientemente.

A aprendizagem é **cíclica**, mais do que linear; em lugar de ser uma reação ao estímulo a uma falha organizacional, a aprendizagem envolve um movimento contínuo, por meio de

ações, reflexão sobre estas ações, pensamento acerca de alternativas e planejamento de novas ações. Muito deste caráter contínuo e cíclico está evidente no conceito do “kaizen”, ou melhoria contínua.

A aprendizagem é **dialógica** antes de ser didática (Hawkins, 1994). A aprendizagem organizacional não é simplesmente um modo de transferência de conhecimento ou habilidades de uma parte para outra – conhecimento passado dos gerentes aos operadores/operacionais, por exemplo – mas ocorre por meio de participação, onde existe uma aberta e honesta discussão de idéias e reflexões, onde os participantes, continuamente desafiam seus próprios pensamentos bem como os dos outros. O processo é, em suma, uma discussão solta sobre problemas, mais do que uma parte falando para outra (Senge, 1993).

Além de tudo isso, a aprendizagem organizacional é **ética** bem como utilitária (Hawkins, 1994), visto que envolve não simplesmente a aquisição do conhecimento e habilidades que permitam desempenho mais competente das tarefas do trabalho, mas envolve a reflexão sobre o propósito da aprendizagem e dos fins para a qual esta aprendizagem está dirigida.

### 1.2.3 Aprendizagem de “single”, “double” e “triple-loop”

As organizações de aprendizagem também se movem para além do “single-loop learning” a fim de se engajar no “double-loop” de acordo com Argyris e Schon apud Hales (2001) e no “triple-loop learning” conforme Swieringa e Wierdsma apud Hales (2001).

Todas as organizações se engajam em alguma aprendizagem de “single-loop”, ainda que rudimentar, pela melhoria da capacidade de alcançar objetivos determinando, isto é, por meio de aumentos incrementais na melhoria nos trabalhos rotineiros, em resposta a baixos resultados de desempenho reportados. Então, a organização continua a fazer as mesmas coisas, do mesmo modo, mas tentando fazer melhor ou mais assiduamente aquilo que é feito: isto “melhora” aquilo que faz.

Aprendizagem de “double-loop” ocorre quando uma organização procura melhorar seu desempenho pelo questionamento e mudança das rotinas pelas quais opera, portanto pela transformação dos seus métodos. A organização continua a fazer as mesmas coisas, mas de modo diferente: ela revê aquilo que faz na visão de Swieringa e Wiedsma (1992).

A aprendizagem “triple-loop” é a situação em que se procura melhorar pela contínua reflexão e questionamento dos propósitos ou princípios, **como organização**, também pela mudança do tipo de organização que ela é. A organização aprende a fazer novas coisas: se desenvolve como instituição. Ligado a, mas suavemente diferente de, aprendizagem “triple-loop” é uma noção da “deutero-learning”, de Argyris e Schon (1978), apud Hales(2001), em que uma organização não somente reflete criticamente sobre o que faz mas reflete também sobre o processo de reflexão em si e as conclusões/lições que daí se originam. Deste modo, a organização “aprende a aprender”.

O que diferencia uma organização de aprendizagem, de acordo com os estudiosos, é a capacidade para aprendizagem “double-loop”, “triple-loop” e “deutero”.

Argyris e Schön (1978) estabelecem sua teoria influencial de como as organizações aprendem ou falham em aprender. Os autores distinguem três tipos de aprendizagem organizacional, os quais eles definem como a **detecção e a correção de erros**.

1. na aprendizagem de “single loop”, a detecção e correção dos erros organizacionais permitem que a organização mantenha suas políticas e alcance seus objetivos correntes;
2. a aprendizagem de “double loop” ocorre quando um erro é detectado e corrigido de maneira que envolva modificações das normas, políticas e objetivos subjacentes;
3. a aprendizagem “deutero” consiste na investigação no sistema de aprendizagem, pela qual uma organização detecta e corrige seus erros.

Trabalhando a partir da premissa que a aprendizagem organizacional difere em aspectos importantes da aprendizagem individual, Argyris e Schön (1978) argumentam que a maioria das organizações têm limitados sistemas de aprendizagem, que são condutivos somente a aprendizagem de “single loop”, principalmente porque as teorias de ação individual contribu-

em para os sistemas de aprendizagem que inibem as aprendizagens de “double loop” e “deutero”.

Eles ilustram estes pontos, pela disvussão de uma série de casos que mostram as dificuldades de obtenção e de trabalhar com informações inacessíveis ou obscuras e da sustentação de uma boa dialética organizacional. Para superar estas dificuldades, os autores propõem uma abordagem de intervenção organizacional projetada para facilitar as formas de aprendizagem “double loop” e “deutero”, o que envolve métodos de mudança tanto nos níveis do indivíduo como nos sistemas organizacionais. Sua metodologia de intervenção envolve uma sequência de 6 estágios:

1. mapeamento do problema de acordo com a percepção do cliente,
2. internalização do mapa dos clientes,
3. teste do modelo desenvolvido,
4. invenção de soluções e simulação delas,
5. implementação da invenção e
6. estudo de seu impacto.

Cada uma destas etapas deve ser realizada com extremo conhecimento, cuidado e interesse, para que a fase seguinte se apóie em dados realísticos e representativos da fase de intervenção em que se está trabalhando.

#### **1.2.4 Cultura e princípios gerais das organizações de aprendizagem**

As organizações têm suas culturas próprias, em função de diversos fatores (também próprios) tais como a filosofia e orientação do fundador, os valores, crenças e princípios originalmente estabelecidos e ajustados com o tempo. As empresas excelentes criam sua própria cultura, a qual determina sua forma de pensar e seu comportamento.

A cultura proporciona aos membros da organização um sentido de identidade e gera



um comprometimento com crenças e valores que são maiores do que os próprios membros da organização. As idéias que integram a cultura podem se originar de qualquer lugar da organização; quando estas idéias e valores conduzem ao sucesso tornam-se institucionalizados e desponha uma cultura organizacional que reflete a visão e a estratégia da organização. As culturas atendem a duas funções decisivas nas organizações de acordo com Daft (2002), que são:

1. integrar os seus membros de modo que eles saibam como se relacionar entre si,
2. ajudar a organização a se adaptar ao ambiente externo.

A **integração interna** significa que os participantes da organização desenvolvem uma identidade coletiva e sabem como trabalhar juntos, com eficácia. A cultura norteia os relacionamentos cotidianos de trabalho e determina como as pessoas se comunicam dentro da organização, que comportamentos são aceitáveis ou não, e como o poder e o status são distribuídos (Daft,2002). A **adaptação externa** se refere à maneira pela qual uma organização alcança suas metas e trata com entidades e pessoas de fora. A cultura ajuda a direcionar as atividades diárias dos trabalhadores para a consecução de determinadas metas.

A cultura organizacional existe em dois níveis que podem ser denominados **superfície** e **submerso**. Na superfície estão os artefatos visíveis e os comportamentos observáveis – o modo como as pessoas agem, se vestem e os símbolos, histórias e cerimônias comuns aos membros da organização. Os elementos visíveis da cultura, entretanto, refletem valores mais profundos na mente dos membros da organização; estes estão no nível **submerso** (ou escondido) e são os valores subjacentes, premissas, crenças e atitudes/sentimentos.

A cultura organizacional forte pode produzir um poderoso impacto no desempenho da empresa. A força da cultura se refere ao nível de acordo entre os membros da organização quanto à importância de valores específicos. Quando existe consenso generalizado sobre a importância desses valores a cultura é forte; quando existe pouco acordo a cultura é fraca.

Nem sempre, porém, a cultura é uniforme em toda a organização, mesmo em organizações de cultura forte, por causa das subculturas que se desenvolvem para refletir problemas, metas e experiências comuns que os membros de uma equipe ou unidade compartilham.

Daft (2002) afirma que uma das principais características da organização de aprendi-

zagem é a forte cultura organizacional, que incentiva a mudança e a adaptação, alertando, todavia, para um perigo das organizações de sucesso: “a cultura se torna fixa e as organizações não conseguem se adaptar à medida que o ambiente se altera”.

#### *1.2.4.1. A cultura das organizações de aprendizagem*

O que os estudiosos consideram que o que distingue as organizações de aprendizagem não é tanto suas formas estruturais, mas a sua cultura: os valores prevalecentes, as crenças e suposições que povoam o comportamento dos participantes organizacionais.

Algumas análises das organizações de aprendizagem enfatizam a importância do “espírito de organização de aprendizagem (Davis:1994, apud Hales:2001) do “clima de organização de aprendizagem” (Pearn et alii, 1994) e da cultura de aprendizagem (Marquandt e Reynolds:1994, apud Hales:2001), em que a aprendizagem é valorizada. Alguns valores e crenças diferenciais da organização de aprendizagem podem ser identificados, tais como:

- visão compartilhada;
- orientação externa (para fora);
- desenvolvimento e melhoria;
- investigação e experimentação;
- pensamento não convencional;
- mudança como usual;
- comunicação e informação abertas;
- confiança.

As organizações de aprendizagem têm seu foco numa **visão** – um sentido de onde a organização pretende estar ou na **missão** – um sentido daquilo que a organização deve ser. As organizações de aprendizagem são distintas pela clareza da visão ou da missão que elas têm e o relativamente forte sentido que é compartilhado pelos membros organizacionais e incorpo-

rados na visão pessoal própria dos indivíduos. Existe uma aspiração comum e comprometimento para alcançar algo que dá propósito e energiza o processo de aprendizagem. Além disso, este sentido de missão é dirigido para o exterior e formulado em termos de um público, o qual procura servir. As organizações de aprendizagem deste modo são fortemente dirigidas ao mercado ou dirigidas ao cliente.

As organizações de aprendizagem se tornam um meio importante pelo qual valores finais são perseguidos. No núcleo disto está o valor colocado sobre **desenvolvimento e melhoria**, ambos como parte do indivíduo e da organização como um todo. Isto é caracterizado por um sentido de incompletude, uma falta de contentamento com como as coisas estão e um desejo para melhoria e crescimento. Estes aspectos estimulam reflexão crítica sobre o que está sendo feito, pesquisa por alternativas e uma vontade forte de aprender coisas novas, daí por diante. Tudo isso implica que a responsabilidade para a mudança e melhoria está nas mãos dos indivíduos; portanto, existe uma crença na importância do auto-desenvolvimento ou “domínio pessoal” – alcance de crescimento pessoal por meio da tensão criativa entre as metas pessoais e a realidade corrente (Senge, 1993). As organizações de aprendizagem são aquelas com uma cultura onde o domínio pessoal é encorajado e praticado.

Ligado a isto, está o valor colocado sobre a **“investigação, experimentação e risco”**. As organizações de aprendizagem são aquelas em que os participantes são positivamente encorajados a refletir, questionar e tentar novas idéias, mais do que manter a fé (aposição) em como as coisas estão. A chave para isto é a percepção de falha como indicativo de tentar alguma coisa nova e como uma oportunidade de aprender, e deste modo, a falha como tolerada, mais do que punida.

As organizações de aprendizagem estão engajadas no que denomina “incrementalismo lógico”, um processo interativo de experimentação para resolver novos problemas ou tentar novas possibilidades, em pequenas escalas de desenvolvimento. Isto parte do princípio que as fontes de novas idéias estão tanto fora como dentro da organização: a aprendizagem por meio do “benchmarking”, ou por “pressão criativa” é encorajada.

As organizações de aprendizagem também colocam valor sobre o “não-racional” no desenvolvimento de novas idéias, o que pode significar um reconhecimento que a intuição e a

diversão, tanto como a razão e a análise, desempenham parte importante no processo de aprendizagem. Existe uma aceitação de que sentimentos e emoções são parte da aprendizagem, particularmente no processo da sua geração, aceitação e assimilação de novas idéias.

As organizações de aprendizagem têm uma orientação para mudar aquilo que ocorre, não da maneira excepcional, como evento forçado, mas como um processo normal, contínuo e pró-ativo. Estas organizações são caracterizadas por um senso de complacência e de paciência.

A aprendizagem requer uma cultura organizacional que valorize e encoraje a **comunicação aberta** e o **diálogo**. Num certo sentido, isto significa que os membros organizacionais façam conhecidas suas idéias, conhecimentos e atividades, de tal modo que outros possam aprender com eles, pela exposição de idéias e práticas, pela avaliação.

Existe um valor colocado sobre a comunicação honesta e transparente, motivada por desejo de estabelecer “**verdade**”, mais do que defender interesses e práticas existentes. Assim, a troca de informações e idéias se move além da **confrontação** – (o estabelecimento de posições mutuamente exclusivas e debate), da **contraposição de idéias e argumentos** para escolher um “vencedor”, e o **diálogo** – (a expressão aberta de reflexão, na tentativa de entender diferentes pontos de vista), onde as hipóteses são suspensas e passa a existir um espírito de investigação. Tais culturas encorajam a “formulação de equipe” por meio do conflito produtivo (Senge, 1990) e desencoraja o desenvolvimento de “rotinas defensivas” (Argyris, 1990).

A comunicação aberta, por sua vez, pressupõe um alto grau de confiança entre os membros organizacionais. As organizações de aprendizagem, deste modo, têm culturas nas quais todos os membros organizacionais são considerados como importantes repositórios de conhecimentos e de habilidades e potenciais fontes de idéias. Isto traz novas formas de práticas e conseqüentemente novas formas de expressar aquelas idéias e apresentar recursos valiosos que devem ser orientados no sentido de elevar a capacidade para a geração de idéias.

Em suma, as organizações de aprendizagem não fazem diferença entre “cérebros” e “mãos” (isto é, pessoal administrativo e pessoal operacional), mas considera todos os membros organizacionais como pensadores, agentes ativos.

#### 1.2.4.2. *Os princípios gerais das organizações de aprendizagem*

Estruturalmente, as organizações de aprendizagem são uma configuração de elementos, muitos dos quais tem sido discutido por muitos estudiosos.

Entretanto, em baixo desta complexidade, situam-se três princípios-chave, que são (Hales, 2001):

- princípio da organização emergente
- princípio da organização holográfica
- princípio do foco externo

O **princípio da organização emergente** se refere à evitação da rigidez e permanência na alocação e desempenho das tarefas do trabalho e, deste modo, retendo uma faixa de possibilidades no que é feito, quem faz e como. É, de algum modo, a antítese da especialização estática, detalhada, que é o núcleo das formas de trabalho racionalizadas e burocráticas das organizações. Ocorre um abandono dos cargos fixos e por especialização, em favor de uma alocação fluida de trabalho, baseada na disponibilidade de habilidades apropriadas para as tarefas.

O trabalho é distribuído para equipes, nas quais uma variedade de habilidades e competências estão e se complementam umas às outras. Os indivíduos expandem seu campo de conhecimento e habilidades por meio de aprendizagem contínua, mais do que permanecem dentro de uma estreita especialização, aprendizagem esta sustentada por mecanismos institucionais tais como programas específicos para exploração de novas idéias para que a aprendizagem ocorra.

Na organização emergente existe redundância de funções (Morgan, 1997): cada unidade de operação da organização é capaz de desempenhar uma gama de funções, sempre que necessário.

A **organização holográfica** representa uma forma radical de descentralização, na qual diferentes partes têm uma capacidade de “auto organização” – a oportunidade e recursos para escolher como elas vão operar. Esta capacidade depende de um número de outros princípios

(Hales, 2001). Primeiro, a capacidade de tomar decisões é amplamente distribuída; as decisões são tomadas por aqueles mais diretamente envolvidos nas operações para as quais estão relacionadas. Segundo, existe variedade de requisitos: (Morgan, 1997) uma gama de conhecimentos, habilidades e capacidades possuídas por uma unidade organizacional é determinada pelo grau de complexidade do ambiente no qual a unidade organizacional tem que operar.

Quanto mais a complexidade do ambiente, da unidade organizacional, maior suas necessidades de variedade de requisitos. Em terceiro lugar, isto implica em mecanismos estruturais que encorajem uma ampla disponibilidade de informações sobre as quais decisões importantes podem ser apoiadas. Assim, a estrutura é holográfica no sentido em que a capacidade de tomada de decisão da organização toda é estabelecida em cada unidade organizacional.

As decisões são alcançadas por discussão aberta, informação compartilhada e acordo mútuo, mais do que por conformidade com regras. Em outras palavras, a coordenação e o controle se revertem em ajuste mútuo (Mintzberg, 1979), e mecanismos são colocados para habilitar encorajar o diálogo. A administração se desloca da direção e controle do trabalho para a facilitação do desenvolvimento das operações de trabalho por aqueles que desenvolvem tal trabalho.

O princípio da **especificação crítica mínima** mantém, onde nenhuma atividade está especificada, aquilo só que é necessário para que a atividade ocorra. Na prática, isto geralmente significa que enquanto uma tarefa pode ser especificada, os meios para alcançá-la são deixados abertos para escolha.

Todos os princípios anteriores sugerem uma forma de organização caracterizada por frouxidão, imprevisibilidade e heterogeneidade. Alguma coisa, entretanto tem que ser feita para prevenir uma desintegração no caos.

As organizações de aprendizagem têm a coerência e a direção mantidas pelo princípio do foco externo. O que é crítico não é tanto a eficiência das operações internas, mas a eficácia das relações externas com o ambiente, na medida para o que a organização satisfaz, lidera e formata as demandas dos seus clientes, melhor do que os seus competidores.

É necessário que haja mecanismos para a manutenção e retenção do foco externo, sobre tudo o que a organização faz. Estes mecanismos refletem a importância de três processos

chaves (Hales, 2001):

- pesquisa do ambiente, monitoração precisa do ambiente atual e antecipação dos desenvolvimentos do ambiente;
- desenvolvimento de estratégia centralizado participativo, envolvendo um modo claro e singular de tratar com o ambiente;
- exploração de sinergias, procurando e identificando conexões mutuamente benéficas entre as partes da organização, o que possibilita a estas partes o alcance de demandas do ambiente de modo mais eficaz.

Estes processos têm a função de garantir a ordenação e realização de atividades que estejam e, constante sintonia com as expectativas do ambiente, bem como de garantir a busca das habilidades e competências sinérgicas que tragam benefícios para a organização e que possam ser mantidas.

### 1.2.5 Aspectos práticos da organização de aprendizagem

As organizações de aprendizagem se apóiam em diversos princípios (como citado anteriormente), dentre os quais um apresenta aspectos concretos relevantes, conforme Hales (2001): o **princípio da organização emergente**.

Os aspectos relevantes são:

- equipes de trabalho auto-administradas
- equipes criativas / de projetos
- iniciativas de melhoria específicas de trabalho
- um sistema coerente de apoio a aprendizagem e previsão
- práticas de desenvolvimento de recursos humanos

As equipes de trabalho são um modo de abrir uma gama de habilidades complementa-

res e juntá-las ao trabalho realizado, composto este trabalho de tarefas complexas, imprevisíveis ou mutantes.

As habilidades complementares se estendem além das habilidades motoras, relativas ao desempenho das tarefas físicas, para habilidades cognitivas relacionadas com a solução de problemas e tomada de decisão. O trabalho em equipe é melhor **equipado** para tratar com complexidade e incerteza, se ele é auto-gerenciado, coletivamente responsável por tudo o que é feito e como. Além disso, os membros de uma equipe aprendem, a partir do trabalho uns com outros, trabalhando em equipe como se também isto fosse um veículo para desenvolvimento das habilidades dos próprios membros.

As organizações de aprendizagem são caracterizadas pelo trabalho de equipe em diferentes níveis. O trabalho operacional pode ser organizado de tal modo que, uma equipe seja responsável por todos os aspectos de um processo de produto ou uma área de entrega de serviço: o trabalho gerencial pode ser organizado de modo tal que uma equipe gerencial formada por diferentes especialistas ou especialistas de diferentes áreas, seja responsável por uma unidade de negócios.

As equipes também podem ser formadas para propósitos específicos, tais como o tratamento de um elemento particular da organização, como a melhoria da qualidade de vida de um empregado, numa base de longo prazo; a solução de um problema organizacional particular, como a deterioração nos tempos de entrega ou um acréscimo na devolução de produtos; o desenvolvimento de um projeto tal como a concepção de um novo produto também pode ser realizada de modo adequado por uma equipe de trabalho. Deste modo, as organizações de aprendizagem têm muitas forças-tarefas diferentes, e equipe de projeto, as quais atuam como meios para inovação e aprendizagem mútua.

O mesmo também é verdade de específicos programas de melhoria, como os programas de TQM<sup>2</sup>, de Kaizen (melhoria contínua), de reengenharia de processos e outros. O ponto chave aqui é que as organizações de aprendizagem são bastante diferenciadas pelo espírito no qual elas são colocadas, mais do que suas características formais. Os indivíduos contribuem fortemente, de livre vontade, e entusiasticamente, mais do que são coagidos, e a orientação

---

<sup>2</sup> TQM – Total Quality Management – Administração da Qualidade Total



prevalecente é para a solução aberta de problemas e não confrontações ou lutas políticas, o que significa aprendizagem, mais do que persuasão.

As organizações de aprendizagem se apóiam na cultura da inovação com mecanismos de ação mais concretos, dentre os quais podem estar o apoio na forma de tempo ou recursos para os indivíduos trabalharem nos seus projetos; mecanismos para aprovação rápida ou avaliação “impiedosa” de projetos pilotos e partidas, destes projetos.

As organizações que aprendem também têm um alto nível de previsão de treinamento, desenvolvimento e aprendizagem do empregado, ligado à estratégia da organização, tanto dentro como fora da organização. Em alguns casos o treinamento e aprendizagem são feitos por processo “desejável” de “tentativa e erro”, ou por observação e assimilação, e compartilhamento com seus colegas de trabalho. O resultado é, algumas vezes, uma aquisição trabalhosa de práticas impróprias ou ineficientes, que não trazem qualquer sentido de desenvolvimento ou melhoria, razão pelo que os administradores devem acompanhar todo e qualquer processo de treinamento, desenvolvimento e aprendizagem, de modo a adequá-lo imediatamente e sempre que preciso, às reais necessidades e objetivos da organização.

Existe uma preocupação com a abordagem de desenvolvimento da aprendizagem “no trabalho” (Hales, 2001) nas organizações de aprendizagem. Primeiro, as experiências de trabalho dos empregados são planejadas e seqüenciadas para garantir familiaridade com uma gama de atividades, e, deste modo, para a oportunidade de adquirir um conjunto de habilidades. Isto pode assumir a forma de “intervenções deliberadas” na experiência de trabalho dos empregados (Probst e Buchel, 1997), tais como rotações de cargo, ampliações ou a oportunidade de pleitear um cargo mais alto (promoção). Segundo, as experiências de trabalho estão sujeitas à liberação de monitoramento e previsão de “feedback” de informação para o empregado. Em outras palavras, o trabalho é acompanhado por “treinamento ativo”, onde um colega habilidoso, explica, aconselha demonstra e comenta construtivamente a atividade/tarefa a ser desempenhada. Isto, por outro lado, exige a exigência de empregados “senior”, com as habilidades de trabalho e habilidades de treinamento, necessárias para o desempenho deste papel.

A assistência de um experiente e conhecedor, mas não diretivo **facilitador**, reflete a procura por mudanças em práticas de trabalho específicas, o que dá a isto a forma de “aprendizagem de ação” (Revans, 1982). Algumas empresas operam um sistema de treinamento “no

trabalho”, que é estruturado por matrizes para identificar necessidades de treinamento, experiência de trabalho estruturado, e planos de carreira pessoais, junto com registros de desenvolvimento.

A aprendizagem e o treinamento podem se valer de formas “fora do trabalho”, que incluem formas como lições, apresentações, discussões em grupo, desempenho de papéis, jogos e simulações, estudos de caso, exercícios de solução de problemas e “brainstorming”<sup>3</sup>. Entretanto, existe uma preparação para ir além das formas convencionais de treinamento, para formas de educação contínua e menos dirigidas ao trabalho específico, isto é, mais direcionadas ao aprendiz e ao seu auto-desenvolvimento, denominado por Hales (2001) como “aprendizagem aberta”. O apoio para aprendizagem contínua, auto-dirigida, também se estende às práticas de recursos humanos que encorajam e recompensam a aprendizagem. Isto inclui recrutamento e seleção na base do potencial e desejo de auto-desenvolvimento; inclui emprego relativamente seguro, para encorajar o investimento em habilidades; inclui um sistema de avaliação aberto focado na identificação das necessidades de desenvolvimento; inclui um sistema de pagamento que recompense a aquisição de habilidades; inclui um sistema de controle e formação de contas, para identificar onde a necessidade de aprendizagem posterior é necessária.

Geralmente as práticas de administração de recursos humanos são dirigidas ao investimento em “capital humano” mais do que no uso e disposição do trabalho como um recurso. Por longo tempo, a empresa Levi Strauss foi considerada um exemplo desta abordagem, com o comprometimento de manter o emprego e taxas de prêmio baseadas nas habilidades e competências.

O princípio da organização holográfica é exemplificado pela existência dos seguintes aspectos (Hales, 2001):

- uma estrutura de rede de trabalho descentralizada de indivíduos e equipes empoderadas
- uma ampla disponibilidade de inteligência em rede por meio de sistemas de informações;
- estruturas de participação do empregado nas tomadas de decisão estratégicas

---

<sup>3</sup> Brainstorming – tempestade cerebral – forma de reunião para apresentação de idéias/sugestões a problemas específicos propostos.

ou amplas da organização.

As organizações de aprendizagem continuam mantendo uma variedade de requisitos para tratar com a complexidade da tarefa ou com a incerteza ambiental, por meio da transferência das funções administrativas para o nível operacional. Assim, estas organizações mostram aspectos das formas mais descentralizadas de atuação, onde as organizações de aprendizagem adotam a postura “adhocrática”, a tomada de decisão e o controle são transferidos para especialistas, seja como indivíduos, seja como equipes, coordenados por ajuste mútuo, por comunicação aberta e por informação compartilhada, complementados por mecanismos de integração, tais como líderes de equipe, papéis de ligação de especialistas, fóruns de discussão, trocas intra-organizacionais, e outros.

Esta estrutura de rede de trabalho depende, para o seu funcionamento, de um sistema paralelo de “inteligência de rede de trabalho” (Morgan, 1997), a qual consiste de informação organizacional amplamente distribuída e acessível, que está disponível como uma base de reflexão. Além das estruturas que facilitam o fluxo aberto de informações, existem estruturas por meio das quais os empregados podem participar de decisões relativas à estratégia organizacional ou a aspectos amplos da organização.

O que de fato distingue as organizações de aprendizagem não é a simples existência destas estruturas, mas o modo pelo qual elas são usadas: menos como controle das diretivas administrativas, mais como meio de comunicação aberta em dois sentidos. Estas estruturas participativas incorporam o **princípio do diálogo** como base para coordenação e controle, o que muitas vezes está manifestado por uma ausência de regras e procedimentos prescritivos, que estabelecem limites ao comportamento individual, para evitar resultados indesejáveis, mas dando aos indivíduos ou equipes, autonomia dentro destes limites.

O princípio do diálogo é também evidente nas tentativas de institucionalizar o “conflito criativo” e evitar o “consenso confortável”, onde as condições para o conflito criativo são as reuniões de equipe, os círculos da qualidade, as equipes de melhoria contínua, as forças-tarefas e outras. O que caracteriza estes elementos nas organizações de aprendizagem é a tensão entre cooperação e conflito, em que existe a comunicação aberta e a expressão de pontos de vista, num espírito de convergência da solução de problemas mais do que no espírito de

divergência adversarial. A inovação advém do constante questionamento e do controle do conflito, ponto de onde as soluções criativas podem emergir.

As organizações de aprendizagem procuram balancear a liberdade de inovação com um sentido de propósito e direção. Culturalmente, isto é, propiciado pela missão da organização ou pela visão; estruturalmente é propiciado por mecanismos que assegurem um foco na eficácia externa.

Elas tomam um número de formas; primeiro as organizações de aprendizagem tendem a possuir centros corporativos relativamente pequenos onde três funções-chaves predominam (Hales, 2001):

- monitoração do desempenho de mercado das unidades de negócio e recompensa do bom desempenho;
- identificação e implementação de sinergias, em termos de combinação de especialização, junção das economias de escala de marketing e operacionais entre unidades organizacionais;
- desenvolvimento de estratégia organizacional.

Uma relativamente alta proporção de pessoas e recursos é dedicada ao escaneamento ambiental, à monitorização do desenvolvimento no ambiente, obtenção de feedback sobre o desempenho da organização neste ambiente e ao desenvolvimento de modelos de futuros cenários alternativos. No nível operacional, a administração é incorporada junto com o processo de trabalho em si, com equipes de trabalho ou empregados gerenciados a si mesmos. A motivação de pessoal também focaliza a aquisição e o desenvolvimento de habilidades; os procedimentos prescritivos de trabalho são substituídos por um limitado número de regras proscritivas e alvos de desempenho de trabalho com os quais equipes e indivíduos são livres para desenvolver seus próprios métodos de trabalho, por meio da aprendizagem.

## 2. A CONSTRUÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO DE APRENDIZAGEM

Uma maneira de desenvolver a organização é torná-la uma organização de aprendizagem. Os programas de melhoria contínua estão começando a crescer a medida que as organizações trabalham duro para melhorar a si mesmas e obter seu espaço.

Infelizmente, muitos são os programas que falham comparados com os de sucesso, e as taxas de melhoria permanecem baixas. Isto porque a maioria das organizações têm falhado na compreensão de uma "verdade" básica: *a melhoria contínua exige comprometimento para aprendizagem* (Garvin, 1998).

A questão fundamental proposta por vários autores é: "Como, afinal, poderia uma organização se desenvolver, sem primeiro aprender alguma coisa nova?"

Várias das atividades de uma organização (solução de problemas, lançamento de um produto, mudança/melhoria de processo) exigem que o mundo seja visto sob uma nova perspectiva, e exigem ações correspondentes. Com a ausência de aprendizagem, as empresas e as pessoas simplesmente repetem as mesmas velhas práticas e obtêm os mesmos velhos resultados.

As discussões acerca das organizações de aprendizagem têm sido, de uma maneira geral, reverenciais e utópicas. Os autores têm colocado terminologias que, num primeiro momento, parecem distantes da prática empresarial.

Senge (1991), quem popularizou o conceito de organização de aprendizagem, no seu livro "A Quinta Disciplina", descreve as organizações de aprendizagem como lugares "onde as pessoas continuamente expandem sua capacidade para criar os resultados que elas verdadeiramente desejam, onde novos padrões de pensamento são alimentados e desenvolvidos, onde a aspiração coletiva é livremente colocada e onde as pessoas estão continuamente aprendendo como aprender, juntas".

Senge (1991) sugere o uso de cinco elementos para alcançar estes objetivos (ou condições) antes mencionados: *pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada e aprendizagem de equipe*.

Cada um dos elementos referidos está, resumidamente, descrito a seguir:

1. **pensamento sistêmico** – as empresas e outros aspectos humanos também são sistemas; estão conectados por fios invisíveis de ações inter-relacionadas. O pensamento sistêmico é um conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvido ao longo de muitas décadas, para esclarecer os padrões como um todo e para ajudar a ver como modificá-los de fato.
2. **domínio pessoal** – é a disciplina de continuamente esclarecer e aprofundar a visão pessoal, de concentrar as energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade de maneira objetiva. As pessoas com alto nível de domínio pessoal conseguem concretizar os resultados mais importantes para elas. Elas vêem a vida como um artista vê uma obra de arte: elas fazem isso se comprometendo com a própria aprendizagem ao longo da vida. A aprendizagem pessoal (indivíduo) e aprendizagem organizacional estão fortemente relacionadas, de acordo com Senge.
3. **modelos mentais** – são generalizações ou pressupostos profundamente arraigados, que influenciam a forma que as pessoas têm de ver o mundo e de agir. Algumas vezes os indivíduos não estão conscientes dos seus modelos mentais ou dos seus efeitos sobre os comportamentos. Muitas idéias novas sobre novos mercados ou sobre práticas organizacionais obsoletas, não são colocadas em prática porque entram em conflito com poderosos modelos mentais implícitos. O trabalho com modelos mentais inicia por aprender a desenterrar imagens internas do mundo, trazê-las à tona e analisá-las de forma rigorosa, para a constatação da sua validade ou não.
4. **visão compartilhada** – uma idéia de liderança que inspirou as organizações durante muitos e muitos anos, foi a capacidade de ter uma imagem compartilhada do futuro que se busca criar. Quando existe uma visão autêntica (não apenas uma declaração de missão), as pessoas dão muito de si, e aprendem não porque são obrigadas, mas porque querem. Muitos líderes têm visões pessoais que nunca se traduzem em visões compartilhadas – aquelas que impulsionam

uma organização. As pessoas, em sua maioria, se tiverem escolha, optam por perseguir um objetivo nobre, em qualquer época, o tempo todo. O que lhes falta é uma disciplina capaz de traduzir a visão individual em uma visão compartilhada, isto é, um conjunto de princípios e práticas de orientação.

5. **aprendizagem em equipe** – sabe-se que as equipes podem aprender e que a sua inteligência pode exceder a inteligência dos seus membros, onde o grupo desenvolve capacidades excepcionais de ação coordenada. Quando as equipes estão realmente aprendendo, além de produzirem resultados extraordinários, seus integrantes crescem com maior rapidez do que de qualquer outra maneira. A disciplina de aprendizagem em equipe começa pelo diálogo – “não” às idéias preconcebidas, e “sim” à participação e ao verdadeiro pensar em conjunto. A disciplina do diálogo envolve também o reconhecimento dos padrões de interação que dificultam a aprendizagem nas equipes.

De maneira até semelhante a Senge, Ikujiro Nonaka apud Garvin (1993), caracterizou as organizações de criação de conhecimento como lugares onde *"a invenção de um novo conhecimento não é uma atividade especializada... é um meio de comportamento, na verdade de um modo de ser, no qual qualquer pessoa é um trabalhador do conhecimento"*.

Nonaka (1991) sugere que as empresas se valham de metáforas e redundâncias para focar o pensamento, encorajar o diálogo e tornar idéias explícitas entendidas intuitivamente. Isto parece muito desejável, mas dificilmente propicia uma estrutura (sistema) para a ação.

Há uma dificuldade em avaliar o resultado de várias recomendações propostas. Por exemplo:

- como os gerentes/administradores sabem que sua organização tenha se tornado de aprendizagem?
- que mudanças concretas de comportamento são exigidas para que uma organização se transforme em organização de aprendizagem?
- que políticas e programas devem ser postos em prática? Como passar do "aqui" para "lá"?

As abordagens propostas, como já dito antes, são filosóficas e dispõem de muito pou-

cos detalhes de execução. Para que a aprendizagem se torne uma meta organizacional significativa, ela primeiro precisa ser entendida.

Após anos de estudo, parece não haver ainda uma definição clara. Os teóricos organizacionais e estudiosos vêem a aprendizagem organizacional como um processo que esclarece e conecta a aquisição de conhecimento com o desempenho melhorado.

Alguns acreditam que a mudança comportamental é exigida para a aprendizagem e outros ainda, insistem que novas maneiras de pensar são o suficiente. Existem aqueles que pensam que aprendizagem organizacional é natural, comum. Fica difícil discernir dentre tantas visões e posturas, relativamente distintas.

Uma das grandes dificuldades relativas ao conceito da organização de aprendizagem é que tal conceito descreve um estado final desejável no qual ocorrem a aprendizagem contínua e a adaptação. O conceito é muito mais uma visão do que o gerenciamento do trabalho poderia ser, do que mera especificação ou descrição prática. Faltam indicações concretas de como este estado final desejável pode ser desenvolvido, particularmente considerando que a maioria das formas convencionais de organizações não aprende, e ainda sufoca a inovação. A ausência de orientações prescritivas é geralmente deliberada, com uma forte implicação de que uma organização, paradoxalmente falha, para se tornar uma organização de aprendizagem, quando ela se propõe a fazer alguma no sentido de se recuperar. O espírito evasivo de organização de aprendizagem se perde tão logo a aprendizagem é relacionada como o produto das estruturas e sistemas.

Algumas concepções vêem a organização de aprendizagem como uma meta alcançável, para a qual existem rotas identificáveis, mas vêem o processo como basicamente algo da mudança cultural ou de um “conjunto de mentes” que querem mudanças (Senge, 1993). Isto implica num processo inicial de desaprendizagem, em que os membros da organização questionam e descartam velhas atitudes, crenças, perspectivas e valores que se posicionam no caminho da aprendizagem (Pern et al, 1994). O problema é como quebrar o círculo. Se estes tipos de crenças, valores e hipóteses básicas estão enraizadas e prevalecentes entre os participantes organizacionais, é muito difícil ver onde o desafio deles poderia ser originado. Os alertas produzidos por acionistas, consultores e novos empregos não serão sequer ouvidos.



Enquanto a lógica da mudança pode ser aceita intelectualmente, e as teorias relativas mostradas aos membros da organização (-aquilo que é dito-) pode mudar, e isto pode não ser traduzido em verdadeiras “teorias em uso” ou comportamento concreto (Argyris, 1990). Alguns consultores e administradores dizem que estes padrões básicos de pensamentos e crenças podem ser quebrados por meio de intervenções sensíveis e adequadas, mas as evidências têm mostrado que não é assim tão simples (Sashkin e Burke, 1987). A maioria dos problemas se apóia sobre o fato que crenças, valores e padrões de pensamento, não simplesmente propiciam estruturas de significação pelas quais os participantes organizacionais possam ver sentido de uma realidade bastante confusa, mas também existe um caráter ideológico, do qual se valem para interesses particulares.

A mudança de mentalidade não é simplesmente um processo cognitivo, mas também um processo político envolvendo tanto a dissociação de idéias de interesses particulares, ou mais radicalmente, a persuasão de grupos particulares da desistência de parte do seu poder e interesses adquiridos. Em muitos casos, a criação de uma organização de aprendizagem, com ênfase na liberdade, diálogo aberto e compartilhamento de informações, significa transcender a política organizacional (Senge, 1993).

Estudiosos como Porras e Silvers (1991) propõem mudança de visão, argumentando uma aceleração na mudança ambiental, que deve passar de Desenvolvimento Organizacional para uma radical Transformação Organizacional, que produza ampla alteração paradigmática nos padrões de pensamento, crenças e valores. Os veículos e técnicas para desenvolvimento da aprendizagem dentro das organizações são muitos e variados. Em alguns casos isto pode ser questão de uso de oportunidades para encorajar o diálogo e a experimentação como por exemplo, o desenvolvimento de estratégia, que pode ser aberto para o encorajamento de ampliar a participação e a troca de informações, ou pode ser abordada para o uso de ferramentas de criatividade de análise como jogos/simulações (Senge, 1993) ou modelagem de cenário (Probst e Buchel, 1997).

Programas como a Administração da Qualidade Total (TQM), Qualidade de Vida no Trabalho, Melhoramento Contínuo podem ser estabelecidos para o desenvolvimento e encorajamento da aprendizagem nas organizações. Entretanto, alternativamente aspectos catalisadores específicos de aprendizagem, como, por exemplo, a união de iniciativas de gerentes

com funcionários, forças tarefas, programas de “workshops” e conferências também. Além disso, uma iniciativa de aprendizagem específica deveria ser lançada, contemplando uma aprendizagem inicial ou auditoria de habilidades, o desenvolvimento de um plano de implementação com um cronograma e recursos designados, e um programa de intervenções de aprendizagem (Pearn et al, 1994).

Sashkin e Burke (1987) consideram que as intervenções incluem ferramentas do Desenvolvimento Organizacional e mencionam algumas, tais como: os grupos de treinamento, pesquisa de levantamento e “feedback”, pesquisa de ação, estilos de aprendizagem e formação de equipes.

A questão com estes veículos e técnicas é que sua mera existência ou sua forma estrutural, não é por si mesma qualquer garantia de que, o diálogo aberto, a solução de problemas e a pesquisa por soluções criativas, necessariamente, vão continuar.

E de novo o paradoxo: somente em organizações que tenham atributos culturais de uma organização de aprendizagem (o espírito), os referidos veículos e técnicas serão utilizados de modo a promover aprendizagem e inovação.

A mudança de atitudes e crenças pode começar pela mudança de comportamentos ou do comportamento esperado, na forma de papéis individuais. A aprendizagem pode ser facilitada se os papéis do trabalho forem redefinidos para incluir espaço e tempo para que a aprendizagem ocorra e para que ocorra também um balanceamento entre a vida no trabalho e fora dele (Senge, 1993). Também pode ser facilitada se o papel do treinamento e dos treinadores for expandido e reestruturado. Por fim, a aprendizagem será promovida se o papel dos gerentes for redefinido no sentido de torná-lo orientador, conselheiro, suporte da aprendizagem e facilitador.

É bom lembrar que as mudanças nos papéis, de algum modo levantam a questão; tempo e espaço para aprendizagem individual não asseguram que ela ocorra, mas seguramente criam a oportunidade.

## 2.1 Blocos da Construção da Organização de Aprendizagem

Muitas organizações têm sido eficazes na criação ou aquisição de conhecimento novo, mas não tem tido sucesso na aplicação deste conhecimento às suas próprias atividades. Umas poucas, entretanto, passaram a adeptas da tradução do novo conhecimento em novos meios de comportamento; dentre elas estão a Honda, a Corning e a General Electric (Garvin, 80), que administram o processo de aprendizagem para garantir que ocorra por projeto, mais do que por acaso. Políticas específicas e práticas são responsáveis pelo sucesso das empresas que formam o bloco/grupo de construção das organizações de aprendizagem.

Acostumadas, por muito tempo, a olhar para si mesmas, as organizações precisam reaprender sobre aspectos como a complexidade e a importância do ambiente externo em que atuam e do qual dependem. A tecnologia está provocando mudanças na produtividade dos trabalhadores e das atividades em desenvolvimento, o que traz junto novas necessidades de postura estratégica nos negócios.

Drucker apud Carvalho (1999) afirma que cada organização deve criar e adequar de forma contínua, suas próprias estratégias para mudar a si mesma. Então, as organizações já não podem impor seu jogo ao ambiente externo, como sempre fizeram. Podem e devem se adaptar a este ambiente sob pena de “afundar”, não importando o seu tamanho ou estágio de desenvolvimento em que se encontram.

Mudar é difícil e a prova disso é que pessoas e organizações resistem às mudanças as quais ameaçam seus sentimentos de segurança, de estabilidade, isto é, o seu estado de “equilíbrio estável”. Tal estado de equilíbrio parece cada vez mais irreal e distante, nas atividades organizacionais.

Dentre os vários fatores que contribuem para que pessoas e organizações apresentem resistência às mudanças, Carvalho (1999) destaca os seguintes:

- as organizações são “sobre-determinadas” isto é, estão continuamente desenvolvendo processos que as conduzam à estabilidade;
- as organizações acreditam que a mudança em único ponto não causará impacto

no todo, ou acreditam que a mudança em uma unidade não afetará a organização toda;

- a inércia individual e do grupo reduz a possibilidade ou a velocidade de realização de mudanças nas organizações;
- a mudança organizacional pode ameaçar grupos ocupacionais, que, eventualmente, não mais serão necessários quando da implementação da mudança;
- a mudança organizacional pode ameaçar o sistema de poder estabelecido, deslocando “status” para outras pessoas ou áreas da organização;
- a mudança organizacional pode ameaçar aqueles que se beneficiam da alocação de recursos e recompensas, tanto numa organização como no conjunto de suas unidades.

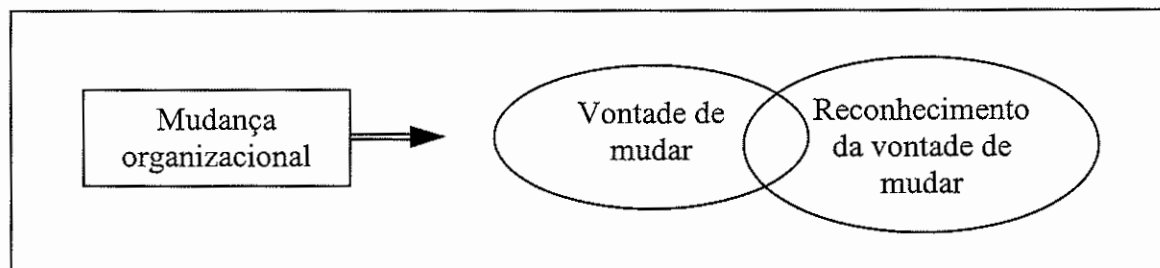
Para que o processo de mudança seja menos difícil, pessoas e organizações precisam sentir a necessidade de mudar. Um programa de aprendizagem organizacional depende de consciência individual e organizacional voltada para uma mentalidade de pensar e de agir diferente.

Algumas circunstâncias contribuem para que as mudanças nas pessoas e nas estruturas organizacionais ocorram. Carvalho (1999) cita, como exemplo:

- a. *nos indivíduos* – condições orgânicas e de personalidade, que se estabilizaram na forma usual de proceder;
- b. *nas organizações* – condições relativas à estrutura formal e aos sistemas de trabalho, apoiados em certos valores e padrões, com os quais a própria organização se identifica ou depende.

As bases do processo da mudança organizacional podem ser resumidas pela figura 2.1:

Figura 2.1 – Bases do Processo de Mudança nas Organizações



Fonte: Adaptado de Carvalho (1999:52)

A figura anterior estabelece que o reconhecimento da vontade de mudar se apóia ou depende da vontade de mudar, que as pessoas e as organizações percebam. Então, para isso, é importante que as organizações adotem técnicas de gestão participativa na opinião de Carvalho (1999), integrando todos os funcionários na consecução de novos objetivos, a fim de tirar vantagem das mudanças. Alguns procedimentos propostos por Carvalho, para acelerar as transformações estruturais na organização são:

- alta complexidade nos processos de treinamento e atualização profissional dos funcionários da organização;
- grande descentralização administrativa no que se refere a tomada de decisões;
- pouca formalização nos procedimentos administrativos;
- forte ênfase na alta qualidade;
- elevado nível de motivação para o trabalho;
- alto nível de interação entre a organização e o ambiente;
- elevado nível de conscientização para a aprendizagem contínua.

Estes procedimentos ajudam o processo de reconhecimento da vontade de mudar e por conseguinte, facilitam a mudança organizacional, apesar das dificuldades que as mudanças enfrentam “naturalmente”.

As organizações de aprendizagem são habilitadas sobre cinco atividades principais: *solução sistemática de problemas; experimentação com novas abordagens; aprendizagem a*

*partir das próprias experiências e história passada; aprendizagem a partir de experiências e melhores práticas de outros; e transferência rápida e eficiente de conhecimento por toda a empresa* (Garvin, 1993).

Cada uma destas atividades é acompanhada por crenças distintas, por um conjunto de ferramentas e padrões de comportamento. As organizações praticam estas atividades em diferentes graus e por isso obtém diferentes níveis de resultados. A criação de sistemas e processos que sustentem aquelas atividades e as integrem nas operações permanentes das empresas pode ajudar na administração da aprendizagem, de modo mais eficaz; estas cinco atividades estão descritas a seguir:

a ) **solução sistemática de problemas** - atividade que se refere à filosofia e métodos do movimento da qualidade, cujas idéias amplamente aceitas, incluem:

- sustentação por método científico, mais do que por suposições para o diagnóstico de problemas;
- persistência por dados, mais do que por considerações ou hipóteses como prática para a tomada de decisões;
- uso de ferramentas simples de estatística tais como histogramas, correlações, diagramas de causa e efeito, para organizar os dados e realizar inferências.

A maioria dos programas de treinamento focaliza basicamente técnicas de solução de problemas utilizando exercícios e exemplos práticos, ferramentas que são necessárias, fáceis de comunicar, mas difíceis de estabelecer.

b ) **experimentação com novas abordagens** – atividade que envolve a pesquisa sistemática e o teste de novo conhecimento.

O uso do método científico é essencial sendo a experimentação usualmente motivada por oportunidade e expansão de horizontes, não por dificuldades correntes. A experimentação pode assumir duas formas principais, que são *os programas de avanço* – aqueles que envolvem uma série de contínuos pequenos experimentos, projetados para produzir ganhos incrementais no conhecimento – e *projetos de demonstração* – que envolvem mudanças amplas de sistemas e ho-

lísticas, que são empreendidas (tentadas) com a meta de desenvolvimento de novas capacidades organizacionais.

Os programas de avanço são o suporte principal da maioria dos programas de desenvolvimento contínuo e são especialmente comuns no “chão de fábrica”.

Programas de avanço partilham algumas características, dentre as quais estão:

- eles trabalham duro para garantir um fluxo estável de novas idéias mesmo que elas venham de fora da organização;
- os programas de sucesso requerem um sistema de incentivo que favoreça a tomada de risco;
- eles necessitam de gerentes e de empregados que sejam treinados nas habilidades requeridas para desempenhar e avaliar experimentos.

Os projetos de demonstração compartilham diversas características diferentes que são, (Garvin, 1993:83):

- são usualmente os primeiros projetos a reunir princípios e abordagens que a organização espera adotar mais tarde numa escala mais ampla;
- estabelecem implicitamente orientações de políticas e regras de decisão para projetos posteriores;
- geralmente encontram testes severos de comprometimento dos empregados que desejam ver de fato, o que as regras tem mudado;
- são normalmente desenvolvidos por fortes equipes multifuncionais, que se reportam diretamente ao administrador senior;
- tendem a ter somente impacto limitado sobre o resto da organização de estratégias para transferência de aprendizagem.

- c) **aprendizagem a partir de experiência passada** – revisão das falhas e sucessos, avaliação de modo sistemático e registro das lições numa forma que os empregados encontrem aberta e acessível.

De acordo com Santayana apud Garvin (1993:85), “Aqueles que não se recordam do passado, estão condenados a repeti-lo” e a cometer os erros de então.

Muitos gerentes de hoje são indiferentes e mesmo hostis ao passado e por isso falham em refletir sobre ele, deixando conhecimento valioso escapar das suas atividades.

Quando a experiência do passado não é considerada, a aprendizagem ocorre por acaso e não por planejamento cuidadoso.

Poucas são as empresas, de acordo com Garvin, que tem estabelecido processos os quais requerem de seus gerentes um pensamento periódico sobre o passado e aprendizagem a partir dos seus erros.

Especialistas em organizações reconhecem o valor de *falha produtiva* em contraste com o *sucesso improdutivo*. Uma falha produtiva é aquela que provoca o esclarecimento, o entendimento, e deste modo se torna um adicional a sabedoria comum da organização. Ocorre um *sucesso improdutivo* quando alguma coisa vai bem, mas ninguém sabe como, ou porque.

- d) **aprendizagem com os outros** – atividade que se refere a poderosas orientações, vindas de fora da organização, para provocar o ganho de novas perspectivas.

Alguns administradores sabem que mesmo empresas com negócios completamente diferentes podem ser fontes de idéias para o pensamento criativo. Nestas empresas, o empréstimo entusiástico substitui a síndrome do “não inventado aqui”. Poder-se-ia dizer que esta é uma forma de “benchmarking”, que é uma investigação de avanço e experiência de aprendizagem que assegura que as melhores práticas da indústria são descobertas, analisadas, adotadas e implementadas.

Os melhores benefícios vêm do estudo das práticas, o modo como o trabalho é feito (mais do que dos resultados diretos), e do envolvimento dos gerentes de linha no processo.

Apesar das grandes confusões existentes sobre os requisitos para o bechmarking de sucesso, ele tem recebido publicidade e divulgação favoráveis. Além disso, é um processo disciplinado que começa com uma pesquisa profunda para identificar as organizações de melhores práticas, continua com o estudo cuidadoso das práticas e desempenhos próprios, avança por meio de endereços sistemáticos , de



visitas e entrevistas e conclui com uma análise de resultados, desenvolvimento de recomendação, e implementação.

Outra fonte de ganho de perspectivas, além do benchmarking, para fonte de idéias, são os consumidores com quem as conversas podem estimular a aprendizagem. Os consumidores podem propiciar informações atualizadas sobre o produto, comparações competitivas e feedback imediato acerca de serviços e padrões de uso.

- e) **transferência do conhecimento por toda a empresa** – que se refere ao fato de que o conhecimento deve ser espalhado rápido e eficientemente por toda a organização.

As idéias trazem um impacto máximo quando elas são compartilhadas amplamente mais do que contidas em poucas mãos. Relatórios e informativos são os meios mais populares de resumir descobertas, elaborar listagens de “fazer”/“não fazer”, e descrever processos e eventos importantes. Além disso, os documentos “on line” podem ajudar na transferência de conhecimento, especialmente nas grandes organizações, multidivisionais, documentos que devem ser formatados de acordo com as diferentes audiências e necessidades.

Apesar da popularidade, relatórios e informativos são relativamente enfadonhos modos de transferência de conhecimento. Absorver fatos por leitura ou vê-los demonstrados é uma coisa; experienciá-los pessoalmente é outra.

É muito difícil se tornar conhecedor, de modo passivo; experienciando alguma coisa ativamente é consideravelmente mais valioso do que tê-la descrita.

## 2.2 Características das Organizações de Aprendizagem

Diversos estudiosos estabeleceram aspectos que caracterizariam as organizações de aprendizagem. Tais aspectos não estão didaticamente postulados, mas servem de orientação

básica para que se diferencie as organizações de aprendizagem das demais outras.

Nonaka (1991) estabelece que um meio de as organizações pensarem no conhecimento e no seu papel nos negócios é o desenvolvimento da habilidade de responder rapidamente aos consumidores, criar novos mercados, desenvolvendo novos produtos e dominando as tecnologias emergentes, o que ele denomina de abordagem única de administração da criação de novo conhecimento.

Nonaka(1991) também reconhece que a criação de novo conhecimento não é o simples aspecto de processamento de informação objetiva. A chave deste processo é o comprometimento pessoal, isto é, o senso de identidade dos funcionários com a empresa e sua missão.

Outro aspecto da abordagem do conhecimento é não considerar as empresas como máquinas, mas organismos vivos, de modo que elas tenham um senso coletivo de identidade e propósitos fundamentais, os quais determinam o que a empresa quer, onde está indo, que espécie de mundo/mercado quer enfrentar e, mais do que tudo, como tornar este mundo/mercado uma realidade.

A criação de novo conhecimento representa quase que literalmente recriar a empresa e cada pessoa nela, num processo contínuo de renovação tanto pessoal como organizacional. As empresas japonesas colocam as experiências de criação de conhecimento como o ponto central da estratégia de recursos humanos, de acordo com Nonaka (1991).

Esse autor desenvolveu uma abordagem própria de criação de conhecimento. Ele apregoa que a criação de novo conhecimento se refere mais a ideais do que a idéias. Os seus estudos realizados em empresas japonesas mostram que nenhum departamento ou grupo de especialistas tem a exclusiva responsabilidade pela criação de novo conhecimento, na empresa de criação de conhecimento. Na verdade, o valor da contribuição de uma pessoa é determinado pela importância da informação que ela provê ao sistema de criação de conhecimento e não pela sua posição na estrutura hierárquica.

Converter **conhecimento tácito** (aquele relativo às habilidades técnicas/pessoais, também denominado “know-how”) em **conhecimento explícito** (aquele formal e sistemático, comunicado e compartilhável), tem sido algo um tanto quanto complicado de acordo com Tanaka apud Nonaka (1995). A compreensão da criação do conhecimento como um processo

de transformar o conhecimento tácito em explícito, leva a implicações de como uma empresa projeta sua estrutura e define os papéis gerenciais e responsabilidades internas. Esta parte é o “como” da criação do conhecimento, as estruturas e práticas que traduzem uma visão em tecnologias inovativas e produtos.

Nonaka (1991) destaca como um princípio fundamental das organizações de criação de conhecimento a **redundância**, ou seja, a sobreposição consciente da informação da empresa, das atividades de negócio e das responsabilidades gerenciais, importante porque encoraja freqüentes diálogos e a comunicação, e também ajuda na transferência do conhecimento tácito; outro modo de estabelecer redundância é por meio da rotação estratégica, especialmente entre diferentes áreas de tecnologia, o que ajuda os funcionários a entender o negócio a partir de múltiplas perspectivas, tornando o conhecimento organizacional mais fluido e prático. Toda a informação da empresa (exceto dados pessoais), é estocada numa base de dados única, integrada e aberta a qualquer funcionário, independente da posição.

O estudo estabelece também que sejam aproveitadas as informações e conhecimentos dos funcionários da “linha de frente” da empresa, os quais estão imersos em detalhes de tecnologias, produtos ou mercados, no dia-a-dia.

É comum, na opinião de Nonaka (1991), que as informações importantes e específicas trazidas pelos funcionários de trabalho externo, não sejam aproveitadas na empresa, porque, muitas vezes, são difíceis de comunicar e de ser transformadas em conhecimento útil.

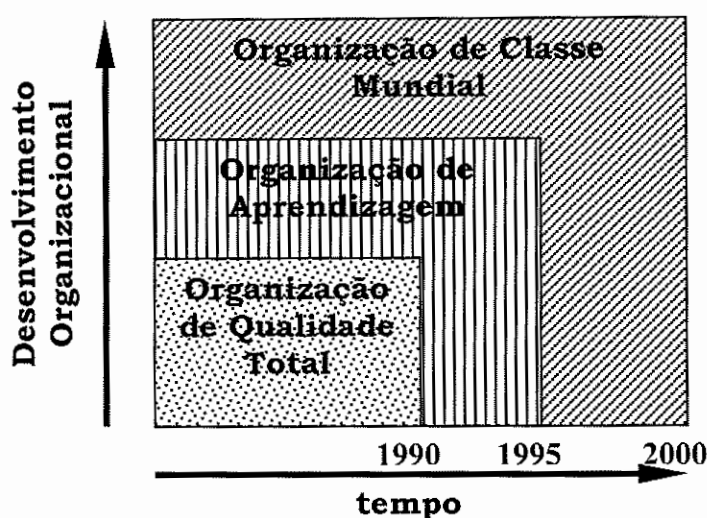
Mesmo quando funcionários desenvolvem idéias e sugestões significantes, ainda pode ser difícil comunicar ou explicar estas idéias a outros. As pessoas não recebem passivamente novo conhecimento; elas as interpretam ativamente para a sua própria situação e perspectiva e então avaliam se fazem sentido ou perdem o significado em função do seu contexto.

O principal trabalho de um gerente nas empresas de criação do conhecimento é orientar o caos provocado pelas proposições da própria criação do conhecimento: isto pode ser feito pela provisão aos funcionários de uma estrutura conceitual, que os ajuda a achar sentido e desenvolvê-lo, no desenvolvimento do conhecimento, a partir das suas próprias experiências. Outro modo com que a alta administração propicia um sentido de direção na criação do conhecimento é pelo estabelecimento de padrões que justifiquem o valor do conhecimento,

que está constantemente sendo desenvolvido pelos membros da organização.

Na visão de Hodgetts e Luthans (1994), a **aprendizagem** tem o objetivo de manter a organização adiante da mudança. Isto está representado na figura 2.2, como um novo paradigma das organizações.

Figura 2.2 – Organizações de Novo Paradigma



Fonte: adaptado de Hodgetts e Luthans (1994:10)

A figura anterior ilustra o processo de transição das organizações de novo paradigma, relacionando a transição com os períodos em que esta vem ocorrendo. Alguns poderiam argumentar que não exista uma clara diferenciação entre as organizações de qualidade total e as de aprendizagem. Entretanto, em termos de ênfase, perspectiva e mesmo de certas características do projeto, os observadores e estudiosos dizem que há uma diferença.

As organizações de qualidade total podem alcançar melhoria de mercado pela prática da qualidade, isto é, pela adaptação das respostas às mudanças no ambiente. Por outro lado, as organizações de aprendizagem se caracterizam por antecipar a mudança. Elas não só se adaptam à mudança, mas aprendem e se colocam à frente da mudança (Hodgetts e Luthans, 1994). Isto necessita de um clima de aprendizagem, no qual os funcionários descobrem novos criativos modos de fazer o trabalho.

Por definição, a característica principal numa organização de aprendizagem é o “inten-

*so desejo de aprender*” (Hodgetts e Luthans, 1994). Outra característica proximamente relacionada é “*um forte comprometimento para a geração e transferência de novo conhecimento e tecnologia*”, o que pode ser facilitado pela reunião de informações e programas de treinamento, tanto internos como externos.

Hodgetts (1994) menciona ainda outra característica como muito importante: a abertura ao ambiente externo. A organização de aprendizagem é responsiva, se esforçando por aprender o que está ocorrendo no mundo fora dela, por isso, se utiliza de periódicos, relatórios de pesquisa, seminários e palestras de especialistas externos.

Alguns estudiosos citam exemplos de organizações em que os funcionários interagem constantemente com o seu ambiente externo, pela participação em reuniões técnicas/tecnológicas, seminários e “benchmarking” das práticas dos competidores e de outras empresas, a despeito de como as coisas possam ser feitas melhor e mais rápidas.

Mais do que tudo, os membros das organizações de aprendizagem têm desenvolvido valores, que enfatizam visão compartilhada e pensamento sistêmico, dois aspectos abordados por Peter Senge, no seu livro “A Quinta Disciplina”.

Uma visão compartilhada cria comprometimento pessoal, porque cada um sabe e compreende para onde a organização está se dirigindo, o que facilita a obtenção de apoio para as atividades que devem ser desempenhadas. Esta visão é contínua e exige esforço contínuo.

O pensamento sistêmico foca atenção sobre as inter-relações entre causas e efeitos, evitando assim soluções de curto prazo que não se ajustam a problemas de longo prazo. No pensamento sistêmico os participantes da organização são treinados não para identificar sintomas, mas para resolver os problemas de base.

De acordo com Hodgetts e Luthans (1994) as organizações de aprendizagem usam de três técnicas específicas, as quais são: *diálogo*, *análise do cenário* e *a reengenharia do processo*. Estas técnicas estão descritas a seguir:

**diálogo** - cada organização tem sua variedade de sub-culturas (departamentos, divisões, níveis de gerenciamento e outros); cada um tem seus interesses próprios, um modelo mental de como o negócio anda, e muito possivelmente sua própria linguagem. O diálogo como uma disciplina está emergindo, e é uma técnica para ajudar os indivíduos a reconhecer e

desconsiderar as diferenças entre eles, provocando níveis de colaboração mais altos.

**análise do cenário** – problemas provocados pelas abordagens tradicionais do planejamento estratégico é que o plano de dois para cinco anos não prepara os gerentes operacionais para o que realmente acontece. As organizações de aprendizagem incluem no seu planejamento estratégico a análise do cenário, o que força os gerentes a pensar sobre como atuar em futuros diferentes possíveis cenários. Esta abordagem tem provado ser um elemento chave na habilidade para competir num ambiente de energia dinâmica.

**reengenharia do processo** – as organizações de velho paradigma se preocupavam em fazer as coisas mais depressa; as organizações de novo paradigma, especialmente as organizações de aprendizagem, estão também interessadas em fazer certo as coisas. Para alcançar ambas as condições, as organizações de aprendizagem tendem a organizar suas operações por processo, mais do que por função.

A abordagem do problema na base da reengenharia do processo (o que precisa ser feito) mais do que baseada na função (quem precisa fazer isto) permite o uso de uma técnica da organização de aprendizagem para resolver tal problema e se tornar mais eficaz (Hodgetts e Luthans, 1994).

Kerka (1995), em seu artigo “A Organização de Aprendizagem - Mitos e Realidades” estabelece que a organização de aprendizagem começa com as hipóteses de que *“a aprendizagem seja valiosa, contínua e mais eficaz quando compartilhada e que toda experiência seja uma oportunidade para aprender”*.

As organizações de aprendizagem possuem, dentre outras, as seguintes características (Calvert et al. 1994; Watkins e Marsick, 1993):

- propiciam continuas oportunidades de aprendizagem;
- usam a aprendizagem para alcançar suas metas;
- conectam desempenho individual com desempenho organizacional;
- ajudam nas questões e diálogo, tornando seguro para as pessoas partilhar abertamente e tomar riscos;
- aceitam a tensão criativa como uma fonte de energia e renovação;

- estão continuamente a par de e interagem com seu ambiente.

As organizações em si não aprendem; as pessoas nelas sim, o que implica que para o crescimento e aprendizagem organizacional os indivíduos devem aprender durante o tempo todo. Kerka (1995) afirma que não pode haver aprendizagem organizacional sem aprendizagem individual, mas a aprendizagem individual deve ser partilhada e usada pela organização (West, 1994), para que esta se enriqueça e melhore como um todo.

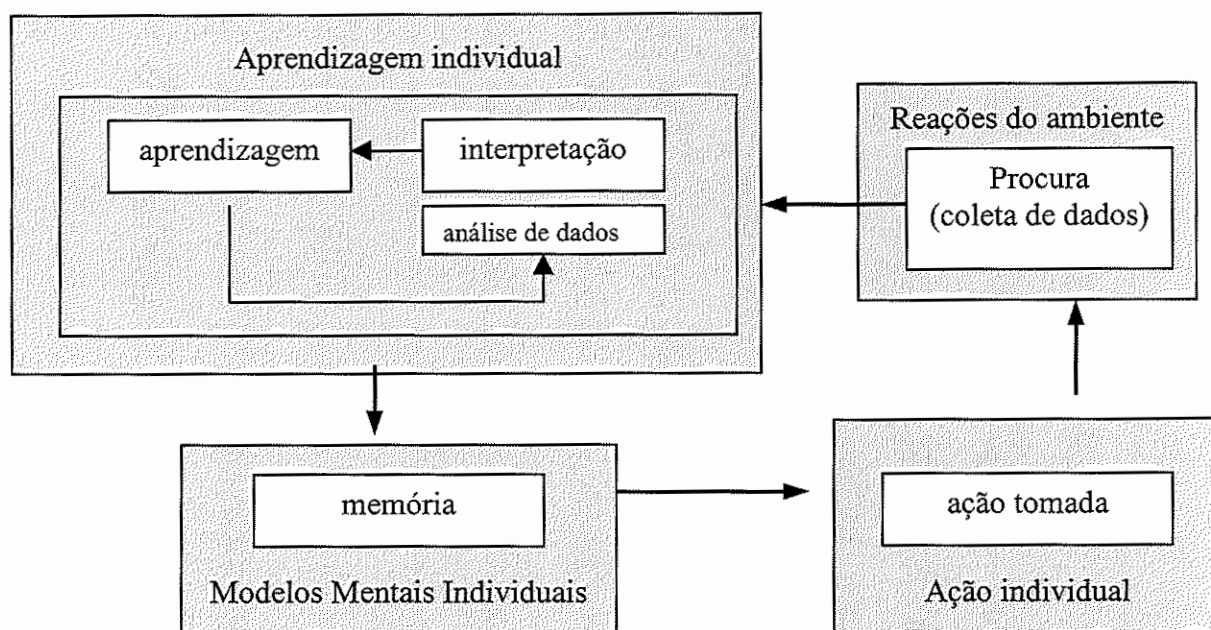
## **2.3 O Processo de Aprendizagem Organizacional**

A aprendizagem organizacional se inicia pela aprendizagem individual, e para que se entenda a aprendizagem organizacional é preciso entender como as pessoas aprendem.

A aprendizagem individual pode ser representada por um modelo simplificado, como mostrado na figura 2.3.

O ciclo da aprendizagem individual, como proposto por Kim apud Wardman (1994:67) mostra a seqüência em que o cérebro assimila novos dados, leva em consideração as experiências passadas, chega a conclusões sobre a nova informação (aprendizagem individual) e a armazena formando os modelos mentais individuais. A escolha de agir, ou não é a ação individual. A aprendizagem individual pode ser descrita, então, como um ciclo onde a pessoa assimila novos dados, reflete sobre experiências passadas, chega a alguma conclusão e age (ou não).

Figura 2.3 – Ciclo de Aprendizagem Individual



Fonte: Adaptado de Daniel Kim apud Wardman (1994:67).

Kim apud Wardman (1994) explica que a etapa chamada de “modelos mentais individuais” é mais do que o conceito de memória (conotação de depósito de conhecimento estático), ao passo que os modelos mentais envolvem a produção ativa de novos conhecimentos, representando a visão individual/pessoal do mundo, com as percepções implícitas e explícitas.

Nas organizações em início de existência, a aprendizagem organizacional, quase sempre equivale à aprendizagem individual (Wardman, 1994), uma vez que a organização envolve um grupo reduzido de pessoas, possuindo estrutura pequena. Com o crescimento da organização surge uma diferença entre os níveis de aprendizagem individual e organizacional. Em determinado ponto do processo de aprendizagem surge um procedimento para coletar os conhecimentos dos participantes da Empresa.

O processo de transferência de aprendizagem pode ser resumido em quatro etapas, de um modelo simplificado de aprendizagem organizacional, representado pela figura 2.4.

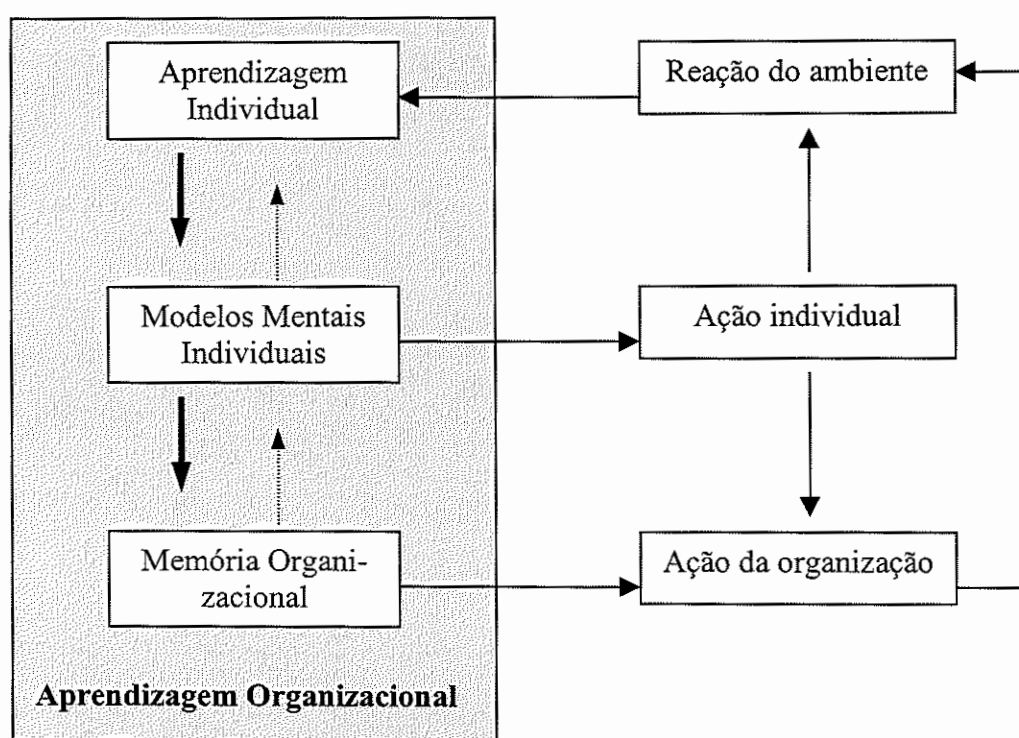
Neste modelo de aprendizagem organizacional, a ação do indivíduo se transforma em ação da organização, a qual produz reação do ambiente, (que são os resultados). Os resultados realimentam a aprendizagem individual, o que, por sua vez, influencia os modelos mentais



individuais e a memória da organização.

*“Modelos mentais são pressupostos profundamente enraizados, generalizações ou imagens que os indivíduos têm e que influenciam o modo como eles percebem o mundo e agem”* na visão de Senge apud Starkey (1992:116). Este modelo mostra a transferência da aprendizagem individual, para a memória da organização por meio de alterações nos modelos mentais dos indivíduos.

Figura 2.4 – O Processo de Transferência de Aprendizagem



Fonte: Adaptado de Daniel Kim apud Wardman (1994:69).

A aprendizagem organizacional é separada da ação, posto que, nem toda aprendizagem se traduz em novas ações, e é separada da reação do ambiente, posto que nem toda aprendizagem é ocasionada pelo ambiente. Entretanto, o ciclo completo de aprendizagem abrange as ações do indivíduo, da organização, bem como a reação do ambiente a essas ações.

Diversos modelos podem ser usados para a **administração da aprendizagem**, dentre os quais pode ser destacado o *modelo de Aprendizagem Vivencial*, de David A. Kolb (1992).

Handy (1989), propõe o que denomina “a roda da aprendizagem” como um processo

de administração da aprendizagem. Entretanto, o estudo aqui desenvolvido está apoiado no modelo de aprendizagem organizacional estabelecido por Daniel B. Kim apud Wardman, 1994.

A administração da aprendizagem organizacional diz respeito ao gerenciamento explícito do ciclo completo, mostrado e explicado na figura 8. Este modelo integrado mostra a melhoria da aprendizagem organizacional, relacionando aprendizagem individual, aprendizagem organizacional e os vínculos entre ambas.

O modelo integrado, conforme figura 2.5, mostra que existem pelo menos dois níveis de aprendizagem diferentes básicos que uma organização deve ter, relacionados ao indivíduo: **a aprendizagem conceitual e a aprendizagem operacional.**

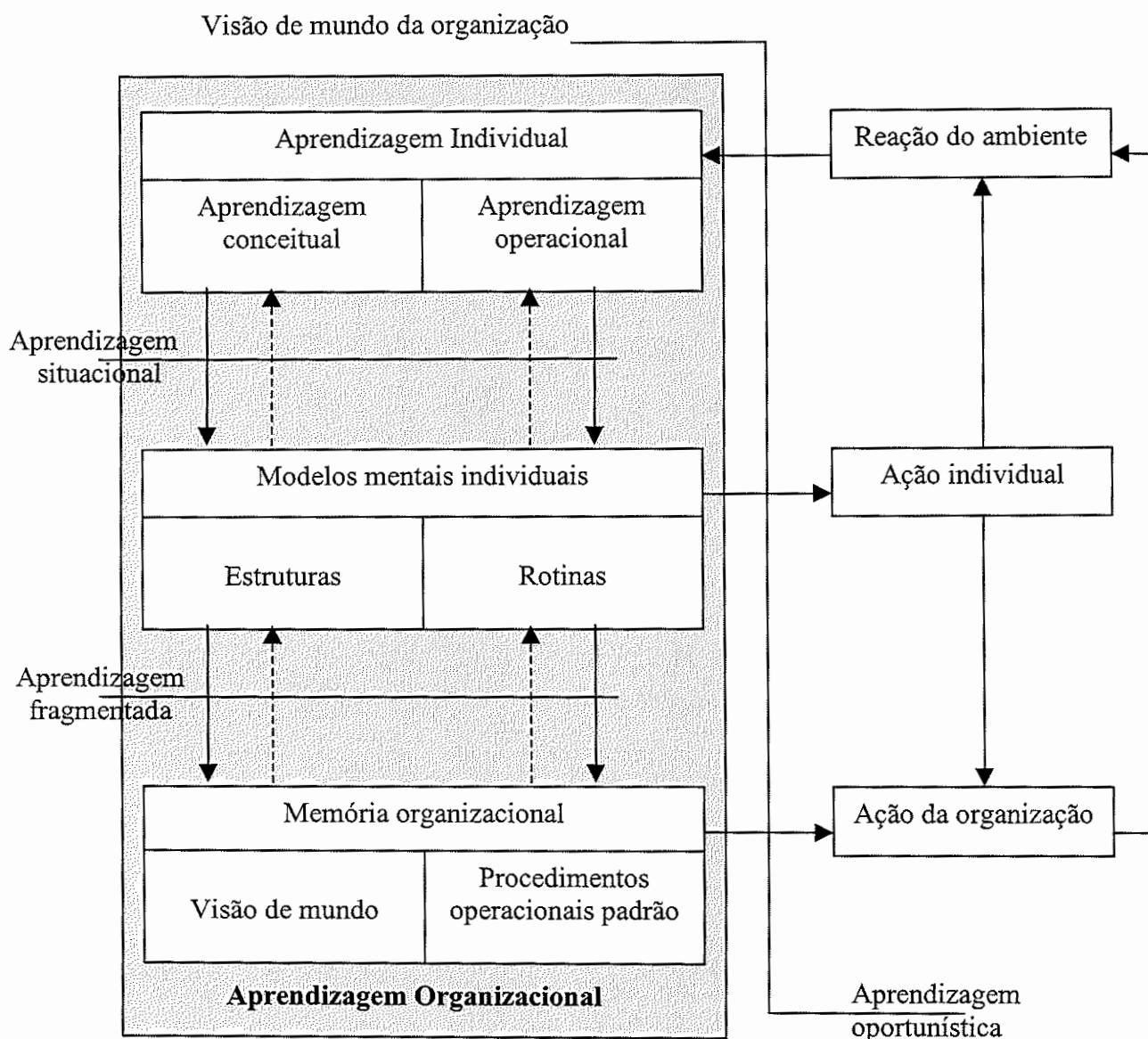
A **aprendizagem conceitual** se refere ao raciocínio por trás do porque as coisas são feitas por uma primeira vez; trata das questões que desafiam a natureza ou procedimentos predominantes. A **aprendizagem operacional** trata das mudanças na maneira como o trabalho é realizado, isto é, enfatiza como efetuar o trabalho, enquanto a aprendizagem conceitual destaca o porque de efetua-lo.

Entretanto, para que a aprendizagem organizacional seja eficaz, a aprendizagem conceitual precisa ser operacionalizada sob a forma de habilidades específicas que possam ser aprendidas e executadas.

Os modelos mentais individuais captam a aprendizagem individual, de dois caminhos distintos (aprendizagem conceitual e aprendizagem operacional) provocando mudanças nas estruturas e novas maneiras de ver o mundo, e estabelecendo rotinas e o conhecimento de como estas rotinas se encaixam na nova estrutura.

Com o passar do tempo, as estruturas mentais individuais são incorporadas na “visão de mundo” própria da organização, o que, por sua vez, afeta o modo como as pessoas interpretam as mudanças no ambiente e como traduzem seus modelos mentais em ação. Tal concepção também influencia o modo pelo qual a organização converte sua **memória organizacional**, em ação. Do mesmo modo, as rotinas individuais que se mostrarem consistentes ao longo do tempo, se transformam em *procedimentos operacionais padrão* de uma organização, os quais são os responsáveis pela maneira de agir da organização.

Figura 2.5 – Modelo Integrado da Aprendizagem Organizacional



Fonte: Adaptado de Daniel Kim apud Wardman (1994:72).

Os ciclos de aprendizagem podem, entretanto, não ser completos já que seus vínculos podem ser enfraquecidos ou rompidos. Uma das situações é a **aprendizagem situacional**, que ocorre quando o vínculo entre a aprendizagem individual e o modelo mental do indivíduo é cortado, isto é, a aprendizagem se dá numa condição específica que não altera os modelos mentais.

A administração de crises é um caso de aprendizagem situacional em que cada problema é solucionado, mas nenhuma (ou quase nenhum) aprendizagem é transferida para a

situação seguinte. Quando o vínculo entre os modelos mentais individuais e a memória organizacional se rompe, ocorre a **aprendizagem fragmentada**, isto é, podem ocorrer mudanças nos modelos mentais individuais, as quais não são refletidas na memória da organização. (por exemplo a perda de profissionais com determinados conhecimentos, significa também a perda destes conhecimentos, se a aprendizagem organizacional se encontrar fragmentada entre pessoas isoladas ou grupos).

O vínculo entre a memória organizacional e a respectiva ação, quando (ou se) quebrado, resulta na **aprendizagem oportunística**, que se dá quando as ações da organização são cumpridas, sem considerar a memória, ou seus valores, sua cultura ou seus procedimentos operacionais padrão; (algumas vezes, a memória organizacional é deixada de lado intencionalmente, para que se desconsiderem algumas características que possam impedir o progresso em áreas específicas da organização).

A administração de aprendizagem organizacional se refere ao gerenciamento explícito do ciclo completo, considerando que a melhora em qualquer das partes não é suficiente, posto que os vínculos entre as partes também devem ser administrados.

Para que a aprendizagem organizacional seja alcançada, além de captar os modelos mentais, é preciso evitar a aprendizagem fragmentada entre as pessoas e disseminar o conhecimento adquirido pela organização toda.

Uma maneira de chegar a isso é pelo que os estudiosos chamam de “laboratório de aprendizagem” – campos de prática administrativa/gerencial onde grupos (de gerentes) se exercitam e aprendem juntos. O espírito do laboratório de aprendizagem é a investigação e a experimentação ativa, onde os modelos mentais de uns e de outros são testados e é possível, por meio deste processo, suscitar um entendimento comum sobre as premissas importantes e inter-relacionamentos da organização.

O modelo convencional de empresa hierarquizada, em que a alta administração pensa e a base (operacional) age, está cada vez mais dando lugar a um novo modelo, em que idéias e ações devem acontecer em todos os níveis da organização. A busca de novos horizontes determina menos burocracia e aumento da confiança dos indivíduos, como portadores do conhecimento da organização. O *novo* desafio consiste em captar constantemente o conhecimento

que aparece na organização. Onde quer que ele seja revelado.

No núcleo da aprendizagem organizacional está o entendimento do papel representado pelos modelos mentais individuais no ciclo, e a contínua procura de métodos para administrar a transferência da aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional.

### 3. A VANTAGEM COMPETITIVA E A CADEIA DE VALORES

As organizações têm sua sobrevivência assegurada em decorrência de algumas vantagens que adquirem sobre os competidores, de acordo com as evoluções e/ou mudanças que realizam. É preciso que as organizações tenham um alto grau de competitividade (Valeriano, 2001:52).

A **competitividade** é o resultado do desenvolvimento e exploração de uma **vantagem competitiva**

As vantagens competitivas têm origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no Marketing, na entrega e no suporte de seu produto (Porter, 1989).

*Uma vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa.* (Porter, 1989).

#### 3.1 A Vantagem Competitiva

A vantagem competitiva tem origem na criação do valor, isto é, nos atributos de bens e serviços desejados pelos clientes, que estão dispostos a pagar para obtê-los. O valor é criado por **competências essenciais**, que de acordo com Valeriano (2001:52) *são conjuntos de habilidades, de recursos e de tecnologias, que são fontes de vantagens competitivas sobre as organizações rivais.*

É fundamental para as organizações que as suas competências essenciais sejam avaliadas e reconhecidas. O reconhecimento das competências essenciais pode ser feito por meio de três testes, (Valeriano, 2001:53) que são:

- **valor percebido pelo cliente** – atributos e benefícios essenciais em produtos

e/ou serviços, e não as habilidades que os proporcionaram;

- **diferenciação entre competidores** – superioridade das habilidades que são as competências essenciais, em relação aos seus competidores;
- **capacidade de expansão** – possibilidade de aplicação das competências essenciais em outros produtos e/ou serviços da organização.

Tais competências essenciais estão situadas nos mais diversos campos de atividade da organização, tais como na pesquisa, no desenvolvimento, no *marketing*, mas cada uma destas competências é o resultado de várias habilidades e tecnologias combinadas.

As competências essenciais são caracterizadas sob três aspectos (Valeriano, 2001:53):

- (a) por terem méritos indiscutíveis;
- (b) por serem difíceis de copiar/imitar;
- (c) por serem insubstituíveis.

O aperfeiçoamento das competências essenciais mantém a vantagem competitiva; com o passar do tempo algumas competências essenciais podem se transformar em simples capacidade, não provocando qualquer vantagem competitiva à organização.

É recomendação de alguns estudiosos que a organização recorra à dispersão das atividades não essenciais ao seu negócio (por meio da terceirização, por exemplo) e, deste modo, possa realizar melhor reestruturação (organização interna, enxugamento) para que ocorra maior participação dos membros, gerentes e diretores no estabelecimento e manutenção das vantagens competitivas.

Porter afirma que existem três tipos básicos de vantagem competitiva, que são:

- *liderança de custo*
- *diferenciação*
- *enfoque*

Na estratégia da *liderança de custo*, a empresa parte para se tornar um produtor de baixo custo em seu ramo de atividade (na sua indústria). As fontes da vantagem de custo variam e dependem da estrutura da indústria (do ramo de atividade), podendo incluir a procura

por economias de escala, por tecnologia patenteada, por procura de matérias-primas específicas e outros fatores.

Se uma empresa pode alcançar a liderança no custo total e mantê-la por um bom tempo, então terá se tornado um competidor acima da média da indústria, desde que possa comandar os preços médios da indústria. Os preços mais baixos do que os dos rivais, a posição de baixo custo de um líder de custo traduz-se em retornos mais altos.

Entretanto o líder de custo não pode descuidar das bases da diferenciação, porque se seu produto não for considerado aceitável ou comparável com o de seus competidores, pelos compradores, o líder de custo será obrigado a abaixar os preços a valores menores do que os dos concorrentes para ganhar vendas.

Na estratégia de *diferenciação* a empresa procura ser única em seu ramo de atividade, no que se refere a algumas características amplamente valorizadas pelos compradores. A empresa seleciona alguns atributos, que muitos compradores consideram relevantes numa indústria, dispondo-se assim a satisfazer estas exigências e/ou necessidades dos compradores. O que a empresa obtém, nesta condição é uma recompensa pela particularidade dos seus atributos, conhecida como preço-prêmio.

Cada indústria tem seus meios peculiares para a diferenciação. A empresa que obtém e sustenta uma diferenciação será um competidor acima da média na indústria, se seu preço-prêmio for superior aos custos extras a que ela fica sujeita por ser única.

A estratégia de diferenciação traz a necessidade de que a empresa escolha atributos nos quais queira se diferenciar, e que sejam diferentes dos atributos dos seus competidores. Pode haver mais de uma estratégia de diferenciação de sucesso numa indústria, se existirem diversos atributos muito valorizados pelos compradores, o que não ocorre com a estratégia de liderança de custo.

A estratégia de *ênfoque* está baseada na escolha de um ambiente estreito dentro de um ramo de atividades. A empresa “enfocadora” escolhe um ou um conjunto de segmentos na sua atividade (indústria) e concentra suas estratégias para atender estes segmentos.

A otimização da estratégia de enfoque para os segmentos-alvo procura obter uma vantagem competitiva para aqueles segmentos-alvo e não uma vantagem competitiva geral



(Porter, 1989). A estratégia de enfoque pode se apresentar sob 2 formas:

- (a) **enfoque de custo** – em que a empresa busca uma vantagem de custo em seu segmento-alvo;
- (b) **enfoque de diferenciação** – em que a empresa procura ser única em seu segmento-alvo, em algumas dimensões valorizadas pelos compradores.

Uma vantagem competitiva sustentável se apoia no desempenho acima da média, por longo prazo. Uma estratégia pode não levar a um desempenho acima da média a não ser que seja sustentável frente aos competidores. A sustentabilidade de uma estratégia exige que uma empresa disponha de algumas barreiras que impeçam ou dificultem a imitação da estratégia pelos concorrentes. O instrumento fundamental para o diagnóstico da vantagem competitiva e da maneira de sua intensificação é a *cadeia de valores*, que divide a empresa nas suas atividades distintas.

É preciso uma forma sistemática para a análise de todas as atividades realizadas por uma empresa, e da maneira como as atividades interagem, para verificação e avaliação das fontes de vantagem competitiva. Isto pode ser feito pela "cadeia de valores", um conceito - instrumento elaborado para esse fim específico.

Na opinião de Porter (1985), a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. A vantagem se origina nas diversas atividades que a empresa executa, desde o projeto até a entrega e assistência ao produto. Cada uma destas atividades pode contribuir para a posição de custos relativos da empresa, bem como criar uma base para a diferenciação.

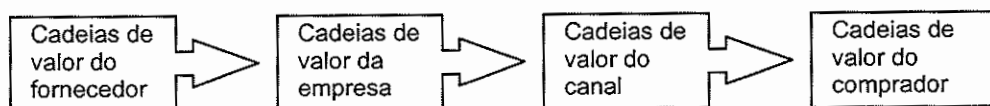
Então, a empresa precisa estabelecer uma forma sistemática de examinar as suas atividades e a maneira como elas interagem, para avaliar as fontes da vantagem competitiva. Uma ferramenta para isso é a **cadeia de valores**.

### 3.2 Cadeia de valores

A cadeia de valores de uma empresa se encaixa em uma corrente maior de atividades, que Porter (1985) denomina o **sistema de valores**. Neste sistema estão **os fornecedores** (valor corrente acima), **os canais** (valor do canal) para entrega aos compradores, e **o produto**

(cadeia de valores do comprador), o que pode ser representado assim:

Figura 3.1 – O Sistema de Valores



Fonte: Adaptado de Porter (1989:32)

A base final para a diferenciação é o papel da empresa e do seu produto na cadeia de valores do comprador, que determina as necessidades do mesmo (Porter, 1985:31). A obtenção e a sustentação de uma vantagem competitiva dependem da cadeia de valores e do modo como a empresa se encaixa no sistema de valores geral. O que é importante para a elaboração de uma cadeia de valores de uma empresa são as suas atividades, num ramo particular de negócios.

Em termos competitivos, **valor** é “o montante que os compradores estão dispostos a pagar por algo que uma empresa lhes oferece” (Porter, 1985:34). O valor e não o custo, deve ser usado na avaliação da posição competitiva. A cadeia de valor mostra o valor total, que é composto do que Porter (1985) denominou de **margens e atividades de valor**.

As atividades de valor são física e tecnologicamente diferentes, por meio das quais uma empresa cria um produto valioso para os compradores. A margem é a diferença entre o valor total e o custo total da realização das atividades de valor. As atividades de valor podem ser divididas em dois tipos (Porter, 1985:34):

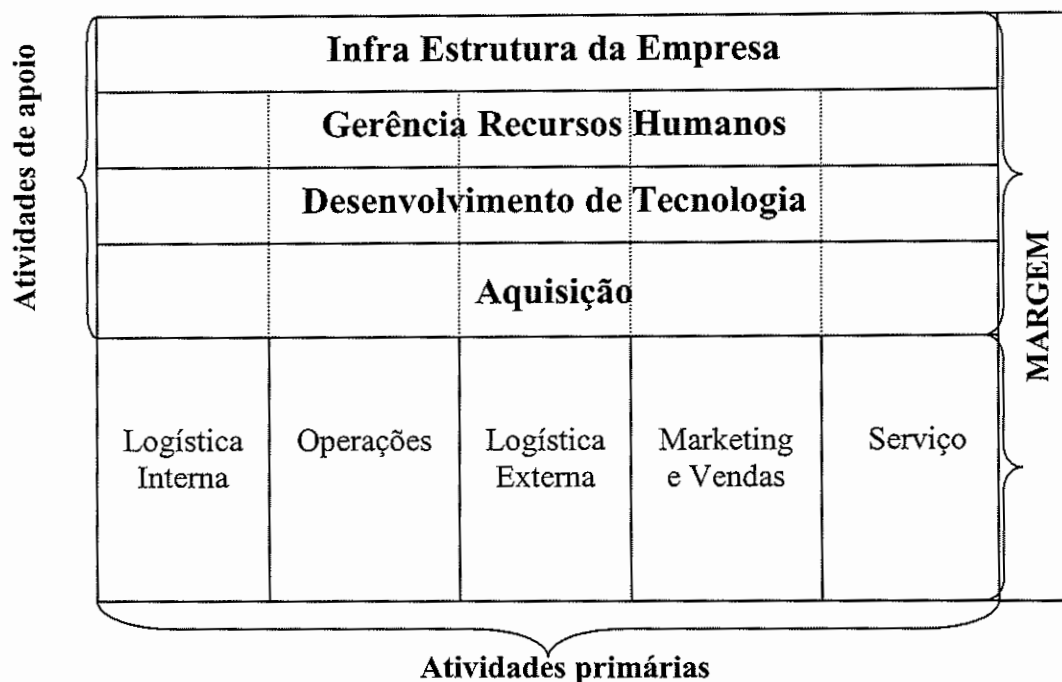
- atividades primárias;
- atividades de apoio.

As *atividades primárias* são aquelas envolvidas na criação física do produto, na sua venda e transferência para o comprador. As *atividades de apoio* suportam as atividades primárias e se auto suportam, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos diversos e funções. Tanto as atividades primárias como as de apoio estão esquematizadas na figura 3.2.

Na figura, as linhas tracejadas representam a condição de que as atividades de apoio

podem ser associadas às atividades primárias, além de apoiar a cadeia toda.

Figura 3.2 – Cadeia Genérica de Valores



Fonte: Adaptado de Porter (1989:35)

As atividades primárias estão contempladas em cinco categorias genéricas, envolvidas na concorrência em qualquer indústria, de acordo com Porter (1985:36). São elas:

- a) **logística interna** - atividades relativas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos do produto;
- b) **operações** - atividades relativas à transformação dos insumos no produto final;
- c) **logística externa** - atividades relativas à coleta, armazenamento e distribuição física de produtos acabados;
- d) **marketing e vendas** - atividades relativas ao oferecimento de um meio de indução e compras aos compradores;
- e) **serviços** - atividades relativas ao fornecimento de serviço para intensificar ou manter o valor do produto.

Cada uma destas categorias pode ser fundamental para a vantagem competitiva, dependendo do tipo de atividade da empresa. Todavia, todas as categorias de atividades primárias estão presentes e desempenham algum papel na vantagem competitiva.

As atividades de apoio, por sua vez, podem ser divididas em quatro categorias genéricas, que são:

- a) **aquisição** - função de compra de insumos usados na cadeia de valor da empresa e não só aos próprios insumos adquiridos para produção;
- b) **desenvolvimento de tecnologia** - várias atividades, que podem ser agrupadas, em esforços para aperfeiçoar o produto e o processo;
- c) **gerência de recursos humanos** - atividades envolvidas no recrutamento, na contratação, no treinamento/desenvolvimento e na compensação de todo o pessoal da empresa, atividades estas que dão suporte às atividades primárias, às atividades de apoio e à cadeia de valores inteira;
- d) **infra estrutura da Empresa** - série de atividades que incluem gerência geral, planejamento finanças, contabilidade, jurídico, questões governamentais e gerência da qualidade, série que dá apoio à cadeia inteira e não à atividades individuais.

Porter (1985:40) estabelece que dentro de cada categoria de atividades primárias e de apoio, existem três tipos de atividades que desempenham papel importante na vantagem competitiva:

- **diretas** - aquelas diretamente envolvidas na criação de valor para o comprador, como montagem, fabricação, vendas, publicidade, projeto do produto, etc.;
- **indiretas** - atividades que tornam possível a execução de atividades diretas em uma base contínua, como manutenção, programação, operação de instalações, administração da força de vendas, da pesquisa, etc.;
- **garantia da qualidade** - atividades que garantem a qualidade de outras atividades, como monitoramento, inspeção, testes, revisão, ajuste e reforma.

Toda empresa tem atividades de valor diretas, indiretas e de garantia de qualidade,

presentes não só entre atividades primárias, mas também entre as atividades de apoio. Para diagnosticar a vantagem competitiva é necessário que seja definida a cadeia de valores de uma empresa, para a competição num particular ramo de atividade (indústria).

A determinação de atividades importantes de valor exige que atividades com economias e tecnologias diferentes sejam separadas; funções gerais (como, por exemplo, produção) devem ser subdivididas em atividades distintas. O grau adequado de decomposição depende da economia das atividades e dos propósitos para os quais a cadeia de valores está sendo analisada (Porter, 1985:41).

### **3.3 Elementos da Vantagem Competitiva Sustentável**

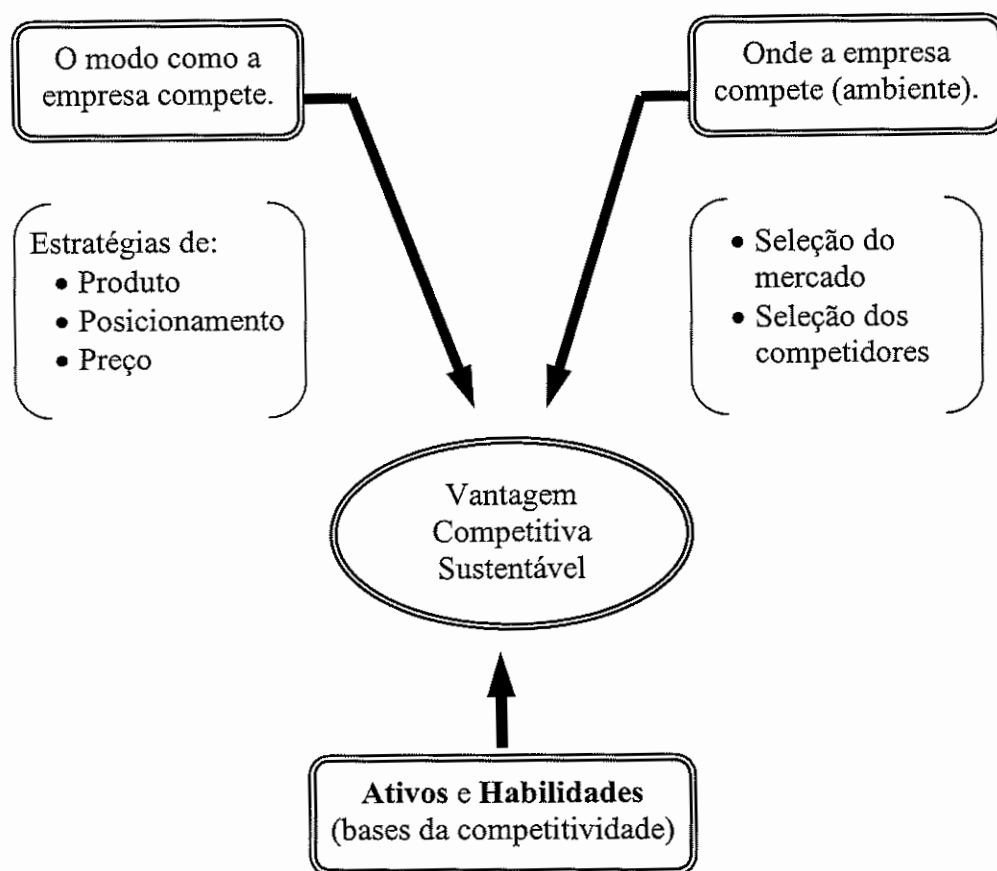
Uma vantagem competitiva é valiosa somente se ela puder ser sustentada. Isto quer significar que deveriam ser estabelecidas e desenvolvidas somente as vantagens competitivas sustentáveis, pela empresa.

David Aaker (1989) afirma que uma estratégia de negócio envolve o “modo como a empresa compete”- o que ela faz, a estratégia do produto, a estratégia de posicionamento de preço de distribuição de manufatura e assim por diante. Também envolve “onde a empresa compete”- a seleção do ambiente de competição, os mercados e os competidores. A competição no modo certo, no ambiente adequado, pode ser extremamente vantajoso (lucrativo), mas isto só ocorre por um tempo limitado.

Os ativos e habilidades do negócio, que formam a base da competitividade, propiciam a fundamentação (ou a estrutura) de uma vantagem competitiva sustentável, e um desempenho de longo prazo. Para uma vantagem competitiva ser verdadeiramente sustentável, é preciso que seja baseada em ativos e habilidades próprias do negócio ou atividade.

A figura 3.3 mostra os elementos da obtenção de uma vantagem competitiva, sob a perspectiva de Aaker.

Figura 3.3 – Os Elementos da Vantagem Competitiva Sustentável



Fonte: Adaptado de David Aaker (1989:92)

Um **ativo** é algo que a empresa possui, tal como uma marca (nome), ou localização de varejo que é superior ao dos competidores. Uma **habilidade** é algo que a empresa faz melhor do que os competidores tal como a propaganda, ou a eficiência da produção.

O que um negócio/atividade faz o modo como compete e onde escolhe competir, é, geralmente fácil de imitar; é mais difícil responder ao negócio, para adquirir ou neutralizar ativos ou habilidades especializadas (ou muito específicas).

A essência da administração estratégica é o desenvolvimento e manutenção de ativos e habilidades significativos, bem como a seleção de estratégias e ambientes competitivos, que formam e prolongam a vantagem competitiva no tempo.

Quatro grupos de questões práticas podem orientar a implementação do foco estratégi-

co sobre os ativos e habilidades do negócio, de acordo com Aaker (1989):

- a. quais são os ativos e habilidades importantes para a empresa? (ou que ativos e habilidades deveriam ser obtidos para que a empresa fosse competitiva, com sucesso?).
- b. quais são os ativos e habilidades que servem de base (fundamentam as vantagens competitivas sustentáveis da empresa?).
- c. como a empresa pode prosseguir criando ativos e habilidades que sustentarão as vantagens competitivas?
- d. como os ativos e habilidades de grande significação dos competidores podem ser neutralizados?

A maioria das indústrias tem um conjunto de ativos e habilidades relevantes, conjunto este cuja presença ou ausência destas habilidades, pode afetar diretamente o desempenho de um competidor. O primeiro passo na administração destes ativos e habilidades é identificá-los.

Entretanto, cuidado deve ser tomado para a seleção daqueles ativos e habilidades que estão realmente associados com o negócio, e com a identificação daqueles que deveriam ser neutralizados, dos competidores.

Cabe observar que Aaker (1989) conduziu uma pesquisa com 248 gerentes de negócios, no Norte da Califórnia, de onde concluiu que, “uma maioria significativa definiu a **reputação da qualidade** como a dimensão importante de grande parte dos mercados”.

Dada a incidência da qualidade neste estudo de vantagem competitiva sustentável, grande parte dos negócios deveria considerar as seguintes questões:

- quais as dimensões da qualidade nesta indústria (atividade)?
- como deveria a qualidade ser medida?
- quais as percepções da qualidade dos negócios concorrentes (e como estas percepções são desenvolvidas)?

Respostas a estas questões devem servir de base para o estabelecimento das vantagens

competitivas sustentáveis da Empresa, sem esquecer, entretanto, que outras variáveis, como a **orientação ao consumidor** e o **reconhecimento da marca/nome** são altamente significativos, como demonstrado pela pesquisa antes referida.

Alguns dos ativos e habilidades de uma empresa, podem representar barreiras aos competidores, tais como localização, tecnologia superior, atendimento ao cliente, e outros; entretanto, os resultados destas características isoladamente não garantem vantagem competitiva sustentável, visto que são necessários muitos esforços de consolidação que sejam percebidos e desejados pelos clientes, de modo que tais ativos e habilidades sejam definidos num nível mais específico e detalhado.

Uma vantagem competitiva deve ser tanto um ponto de diferença como uma vantagem, em relação às empresas competidoras. Uma habilidade que todos os competidores tem, não servirá de base para uma vantagem competitiva sustentável. É importante relacionar e posicionar a própria empresa com os maiores competidores ou grupos estratégicos de concorrentes (aqueles que tem estratégias e características similares), no que se refere a ativos e habilidades relevantes. É preciso estabelecer, para cada competidor quais as áreas de “força” e quais as de “fraquezas” – pontos fortes e fracos dos competidores. Então, analisar estes pontos (fortes e fracos) dos competidores para ver se são (ou não) superáveis por meio de alguma estratégia da empresa, ou de recursos disponíveis.

A criação de ativos e habilidades pode ser difícil e dispendiosa. Não existe “caminho certo” ou “atalho” que funcione em toda situação, mas Aaker (1989) propõe algumas medidas como “sugestões úteis”, de como proceder e de como não se desligar do conceito de vantagem competitiva sustentável:

1. **conexão aos objetivos do negócio** – os ativos e habilidades devem estar ligados aos objetivos do negócio, de modo que tais objetivos dominariam os objetivos financeiros, de curto prazo, provendo um foco estratégico para as operações administrativas.
2. **adequação com estratégias** – os ativos e habilidades provocarão vantagem competitiva sustentável somente no contexto de estratégias adequadas e no ambiente competitivo certo; a meta deveria ser o desenvolvimento de estraté-



gias que explorassem (procurassem obter) ativos e habilidades.

3. **recursos para uma vantagem competitiva sustentável** – o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável exige não visão e bom gerenciamento, mas também sorte e investimentos substanciais, os quais se bem aplicados, podem resultar no desenvolvimento de ativos e habilidades para o negócio, (às vezes com até relativamente baixo investimento).

Um aspecto importante no estabelecimento e manutenção das vantagens competitivas sustentáveis para o desenvolvimento de estratégias é **“reconhecer os ativos e habilidades dos competidores e procurar por estratégias que as neutralizem”**, tornando-os irrelevantes. A estratégia para neutralizar as forças dos competidores pode ser constituída de “pequenas” medidas, tais como a exploração de potencialidades de produtos/serviços, a integração de sistemas organizacionais, a diferenciação pela qualidade, o uso da propaganda, os canais de distribuição da empresa, e outros aspectos particulares à cada organização.

O que deve ser considerado, também, é a concentração de esforços nos objetivos e estratégias de longo prazo, que não poderiam ser sacrificados por medidas de lucro, de curto prazo.

## **4. METODOLOGIA DA PESQUISA**

A pesquisa bibliográfica implica no levantamento de dados de diversas fontes, por quaisquer métodos, para encontrar respostas para as questões propostas. A pesquisa bibliográfica, também denominada de fontes secundárias, trata do levantamento de artigos, estudos, livros publicados sobre o assunto, com a finalidade de permitir o contato entre aspectos teóricos e práticos da proposta da dissertação.

O presente trabalho está desenvolvido com base em uma pesquisa descritiva, de campo, o qual permite o desenvolvimento de um nível de análise para identificação de diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e eventual classificação. Tal estudo (descritivo) permite também o estabelecimento de relações causa-efeito de fenômenos, por meio da análise das variáveis intervenientes.

### **4.1 Hipótese de Estudo**

O trabalho parte da premissa que as organizações de aprendizagem tem características (de gerenciamento, de geração do conhecimento, de estabelecimento de decisões e/ou estratégias, etc) diferentes das organizações aqui tratadas como convencionais. O objetivo maior, portanto, é levantar estas características para que, se defina um processo (ou critério) de construção de organizações de aprendizagem.

As organizações consideradas neste trabalho como convencionais, são aquelas que simplesmente reagem às mudanças propostas pelo ambiente externo (mercado/clientes, concorrentes, tecnologia, etc.)

As organizações de aprendizagem, de acordo com abordagens teóricas, devem obter melhor desempenho, na busca de vantagens com relação aos concorrentes, no atendimento das necessidades dos clientes e na adaptação às mudanças do ambiente.

## 4.2 Tipo de Pesquisa

As organizações pesquisadas fazem parte dos Programas de Desenvolvimento de Empresas, da Fundação Dom Cabral<sup>4</sup> e da Zumble Com. e Serviços Ltda<sup>5</sup>, (de algum modo uma extensão da própria Fundação Dom Cabral em São Paulo).

Em contato com as citadas instituições, ambas se dispuseram a contatar os seus clientes no sentido de que eles respondessem a um questionário especificamente elaborado para a determinação das características das organizações de aprendizagem que, analisadas, indicariam (ou não) aspectos de vantagens competitivas.

Os dados a ser analisados seriam obtidos por meio de questionários enviados às empresas estudadas, por intermédio da Fundação Dom Cabral e da Zumble e se referem a informações relativas às mudanças administrativas, de processo e/ou comportamentais, de tomada de decisão, de geração e utilização do conhecimento e outros.

Quando procurada para a aplicação dos questionários junto aos seus clientes, a Fundação Dom Cabral alegou estar desenvolvendo diversos tipos de atividades com questionários junto aos clientes, e que a aplicação de mais uma pesquisa (mesmo que simples) provocaria um grande incômodo aos mesmos, não se dispondo, então, para isso. Entretanto, a própria FDC respondeu um questionário. As empresas pesquisadas, o foram por indicação da Zumble. São empresas de atividades, portes, localização e número de funcionários diferentes, como as pesquisas mostram. São elas:

- Alcoa Alumínio S/A
- Nutrimental
- Superclubs Breezes Resorts
- Fundação Dom Cabral
- Caterpillar Brasil

---

<sup>4</sup> Centro de desenvolvimento de executivos e empresas, localizado em Belo Horizonte, MG, com programas em diversas áreas, dentre elas, o programa para “Organizações de Aprendizagem”.

<sup>5</sup> Empresa de consultoria que desenvolve treinamento e orientações para organizações de aprendizagem.

Na opinião da Zumble e da Dom Cabral, a empresa Caterpillar é a que está em estágio mais avançado de aprendizagem organizacional daquelas sob sua orientação no Brasil, razão pelo que as demais outras entrevistadas terão seus resultados comparados com os da Caterpillar.

O questionário está constituído de perguntas fechadas, com várias alternativas, o que permite tabulação para as orientações e/ou conclusões do estudo. O questionário apresentado às empresas pesquisadas se encontra no anexo 1.

Os recursos disponíveis (respostas) utilizados para o estabelecimento de determinadas conclusões de ordem geral (método indutivo). As características das organizações de aprendizagem que representam vantagens competitivas são determinadas a partir da análise do questionário.

As questões básicas que deram origem ao questionário, se referem ao estabelecimento e/ou obtenção de informações sobre:

- (1) participação dos níveis hierárquicos nas tomadas de decisões estratégicas na Empresa;
- (2) programas específicos de incentivo a novas idéias e sua disseminação pela empresa toda;
- (3) programas de educação e treinamento para os funcionários e em que níveis organizacionais;
- (4) processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços, por meio do desenvolvimento de novos conhecimentos;
- (5) transformação de conhecimento relativo às habilidades técnicas pessoas (“know-how”), em conhecimento formal e sistemático;
- (6) aproveitamento das idéias trazidas pelos funcionários;
- (7) razões principais da adoção dos princípios das organizações de aprendizagem;
- (8) critérios adotados para julgamento e/ou consideração de uma idéia/sugestão/prática/conhecimento como significativo para a atividade da Empresa;

- (9) mudanças comportamentais exigidas e/ou impostas para a transformação em organização de aprendizagem;
- (10) políticas, programas colocados em prática para a passagem da “situação anterior” para uma “situação desejada” (mudança);
- (11) determinação das estratégias administrativas que se transformariam em vantagem competitiva;
- (12) dificuldades enfrentadas na implementação do processo de mudança e suas soluções.

Estas informações procuram caracterizar as organizações de aprendizagem bem como visam analisar algumas vantagens competitivas das organizações avaliadas.

## 5. ANÁLISE DE RESULTADOS

As respostas do questionário estão analisadas por grupos de questões, estabelecidos os referidos agrupamentos por questões de afinidade / caracterização de aspectos relacionados. No instrumento de pesquisa, os grupos de questões estão assim estabelecidos:

1. **Caracterização do perfil da empresa respondente:** questões 1, 2, 3 e 4.
2. **Motivação para o programa de Aprendizagem Organizacional:** questões 5, 7, 11, 12 e 17.
3. **Operacionalização do processo de Aprendizagem Organizacional:** questões 6, 8, 9, 10, 13, 24 e 26.
4. **Práticas e técnicas organizacionais utilizadas:** questões 21 e 22.
5. **Aspectos da competitividade e resultados das organizações de aprendizagem:** questões 23, 25, 29 e 30.
6. **Controle do processo de Aprendizagem Organizacional:** questões 14, 15, 16, 18, 19, 20, 27 e 28.

O instrumento de pesquisa (questionário) está no fim do estudo, como anexo I.

### 5.1 Perfil das Empresas Respondentes

Os dados relativos à determinação do perfil das empresas entrevistadas foram obtidos das questões 1, 2, 3 e 4 do questionário da pesquisa.

A “Alcoa Alumínio S/A” é uma empresa de produção de alumínio, com cerca de 7.000 funcionários, com fábricas em Minas Gerais e São Luiz, no Maranhão, mas com o escritório de administração em São Paulo, no Centro Empresarial. O respondente do questionário foi o Diretor de Recursos Humanos, sr. Cirleu M. de Amorim.

A “Nutrimental” é uma empresa brasileira, que atua no ramo de merenda escolar, com

cerca de 500 funcionários, com sede em São José dos Pinhais, região metropolitana de Curitiba, no Estado do Paraná. O respondente da pesquisa foi o Superintendente, sr. Rodrigo da Rocha Loures.

A “SuperClubs Breezes Resorts” é uma empresa do ramo de turismo e lazer, com aproximadamente 400 funcionários, situada em Salvador, Estado da Bahia. A Pesquisa foi respondida pela Coordenadora de Treinamento, sra. Gabriela Samel.

A “Fundação Dom Cabral” (FDC) é um centro de desenvolvimento de executivos e de empresas, na América Latina, situada no Município de Nova Lima, região metropolitana de Minas Gerais, e que conta com cerca de 100 funcionários. O respondente do questionário foi o Diretor Executivo, sr. Elson Ferreira Valim.

## **5.2 Motivação para o Programa de Aprendizagem Organizacional**

A principal razão para adoção da postura de organização de aprendizagem aventada por todos os respondentes, é “a obtenção de desempenho superior e vantagem competitiva”. As empresas pesquisadas têm consciência comum do valor da aprendizagem organizacional como aspecto de diferenciação para o desenvolvimento de competências essenciais, que provocam a vantagem competitiva. Entretanto todas as empresas pesquisadas adotavam métodos diferentes para a transformação em organização de aprendizagem, apesar de terem recebido a orientação de uma mesma entidade mestre: a FDC. Isto deve ter ocorrido, provavelmente, por causa das diferenças de atividade entre as organizações pesquisadas e pela própria postura de cada uma.

Drucker apud Carvalho (1999) apregoa que “*cada organização deve criar e adequar de forma contínua, suas próprias estratégias para mudar a si mesma*”. Nonaka (1991) recomenda a sobreposição consciente da informação, das atividades de negócio e das responsabilidades gerenciais, para que haja diálogos freqüentes, e que ocorra ajuda na transferência do conhecimento tácito (aquele relativo às habilidades técnicas pessoais).

**O processo principal de conscientização para as transformações da Empresa em organização de aprendizagem**, utilizado nas empresas pesquisadas, na sua maioria apoiou-se em “reuniões formais periódicas” (em duas das quatro pesquisas), havendo um caso em que nada de específico é feito para tal fim (Alcoa) e outro em que tal processo de conscientização não é considerado adequado por ser visto como sugestionamento.

As empresas entrevistadas não apresentaram uma visão uniforme sobre o aspecto “processo de conscientização” para a transformação em organização de aprendizagem.

O processo de conscientização da mudança para organização de aprendizagem se apóia, de acordo com Hodgetts e Luthans (1994) num forte comprometimento para a geração e transferência de novos conhecimentos e tecnologia o que pode ser feito pela reunião de informações e programas de treinamento internos (ou externos).

Garvin (1993), dentre as cinco atividades principais que habilitam as organizações de aprendizagem destaca “*a transferência do conhecimento por toda a empresa*” como um meio de aprendizagem organizacional.

**O diagnóstico dos problemas internos é feito de maneira distinta em cada uma das empresas pesquisadas**, variando de reuniões de diretoria com os departamentos (FDC); reuniões quinzenais do conselho de líderes e pesquisa de clima nas equipes (Superclubs); avaliações de oportunidades para persecução (Nutrimental); a Alcoa não tem um processo específico para diagnóstico dos problemas internos, reunindo os funcionários quando tem problemas a resolver. Os métodos de diagnósticos dos problemas internos, apesar de diferentes, apresentam certa uniformização no que se refere ao foco, visto que todos os casos pesquisados envolvem reuniões para tratamento dos problemas.

O diagnóstico, na visão de Cummings e Worley (1997) não é só o fato de levantar os problemas e prescrever as suas soluções; o diagnóstico é muito mais colaborativo, por ser um levantamento da situação que sugere a ação conjunta dos participantes, para a descoberta das causas dos problemas organizacionais.

**As oportunidades internas de melhoria na organização são diagnosticadas e formuladas** por meio de “reuniões de melhoria organizacional” e “relatórios de resultados organizacionais”, pela empresas FDC, SuperClubs e Nutrimental. A Alcoa não tem “uma forma



sistemática ou única” de diagnosticar as oportunidades internas de desenvolvimento organizacional. Além das reuniões de melhoria organizacional, para a formulação das oportunidades de desenvolvimento, a FDC se vale de “projetos específicos” e a Alcoa tem um programa denominado “bancos de oportunidades”.

As orientações da literatura mencionam reuniões formais (e informais) programas (ou projetos) específicos (DO, TQM), e outras medidas para esse fim. Neste aspecto, as organizações entrevistadas procedem de maneiras distintas, mas dentro das recomendações dos estudos.

### **5.3 Operacionalização do Processo de Aprendizagem Organizacional**

**A rotina de tomada de decisões estratégicas** nas empresas pesquisadas envolve níveis diferentes em cada uma delas, mas varia pouco, posto que, em todas elas, os níveis “direção e gerência” participam das decisões estratégicas. Na Nutrimental todos os níveis hierárquicos participam do processo de decisão estratégica da empresa.

**As necessidades dos clientes são levantadas** por “contatos diretos com os clientes” em todas as empresas pesquisadas, o que mostra a uniformidade de ação neste aspecto, de levantamento e conhecimento das necessidades dos clientes.

**Os processos usados para verificar as necessidades e as oportunidades do mercado**, por parte das empresas pesquisadas, envolvem “pesquisa de mercado” por todas as empresas entrevistadas; entretanto, outros processos também são usados pelas empresas entrevistadas, destacando-se que a Alcoa, a SuperClubs e a Nutrimental se valem também do “programa de análise” para levantar as necessidades do mercado.

**As oportunidades de melhoria na organização são implementadas** por “projetos específicos” (cada um com sua denominação própria da empresa em que está implementado).

**As práticas de gestão, adotadas para se transformar em organização de aprendizagem**, pela empresas pesquisadas, são todas distintas.

A FDC tem as seguintes práticas:

- organização por processo
- autonomia dos gerentes
- estabelecimento de normas;

A SuperClubs tem como práticas de gestão o que denomina de “diálogo produtivo”, em:

- briefings diários dos colaboradores com seus supervisores;
- reuniões mensais de clima organizacional;
- confraternizações departamentais.

A Alcoa não tem nenhuma prática de gestão com este fim específico; trabalha com Unidades de Negócios e Equipes Líderes para atuação em todas as áreas e no mercado, com grande delegação e autonomia para os trabalhadores e equipes de trabalho.

A Nutrimental não respondeu a esta questão especificamente (24 do questionário), tendo enviado um texto – “A Aprendizagem da Aprendizagem” – em que alguns aspectos da mudança na empresa estão estabelecidos. O texto referido está no estudo como Anexo B.

**Nas práticas adotadas para cada um (e para todos) os setores**, as empresas Super-clubs e Nutrimental apresentaram as mesmas alternativas de solução, que são:

- inovação constante em todos os setores da Empresa, e
- treinamento para a Empresa toda.

A Empresa Alcoa não respondeu e a FDC marcou todas as alternativas do questionário para a questão.

Carvalho (1999), dentre vários aspectos considera que a operacionalização do processo de aprendizagem organizacional depende de:

- grande descentralização, no que se refere à tomada de decisões, o que envolve a participação dos diversos níveis organizacionais nas tomadas de decisão (e também nas estratégias), provocando assim um comprometimento maior de to-

dos os envolvidos;

- forte ênfase na qualidade, sob o ponto de visto do cliente, de modo que as reais exigências dos clientes sejam satisfeitas;
- alto nível de interação entre a organização e o ambiente, para verificação das necessidades e oportunidades do mercado.

Além destes, outros aspectos podem ser considerados na operacionalização do processo, tais como os utilizados pelas empresas pesquisadas que vêm obtendo alguns bons resultados com as mudanças para organizações de aprendizagem.

## 5.4 Implementação e Práticas Organizacionais

**Os programas específicos colocados em prática para implementação das mudanças para transformação em organização de aprendizagem** são específicos e distintos para cada uma das empresas pesquisadas.

A FDC se vale de reuniões de melhoria organizacional e programas específicos de treinamento interno.

A SuperClubs tem um programa chamado “Líder como Educador na Organização de Aprendizado”.

A Nutrimental se vale de um programa específico de Desenvolvimento Organizacional.

A Alcoa tem programas de treinamento e desenvolvimento, e a própria gestão de pessoas.

Os processos de aprendizagem se caracterizam por ser contínuos, cíclicos e dialógicos, isto é, não são eventos ocasionais e esporádicos de aprendizagem (ocorrem continuamente e organicamente); ocorrem por meio de ações, reflexão sobre estas ações, pensamento e planejamento de novas ações (muito do que está no conteúdo do “Kaizen”); e, os processos não

ocorrem por simples transferência de conhecimento e habilidades de uma parte para outra, mas ocorrem por meio da participação aberta, de discussão de idéias e reflexões, onde os participantes desafiam seus próprios pensamentos e também os dos outros (Hawkins, 1994).

**A questão da resistência à mudança e sua superação** foi resolvida de modo semelhante pelas empresas FDC, SuperClubs e Nutrimental por meio de “workshops” de desenvolvimento e de reuniões de conscientização. A Alcoa tem programas específicos de treinamento e desenvolvimento de pessoal.

A questão da resistência à mudança se apóia, de acordo com Carvalho (1999) na percepção que as pessoas e organizações desenvolvam da necessidade de mudança, e da vontade de mudar; é importante que as organizações adotem técnicas de gestão participativa, o que as pesquisadas têm feito (workshops de desenvolvimento, reuniões de conscientização, programas específicos de treinamento e desenvolvimento de pessoal).

## **5.5 Competitividade e Resultados das Organizações de Aprendizagem**

**Os principais benefícios da postura de organização de aprendizagem** são “o melhor atendimento das necessidades dos clientes e a elevação do nível de capacitação/satisfação de pessoal”, para as empresas FDC, SuperClubs e Nutrimental (além de outras mencionadas); a Alcoa considera que os principais benefícios da referida postura são “a melhor capacidade de tomada de decisão e a melhor competência organizacional”.

**A distribuição dos resultados obtidos pelos funcionários, que apresentam melhorias para os resultados da organização** não é realizada pelas empresas pesquisadas, exceção feita pela SuperClubs que tem um programa de premiações semestrais aos colaboradores que se destacam, de acordo com critérios estabelecidos para cada área de atividade da empresa.

**As vantagens competitivas obtidas pelas empresas que adotam os princípios das organizações de aprendizagem** são bastante próximas (comuns), como explicitadas entre as

empresas pesquisadas, sendo as principais “as vantagens em relação aos concorrentes e as vantagens relacionadas a um maior resultado financeiro” na visão da SuperClubs e da Alcoa; a empresa Nutrimental considera a “sustentabilidade” como uma vantagem competitiva de destaque.

**As medidas das vantagens decorrentes da aplicação da postura de organização de aprendizagem** também podem ser consideradas bastante comuns, visto que as respostas estabelecidas pelas empresas pesquisadas são praticamente as mesmas, e se referem a “maior satisfação dos funcionários no trabalho”. Outra resposta fornecida por duas das quatro entrevistadas, no que se refere às vantagens das organizações de aprendizagem são “a maior rentabilidade dos negócios da Empresa”.

As vantagens competitivas, apregoadas pela literatura das organizações de aprendizagem, consideram que o reconhecimento das competências essenciais é feito por três aspectos, segundo Valeriano (2001), que são: “*valor percebido pelo cliente*”, “*diferenciação entre competidores*” e “*capacidade de expansão*”.

As organizações entrevistadas responderam que as vantagens competitivas estão estabelecidas em relação aos seus competidores, mas estas não foram determinadas especificamente, também por causa do questionário, que neste aspecto deveria ter sido mais aberto para a obtenção de respostas mais adequadas. As respostas, fornecidas pelas empresas pesquisadas se referem, praticamente todas, “*a maior satisfação dos funcionários no trabalho*”, e se referem também “*a maior rentabilidade dos negócios*”.

Entretanto, não se pode precisar se estes resultados são devidos exclusivamente às mudanças decorrentes da aprendizagem organizacional, uma vez que os processos não são tão rigorosamente controlados, no que se refere aos resultados obtidos pela aprendizagem ou por outras condições.

Os benefícios decorrentes da postura de organização de aprendizagem conforme apresentados pelas empresas pesquisadas, são realçados por estudiosos, como Sandra Kerka (1995), que apontam características das organizações de aprendizagem tais como: “*a oportunidade contínua de conexão de desempenho individual ao desempenho organizacional*” (e o crescimento de ambos), e “*o desenvolvimento do diálogo para tornar mais seguro o compar-*

*tilhamento e o risco nas decisões e ações”.*

Os estudiosos pouco propõem a respeito da distribuição dos resultados obtidos pelos funcionários, que trazem resultados melhores para as organizações. As empresas pesquisadas não têm programas específicos relativos a este aspecto, com exceção da SuperClubs, cujo programa está muito associado ao destaque dos funcionários, de acordo com critérios pré-estabelecidos.

## **5.6 Controle do Processo de Aprendizagem Organizacional**

**As sugestões de melhoria/mudança apresentadas pelos funcionários** são respondidas por “comunicado individual ao funcionário” por três das quatro entrevistadas: FDC, Alcoa e Nutrimental. A Empresa SuperClubs responde às sugestões por meio de avisos em murais ou em encontros trimestrais dos setores.

**A implementação das idéias aprovadas de melhoria da organização é controlada** por meio de “reuniões de melhoria organizacional” nas empresas FDC (que também se vale de “relatórios de resultados organizacionais”), e na Nutrimental. A Empresa SuperClubs também se vale dos “relatórios de resultados organizacionais para controle deste aspecto, e na Alcoa o referido controle é feito “pelo próprio sugestor, sua equipe e sua gerência”.

**As reuniões de acompanhamento dos resultados das idéias em implementações** são realizadas com periodicidade diferente em cada uma das empresas pesquisadas:

- na Alcoa – acompanhamento permanente;
- na Nutrimental – trimestralmente;
- na FDC – mensalmente;
- na SuperClubs – semestralmente, em retiros estratégicos; há entretanto uma reunião quinzenal de Conselho de Líderes.

**Os executivos da Empresa identificam os problemas da sua área de responsabi-**

**dade** por meio de diferentes processos:

- na Alcoa – sem processo específico;
- na FDC – por meio de avaliação mensal do desempenho, em reuniões, e contato com os gerentes e funcionários administrativos;
- na SuperClubs – por meio dos comentários dos hóspedes e da sua equipe;
- na Nutrimental – isto é feito pela investigação sistemática de forças e sucessos mais do que pela análise de fraquezas e problemas.

**Os membros das equipes e suas qualificações profissionais necessárias para as implementações de mudanças** são determinados de maneira semelhante nas Empresas FDC e SuperClubs, que consideram os aspectos de “capacidade de liderança e inovação, e potencial de aprendizagem”; a Alcoa “não formou equipes de aprendizagem / qualidade profissional” e a Nutrimental “identifica e prioriza as oportunidades de mudança e as implementa após considerar as suas implicações sistêmicas”.

**O perfil do empregado típico para a organização de aprendizagem**, com exceção da FDC que não o definiu, apresenta características semelhantes nas Empresas Alcoa, SuperClubs e Nutrimental, as quais são fundamentalmente:

- auto-motivação;
- espírito empreendedor;
- facilidade de aprendizagem;
- capacidade para trabalho em equipe;
- humildade para aprender com os erros.

**A situação depois, em relação antes, no que se refere à mudança para organização de aprendizagem** foi percebida exatamente da mesma forma pelas Empresas entrevistadas, FDC e Nutrimental:

- manifestação / satisfação dos funcionários;
- resultados no mercado (junto aos clientes)

*Estes resultados estabelecem a orientação de um indicador interno e outro externo.*

A Alcoa não tem “uma idéia precisa do momento antes ou depois, posto que vive um processo de desenvolvimento permanente”, e a SuperClubs afirma que “já inaugurou o hotel com a filosofia de organização de aprendizagem, não tendo referência da situação antes”.

**O controle do processo de resultados (melhorias) da Empresa** é feito por “relatórios de resultados organizacionais e reuniões de acompanhamento da melhoria organizacional” pela Empresas Alcoa, FDC e Superclubs; a Nutrimental controla o processo de resultados (melhorias) pelo “Balanced Score Card”.

Os controles do processo de aprendizagem organizacional não estão contemplados na literatura pesquisada, no que se refere ao acompanhamento e implementação das sugestões, idéias de melhoria, e do processo de aprendizagem organizacional, como um todo.

As empresas pesquisadas realizam “*reuniões de acompanhamento dos processos*”, como a ferramenta de controle mais importante.



## CONCLUSÕES

O presente estudo tem o objetivo de determinar as características das organizações que as qualificam como de aprendizagem, bem como determinar se estas características são distintas em termos de obtenção de vantagens competitivas.

As organizações pesquisadas apresentam diversos aspectos que as caracterizam como organizações de aprendizagem. Dentre outros podem ser destacados os seguintes:

- “*a aprendizagem de forma contínua*” – as organizações têm a consciência da necessidade da aprendizagem contínua como um aspecto distintivo para o desenvolvimento de competências fundamentais, referentes a obtenção de vantagens competitivas.
- “*o processo de tomada de decisões*” - a maioria das organizações pesquisadas envolve diferentes níveis hierárquicos na rotina de tomada de decisões estratégicas, o que conduz a melhores resultados organizacionais, pelo comprometimento provocado nos participantes organizacionais.
- “*as oportunidades internas de melhoria*” - são detectadas, isto é, diagnosticadas por meio de reuniões de melhoria organizacional, por relatórios de resultados organizacionais, ou por projetos específicos, o que demonstra a preocupação com o melhor aproveitamento dos recursos organizacionais.
- “*as práticas de gestão adotadas*” - as organizações de aprendizagem adotam práticas de gestão bem específicas, algumas das quais não são comuns a boa parte das “empresas convencionais”; as organizações pesquisadas também desenvolvem práticas de gestão específicas para os setores da Empresa.

Na fase em que as organizações pesquisadas se encontram, em termos de aprendizagem organizacional, ainda não dá para definir se as características propostas pelos estudiosos, as tornam distintas ou não, das organizações convencionais. Todavia, estas organizações pesquisadas estão dando sinais das características distintivas, que as estão impulsionando a melhores resultados (ainda que incipientes).

As vantagens competitivas das organizações de aprendizagem e os benefícios delas

decorrentes, não são facilmente distinguíveis, principalmente por se tratar de uma postura relativamente recente, das organizações pesquisadas (a que tem mais tempo de postura de aprendizagem é a Caterpillar, que se desenvolve nesta filosofia desde 1999, conforme informações oficiais da FDC).

As empresas pesquisadas não demonstram haver encontrado grandes dificuldades na implementação da postura e adoção da filosofia de organização de aprendizagem, pelo que se pode depreender dos questionários; as práticas de implementação das mudanças foram semelhantes entre as pesquisadas, com diferenças apenas relacionadas à atividade específica de cada uma. A superação das dificuldades de implementação no que se refere à resistência às mudanças, também foi resolvida de modo semelhante pelas empresas pesquisadas.

A Caterpillar desde 1999, vem desenvolvendo um processo de modificações permanentes para se tornar uma empresa onde as pessoas tenham orgulho de trabalhar e possam desenvolver seus dons e potenciais pessoais /humanos, e nesse sentido vem se tornando o que denomina de “Leading Learning Organization”, ou seja uma “organização de aprendizagem liderante” (que sirva de exemplo para outras organizações).

Junto com uma Empresa de Consultoria (FDC), ambas as equipes de trabalho (da Caterpillar e da Consultoria) desenvolveram um plano de trabalho com as seguintes fases:

- identificação da cultura organizacional e dos indicadores de aprendizagem;
- sensibilização e capacitação dos líderes;
- implementação em larga escala da postura de aprendizagem.

De acordo com informações extraídas de um relatório sobre o desenvolvimento da organização, a Caterpillar obteve alguns resultados em curto prazo com este trabalho, que podem ser assim apresentados:

- **consciência organizacional** – todo os gerentes estão mais atentos e cuidadosos sobre o envolvimento entre as metas estratégicas da empresa e as capacidades que eles (e equipes) precisam ter para realizar suas potencialidades – todos sabem que precisam aprender para ter sucesso em suas atividades;
- **metas de educação** – os vetores do Sistema de Indicadores de Aprendizagem

Organizacional servem de orientação para as ações do departamento de RH, Treinamento e Desenvolvimento, área que apóia o sucesso da estratégia da empresa como um todo;

- **robustez estratégica** – do momento em que os gerentes entenderam quais as premissas usadas para o desenvolvimento da estratégia e que forças ambientais poderiam alterar essas premissas, eles foram capazes de alterar parâmetros relativos à avaliação do caminho estratégico e ainda criar novos indicadores de quais cenários poderiam estar se desdobrando, para corrigir rumos em direção aos propósitos da organização;
- **alinhamento educacional** – a área de Treinamento e Desenvolvimento alterou sua estrutura e também a denominação, passando se chamar “Aprendizagem Organizacional” e alinhou seus programas educacionais às estratégias da Caterpillar, para o alcance de metas específicas descritas pelo Sistema de Indicadores de Aprendizagem Organizacional.

Outros resultados de médio e longo prazo são esperados pela Caterpillar para os próximos 3 anos, em função do desenvolvimento do Programa de Aprendizagem Organizacional.

A avaliação dos questionários das empresas pesquisadas, permite concluir que todas elas estão se movendo na mesma direção e sentido que a Caterpillar, estando esta num estágio um pouco mais adiantado, possivelmente por haver iniciado o processo de aprendizagem organizacional um pouco antes das outras.

## Uma Crítica

Os estudos e artigos que tratam das organizações de aprendizagem, o fazem de maneira muito genérica, reverencial e, de acerto modo, utópica. As organizações de aprendizagem são colocadas como importantes meios pelos quais os valores finais são alcançáveis, o que é caracterizado por um sentido de incompletude, uma falta de contentamento com a situação, e por um desejo de melhoria e crescimento. Isso implica que a responsabilidade para a mudança e melhoria está nas mãos dos indivíduos, o que eleva a importância do auto-desenvolvimento.

Existe uma preocupação com a abordagem de desenvolvimento da aprendizagem no trabalho, nas organizações de aprendizagem (o que é muito bom, e pode ser feito de várias maneiras).

O problema é que as discussões e os processos de implementação não são tão prescritivos e determinantes, nas atividades que constituem tais processos. Não está estabelecido “um modelo” que sirva para uma grande maioria de empresas de ramos de negócios diversos. Apesar de, sob certo aspecto, a organização de aprendizagem ser uma forma de Desenvolvimento Organizacional, a sua visão não se situa sobre os mesmos elementos: o DO “é uma aplicação sistemática do conhecimento da ciência comportamental ao desenvolvimento planejado e reforço das estratégias, estruturas e processo organizacionais para a melhoria da eficácia organizacional” (Cummings e Worley, 1997) e, “a organização de aprendizagem é uma organização habilitada a criar, adquirir e transferir o conhecimento, e na modificação do seu comportamento para refletir novo conhecimento e percepções”(Garvin, 1993).

Para o DO, que se pode considerar um estágio de mudança organizacional anterior ao da organização de aprendizagem (apesar de a organização de aprendizagem ser uma forma de DO), Kurt Lewin estabeleceu um modelo, que tem ajudado executivos e consultores a realizar bons trabalhos, com bons resultados. Já a aprendizagem organizacional ainda não pode garantir os resultados bons, obtidos pelos seus adeptos, como conseqüências diretas da sua implementação. Falta algo, que não necessariamente um “modelo”, mas talvez um direcionamento mais objetivo e direto que sirva de orientação prática dos executivos que busquem a melhoria da organização, de modo permanente.

### **Sugestões para Trabalhos Posteriores**

O estudo aqui desenvolvido apresenta algumas deficiências, que não foram sanadas, por questões diversas. A primeira deficiência visível é quanto ao questionário de pesquisa, que se demonstrou insuficiente para a captação das informações que permitissem uma melhor avaliação do estágio, dificuldades, benefícios e outros aspectos das organizações pesquisadas.

As respostas dos questionários foram adequadamente preenchidas; as perguntas é que poderiam (deveriam) ter sido feitas de modo diferente. Outro aspecto a considerar é que por

causa das perguntas como feitas, a análise não permite maiores deduções ou inferências.

De tudo isso, advém sugestões tais como:

1. **ampliar o número de empresas pesquisadas**, a fim de complementar / ampliar a diversidade de informações para análise;
2. **ampliar a análise dos resultados da implementação da aprendizagem organizacional**, por meio de um questionário mais amplo e mais adequado ao estudo.

Apesar destes aspectos comentados, o presente trabalho apresenta uma contribuição, ainda que em fase inicial, aos estudos e desenvolvimentos das organizações de aprendizagem, que são uma forma de desenvolvimento organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AAKER, David A. – *A Gestão e o Processo de Aprendizagem* – In “*Como as Organizações Aprendem*” – STARKEY, Ken – São Paulo: Futura, 1992.
2. ARGYRIS, C. and SCHÖN, D. – *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* – Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.
3. BURGOYNE, J., PEDLER, M. and BOYDELL, T. – *Established and Emergent Learning Company: Concepts and Practices* – London: McGraw Hill, 1994..
4. CARVALHO, Antonio V. de – *Aprendizagem Organizacional em Tempos de Mudança* – São Paulo: Pioneira, 1999.
5. CHANDLER, Alfred – *Strategy and Structure* – Cambridge: MIT Press, 1962.
6. CHAWLA, Sarita and RENESCH, John (coord) – *Learning Organization* – Portland, Oregon: Productivity Press, 1995.
7. CUMMINGS, Thomas G. and WORLEY, Christopher G. – *Organization Development and Change* – Cincinnati, Ohio: South Western, 6<sup>th</sup> ed, 1997.
8. CUMMINGS, Thomas G. and WORLEY, Christopher G. – *Organization Development and Change* – Cincinnati, Ohio: South Western, 7<sup>th</sup> ed, 2000.
9. DAFT, Richard L. – *Organizações – Teoria e Projetos* – São Paulo: Pioneira/Thomson Learning, 2002.
10. DAY, George S. e REIBSTEIN, David J. – *A Dinâmica da Estratégia Competitiva* – Rio de Janeiro: Campus, 1999.
11. DAVIS, J. – *The Spirit os the Learning Organization* – In *Towards the Learning Company: Concepts and Practices* – BURGOYNE, J. et allii, London: McGraw Hill, 1994.
12. ECO, Umberto – *Como se faz uma Tese* – São Paulo: Perspectiva, 15<sup>a</sup> ed., 1999.

13. FRENCH, Wendell L. and BELL Jr, Cecil H. – *Organization Development* – Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 5<sup>th</sup> ed, 1995.
14. GARVIN, David A. – *Building a Learning Organization* – in Harvard Business Review – July-August 1998, págs 78 a 91.
15. GHEMANAT, Pankaj – *A Estratégia e o Cenário dos Negócios* – Porto Alegre: Bookman, 2000.
16. GOUILLART, Francis J. and KELLY, James N., *Transforming the Organization* – NY: McGraw Hill, 1995.
17. HALES, Colin – *Managing Through Organization* – London Business Press – Thomson Learning, 2nd ed., 2001.
18. HANDY, Charles – *The Age of Unreason* – Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1990
19. HANDY, Charles – *Understanding Organizations* – England, Harmondsworth, 4<sup>o</sup> ed., 1993.
20. HAWKINS, P. – The Changing View of Learning – In Stablished and Emergent Learning Company: Concepts and Practices – BURGOYNE, J., PEDLER, M. and BOYDELL, T., London: McGraw Hill, 1994.
21. HINING, C.R. and GREENWOOD, R. – *The Dynamics of Strategic Changes* – NY: Basil Blackwell, 1988.
22. HODGETTS, Richard M. and LUTHANS, Fred – *New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World-Class* – in Organizational Dynamics, Winter, 1994, págs 05 a 19.
23. HODGSON, P. – *The Learning Organization* – Ind *The Financial Times Handbook of Management* – CRAINER s., London: Pitman, 1995.
24. JOHNSON, G. – *Strategic Change and the Management Process* – NY: Basil Blackwell, 1987.

25. KERKA, Sandra – *The Learning Organization-Myths and Realities* – in Eric: Clearing-house on Adult, Carrer and Vocational Education (internet), 1995.
26. KOLB, David A. – *A Gestão e o Processo de Aprendizagem – In Como as Organizações Aprendem* – STARKEY, Ken – São Paulo: Futura, 1992.
27. LAKATOS, Eva M. e MARCONI, Marina de A. – *Metodologia do Trabalho Científico* – São Paulo: Atlas, 4ª ed., 1992.
28. MARQUANDT, M., and REYNOLDS, A. – *The Global Learning Organization* – Burr Ridge, Illinois: Irwin, 1994.
29. MINTZBERG, H. – *The Structuring of Organizations* – New York: Prentice Hall, 1979.
30. MORGAN, Gareth – *Images of Organization* – San Francisco: Berrett – Keehler, 1997.
31. NONAKA, Ikujiro – *The Knowledge – Creating Company* – in Harvard Business Review – November-December 1991, págs 96 a 104.
32. PEARN, M. WOOD, R. FULLERTON, J. and RODERICK, C. – *Becoming a Learning Organizations: How to as Well as Way* – In *The Learning Company* – PEDLER, M. et alli, London: McGraw Hill, 1991.
33. PORTER, Michael – *Vantagem Competitiva* – Rio de Janeiro – Campus, 1985.
34. \_\_\_\_\_ – *Estratégia Competitiva* – Rio de Janeiro: Campus, 1986
35. PROBST, G. and BUCHEL, B. – *Organizational Leraning: The Competitive Advantage of the Future* – Hemel Hempstead: Prentice Hall, 1997.
36. REVANS, R.W. – *The Origin and Growth of Action Learning* – London: Chartwall-Bratt, 1992.
37. SENGE, Peter M. – *The Fifth Discipline* – USA: Doubleday, 1990.
38. SILVA, Reinaldo O. da – *Teorias da Administração* – São Paulo: Pioneira/Thomson Learning, 2001.



39. STARKEY, Ken – *Como as Organizações Aprendem* – São Paulo: Futura, 1992.
40. SWIERINGA, J. and WIERDSMA, A. – *Becoming a Learning Organization: Beyond the Learning Curve* - Wokingham: Addison-Wesley, 1992.
41. TACHIZAWA, Takeshy e REZENDE, Wilson – *Estratégia Empresarial: Tendências e Desafios* – São Paulo: Makron Books, 2000.
42. VALERIANO, Dalton L. – *Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos* - São Paulo: Makron Books, 2001.
43. WARDMAN, Kellie J. – *Criando Organizações que Aprendem* – São Paulo: Futura, 1994.
44. WEICK, K. and WESTLEY, F. – *Organizational Learning: Affirming an Oxymoron* – *In Handbook of Organizations Studies* – CLEGG, S., HARDY, C. and NORD, W., London: Sage, 1996
45. WILSON, D.C. – *A Strategy of Change: Concepts and Controversies in the Management of Change* – London: Routledge, 1992.

**ANEXO A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA**  
**(PARA IDENTIFICAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM)**

O presente questionário tem a finalidade de obter informações relativas aos processos de desenvolvimento de Organizações consideradas como “de Aprendizagem”.

*[A organização de aprendizagem é aquela habilitada a criar, adquirir e transferir o conhecimento, modificando seu comportamento para refletir novos conhecimentos e percepções].*

As respostas são efetivamente uma grande colaboração ao desenvolvimento de uma **dissertação de mestrado**, e também por isso serão consideradas sigilosas, se assim for a vontade do respondente. Sob qualquer condição, nenhuma Empresa entrevistada será submetida a comentários desairosos ou pejorativos.

O questionário pede que seja assinalada a alternativa que mais se aplica à Empresa (ocorra a maioria das vezes), e considera que a pessoa respondente esteja num alto cargo administrativo, com informações bastante seguras e completas sobre a Empresa.

A alternativa “outro (s)” deve ser usada quando as alternativas propostas não se aplicarem à Empresa, ou no caso em que duas ou mais alternativas propostas se apliquem simultaneamente, as quais devem então ser especificadas.

1. Nome da Empresa: \_\_\_\_\_

2. Nome do Respondente: \_\_\_\_\_

3. Cargo do respondente do questionário:

- ☐ Superintendente
- ☐ Diretor Geral
- ☐ Gerente Geral
- ☐ Gerente de RH
- ☐ Gerente de Operações
- ☐ Gerente de Marketing
- ☐ Gerente Financeiro
- ☐ Gerente Administrativo
- ☐ Outro (especificar) \_\_\_\_\_

## 4. Número de funcionários da Empresa:

- ☐ Menos de 50
- ☐ Entre 51 e 150
- ☐ Entre 151 e 400
- ☐ Entre 401 e 1000
- ☐ Mais de 1000

## 5. Qual a principal razão para adoção da postura de organização de aprendizagem é:

- ☐ Obtenção de desempenho superior e vantagem competitiva
- ☐ Melhoria da qualidade/produktividade total
- ☐ Evitação de deterioração/declínio organizacional
- ☐ Riscos dos competidores
- ☐ Aumento da motivação e comprometimento do pessoal
- ☐ Outra (especificar) \_\_\_\_\_

## 6. A rotina de tomadas de decisão estratégicas envolve quais níveis hierárquicos?

- ☐ Direção
- ☐ Gerência
- ☐ Supervisão
- ☐ Nível Operacional
- ☐ Outros (especificar) \_\_\_\_\_

## 7. Qual o processo principal de conscientização utilizado para as transformações necessárias em Organização de Aprendizagem?

- ☐ Palestras específicas de sensibilização
- ☐ Reuniões formais periódicas
- ☐ Reuniões informais esporádicas
- ☐ Programa de treinamento específico
- ☐ Outro (especificar) \_\_\_\_\_

## 8. Que processos são usados para verificar/levantar as necessidades dos clientes?

- ☐ Contato direto com os clientes
- ☐ Uso de informações dos vendedores
- ☐ Observação das ações dos competidores

☐ Pesquisa de mercado

☐ Outro (especificar) \_\_\_\_\_

9. Que processos são usados para verificar/levantar as necessidades do mercado:

☐ Pesquisa de mercado

☐ Programa de análise

☐ Análise das ações dos competidores

☐ Uso de informações dos vendedores

☐ Coleta de informações com os fornecedores

☐ Observação de inovações tecnológicas

☐ Outro (especificar) \_\_\_\_\_

10. Que processos são usados para verificar/levantar as oportunidades do mercado:

☐ Pesquisa de mercado

☐ Programa de análise

☐ Análise das ações dos competidores

☐ Uso de informações dos vendedores

☐ Coleta de informações com os fornecedores

☐ Observação de inovações tecnológicas

☐ Outro (especificar) \_\_\_\_\_

11. Como são diagnosticadas internamente as oportunidades de melhoria na organização?

☐ Reuniões de melhoria organizacional

☐ Relatórios de resultados organizacionais

☐ Análise do mercado e dos competidores

☐ Outro (especificar) \_\_\_\_\_

12. Como são formuladas internamente as oportunidades de melhoria na organização?

☐ Reuniões de melhoria organizacional

☐ Relatórios de resultados organizacionais

☐ Análise do mercado e dos competidores

☐ Outro (especificar) \_\_\_\_\_

13. Como são implementadas as oportunidades de melhoria na organização?

- ☐ Reuniões de melhoria organizacional
- ☐ Relatórios de resultados organizacionais
- ☐ Análise do mercado e dos competidores
- ☐ Outro (especificar) \_\_\_\_\_

14. Como são respondidas as sugestões de melhoria/mudança apresentadas pelos funcionários?

- ☐ Comunicado individual ao funcionário
- ☐ Reunião de melhoria organizacional
- ☐ Reuniões anuais de avaliação de desempenho
- ☐ Outro (especificar) \_\_\_\_\_

15. Como é controlada a implementação de idéias aprovadas para melhoria da organização?

- ☐ Reuniões de melhoria organizacional
- ☐ Relatórios de resultados organizacionais
- ☐ Análise do mercado e dos competidores
- ☐ Outro (especificar) \_\_\_\_\_

16. Com que periodicidade ocorrem as reuniões de acompanhamento dos resultados das idéias em implementação na Empresa?

- ☐ Mensalmente
- ☐ Trimestralmente
- ☐ Semestralmente
- ☐ Anualmente

17. Como são diagnosticados os problemas internos da Empresa?

- ☐ Reuniões de CCQ (Círculo de Controle da Qualidade) ou equivalentes
- ☐ Programa de treinamento interno
- ☐ Reuniões de diretoria com os diversos departamentos
- ☐ Outro modo (especificar) \_\_\_\_\_

18. Como os executivos da Empresa identificam os problemas que surgem em sua área de autoridade/responsabilidade?

---

---

---

---

19. Como foram escolhidos os membros das equipes de aprendizagem/qualificações profissionais exigidas para que as mudanças fossem implementadas?

- ☐ Identificação das habilidades pessoais chaves
- ☐ Experiência do indivíduo no trabalho/Empresa
- ☐ Capacidade de liderança e inovação
- ☐ Outro modo (especificar) \_\_\_\_\_

20. Qual é o perfil do empregado típico, para a organização de aprendizagem, estabelecido para o processo de recrutamento de pessoal?

---

---

---

---

21. Quais os programas específicos colocados em prática para a implementação das mudanças exigidas para a transformação em organização de aprendizagem?

- ☐ Reunião de melhoria organizacional
- ☐ Programa específico de D.O. (Desenvolvimento organizacional)
- ☐ Programa específico de treinamento interno
- ☐ Outros (especificar) \_\_\_\_\_

22. Como foi desenvolvida a questão da resistência à mudança e sua superação?

- ☐ “Workshops” de desenvolvimento de pessoal/habilidades
- ☐ Reuniões de conscientização com suporte da diretoria
- ☐ Reuniões programadas, das gerências com seus funcionários
- ☐ Outra (especificar) \_\_\_\_\_

23. Quais são os principais benefícios de uma postura de organização de aprendizagem, na sua empresa?

- ☐ Melhor capacidade/velocidades de tomada de decisão
- ☐ Melhor atendimento das necessidades dos clientes
- ☐ Economia de tempo nas atividades e/ou operações da Empresa
- ☐ Elevação do nível de capacitação/satisfação de pessoal
- ☐ Elevação dos resultados operacionais (lucros)
- ☐ Outros (especificar) \_\_\_\_\_

24. Quais as práticas de gestão adotadas pela Empresa, para se transformar em organização de aprendizagem?

*[Práticas de gestão são as formas adotadas e permitidas pela alta direção para a realização das atividades da Empresa, no que se refere à centralização das decisões, às formas de autoridade, e coisas relacionadas].*

---

---

---

---

25. Como são distribuídos (rateados) os resultados obtidos pelos funcionários que apresentam melhorias para os resultados da organização?

- ☐ Proporcionais ao valor da sugestão do funcionário
- ☐ Rateados por todos os funcionários, por proporcionalidade
- ☐ Rateados por equipes de trabalho, por desempenho
- ☐ Outro (especificar) \_\_\_\_\_

26. Quais as políticas adotadas para os setores específicos, para a transformação em organização de aprendizagem?

*[Políticas são orientações amplas que influenciam ou tentam influenciar as tomadas de decisão na Empresa]*

- ☐ Inovação constante em todos os setores da Empresa
- ☐ Desenvolvimento de habilidades para as atividades da Empresa
- ☐ Treinamento para a Empresa toda
- ☐ Outras (especificar) \_\_\_\_\_

27. Como foi percebida a situação **depois** em relação a situação **antes**, no que se refere a mudança para organização de aprendizagem?

- ☐ Manifestação/satisfação dos funcionários
- ☐ Resultados no mercado (junto aos clientes)
- ☐ Resultados junto aos concorrentes
- ☐ Outra (especificar) \_\_\_\_\_

28. Como é controlado o processo dos resultados (melhorias) da Empresa?

- ☐ Análise do desempenho dos concorrentes
- ☐ Relatórios de resultados organizacionais
- ☐ Reuniões de acompanhamento da melhoria organizacional
- ☐ Outro (especificar) \_\_\_\_\_

29. Quais as vantagens competitivas obtidas pela Empresa, pela adoção dos princípios das organizações de aprendizagem?

*[Uma vantagem competitiva surge fundamentalmente do **valor** que uma empresa consegue criar para seus compradores (que ultrapassa o seu custo de realização)]*

- ☐ Vantagens em relação ao mercado e concorrentes
- ☐ Vantagens relacionadas a um maior resultado financeiro
- ☐ Vantagens relacionadas à aplicação da tecnologia
- ☐ Outra (especificar) \_\_\_\_\_

30. Em que medida tais vantagens são decorrentes da aplicação da postura (princípios) das organizações de aprendizagem?

- ☐ Maior rentabilidade dos negócios da Empresa
- ☐ Considerável economia de tempo da Empresa na realização das atividades
- ☐ Maior satisfação dos funcionários no trabalho
- ☐ Outro (especificar) \_\_\_\_\_



## ANEXO B - TEXTO

### *A APRENDIZAGEM DA APRENDIZAGEM*

**“Trate as pessoas como se elas fossem o que poderiam ser e você as ajudará a se tornarem aquilo que elas são capazes de ser.” Goethe.**

Ao ser convidado a escrever este capítulo sobre aprendizagem organizacional, a minha reação natural foi recomendar alguns nomes que constituem hoje, em nosso país, uma referência nesse campo. Não me sentia em condições, sendo essencialmente um empresário, de explorar o assunto com a sutileza e a profundidade que ele requer. No entanto, aceitei o convite após ser esclarecido pelos editores que não estava em questão a aprendizagem organizacional em si, como uma das inúmeras possibilidades de desenvolvimento organizacional, mas como chegamos a fazer essa escolha na Nutrimental e o que aprendemos com ela.

Ao aceitar este desafio, o meu objetivo é mais o de inspirar, do que o de pretender indicar um caminho. É o de encorajar o leitor a encontrar por si só o seu itinerário, através do diálogo e do trabalho em conjunto com as pessoas com quem se relaciona. É demonstrar que a condição básica para o desenvolvimento é o de identificar e dar curso ao *propósito* que nos anima e *se por a caminho*, fazer uma opção e vivê-la em todas as suas implicações. Dessa forma, vou compartilhar com vocês, leitores, a minha história, os meios que percorri a serviço da minha organização. Sem pretensão outra a não ser a de compartilhá-la.

Há por aí, todo o tipo de organizações. Algumas desenvolveram uma cultura de se apoiar no passado, naquilo que *já deu certo*; outras, mais oportunistas, reagem de acordo com a dinâmica do mercado. E ainda há outras, estas mais raras, que se pautam pela construção de cenários e visões de futuro. Passado, presente e futuro são o foco de planejamento dessas organizações. Gostaria, entretanto, de fazer uma afirmativa: esses pontos de partida quando muito lhes dão *sobrevida*, mas não oferecem, necessariamente, *sustentabilidade*, e, obviamente, existe uma enorme diferença entre *sobrevida* e *sustentabilidade*.

Há, no entanto, um novo paradigma emergindo nas organizações, sem alarde, uma espécie de *nova ordem* que se insinua à medida em que incluímos nas nossas intenções estratégicas a voz de todos os *stakeholders* e o nosso foco de atenção passe a ser o *auto-conhecimento* da organização. Antes de considerar passado, presente ou futuro devemos entender “*quem*” *so-mos* e aonde está o *nosso eixo central*. Para isso é preciso *escutar a voz* de cada parte do conjunto que forma o todo. Assim, para toda e qualquer intenção estratégica a *voz do todo* (de todos) é escutada. Os *stakeholders* (acionistas, colaboradores, parceiros, consumidores e a sociedade em geral) são convidados a explorar e dialogar sobre as melhores possibilidades estratégicas de interação com o meio. Através desse novo paradigma, a organização se afirma como um *sistema vivo em permanente interação com outros sistemas vivos*; e os seus proces-

sos evoluem de acordo com as possibilidades *de melhor fluxo*. Tudo em volta é relativo a esse “*eixo central*” encontrado. E é exatamente na percepção e habilidade de lidar com esta relatividade que reside a vitalidade da organização.

Ao considerar a organização como algo a ser *conhecido*, muita coisa se transforma. Primeiro porque é preciso *descobrir* os valores e princípios que compõem esse *eixo central*, e segundo porque é necessário concordar em uma direção a seguir envolvendo todas as partes interessadas; não é mais, portanto, um exercício isolado e prepotente de quem tem a ilusão de que pode controlar tudo. Finalmente, porque, uma vez escolhida a direção a seguir\_\_ ou seja, o nosso *propósito maior*, a nossa estrela guia\_\_ a nossa energia, atenções e preocupações devem se concentrar no *processo da caminhada* e não em ansiedades quanto aos resultados do empreendimento.

Exatamente porque aceitamos que não controlamos tudo, é que isso é assim; devemos focar a nossa atenção e energia nas ações para *construir os resultados* na certeza de que eles necessariamente decorrerão da qualidade das nossas ações no presente. A era dos executivos individualistas, de visão mecanicista e fragmentada da realidade passou. Hoje, precisamos de pessoas sintonizadas com *o vir a ser* da empresa (*seu propósito*) e comprometidas a chegar lá, respeitando valores e princípios encontrados escutando e considerando todos *stakeholders*. A organização deve se empenhar em interagir e não mais em impor.

Em poucas palavras externei os conceitos que tem influenciado a *Nutrimental* como empresa e o seu processo de desenvolvimento. Posso concordar que seja algo inovador, talvez mesmo um ato de ousadia. De qualquer forma, inovação e ousadia são, em minha opinião, os principais atributos de um executivo. Controlar coisas e assegurar que os resultados de negócio sejam estáveis e previsíveis é, hoje, uma missão impossível. Além do mais, esta postura tem um impacto indesejável, na medida em que passa uma visão de mundo de que é preciso se empenhar para que as coisas sejam previsíveis e estejam sob controle todo o tempo, o que, a par de cultivar ilusões e desperdiçar recursos, submete as pessoas a uma pressão contínua e desgastante. Isto é justo? É rentável? É sustentável?

### **A História da Nutrimental**

Com um pequeno capital inicial, dez anos depois de constituída, ela era uma empresa com um patrimônio líquido em torno de US\$ 20 milhões e com uma reconhecida capacidade tecnológica. Éramos líderes no segmento da produção de alimentos de alto valor nutricional para atender aos programas sociais do governo e também reconhecidos pela excelência do nosso atendimento a esse mercado.

Apoiada em grande parte pela demanda destes programas, a Nutrimental investiu forte no seu processo de expansão e na diversificação de suas atividades e de seus mercados. O desenvol-

vimento de produtos com maior valor nutritivo e funcionalidade constituiu-se na principal estratégia competitiva da empresa e representou a sua melhor aprendizagem com relação à qualidade.

Ao completar vinte anos, em 1988, o nosso patrimônio líquido já era de US\$ 60 milhões e, nessa época, lançamos o que ficou conhecido como o *Plano Nova Era*, que consistiu não só numa proposta ousada de reformulação mercadológica e organizacional, mas principalmente cultural. Muitos jovens entraram a bordo, como *trainees*, porque precisávamos trazer as novas gerações para dentro da nossa empresa - neles confiamos e delegamos, com todas as implicações decorrentes. Tudo mudou; foi uma reviravolta.

Em 1992, enquanto a Nutrimental ainda estava no seu processo de transformação, uma bomba: a reestruturação dos serviços públicos, afetando drasticamente o programa de complementação alimentar materno-infantil, que ainda era uma fonte significativa de receita para a empresa, e a suspensão dos pagamentos devidos pelo governo, com profundo impacto no capital de giro e nas reservas. Sobrevieram 5 anos de prejuízos na conquista de novos mercados e enfrentamento da conjuntura de juros da economia brasileira.

E foi depois de atravessarmos os piores desdobramentos dessa conjuntura que retomamos, em 1997, um processo estruturado de desenvolvimento dos negócios. Mais uma vez buscávamos reinvenção e mais uma vez ousamos inovar: adotamos uma abordagem de desenvolvimento chamada *Appreciative Inquiry*, de certa forma muito pouco conhecida, ainda hoje, no Brasil. Nosso propósito explícito, ao adotar essa abordagem, era construir uma “*breakthrough organization*”, uma organização de vanguarda, uma organização capaz de interagir com sucesso em contexto fluido como o atual.

### **A Adoção do Programa de Desenvolvimento Organizacional**

O nosso programa de desenvolvimento organizacional tem por premissa promover a transformação organizacional pela via do diálogo e do desenvolvimento das relações, ao invés de preconizar uma laboriosa reengenharia e métodos tradicionais focados em resolução de problemas e abordagens tecnicistas, com pouca consideração para com pessoas, sociedade e meio ambiente.

Foi através dessa abordagem que reconceitualizamos a empresa e os seus negócios. Isso implicou em ouvir todos os colaboradores da empresa - sem exceção - e demais *stakeholders* como fornecedores e clientes.

A primeira grande lição que aprendemos foi a de que seja qual for o nosso negócio ele deve ser baseado em inclusão, e não em exclusão. As pessoas apreciam - e mesmo necessitam - participar da construção do cenário em que irão viver e trabalhar, da concepção dos produtos que vão produzir, assim como de contribuir para uma qualidade de vida compatível com os nossos avanços e para os interesses das futuras gerações.

A segunda grande lição, foi a de que é preciso ter a coragem de nos reinventarmos constantemente. Se o nosso cotidiano for repetitivo, a nossa alienação é eminente e a nossa competência para interagir se desgasta muito rapidamente. A reinvenção, como decorrência natural da aprendizagem, faz parte da vida.

Dando uma visão geral do que foi essa nossa produção coletiva no primeiro ano de trabalho, revimos nossa missão e concordamos sobre nossos valores, construímos uma visão de futuro e promovemos a capacitação das pessoas para mudança. No segundo ano, colocamos foco na identificação e consolidação de que princípios seriam norteadores da nossa ação organizacional. No terceiro ano, reconceitualizamos nossos negócios e definimos o foco da organização. Como toda a *comunidade Nutrimental*, incluindo representantes de clientes e fornecedores, fez esse trabalho coletivamente, tivemos como consequência um valioso alinhamento de *propósitos* e estratégias.

O processo de *auto-conhecimento* que nos dispusemos a trilhar, permite-nos hoje a descrever a Nutrimental da seguinte maneira: *uma empresa comprometida em servir ao mercado de alimentos saudáveis, respeitando seus valores e princípios de ação organizacional e assegurando espaço para a descoberta do conhecimento, a criatividade, a iniciativa individual e o trabalho em equipe; a tomada de decisões deve ocorrer no nível mais próximo do local onde as tarefas são realizadas e os processos de mudança devem acontecer de forma participativa; os conflitos devem ser resolvidos através do diálogo, e, todas as ações devem levar em conta a preservação do meio ambiente, a saúde e o bem estar das pessoas e gerações futuras.*

A consciência de *quem somos* e de qual é nosso *propósito*, permite que cada um contribua individualmente para o bem estar e o bom funcionamento do todo.

No entanto, chegar a esse ponto não é fácil nem rápido. Primeiro há a ansiedade natural das pessoas. Depois a abertura e o diálogo em profundidade não fazem parte das relações cotidianas de trabalho e, assim, é muito natural a ocorrência de dúvidas, medos e resistências. Mas, uma vez ultrapassadas essas dificuldades, somos recompensados por uma nova maneira de ver a ação organizacional e o significado do próprio trabalho. Ouvi muitos murmúrios e queixas dos “realistas” que queriam menos conversa e mais ação. Foi preciso paciência e compreensão para deixar as resistências se esvaziarem sem recorrer ao tradicional uso do poder. Até porque as mudanças provocadas pelo poder não têm sustentabilidade e desmoronam ao primeiro sinal de descuido das lideranças.

Nesse período, a Nutrimental viveu um clima intenso de cooperação e de envolvimento, jamais experimentado. E foi nesse clima que gestamos um plano diretor para o nosso desenvolvimento. A empresa entrara, definitivamente, em uma nova etapa de sua existência, muito mais significativa para todos. E estavam lançadas as bases para uma institucionalização da aprendizagem organizacional.

Na primeira avaliação que fizemos de todo esse trabalho, a par dos resultados de crescimento pessoal e de competências organizacionais, registramos melhorias em todas as atividades da

empresa: 30% de aumento nas vendas, 200% na lucratividade e uma melhoria de imagem institucional e de produtividade significativas.

Feito esse exercício de auto-conhecimento e descoberta de nosso propósito, restava então nos prepararmos para *gerenciar as* futuras operações. E nos voltamos, então, para a criação de *um modelo de gestão* compatível com os princípios de ação adotados pela empresa e que nos ajudasse *a nos educarmos* na direção *do que pretendíamos ser*. Este é um capítulo crucial no processo, porque as melhores intenções fenecem caso as atitudes e procedimentos de gestão não sejam revistas e propiciem efetivamente a emergência de mudanças. Envolve obrigatoriamente a escolha de novos sistemas de trabalho e o desenvolvimento de novas habilidades gerenciais.

Com a ajuda de consultores alinhados com a visão de mundo que vem orientando o processo de desenvolvimento da Nutrimental, estamos construindo um modelo de gestão específico às peculiaridades do projeto de reconceitualização da empresa, que associa *desempenho e desenvolvimento*, tanto a nível individual quanto coletivo, e promove o alinhamento de todas as suas atividades. É um sistema onde todos podem se sentir confortáveis para concordar quanto à ações a serem praticadas em conjunto, aprendendo com as ações praticadas, refletindo sobre o que estiver sendo aprendido e formulando o próximo passo, num processo de aprendizagem contínua orientado para os temas de maior relevância para a organização. O princípio é simples. Podemos colocá-lo, esquematicamente, assim: concepção → prática → reflexão sobre a prática → nova concepção. Em meu entender, é assim que saímos do plano teórico, onde tudo parece fazer sentido, e tornamos o aprendizado significativo.

Percorrer esse processo tem marcado profundamente o comportamento individual e coletivo das pessoas das nossas empresas. Mas, como chegamos a essa estratégia de aprendizagem organizacional – dentre tantas outras possibilidades?

### **A Escolha de um Modelo de Desenvolvimento Organizacional**

O curioso é que isto se deu por uma sucessão de acasos. Tudo resultou de um misto de experiências pessoais aparentemente desconexas e motivadas por razões diversas, que inesperadamente se combinavam em equações lógicas para atender necessidades da empresa. Isto mostra a importância dos fatos acidentais em nossa vida, e mais, que eles só acontecem quando nos expomos, e nos colocamos a caminho. Soltamos as correntes que nos imobilizam e deixamos fluir a *sincronicidade* com o todo. Porque é na jornada que se abrem as possibilidades para o observador atento achar os “tesouros” - os meios para as realizações da sua vida. Vejamos como, no meu caso pessoal, se deu a tessitura de *acasos*.

A Nutrimental foi constituída em 1968 para lançar um produto inédito no país, o purê de batatas desidratado, na crença de que o nosso sucesso residiria em dispor de produtos inovadores - de “breakthrough products”. O termo *breakthrough* é usado geralmente para descrever um produto de sucesso que abriu seu caminho no mercado por si só, ou seja, mais por força dos

seus atributos e diferenciais do que por um esforço consciente e investimentos da empresa.

Apesar do purê de batatas ter sido um fracasso, a crença em produtos inovadores foi se consolidando ao longo dos anos, devido ao sucesso de outros produtos. Após o colapso em 1992 dos programas federais de complementação alimentares, além de outros fatores da conjuntura e prejuízos daí decorrentes, passou-se a acreditar que encontrar “breakthrough products” como no passado, seria a única salvação para a empresa. De outra parte, paralelamente às minhas responsabilidades executivas, sempre dediquei atenção a temas relacionados com evolução e transformações. Regularmente apoiávamos iniciativas voltadas para a exploração de novas fronteiras - daí nossa participação em projetos como o do navegador solitário Amyr Klink.

Nessa linha de atividades, na primavera de 95, patrocinamos e ajudamos a organizar o evento *Imaginária*, em São Paulo, destinado a promover o encontro entre a ciência, a arte e a espiritualidade. Nesta ocasião conheci uma das panelistas, a futurista e bióloga Elisabet Sathouris que conversou longamente comigo sobre as organizações vistas como “sistemas vivos”. Fiquei *vivamente* interessado pela abordagem, e ela se ofereceu para dar um workshop sobre a “*Biologia como Referência*” e a “*Vida como Metáfora*” para o entendimento das organizações humanas e seus negócios. Alguns meses depois ela retornaria ao Brasil e realizaríamos o evento na Universidade do Meio Ambiente em Curitiba. Convidei os principais *stakeholders* da empresa. Vieram poucos, a maioria ficou cética, mas as sementes foram lançadas. Assim, de uma iniciativa de fundo cultural resultou *por acaso insights* aplicáveis à gestão dos negócios.

A partir deste entendimento, as leituras de autores que propõe novos paradigmas de gestão como Peter Drucker, Alvin Tofler, Tom Peters e outros, passaram a adquirir um novo sabor e sentido. Tomei contato com as novas percepções emergentes sobre organização. Iniciei a busca de um novo caminho e deparei-me com a obra sobre aprendizagem organizacional de Peter Senge, nela impressionou-me principalmente as suas considerações sobre a concepção de diálogo de David Bohm. Fiquei interessadíssimo, mas como aprofundar o entendimento desta concepção e fazer com que as pessoas efetivamente a pratiquem ?

Com estas coisas em mente, em fevereiro de 97 fui para Califórnia fazer um *workshop* com o tema “dialogue” (diálogo). Em seguida, passei uns dias com a Elisabet Sathouris, visitamos a livraria do Krishnamurti, interlocutor habitual de David Bohm, e conversamos sobre as visões dele quanto ao desenvolvimento das percepções e aprendizagem. A cada momento, novos “*insights*” e estímulos para tentar um salto quântico. Mas como juntar as coisas de forma operacionalizável?

Da Califórnia fui a Boston visitar o Instituto de Pesquisas da *Arthur D. Little Consulting* para conhecer os seus trabalhos de consultoria em inovação de produtos e organização, assim como familiarizar-me mais com os estudos do Peter Senge.

### **Insight: Mudança de Foco de Produto para Organização**

Nada é por acaso. Uma série de *acazos* contribuíram para que eu mudasse o foco do produto para a organização. Embora vivamente interessado no tema de aprendizagem organizacional, minha “crença estratégica” e a energia da empresa continuavam ainda concentradas em “*breakthrough products*”. Assim é que havia sugerido à minha filha Larissa, que estava estudando administração na Inglaterra, para concentrar-se na sua “dissertation” (monografia) no tema “lançamento de novos produtos”. Ela aceitou a sugestão, recebeu apoio dos professores, e eu de minha parte dei os meios para que ela se preparasse, tais como acesso a dados internos da empresa, visitas a feiras, a outras empresas, e, inclusive ao instituto de pesquisas da *Arthur D. Little Consulting*, em Cambridge, onde ela estudava.

Passaram-se os meses. Em abril de 97, de passagem pela Inglaterra, especulei com ela a quantas andava a “dissertation” e ela calmamente me disse “*Sabe pai... eu estou achando que ao invés de “breakthrough product” você devia pensar mesmo e’ numa “breakthrough organization”... Eu tenho quebrado minha cabeça para conceber um projeto para a Nutrimental encontrar “breakthrough products”, mas não existe uma fórmula para isso. Novos produtos parecem se tornar “breakthroughs” (grandes estouros) por acaso, e não garantem sustentabilidade. É portanto arriscado basear a empresa neles, pois se os novos produtos desenvolvidos não se tornam breakthroughs, perde-se todo tempo e dinheiro investidos. No entanto, ...se você fizer uma “breakthrough organization”, o resto é consequência e vamos até, quem sabe, acabar tendo também “breakthrough products”... Desenvolver uma “breakthrough organization é um diferencial único e difícil de ser copiado. Ainda não sei bem como se chega à essa “breakthrough organization”..., mas tenho certeza que é por aí... Essa é a conclusão dos meus estudos e será a recomendação final da minha “dissertation”... “*

Primeiro eu achei curioso o que ela disse, porque eu havia visto muitas vezes a citação de “*breakthrough products*”, mas nunca sobre “*breakthrough organization*”. No entanto associei imediatamente a idéia ao conceito de “*learning organization*”, até porque minhas vivências recentes permitiram”, de imediato, visualizar o alcance e a aplicabilidade deste conceito. E mais: visualizei que a *learning organization* podia ser mais que uma *learning* podia ser uma “*breakthrough organization*”, uma organização inteligente, ágil e motivada, capaz de responder, com sucesso, a qualquer desafio - capaz até mesmo de um “*quantum leap*” (salto quântico).

Assim, de minha iniciativa de “pai coruja”, incentivando os estudos de minha filha, resultou *por acaso* um conceito que veio a mudar o curso da história dos nossos negócios. Mas os *acazos* não ficaram por aí

Em março de 97, retornando do *workshop* do “Dialogue“, acima citado, recebi o convite de uma colega que havia conhecido nesse mesmo *workshop*, para participar de dois eventos: um sobre educação, no Colorado, com a presença do Dalai Lama e outro no *Taos Institute*, Novo México, sobre *Appreciative Inquiry*.



A minha preferência era atender ao evento de educação que contaria com a presença do Dalai Lama mas, considerando, as circunstâncias da minha agenda e dos meus compromissos na ocasião, acabei podendo optar somente pelo evento do *Taos Institute*. Confesso que em primeiro lugar me atraiu a idéia de conhecer o Novo México; quanto ao seminário, não me detive muito ao estudo do seu programa, pensei tratar-se da aplicação de conceitos taoístas a gestão de negócios, e, mais uma vez, *por acaso* já na época eu estava interessado em Taoísmo!...

Qual não foi minha surpresa quando vi que se tratava de uma modalidade de intervenção para desenvolvimento organizacional, concebido pelo Prof. David Cooperrider, Phd. da *Case Western Reserve University*, que tem por premissa a abordagem apreciativa das organizações. Acabei interessando-me muito pela proposta; vivenciei a sua metodologia, mergulhei na sua teoria, estudei alguns casos, e concluí que ela poderia obter uma boa receptividade aqui no Brasil, visto apoiar-se no princípio de cultivar o bom relacionamento entre as pessoas- o que faz bem o gênero da nossa cultura. Desta forma, novamente *por acaso* eu encontrara a resposta que vinha procurando, quanto a como mobilizar as pessoas para um processo de transformação organizacional permanente, natural, e baseado em aprendizagem através do diálogo. A partir deste momento, decidi trocar a ênfase que sempre havíamos dado na empresa para o *produto* por uma ênfase naquilo que poderíamos oferecer como *organização* - ou seja, ao invés de procurar "*breakthrough products*", passamos a pensar em construir uma "*breakthrough organization*".

### **Da Teoria à Prática...**

Sabendo do potencial de resistência que este novo conceito poderia naturalmente enfrentar na empresa, bem como a complexidade da tarefa, achei que deveria ser o próprio Prof. David Cooperrider a pessoa mais indicada para implementar o projeto. Mas, devido a dificuldade de agenda, ele me sugeriu entrar em contato com Ilma Barros, uma brasileira que estava fazendo o doutoramento na *Case Western Reserve University*, em Cleveland onde ele leciona. Foi a maior sorte. Novamente, o *acaso* favorecendo o curso dos acontecimentos.

Falei com ela. Três meses depois fizemos um *workshop* piloto com 70 pessoas em Curitiba, com objetivo de experimentar o conceito de uma "*learning organization*" para promover o desenvolvimento organizacional. Correu tudo bem. Aconteceu, desde o início, uma adesão consistente de todos aos propósitos do projeto, confirmando a minha intuição e as teorias que a fundamentam. Avaliei a viabilidade de aplicar a intervenção organizacional na empresa toda. Um dos nossos diretores concordou, os demais ficaram apreensivos diante da hipótese de envolver todo o sistema, numa experiência rara no mundo e inédita no Brasil.

Eu estava convencido que seria bom aplicar o processo na empresa como um todo. Senti que me encontrava diante de uma situação onde deveria tomar uma decisão solitária. Acabei deci-



dindo fazê-lo, ponderando que no mínimo seria muito interessante, e porque não dizer, divertido. Marquei o evento para o início de setembro de 1997, e convidamos todos os colaboradores e *stakeholders* da empresa para participar. Ao todo vieram mais de 700 pessoas!...

Mas, a medida que a data foi se aproximando, senti um clima de apreensão e mesmo resistência da parte de alguns e falta de engajamento da grande maioria. Percebi que era preciso uma ação rápida e, então, promovemos um *workshop* sobre mudanças e noções de “*learning organization*”. Foi um passo certíssimo, o entendimento do tema propiciou que o clima se desanuviasse e todos ficassem receptivos a se envolver com o programa de desenvolvimento organizacional. Ficou a lição da importância de se promover a compreensão e esclarecer a relevância de iniciativas de mudança, porque o comportamento das pessoas muda somente quando o seu entendimento muda.

Eu estava consciente que o futuro da Nutrimental começava a ser construído naqueles dias. Considerando que são os nossos pensamentos que determinam nossas ações e, por conseguinte, o nosso destino, propositalmente passávamos a focalizar a estratégia de trabalhar coletivamente o pensamento de todas as partes da empresa. Efetivamente, mais tarde ficamos sabendo que éramos possivelmente a única organização no mundo, de nosso porte para maior, que convidara sem exceção, todos seus colaboradores (desde office-boy até os acionistas) para participar ativamente no processo de desenvolvimento organizacional. Essa notícia, encheu a todos de orgulho e entusiasmo.

Hoje, eu ainda me surpreendo, ao lembrar que alguns meses antes desse evento nada sabíamos e, se quer imaginávamos as coisas que seríamos capazes de fazer, e muito menos de suas implicações. Efetivamente, *para mudar trinta anos de nossa história*, foi preciso passar pelo *workshop* do “Dialogue”, pelo *insight* da Larissa, pelo o *workshop* do AI em Taos, pelo projeto piloto em fins de junho e o início do processo de intervenção em setembro de 1997. Tudo isso no espaço de apenas *seis meses*! Foi tudo muito surpreendente, rápido e fulminante, o que me recorda um comentário do Dalai Lama de que “*Uma fé com boas razões a sustentá-la, tem uma força extraordinária*”.

Muitas outras coisas têm-me surpreendido nesta trajetória, valeria a pena destacar algumas. Eu sabia que a busca e o interesse pelo conhecimento é inato no ser humano, e já estava convencido de que haveria receptividade para construir uma “*learning organization*”, mas a prática do processo superou todas as minhas expectativas. Eu constatei que nos processos de descoberta, coisas extraordinárias acontecem e o entusiasmo que anima as pessoas é indescritível. O “quantum leap” passa a ser uma possibilidade real e presente.

Surpreendeu-me a rapidez com que as resistências ao processo cessaram e como as pessoas de todos os níveis compreenderam o propósito e alcance do programa de desenvolvimento organizacional. Há uma contínua “energização” dos indivíduos e estabeleceu-se um “sentimento de propriedade”, nunca antes observado na empresa. É impressionante como a visão compartilhada constrói naturalmente *boas causas*, que por sua vez, tem o poder de entusiasmar e unir as pessoas.

*Notável é que o impacto do processo está indo além da organização. As pessoas estão aplicando os conceitos aprendidos nos planos pessoal, familiar e comunitário. Clientes e fornecedores igualmente têm sido despertados pelas possibilidades do processo.*

*Quanto a mim, além do positivo impacto pessoal, fiquei com uma nova e mais clara visão das possibilidades e caminhos disponíveis para a empresa. Ao ouvir tantas vozes e tantas informações, surpreendi-me quão insuficientemente informados, eu e os dirigentes estávamos, quanto ao imenso potencial de uma comunidade, quando ela tem o ensejo de participar da construção do seu futuro.*

Os resultados desta jornada mostram o alcance de dar espaço para que as pessoas possam desenvolver sua criatividade e trazer para a empresa as qualidades que têm. Para isto, é preciso liberdade para favorecer uma *nova ordem* baseada no compartilhamento de propósito e valores, bem como na engenhosa articulação dos mandatos de trabalho entre as equipes. Todos conhecem e concordam com o *propósito* da empresa, então, cada equipe, cada pessoa, em seu espaço de atuação, escolhe *caminhos* próprios, ainda que articulados com os dos demais, e desenvolve suas atividades com bastante autonomia e responsabilidade, contando com a confiança e solidariedade de todos.

**É assim que estamos construindo uma nova ordem baseada na confiança e cooperação, voltada para o desenvolvimento do todo, em substituição à tradicional ordem baseada em comando-e-controle e competições, inibidora da aprendizagem organizacional.**

Sabemos que a condição básica para o desenvolvimento é ter um *propósito* e *se pôr a caminho*. Ter um *propósito* é fundamentalmente uma questão de *sabedoria*, ao passo que *se pôr a caminho* é uma questão de *fé, convicção e coragem*, é também ingressar numa odisséia onde vamos nos apropriando desta ou daquela abordagem, desta ou daquela perspectiva, desta ou daquela oportunidade, deste ou daquele risco, de acordo com a percepção do que seja a melhor escolha diante das circunstâncias que estejamos vivendo. É este *fluxo* que enseja imprevisíveis possibilidades e vivências para desenvolver nossas habilidades, e dá encanto e significado à vida.

***“Comece um grandioso, fantástico projeto, como Noé. Não faz a menor diferença o que os outros pensem de você.” Rumi.***

Rodrigo C. da Rocha Loures

março de 2000.



C ( ) D (X)	DATA: 10/11/05
ORIGEM: Mestrado	
NF.	PREÇO:
LIC:	PEDIDO:
INDICAÇÃO:	
CÓD. AC: 36020	CÓD. EX: 53748
(X) UNIFECAP	Nº DE CHAMADA
( ) COLÉGIO	2658.406
( ) OUTROS Mestr.	5526 v
CURSO: Adm.	2002