

# Organizações de aprendizagem: resistências culturais\*

SERGIO PROENÇA LEITÃO\*\*

PAULO ROBERTO PORTINHO DE CARVALHO\*\*\*

**SUMÁRIO:** 1. Introdução; 2. Análise cultural das características de uma organização de aprendizagem; 3. Conclusão.

**PALAVRAS-CHAVE:** organização de aprendizagem; cultura organizacional; mudança organizacional; teoria da autopoiese.

Utilizando dois modelos de análise cultural, este artigo apresenta as prováveis resistências culturais à adoção do conceito de organização de aprendizagem em empresas brasileiras.

## **Learning organizations: cultural resistance**

This paper uses two cultural analysis models to show probable reactions against de adoption of the concept of learning organization by Brazilian companies.

## 1. Introdução

Em artigo anterior, apresentamos alguns problemas relacionados à comunicação e à hipótese de a teoria da autopoiese melhor conceituar o que prescritivamente se denominou organização de aprendizagem (Leitão & Martins, 1998). Admitimos que esse conceito se apresenta com grande potencial inovador para a administração, pois subentende um processo de autoconhecimento e auto-transformação organizacional, através de um crônico aprender a aprender. Assumimos ali a conclusão de Kiekert (1993) de que, do ponto de vista do campo

---

\* Artigo recebido em maio e aceito em jun. 1999.

\*\* Professor associado do IAG, PUC-Rio.

\*\*\* Mestre em administração de empresas pelo IAG, PUC-Rio.

de aplicação, pode não ser tão importante garantir que uma idéia boa e útil tenha de ser uma transposição precisa de uma idéia original como a da autopoiese. E de que todo esforço desenvolvido no sentido de uma autopoiese social, adaptável à administração e às políticas públicas, é válido, na medida em que ofereça novos *insights* para a gestão das organizações nesta emergente economia do conhecimento.

Neste artigo, continuamos os estudos sobre a viabilidade do conceito de organização de aprendizagem (OA), descrevendo as possíveis resistências culturais à sua atual concepção.

O atual conceito, eminentemente prescritivo, nasceu e se desenvolve em um contexto funcionalista, um paradigma antimudança, nos termos de Burrell e Morgan (1977), embora ele traga endogenamente a idéia de mudança permanente, potencialmente profunda, via aprendizado. Ele traz características de posicionamento humanista, o que é percebido como conflitante com os valores e interesses da sociedade industrial, predominantemente tecnocrática, instrumentalista e materialista.

Contraditoriamente, o conceito lançado por Peter Senge abre espaço para importantes transformações nos indivíduos e empresas, estimulando o autochecimento, a verdade, o desprendimento e a humildade, traços raros no mundo dos negócios, que sofre hoje de graves problemas éticos. Tal postura deve ser atribuída à formação em filosofia zen de Senge, mas foi aceita por outros autores. Nesse sentido, esse conceito emergente na administração se apresenta como uma utopia, enfrentando barreiras esperadas, mas não analisadas por seu principal autor, e que levarão, segundo ele, alguns anos para serem superadas. Uma delas são as culturas atualmente vigentes em nossas organizações.

O conceito de cultura organizacional, já mais bem estabelecido na administração, é, por sua vez, central nos processos de mudança, constituindo, quase sempre, fonte de resistência às estratégias que alterem comportamentos.

Aqui assumimos a posição de Cook e Yanow (1996), de que organizações vistas como culturas devem ser entendidas como aprendendo através de atividades que envolvem traços culturais. Associamos, portanto, cultura a aprendizado, implicando esta aquisição, preservação ou mudança das habilidades da empresa para fazer o que faz. Cabe, então, examinar a fase dialética do aprendizado cultural em que podem surgir as resistências às proposições de Senge.

Exploramos esta questão, fazendo uma análise de natureza fenomenológica das características comuns ao conceito de OA, a partir de um modelo de categorias culturais de caráter genérico e metafórico, desenvolvido por Charles Handy (1994), e de um modelo de ação cultural brasileiro, proposto por Prates e Barros (1997). A tipologia de Handy descreve tipos culturais puros e não tem acuidade suficiente para identificar culturalmente países como o Brasil, o que é suprido pelo modelo dos pesquisadores da Fundação Dom Cabral, centrado em empresas de grande e médio portes do Sul e Sudeste do país e em pesquisa bibliográfica sobre os estudos de antropólogos brasileiros ou não: Gilberto Freire, Da Matta, Barbosa, Hofstede, Bolinger e outros.

Não consideramos que a dimensão cultural seja a única a apresentar obstáculos à adoção daquele conceito, nem que ela se apresente dissociada de outras dimensões. Cedemos a este reducionismo metodológico, ao examinarmos somente os problemas culturais neste estudo exploratório, porque a análise das partes pode anteceder o estudo inter-relacional do todo, priorizando a cultura organizacional por sua reconhecida importância na compreensão da mudança. Permanecemos também fiéis à idéia de que o núcleo de todo processo de transformação é o indivíduo, o que será objeto de futuro estudo, pois aqui ele é visto apenas como agente ativo e passivo da cultura organizacional.

Na análise feita procedemos, inicialmente, à identificação das características comuns ao conceito de OA, conforme relatado por 23 autores em 30 textos (Carvalho, 1998). As 14 características comuns encontradas foram então confrontadas com o modelo de padrões culturais de Charles Handy, que se utiliza de uma metáfora inspirada na mitologia grega para tipificar quatro culturas: Zeus, ou cultura de clube; Apolo, ou cultura de função; Atena, ou cultura de tarefa; e Dionísio, ou cultura existencialista. Os problemas aí detectados foram então complementados pela aplicação do modelo de traços culturais de organizações brasileiras anteriormente citado. Nesta análise recorreremos, por vezes, à proposta de análise cultural de Freitas (1997) e também ao estudo comparativo de Hofstede, citado por Motta (1997). Os três referenciais sobre Brasil, especialmente os dois primeiros, apresentam alguns traços culturais comuns e se reforçam.

Os principais traços culturais presentes nas empresas brasileiras, segundo Prates e Barros (1997), são: concentração de poder, flexibilidade, paternalismo, lealdade às pessoas, personalismo, impunidade, tendência a evitar conflito, postura de espectador e formalismo. Convém desde já ressaltar que tais traços muitas vezes se apresentam de forma ambígua, não firmemente definida, como enganosamente poderia parecer na análise que se segue. Se falamos, por exemplo, em autoritarismo, não estamos eliminando totalmente a democracia, pois transitamos freqüentemente por cores intermediárias, mesmo porque estamos falando todo o tempo de comportamento humano.

Os elementos característicos de uma organização de aprendizagem filtrados por Carvalho (1998) são 14 e serão descritos ao longo do estudo. Presupomos como conhecidos os modelos de Handy, Prates e Barros, e eles serão apenas parcialmente lembrados para que não estendamos demasiadamente este artigo.

## **2. Análise cultural das características de uma organização de aprendizagem**

O conceito de organização de aprendizagem requer uma perspectiva sistêmica para sua compreensão. Por conseguinte, as 14 características descritas a seguir devem ser entendidas como inter-relacionadas, funcionando em conjunto para

que possam ser enquadradas nas definições encontradas na literatura. Existem nelas claras interseções de conteúdo, uns são associados, outros complementares; existem várias formas de relações que as tornam interdependentes. Para fins de análise, elas são consideradas individualmente, embora as relações sejam detectáveis por um leitor atento. Dessa forma, obstáculos culturais a uma delas terão repercussões em outras, tornando complexo o problema das resistências culturais às mudanças que o conceito de OA impõe a quem o deseje implantar. Feita esta ressalva, vejamos os obstáculos culturais encontrados nas 14 características comuns ao conceito.

### ***Geração de conhecimento***

Esta característica constitui ponto pacífico nos textos sobre o tema. Significa produção e/ou aprimoramento de técnicas e procedimentos existentes ou não, seja no nível operacional e objetivo, seja no nível subjetivo, onde padrões são mais discutidos que medidas e as avaliações tomam por base opiniões, percepções e sentimentos.

Na perspectiva de uma cultura de clube (Zeus), comum às pequenas empresas e empresas familiares e que valoriza mais as relações do que a função, esta é uma característica que pode ser até incrementada. Como a percepção de quem tem e merece o poder é muito clara, o conhecimento só seria abortado se pudesse desestabilizar o poder constituído, o que, dada a racionalidade vigente, é muito improvável.

Em uma organização com cultura de função (Apolo), mais mecânica e burocrática, a geração de conhecimento pode ser prejudicada pelos meios de obtê-la. Neste tipo ideal, o conhecimento é limitado pelas próprias regras e procedimentos, tornando difícil a absorção de novas tecnologias. No entanto, a melhoria das tecnologias já incorporadas não constitui problema relevante.

Na cultura tipo tarefa (Atenas), sempre preocupada em solucionar problemas, a geração de conhecimento é altamente favorecida, pois há uma postura positiva frente à mudança. Está sempre pronta para incorporar novas tecnologias e reavaliar as existentes. O conteúdo do conhecimento gerado é bastante variável e sua qualidade também.

A cultura existencial (Dionísio), que serve ao indivíduo acima de tudo, é, todavia, a mais fértil na geração de conhecimento, devido a seus valores, crenças e desprezo à rigidez das normas. As possíveis barreiras ficam restritas às limitações próprias dos indivíduos envolvidos no processo, seus limites cognitivos e afetivos, sua complexa estrutura psíquica.

Na cultura brasileira, na perspectiva do modelo de Prates e Barros (1997), a geração de conhecimento pode encontrar obstáculos a seu pleno exercício pela concentração de poder associada a outros traços. Na análise que Hofstede faz das diferenças entre culturas nacionais nos valores relacionados ao trabalho (Motta, 1997), o Brasil se apresenta com grande distância

de poder, traço relacionado à hierarquização social. Nossas origens patriarcais geraram o hábito da obediência irrestrita a uma minoria social, a aceitação da estratificação por cor, dinheiro ou nome de família. Concentração e estratificação têm, certamente, implicações na geração e posse do conhecimento e se contrapõem a um ambiente de valores democráticos e liberais que não restrinjam a informação, a pesquisa e a criatividade. O conhecer surge como nova forma de estratificação, geralmente associada às anteriores, limitando, mesmo que parcialmente, a produção de conhecimento, bem como seu livre intercâmbio no interior da empresa.

No modelo de Handy seríamos antiexistenciais, pois Dionísio é essencialmente anti-hierárquico. O traço impunidade realimenta a distância de poder, nos termos de Prates e Barros, pois, com os líderes protegidos, fortalecem-se suas posições de poder, aumentando, ainda, o grau de consistência com outros traços como o personalismo, o paternalismo ou a postura de passividade. Se os direitos individuais constituem monopólio de poucos, observam aqueles autores, a apatia tende a crescer, levando as pessoas cada vez mais a uma postura de espectador, que por sua vez desestimula a consciência crítica necessária à produção de novas idéias. Nesse contexto, indivíduos das camadas inferiores da organização tendem a não se sentirem estimulados a produzir novos conhecimentos, reproduzindo o estabelecido. Outro aspecto é que, segundo o estudo de Hofstede, somos um país com grande necessidade de evitar incertezas, traço relacionado ao formalismo, e novo conhecimento gera situação de ambigüidade, frente ao conhecimento estabelecido.

### ***Transferência eficiente de conhecimento através da organização***

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

Na cultura de clube, onde Zeus tece sua teia de relações e a manipula, a comunicação pode ser muito fluida. Como o conhecimento gerado não deve estar em desacordo com a visão dos dirigentes, sua transferência é promovida por todos e, como o que flui na empresa é coerente com o poder, não existiria, em princípio, barreira cultural nessa dinâmica.

Na cultura de função, a do deus da ordem e das regras, segundo a tipologia de Handy, o conhecimento tende a gerar uma nova gama de regras, manuais e procedimentos, inclusive programas de treinamento e reciclagem. O conhecimento em si não é transmitido, e sim as formas e maneiras de utilizá-lo, conforme determinado pela organização. Os apolíneos não percebem es-

sas novas técnicas como conhecimento, mas como uma nova relação de tarefas e objetivos que lhes é imposta. Os porquês não são questionados.

Na cultura de tarefa, com alta frequência de mudança, a transferência do conhecimento em seu interior pode não ser compensadora em termos de custos. Nela, os meios de transferência desse conhecimento não são prioritários.

Já para a cultura existencial, que valoriza o talento e a habilidade dos indivíduos, essa característica é aleatória. Não é seu compromisso garantir o fluxo de conhecimento dentro da empresa. Pode ser característica de um indivíduo a vontade de ensinar, outro pode preferir ocultar e um terceiro pode ser indiferente quanto ao destino do conhecimento.

Para a cultura organizacional brasileira, segundo o modelo aqui adotado, essa característica pode ser prejudicada pela tendência à concentração do poder, que controla a informação e a distribui de forma limitada, apesar do convívio com modernos sistemas informacionais. O acesso ao conhecimento não é totalmente democrático. Por outro lado, o paternalismo, síntese da concentração de poder e do personalismo, alimenta a dependência em relação às lideranças e contribui para a manutenção do sistema restritivo de disseminação do conhecimento, também porque o traço cultural da lealdade valoriza mais a visão e as necessidades da liderança do que as da organização como um todo. É possível, ainda, deduzir que o personalismo reduza a importância dos meios eletrônicos impessoais de divulgação e confira maior confiabilidade à informação face a face, de mais lenta e restrita disseminação.

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

Esta característica consiste em um elemento de ligação com a geração e a transmissão de conhecimento. Constitui uma diretriz sobre como utilizar um quadro tecnológico renovado para alcançar os interesses pessoais e da organização e sobre como manter a empresa na direção da mudança desejada. Toda a experiência, todo o aprendizado não se justificariam se não gerassem ações mais coerentes e com maior probabilidade de sucesso.

A cultura de clube não oferece impedimentos para a operacionalização do conhecimento, até pelo próprio conteúdo crítico deste. Como, em tese, o conhecimento confirma o *status* hierárquico, pode-se acreditar que seus efeitos objetivos enaltecerão o direito natural de quem detém o poder. Não há por que impor obstáculos à operacionalização do que já reafirma a racionalidade do estrato dominante.

Em uma cultura de função, em princípio, não se percebe toda carga cognitiva que uma nova tecnologia pode trazer para melhorar a visão do mundo, o relacionamento com colegas e familiares e as condições de trabalho. Somente a relação com o quadro normativo da empresa será percebida, ou seja, desde que se possa incrementar a qualidade prescritiva do regula-

mento. O conhecimento gerado será incorporado aos métodos, quando os dirigentes deliberarem nesse sentido.

Na cultura de tarefa é muito clara a relação entre a criação e seus resultados. Essa cultura se alimenta do superar barreiras e atingir objetivos, o que indica um valor maior e de cunho extremamente prático. Pode-se dizer que a geração de conhecimento está subordinada a um processo mais amplo de resolver questões.

Não é comum à empresa de cultura existencial submeter a criatividade, o talento e as habilidades a objetivos práticos que não sejam pessoais. Em princípio, Dionísio precisa de um empreendedor, que não tenha características existencialistas, com senso de mercado para organizar e dirigir o fruto das criações.

No caso brasileiro, a partir da interpretação do modelo aqui utilizado, não identificamos resistências específicas a essa característica, a não ser pela sua vinculação às anteriores. Há, de fato, aparente contradição entre os traços de postura de espectador e de flexibilidade. O primeiro, identificado em sua baixa consciência crítica, baixa iniciativa e pouca vontade própria, comuns em países com grande distância de poder, pode impor dificuldades para passar o novo conhecimento para a prática. Mas, por outro lado, a flexibilidade, identificada na criatividade e no pragmatismo, traria capacidade de ajustamento a novas tecnologias. Contradições, sim, mas evidências de obstáculos específicos a essa característica, não. Só por vias indiretas, associativas, elas se poderão manifestar.

### ***Comprometimento das lideranças***

Casos em que as lideranças não falam a mesma língua quanto às operações da empresa, em que um líder formal não exerça uma liderança de fato, constituem clássicos da subdivisão do poder e de confusão estrutural. Representam uma falta de comprometimento no topo da empresa, seja por motivos políticos, seja por ineficácia de controle ou por tratamento inadequado da informação. Na concepção de OA é imprescindível que as lideranças se comprometam com a implantação de conceitos formadores de uma consciência de aprendizado e ajam no sentido de sua sedimentação.

Em um tipo de cultura de clube os programas internos não buscam discutir a racionalidade vigente nem os conceitos usados pela organização para funcionar. O comprometimento das lideranças não é um tema a ser discutido, posto que o engajamento se dá nos termos definidos pelos próprios líderes.

O comprometimento das lideranças na cultura de função é sempre com as normas, com a observância dos manuais de operações. Nela é extremamente difícil encontrar comprometimento com a mudança, normalmen-

te considerada indesejável. A estabilidade e a previsibilidade são aí valores dominantes.

Na cultura de tarefa, essa característica não é alcançada com base em fatores políticos ou psicológicos, mas pela valorização dos resultados. A organização de Atenas movimenta-se sempre no sentido de superar desafios, uns atrás dos outros, de forma que as lideranças estejam sempre engajadas em algum processo de mudança. Nela, pode ser complexo conduzir uma mudança em direção ao aprendizado como se fosse uma tarefa, pois não é algo que possua começo, meio e fim. É um processo mais profundo e continuado, o que é pouco comum na cultura de Atenas.

Na cultura de Dionísio, as lideranças não têm papel significativo. Os existencialistas governam porque agem de acordo com o interesse de seus governados. O líder consegue se manter nesta posição com bom relacionamento e pouco conflito com seus funcionários.

No caso brasileiro, com uma sociedade e organizações de grande distância de poder, a impunidade é um complicador para essa característica. Com os líderes não muito acessíveis às punições e o conseqüente fortalecimento de suas posições, segundo Prates e Barros, qualquer comprometimento dos líderes pode não ser confiável ou durável. O paternalismo, que no modelo aqui usado constitui uma síntese da concentração de poder com o personalismo, se apresenta através de duas manifestações: o patriarcalismo e o patrimonialismo. O patriarca tem o mando e o suprimento, enquanto aos membros do clã cabe apenas o pedir e o obedecer, dizem aqueles autores. Com um personalismo fundado em uma rede de relacionamentos, a decisão de comprometer-se repousará mais na importância ou na necessidade das pessoas envolvidas do que nas necessidades da organização como um todo. Em uma cultura com esses traços, o comprometimento das lideranças com a mudança ampliaria a restrita liberdade e autonomia existentes entre os liderados, afetando o *establishment* de poder do patriarca em suas raízes. Por outro lado, em uma sociedade formalista, princípios e normas aprovados tendem a não corresponder às práticas, descontinuando processos de mudança. Isto ocorre também porque os liderados não têm o hábito arraigado da coesão e procuram evitar conflitos com as lideranças, conforme sugere o modelo de referência aqui utilizado.

### ***Existência de objetivos verdadeiramente coletivos***

Nas organizações existem metas estratégicas, missões, objetivos setoriais, sempre assumidos como coletivos. Todavia, por melhor que seja a técnica de mediação usada, objetivos não definidos pela estrutura organizacional como um todo não podem, em princípio, ser considerados coletivos. São freqüentes as reclamações a respeito das políticas de relacionamento entre representantes dos patrões e dos empregados. Em raros casos se encontra uma franca abertura



para discussão sobre as aspirações dos empregados. Por complexa que seja, esta característica é condição para a existência de uma OA, como reconhece a maioria dos autores.

Em uma cultura de relações e de poder irracional, como a de clube, os códigos cognitivos internos, os símbolos, os rituais, os mitos e a linguagem são moldados por um consenso baseado na iniciativa empática e na legitimidade do poder, percebidos e não discutidos. Os objetivos coletivos são os tradicionais que a coletividade compra mas não gera, são mais forçados do que descobertos.

Nas culturas que valorizam a função e as normas, como a de Apolo, o cumprimento das normas e das metas é o que existe em termos de objetivos coletivos. A pessoa se engaja numa organização desse tipo através dos meios e não pelos seus objetivos. Importa mais o que se faz e não o que se gera.

A cultura de tarefa, que tem a perícia como base de poder e se sente estimulada diante de problemas, vê a tarefa como geradora de estímulo: este é o verdadeiro objetivo coletivo. Não leva em consideração as aspirações dos indivíduos, internas ou externas à empresa, na identificação dos objetivos. O engajamento somente se dá em torno dos interesses corporativos.

Já as culturas existenciais, onde a vida é o valor maior e se valorizam as realizações pessoais, a coletividade não é seu forte. Os objetivos são comumente direcionados para os interesses pessoais e para as linhas particulares de pesquisa e realização acadêmica, como ocorre nas universidades.

Na cultura das organizações brasileiras, segundo interpretação permitida por nosso modelo de referência, traços como o paternalismo, a grande distância de poder, a lealdade pessoal, a tendência para evitar conflito com as lideranças e a postura de espectador se associam para dificultar expressivamente a adoção de objetivos corporativos que sejam efetivamente coletivos. Além disso, o estudo comparativo de Hofstede (Motta, 1997) não nos considera uma cultura das mais coletivistas.

### ***Avaliação e refino constantes dos modelos mentais***

Tal característica implica um compromisso ininterrupto com a identificação do como e do porquê das ações, bem como uma busca contínua da melhoria dos processos. Isto se relaciona tanto às operações quanto ao comportamento das pessoas de alguma forma ligadas à empresa. Envolve análise dos valores imateriais e intangíveis, como a solidariedade, a abertura ao conhecimento e a sinceridade. É auto-análise coletiva e individual para a organização aprender a aprender e ensinar a ensinar.

É uma característica pouco compatível com a cultura de clube, onde não se discutem modelos mentais, porque a base dos valores é irracional e eles se difundem por iniciativa empática. Nessa cultura, normas e processos comunicativos são voltados para a manutenção do poder constituído, e a dis-

cussão dos modelos mentais pode revelar pontos inconsistentes com o que é valorizado pela estrutura de poder, podendo levar à discussão e ao esvaziamento de seus valores e crenças.

Na cultura de função, conforme o modelo de Handy (1994), existe a crença na absoluta racionalidade do homem e no fato de que ele deve viver em busca de atitudes coerentes e justificáveis pela lógica. Uma organização com tal perfil ideal considera a racionalidade total seu modelo mental. Não discute o modelo mental vigente, mas pode buscar o refinamento desse modelo para torná-lo mais mecânico, mais previsível e estável.

A cultura de tarefa, por sua vez, não apresentaria, em princípio, resistências à implantação de tal característica, pela sua convivência pacífica com a mudança, a necessidade de transcender o conhecimento e as realizações e a busca da turbulência dos cenários construídos. É uma cultura de investigação, propícia à análise de modelos.

Já na cultura do tipo existencial, tal característica da OA encontraria dificuldades, porque traços comuns ao existencialismo são a vaidade, a crença na superioridade da linha de pensamento adotada, nos talentos pessoais e na formação de vida dos indivíduos. Essa cultura acredita que o questionamento de seus modelos mentais pode gerar uma racionalidade destruidora da criatividade e do talento intelectual de seus membros.

Nas empresas brasileiras existem traços culturais adversos a essa característica, porque esta é uma postura de autocrítica permanente, predominantemente racional, que pode gerar conflito com o poder centralizado do patriarca, com sua autoridade e a fiel obediência de seus servidores, ou com a aceitação da idéia de que algumas pessoas podem ter direitos especiais, reais ou imaginários, portanto, não sujeitas a uma lei comum. O nosso líder pode se julgar acima da crítica, dependendo a correção de erros exclusivamente de sua vontade. Com tais traços ainda presentes em nossas organizações públicas e privadas, o gestor paternalista é pouco afeito à crítica democrática. Como afirmam Prates e Barros (1997), o patriarca tudo pode. Segundo essa visão, em uma sociedade onde ainda se trocam dedicação e colaboração dos liderados por laços de intimidade pessoal com o líder, a autocrítica constante acabaria corroendo tal sistema de relações, o que não seria proveitoso para os donos do poder.

### ***Posicionamento positivo frente aos fracassos e erros***

Na concepção de OA vigente prescreve-se uma postura de plena disposição para aprender com os fracassos e deles tirar proveito. Fracasso é uma prova de distanciamento entre o objetivo e a realidade. Os efeitos colaterais negativos do fracasso devem, pouco a pouco, ser substituídos por uma postura de aprendizado em cima do que falhou.

Esta é uma postura altamente problemática para as culturas de clube, porque Zeus não erra e não fracassa. A interpretação para o insucesso é de que algo externo atrapalhou, ou simplesmente de que a empresa fez o que deveria fazer. Em uma cultura organizacional de pessoas com idéias semelhantes, que não aceita rever seus modelos mentais, o sentimento de fracasso pode mascarar sua ocorrência, dificultando todo aprendizado.

Na cultura de função o erro não está previsto nos manuais, mas se ocorrer vai ser incluído, quando passível de normatização. Se a falha for estrutural ou cultural, será invisível: neste caso, o apolíneo, ao perceber que a empresa vai mal, dedicará maior esforço a fazer o que vinha fazendo, acreditando que seja o certo, evitando questionar níveis mais complexos do que o das regras.

No caso da cultura de tarefa, as reações aos erros e fracassos podem ser variadas. Dependendo da crença na correção de um comportamento errado, pode haver frustração, de forma a inibir ou desestimular o processo. Em outras situações um erro pode ser simplesmente atropelado sem se discutir o porquê, buscando-se, de imediato, planos alternativos. De qualquer forma, o processo não é paralisado. Se a falha estiver no próprio objetivo, é provável que a atitude a tomar seja a revisão das premissas e dos cenários, em busca de uma mudança de rumo.

Finalmente, nas culturas existencialistas, o mais comum é não aceitar que a falha e o fracasso sejam de responsabilidade própria, embora, em se tratando do caráter de Dionísio, possam surgir outras possibilidades.

Essa característica frente a erros e fracassos está diretamente associada à característica anterior. Para a cultura organizacional brasileira, na interpretação do modelo de Prates e Barros (1997), é também problemática, por motivos derivados dos traços culturais anteriormente apontados. A aceitação do erro teria de mascarar sua origem, se ela estiver no topo da organização, tornando-a impessoal e evitando a possibilidade de contestação e conflito. A tendência de algumas organizações em enfatizar a decisão grupal pode estar associada a esta atitude. É sempre difícil apontar os erros de Zeus, pois ele prefere atribuí-los a fatores imponderáveis. Nessa característica, somos politeístas, ficamos entre Zeus, Apolo e Dionísio.

### ***Coexistência harmoniosa e produtiva de opiniões distintas***

Prescreve-se que em uma organização de aprendizagem deve existir um clima de apoio à introdução de novos conceitos em todas as suas esferas, e não apenas nos níveis gerenciais. Aceitam-se divergências e debates internos geradores de uma nova percepção dos problemas organizacionais. Deve existir ampla abertura para a pluralidade de opiniões e aproveitamento prático de novas idéias.

Esta é uma característica que a cultura de clube não suporta, pois seus “sócios” precisam compartilhar as mesmas expectativas, encarar a vida da mesma forma. Os mecanismos de inclusão e exclusão de indivíduos procuram promover a manutenção desse nível ideológico de forma compatível àquela criada por Zeus, que governa de acordo com suas próprias emoções e através de um poder irracional.

Para a cultura de função, uma opinião é algo dispensável. O regulamento deve ser aceito por todos e ter considerável estabilidade. Sendo o respeito às regras um valor fundamental, não cabe discuti-las, a não ser para aperfeiçoá-las, tornando-as mais abrangentes e prescritivas.

A cultura de tarefa aceita muito debate até que a estratégia esteja definida. Depois o grupo deve operar com opiniões alinhadas. Há estímulo à reavaliação dos conceitos e dos meios pela própria estrutura mental criativa das pessoas que trabalham sob a orientação de Atenas.

Diferentemente, na cultura existencial o comum é as pessoas de opiniões diferentes procurarem argumentos até conseguirem a mudança de opinião do outro. O equilíbrio se baseia no respeito à existência do outro e no receio de que sua própria liberdade seja retirada.

Esta característica, como as duas anteriores e a que se segue, está intimamente associada à liberdade do conhecer, a um ambiente de plena valorização do aprender constante, do despojamento das vaidades e egocentrismos e da livre circulação do conhecimento. Como tal, não convive bem com o autoritarismo decorrente do patriarcalismo e da concentração de poder ainda presentes em organizações brasileiras, segundo os testes de traços culturais efetuados por Prates e Barros (1997), também confirmados no estudo de Freitas (1997) e, em parte, no estudo de Hofstede (Motta, 1997) anteriormente citado. Lembrem aqueles dois pesquisadores mineiros que foram criadas em nossas empresas condições para o mutismo que, em Paulo Freire, significa respostas sem teor crítico, substituindo-se o diálogo pelos comunicados. Nessa visão, costumamos gravitar em torno de um poder externo, que limita nossa consciência crítica (postura de espectador). Estamos mais próximos de Zeus do que de Atenas.

### ***Clima de abertura e valorização da verdade***

Esta característica é descrita como a garantia de acesso à informação confiável dentro da empresa, a partilha de experiências, mesmo e principalmente as negativas. Uma organização de aprendizagem precisa contar com comunicações abertas, com especial atenção à redução das tensões políticas e dos desvios da prática do diálogo e entendimento entre os funcionários. A verdade deve ser perseguida como premissa básica em todos os debates e decisões.

A verdade complica a implementação do conceito de OA na cultura de clube. Em Zeus as portas estão sempre abertas, mas a direção dessa abertura

é bem controlada. É provável que as pessoas a percebam, mas não sintam vontade nem estímulo para transgredir regras tácitas vigentes.

Na cultura de Apolo, valorizadora da função, da ordem e da lógica, o que se idealiza é uma máquina operando sempre lubrificada, sem variações bruscas em seu desempenho. Ela não precisa de ditaduras ou mentiras, pois pressupõe ter nível máximo de abertura. Nos regulamentos devem estar as respostas que não se tem.

Já na cultura de tarefa, se a organização da verdade não estiver presente é porque ainda não foram detectados os meios para fazê-lo. Atenas, com suas características de juventude, criatividade e mutabilidade, não deve favorecer um ambiente de exceção e ditatorial. É propícia, em princípio, àquela característica.

O mesmo ocorre na cultura existencial, pois Dionísio é pródigo em liberdade de expressão. Mas abertura e verdade podem fazer emergir traços pessoais, que não seriam facilmente assumidos em público. Às vezes nem para si mesmo. A censura vem dos complexos organismos de mediação provenientes da personalidade.

Novamente, em função dos traços culturais brasileiros já examinados, essa característica não encontra ambiente fértil em nossas organizações. Até mesmo o traço lealdade pessoal pode ser um complicador, pois, no dizer de Prates e Barros (1997), a lealdade pode passar para o plano da identificação ou imitação do líder, em uma sociedade onde a individualidade é restrita e onde se pratica intensamente o controle dos comportamentos. De fato, somos ainda muito dependentes dos estratos superiores, e a implantação de um ambiente de abertura e valorização da verdade dependeria de uma autêntica iniciativa da cúpula da empresa, a qual precisaria reformar-se, para não aderir a uma “verdade consentida”. Aqui continuamos próximos a Zeus.

### ***Padronização e homogeneização dos meios de comunicação***

Esta característica refere-se ao modo como a comunicação se dá na empresa. A palavra é aqui uma questão fundamental. Uniformizar o entendimento de expressões utilizadas é um primeiro passo para melhorar a comunicação. Outras questões, como a forma de abordar determinados assuntos, a educação, a ética no diálogo e também as técnicas de dialogar e de organizar reuniões, também ajudam a homogeneizar os meios de comunicação na empresa.

Nesta característica Zeus ganha espaço, porque a cultura de clube busca pessoas com idéias semelhantes, e o processo de comunicação tem fluência ótima, embora mais por falta de predisposição para a divergência. Os meios de comunicação são homogêneos como seu quadro de pessoal. As regras formais ou informais funcionam bem, fazendo com que o entendimento dentro da organização seja privilegiado, atingindo níveis elevados.

Na cultura de função, o código de comunicação interna é regulamentado e deve ser seguido por todos. O conteúdo dos diálogos deve ser claro, posto que a organização exige homogeneidade nos termos e nas formas de colocação das idéias.

Se em Zeus a fluidez de comunicação é devida à semelhança de idéias entre os membros do “clube”, em Apolo a fluidez é fruto do cumprimento dos regulamentos que tratam das comunicações, de forma que tudo será entendido como estiver previsto.

Para a cultura de tarefa a padronização dos meios de comunicação não é preocupação prioritária. A comunicação pode ser complexa e a mudança pode gerar barreiras de comunicação entre grupos de tarefas distintos ou dentro de um mesmo grupo. A existência de objetivos primários dicotômicos, o que é comum em empresas de tecnologia de ponta, pode ser fonte de atrito interno entre grupos. Outra possibilidade é que quem desenvolve tecnologia e quem busca uma tecnologia substituta podem gerar códigos cognitivos diferentes.

Na cultura existencial, quem cria os meios de comunicação normalmente não se importa com o usuário. Dionísio geralmente desconfia da capacidade intelectual de quem critica sua obra, antes de avaliar a qualidade de sua criação.

No Brasil, a montagem dos meios de comunicação tende a refletir a distribuição desigual do poder. As estruturas informacionais refletem claramente a estrutura de poder. A comunicação face a face é priorizada na administração dos negócios, mas sem muita preocupação com a uniformidade das expressões usadas. O fluxo informacional é majoritariamente de cima para baixo. Procuramos, freqüentemente, nos orientar por Zeus, aqui representado pelo paternalismo da alta administração, que espera obediência, lealdade e padronização de corações e mentes. Provavelmente por reflexo de nosso formalismo, é significativo o fluxo de informações circulante pelos canais informais, com ampla liberdade no uso da palavra: este é o meio de interpretar as informações oficiais e reduzir graus de incerteza.

### ***Consistência objetiva das premissas***

Outra presença significativa nos autores que escreveram sobre OA, esta característica se refere ao valor atribuído ao conteúdo técnico das observações e das premissas subjacentes na discussão de alguns elementos de conflito. Sempre que possível, a decisão deve ser baseada em fatos concretos e aceitos pelos debatedores, para fugir o mais possível ao costume do “acho que”. Em uma perspectiva crítica, esta seria uma idealização no sentido de neutralizar a subjetividade das decisões empresariais, separando o cognitivo do afetivo, o que é inseparável, e fundada em uma visão objetivista dos negócios. É com-

plementar à característica anterior, “coexistência harmoniosa e produtiva de opiniões distintas”.

Para uma cultura tipo Zeus, as premissas são frequentemente irracionais e indiscutíveis. Não há espaço para discussão, pois isto poderia desestabilizar o sistema de crenças existente.

Na cultura de função, a premissa maior é a da racionalidade funcional. A organização vista como uma máquina e a divisibilidade do mundo real em segmentos são seus outros pressupostos. Essa cultura aceita e defende o objetivismo e o funcionalismo na explicação das organizações empresariais.

A cultura de tarefa valoriza as decisões técnicas, não subjetivas. Precisando atingir objetivos claramente definidos, as decisões devem ser fundamentadas em premissas inconsistentes que não levam a lugar algum. Procuram-se parâmetros julgáveis com clareza, rapidez e objetividade. É grande a afinidade de Atenas com essa característica.

No caso da cultura existencialista, a objetividade é de difícil aceitação. Ela exigiria uma avaliação da racionalidade e dos pressupostos vigentes na organização. Dionísio está mais interessado em servir aos indivíduos e ajudá-los em seus propósitos, porque eles são mais importantes do que a tarefa ou a função. Para ele, o administrador só governa com a autorização dos governados.

As resistências culturais para o caso brasileiro, segundo nossa interpretação do modelo de referência, começariam pela grande capacidade do brasileiro de gerar normas e regulamentos, visando a uma ação de governo mais racional e técnica. Essas normas são tacitamente aceitas, mas sua prática é distorcida por outros elementos culturais mais fortes. Somos formalistas, e também relacionais e afetivos, como se deduz de Freitas (1997) e de outros autores. Somos mais sonhadores do que disciplinados o suficiente para aceitarmos os limites da razão. Aceitamos, portanto, o subjetivo e ainda temos o “jeitinho” para lidar com a técnica. Como lembra Freitas, pesquisador da EAESP/FGV, são traços muito presentes quando implementamos modelos de gestão importados que trazem como pressupostos a racionalidade objetiva da gestão. E nesse caso somos, provavelmente, mais realistas, porque a racionalidade é sempre muito mais uma meta a alcançar do que uma realidade cotidiana no ser humano. Aqui é mais provável que o problema esteja no modelo de OA, não no comportamento humano.

### ***Autocrítica e humildade***

Implicam aceitar a eterna condição de aprendiz, por mais que se acredite saber do assunto. A humanidade viu ruir, inúmeras vezes, seus pressupostos mais arraigados, como o da Terra plana ou o da mecânica de Newton. O tempo demonstra que a defesa de premissas é tão importante para sua validação como para a mudança de opinião. Todavia, autocrítica e humildade, apesar

de valorizadas nas tradições religiosas, não constituem elemento comum às culturas nacionais. O que as torna, em princípio, de difícil implantação psíquica ou cultural.

A cultura de clube não deixa qualquer espaço a esta característica do conceito de OA, pois existe consenso interno de que as regras e o trabalho funcionam muito bem. A mudança só vem se sua necessidade for reconhecida por sua liderança. Nesse tipo ideal de cultura, dificilmente se aprende com os erros.

Para a cultura de função a crítica é aceita quando procedimentos resultam em algo indesejável e imprevisto. A humildade tem sentido se interpretada como subserviência ao poder das regras. Analisando de forma mais rigorosa, pode-se afirmar que a prática da autocrítica e a humildade são traços não observáveis em organizações apolíneas. Elas podem não ser consideradas instrumentos objetivos e relevantes para o funcionamento da mecânica empresarial.

Na cultura de tarefa, autocrítica e humildade podem existir se consideradas instrumentos úteis para cumprir alguma tarefa. A pretendida objetividade das estratégias organizacionais não deixa muito espaço para a crítica do ego nesse tipo ideal de cultura.

O existencialista aceita muito bem tanto o cultivo do ego quanto a insubordinação. Nessa cultura, humildade e autocrítica são simplesmente impraticáveis.

Autocrítica e humildade também não encontram muito espaço em nossas organizações. Paternalismo e personalismo no âmbito de nossas lideranças mais uma vez se associam para dificultar a implantação de uma característica do conceito. Essa dupla característica de personalidade não pode ser facilmente identificável nos herdeiros de nosso patriarcalismo. Em uma sociedade onde as diferenças relevantes estão na hierarquia e nas relações pessoais, onde a pessoa é superior ao cargo, há mais incentivo à vaidade e ao narcisismo do que à humildade e à autocrítica. Executivos de topo normalmente não se sentam em bancos de treinamento, porque há resquícios de nossa aristocracia colonial na cúpula de nossas organizações. Nome de família e relacionamentos pessoais ainda constituem critérios para contratação e promoção em muitas empresas brasileiras. E são citados com muito orgulho.

### ***Busca de visões alternativas***

Associada à característica anterior, pois lhe dá continuidade, esta significa fugir ao condicionamento para respostas óbvias, pois nem sempre são mais eficientes. Significa procurar maior enriquecimento do processo decisório.

Na cultura de Zeus existem barreiras implícitas para a geração de visões inovadoras. O receio de desestabilizar a estrutura de relações, neste tipo



de cultura comum em pequenas organizações, e, por outro lado, o condicionamento para seguir o já aprovado dificultam o *breakthrough*.

Também na cultura de função não há estímulo a esse comportamento, na medida em que as alternativas pressuponham rompimento com as regras e possam desestabilizar a estrutura vigente.

Já a cultura de tarefa possibilita grande abertura para essa característica. A criatividade é sobrevalorizada, permitindo a discussão sobre novos caminhos e novas técnicas. A análise sistêmica pode ser inserida nesse tipo ideal de organização se percebida como instrumento valioso para superar barreiras à criação e à geração de tecnologias. Atenas é patrona dos líderes pioneiros e gosta de criatividade.

Também Dionísio não se prende a padrões de comportamento e caminhos predefinidos. Visões alternativas são produto comum às organizações existencialistas. Assim é nas universidades e institutos de pesquisa.

Razões similares às apontadas na característica anterior impõem dificuldades à busca de visões alternativas em nossas organizações. O processo decisório tende a ser centralizado nas elites do poder, na sociedade como nas empresas, o que por si só impõe limites à abertura de visão e à criatividade. Nossa postura de espectador pode transferir para a cúpula a obrigação de buscar alternativas, que é considerada papel das lideranças. Novamente nos aproximamos de Zeus, símbolo de nosso paternalismo, e também de Apolo, por ser avesso a mudanças.

Por outro lado, a flexibilidade, traço reconhecido em Prates e Barros (1997), assim como em Freitas (1997), pode nos empurrar para a adaptabilidade, para o “jeitinho” como forma de visões alternativas, mas sem ênfase no racionalismo e no objetivismo implícitos na característica aqui discutida.

## ***Aprendizado em grupo***

Esta última característica, comum aos 23 autores que prescreveram o conceito de OA, significa desenvolver habilidades de diálogo e pensamento coletivo para o grupo conseguir realizações maiores do que teriam seus membros isoladamente.

Na cultura de clube, que valoriza relacionamentos, a qualidade do trabalho em grupo pode ser comprometida, pois os meios de diálogo e pensamento coletivo estão tácita ou formalmente instituídos, deixando pouco espaço para mudanças. Nela, é provável que o resultado do trabalho em grupo seja, no máximo, igual à soma dos trabalhos individuais.

Numa cultura de normas como a de Apolo, grupos de trabalho são montados com a específica função de seguir aquelas normas e atingir objetivos estabelecidos. O aprendizado não é encorajado. As normas não são feitas para facilitar esse processo e o comportamento idealizado procura um produto de acordo o resultado previsto. A qualidade de um trabalho em grupo de-

pende do modelo de trabalho proposto, e não de uma interação sinérgica entre os membros.

Ao contrário, na cultura de tarefa, é clara a idéia de que o objetivo só será atingido através do esforço coletivo. Valoriza-se a sinergia do grupo, o qual busca resolver seus conflitos internos e gerar os códigos cognitivos necessários para comunicação e relacionamento bons.

Na empresa do tipo existencialista pode ocorrer o aprendizado grupal, mas ela não apresenta comportamentos que o facilitem. Pode ocorrer, não como algo planejado ou estruturalmente definido, mas por comunhão de crenças invisíveis e empatia entre seus membros.

A sociedade brasileira, no estudo comparativo de Hofstede (Motta, 1997), é coletivista, mas não das mais coletivistas. Valorizamos as relações interpessoais; sobretudo para sobreviver à impessoalidade da lei, personalizamos as relações. Porque flexíveis, somos adaptativos. Como observam Prates e Barros (1997), somos uma sociedade onde a interligação entre os vários grupos está centrada nas pessoas, essencialmente nos líderes, e o “pertencer” é um mecanismo de coesão, embora, dependendo das relações pessoais, possa haver “compartimentações”. Evitamos conflitos com nossos líderes e aceitamos sua autoridade, abrindo mão da consciência crítica. Toleramos a liderança autocrática e podemos gostar de grupos de trabalho, pois nele a responsabilidade das decisões se dilui. A interação entre esses traços, todavia, pode proporcionar dificuldades no aprendizado grupal, o que é, aliás, problemático em muitas culturas. O conhecido consultor Peter Drucker costuma dizer que precisaremos de duas décadas para aprender a trabalhar em grupo. Nunca fomos educados para isso.

### 3. Conclusão

A análise das 14 características de uma organização de aprendizagem, na perspectiva do modelo de tipos ideais de Charles Handy, mostra a cultura de tarefa como a mais próxima do conceito, na medida em que apresenta menores restrições culturais àquelas características do que os demais tipos. Handy a descreve como um tipo ideal de cultura:

- ▼ que reconhece a perícia na base do poder e da influência; tem como virtudes a juventude, o engajamento e a criatividade; é cultura do transiente, do desafio e da solução de problemas; procura constantemente desafios a superar;
- ▼ no qual um problema é visto como um elemento instigante, não como de estímulo; todos são responsáveis pelo funcionamento da empresa e devem cumprir suas tarefas o melhor possível; tarefa é aqui uma entidade

com começo, meio e fim, que o indivíduo conhece bem, inclusive em seus efeitos para o processo produtivo como um todo;

- ▼ em que as normas são totalmente subordinadas aos objetivos da organização, podendo ser escritas; deve haver um número reduzido de normas abrangentes para não tolher a criatividade que é fundamental nesse tipo de cultura; compromissos éticos devem ser respeitados;
- ▼ que, aceitando a mudança constante, não padroniza a comunicação, não procura homogeneizar a linguagem e os significados, mas pode obter sinergia no processo de comunicação devido à prodigalidade de conteúdos de pensamento.

Como todo tipo ideal, a cultura ateniense não é encontrada nesta forma pura, o que implica duplo ajustamento: das empresas para essa cultura e dela para o que se entende por organização de aprendizagem, pois ainda haveria o que mudar e adaptar.

Nos termos do modelo de Prates e Barros (1997), as empresas brasileiras também estariam distantes de Atenas. Por outro lado, o conjunto de traços extraídos desse modelo demonstra que os principais obstáculos à implantação do conceito estão no subsistema de liderança, que é composto pelos traços de concentração de poder, personalismo e sua síntese, o paternalismo. Embora também tenhamos encontrado diversas dificuldades para o aprendizado cultural nos outros subsistemas do modelo, é o de liderança que requer mudanças comportamentais significativas.

Do ponto de vista de um ou de outro modelo referencial, existem, portanto, barreiras relevantes no aprendizado para o conceito de OA, no que se refere à cultura vigente nas empresas brasileiras, e isto introduz a questão teórica do aprendizado cultural nas organizações, discutido por Cook e Yanow (1996).

Desenvolvemos em artigo anterior, ao explorarmos as possibilidades da teoria social da autopoiese (Leitão & Martins, 1998), a proposição de que a aprendizagem e a comunicação são elementos do padrão de organização definidores das características essenciais das organizações de aprendizagem. Esta proposição surgiu de duas hipóteses:

- ▼ a aprendizagem organizacional é um processo contínuo de construção da identidade da empresa, através de permanentes interações com o ambiente;
- ▼ a comunicação constitui componente da rede autopoietica que, participando da produção e transformação de outros elementos da rede, leva o sistema organizacional a contínuas mudanças estruturais.

Tal proposição qualificaria as organizações de aprendizagem como entidades cognitivas e definiria seu *status* ontológico.

Na nova epistemologia da autopoiese, cognição é o processo de conhecer, o próprio processo da vida, e aprendizagem é a resposta de um organismo a influências ambientais, através de mudanças estruturais que alterarão seu comportamento futuro. Portanto, o aprendizado está nitidamente associado à mudança comportamental, postura aceita pela pedagogia e pela tradição cristã.

Mudanças estruturais e mudanças culturais, transpondo-se o tema para o mundo do social, são indissociáveis. Podemos, então, acoplar a visão autopoietica ao processo de mudança comportamental para melhor apreender o problema aqui discutido. A teoria da autopoiese não trata da cultura por não ser dimensão relevante na biologia, mas a autopoiese social necessita integrá-la à explicação da vida organizacional. A interdependência entre aprendizado, comunicação e cultura é intuitiva, facilitando sua incorporação à pesquisa que busque uma nova epistemologia para explicar o que seja uma organização social. A cultura se apresenta, portanto, subjacente a nossas duas hipóteses anteriores, porque integra o processo de construção da identidade organizacional, na medida em que é alterada pelo processo comunicativo associado à aprendizagem

Assumimos, neste artigo, o pressuposto de que as organizações de aprendizagem são capazes de aprender pela forma que Cook e Yanow (1996) chamam de “aprendizagem organizacional”, que se contrapõe a duas outras, presentes na literatura, fundadas no aprendizado individual.

Trazendo, então, a perspectiva cultural do aprendizado, aqueles dois autores observam que uma cultura é constituída de significados intersubjetivos, expressos através de traços culturais, e que as organizações estão permanentemente envolvidas em manter ou mudar aqueles significados, preservando ou mudando sua identidade cultural. Por conseguinte, as atividades de preservar ou mudar traços culturais constituem aprendizado organizacional, tendo ou não a empresa múltiplas culturas.

Nesse contexto, os problemas ou barreiras culturais anteriormente identificados constituem o conflito natural a todo processo de mudança, entre a preservação daqueles traços e sua substituição por novos (integrantes das 14 características aqui descritas), frente às pressões ambientais. Assim, a implantação do conceito de OA passa por um aprendizado cultural que leva à mudança, naturalmente, associado a outras dimensões de natureza estrutural, psicossocial e outras, que fazem parte da intrincada rede de relações dinâmicas do processo. Significaria a lenta construção da utopia de Senge. Mas esse aprendizado cultural precisa ser precedido de um diagnóstico cultural que exponha os focos específicos de resistência, relativos à cultura patente — as estruturas de superfície —, assim como os traços da cultura latente que esconde aspectos informais, não declarados — conflitos intergrupais, sentimentos e normas não-explícitos, o funcionograma implícito e outros —, conforme propõe Maritotti (1995). A consciência desses elementos de resistência constitui o primeiro passo para a mudança cultural necessária à implantação do conceito de OA.

Grandes empresas estão tentando aprender o conceito de OA (*Fortune*, 1994), diversos pesquisadores assumiram o conceito. Resta saber até onde o potencial humanista embutido nas idéias de autoconhecimento e autotransformação pela humilde e busca da verdade será efetivamente incorporado a este processo de transformação empresarial. Há sempre o risco de ele ser manipulado em benefício do velho vício funcionalista de mudar para que tudo continue como está.

Essa organização idealizada por Senge tem potencial para revalorizar a condição humana no trabalho, e nesse sentido é que concordamos enfaticamente com um dos motivos que ele alinhava para sua adoção: "*because the times demand it*".

Para o aperfeiçoamento do conceito, com o expurgo de distorções do instrumentalismo ali presentes, é preciso tornar seu estudo transdisciplinar e examinar mais profundamente o que Senge iniciou sob a influência do zenbudismo, antes que consultores apressados o destruam. É preciso concordar e pôr em prática a proposta de Kevin Jackson (1999), quando afirma que a espiritualidade é um guia superior à ciência administrativa, à filosofia analítica e às ciências sociais. É o mesmo que propomos para o desenvolvimento da capacidade decisória (Leitão, 1997), como forma de transcender o instrumentalismo, o utilitarismo e o exacerbado materialismo, dominantes na sociedade atual, para alcançarmos os significados substantivos dos negócios, retomando a dimensão ética, crescentemente marginalizada.

A adoção do conceito de OA em todo seu potencial e para os que desejam mudança efetiva implica rever o significado de nossa existência. De forma surpreendente, este caminho está revelado, para o mundo cristão, no livro *Um curso em milagres*, editado pela Foundation for Inner Peace, na Califórnia, e traduzido no Brasil pelo Instituto de Educação Espiritual em 1994. É um caminho longo, difícil, mas possível para os que o querem encontrar.

## Referências bibliográficas

- Burrell, G. & Morgan, G. Sociological paradigms and organizational analysis. In: *The Strategy & Complexity Seminar. Proceedings*. London, London School of Economics, 1997.
- Carvalho, Paulo R. Portinho de. *Organizações de aprendizagem: uma exploração multidisciplinar sobre obstáculos à sua implementação*. Rio de Janeiro, PUC-Rio, 1998. (Dissertação de Mestrado.)
- Cook, S. D. N. & Yanow, D. Culture and organizational learning. In: Cohen, M. D. & Sproull, L. S. (eds.). *Organizational learning*. London, Sage, 1996.
- Fortune*. Oct. 14, 1994.
- Foundation for Inner Peace. *Um curso em milagres*. Instituto de Educação Espiritual, 1994.

- Freitas, Alexandre B. de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: Motta, F. C. P. & Caldas, M. P. (orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo, Atlas, 1997.
- Handy, Charles. *Deuses da administração*. São Paulo, Saraiva, 1994.
- Jackson, Kevin T. Spirituality as a foundation for freedom and creative imagination in international business ethics. *Business Ethics*, 19(1), Mar. 1999.
- Kiokert, Walter J. M. Autopoiesis and the science of (public) administration: essence, sense and nonsense. *Organizational Studies*, 14(2), Spring 1993.
- Leitão, Sergio Proença. Para uma nova teoria da decisão organizacional. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, 31(2), mar./abr. 1997.
- & Martins, A. C. L. Organização de aprendizagem e teoria da autopoiese. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, 32(4), jul./ago. 1998.
- Maritotti, Humberto. *Organizações de aprendizagem. Educação continuada e a empresa do futuro*. São Paulo, Atlas, 1995.
- Motta, Fernando C. Prestes. Cultura e organizações no Brasil. In: Motta, F. C. P. & Caldas, M. P. (orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo, Atlas, 1997.
- Prates, M. A. & Barros, B. T. de. O estilo brasileiro de administrar. In: Motta, F. C. P. & Caldas, M. P. (orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo, Atlas, 1997.