

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**UM CASO DE
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL:
EXAME CONCEITUAL E DE
APLICABILIDADE NO CONTEXTO PÚBLICO**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA
DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PARA A OBTENÇÃO DO
GRAU DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

RICARDO HENRIQUE SCHEIDEMANTEL

Rio de Janeiro, 2002

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**UM CASO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL:
EXAME CONCEITUAL E DE
APLICABILIDADE NO CONTEXTO PÚBLICO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR
RICARDO HENRIQUE SCHEIDEMANTEL

E
APROVADA EM 18/11/2002
PELA COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Luis César Gonçalves de Araujo
Doutor em Administração

Prof^a. Valderez Ferreira Fraga
Doutora em Educação

Prof. Adriano Proença
Doutor em Engenharia de Produção

RESUMO

Esta pesquisa aborda o conceito de Aprendizagem Organizacional principalmente sob a vertente pragmática de *organizações de aprendizagem*, havendo eventuais referências aos conceitos e preocupações teóricos da *aprendizagem organizacional*. A Aprendizagem Organizacional é pesquisada principalmente através das perspectivas de *tecnologia de gestão* e de *estratégia*, havendo menor ênfase nas perspectivas de *inovação e acúmulo de competências tecnológicas* e de *pesquisa teórica*. A abordagem utilizada foi ampla, baseada principalmente no estudo de um caso bastante bem sucedido, conduzido por meio de pesquisa-ação em uma empresa privada de serviços públicos no setor de telecomunicações. Este estudo envolveu um grupo de pequeno porte, nos moldes usuais de um grupo-piloto para *organizações de aprendizagem*. O objetivo final desta pesquisa é fornecer um painel amplo atualizado sobre a idéia de Aprendizagem Organizacional. Para tanto foi realizada uma revisão da literatura sobre o tema, a qual é citada ao longo de todo o texto, confrontando-a com observações de campo. São analisadas as interações da Aprendizagem Organizacional com o contexto brasileiro e com o contexto público; são apresentados desde as origens históricas e fundamentos do conceito, até detalhes da vivência diária em uma *organização de aprendizagem*. E também são analisados aspectos essenciais que deveriam ser observados ou praticados ao aplicar esta forma de gestão. À luz do que foi observado na pesquisa-ação em campo, é enfatizada a grande proximidade que se observou entre a Aprendizagem Organizacional e uma perspectiva fenomenológica, o conceito de *liderança a serviço*, e o modelo gerencial, respectivamente nos domínios de abordagens filosóficas, tipos de liderança, e modelos de gestão.

ABSTRACT

This research has a practice-oriented focus on the concept of Organizational Learning. The basic approach is a *learning organization* perspective, and some references to the concepts and concerns of *organizational learning* were included whenever necessary and proper. Organizational Learning is researched mainly from a *management techniques* and *strategy* point of view, with a smaller emphasis on the *innovation and accumulation of technological capabilities* and *theoretical research* points of view. A broad approach has been used, based mainly on the study of a successful case using action research in a private telecommunication company operating nationwide in Brazil. This study involved a small group, as it is common with pilot groups for *learning organizations*. The main purpose of this research is to provide a broad and updated survey about the idea of Organizational Learning. Results presented in the related literature are compared with findings from the field, and that literature is cited throughout the text. The interactions of Organizational Learning with the Brazilian context and with the public administration context are analyzed; important data, ranging from the historical origins and bases of the concept, to details of the activities in a real life *learning organization*, are shown. Some essential aspects, that should be considered or used when applying this type of management, are analyzed. The action research has shown a close proximity between Organizational Learning and a phenomenological perspective, *servant leadership*, and managerial model, respectively in the fields of philosophical approach, leadership, and management models.

SUMÁRIO

RESUMO	3
ABSTRACT	4
LISTA DE TABELAS, FIGURAS, GRÁFICOS, E FOTOGRAFIAS	7
1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Apresentação e Objetivos da Pesquisa	8
1.2 Descrição dos Capítulos	9
1.3 Aprendizagem Organizacional e Organizações de Aprendizagem.....	11
1.4 Definições de Alguns Termos.....	14
Detalhamento.....	18
Tipos de Liderança.....	20
Sistemas Filosóficos.....	24
Modelos de Gestão.....	25
1.5 Fatores de Disseminação da Aprendizagem Organizacional	27
Desenvolvimento Histórico e Contexto Econômico – Ameaças	27
Contexto Social e Ambiente de Trabalho – Oportunidades	27
1.6 A Abordagem Operacional.....	29
1.7 Origens e Bases Filosóficas.....	30
1.8 Textos Clássicos e de Revisão	34
1.9 Benefícios da Aprendizagem Organizacional	42
2 ESTUDO DE CASO	44
2.1 Apresentação do Caso.....	44
2.2 Descrição da Empresa e da Atividade	46
2.3 Ordens de Grandeza.....	50
2.4 Contratação de Pessoal	57
2.5 Detalhamento.....	64
2.6 Pontos a Destacar	77
2.7 Resultados das Entrevistas	82
2.8 Comentários Finais	84

3	CONTEXTO BRASILEIRO E CONTEXTO PÚBLICO	86
3.1	Introdução: Pode o Governo em Geral Aprender ?	86
3.2	Aprendizagem Organizacional e Contexto Brasileiro	88
3.3	Histórico da Modernização da Administração Pública Brasileira	90
3.4	A Necessidade de uma Lembrança.....	100
3.5	Análise de uma Experiência de AO em Governo	105
3.6	A Administração Pública Brasileira na Atualidade	109
3.7	Considerações Finais	120
4	ASPECTOS ESSENCIAIS EM T.A.O.	122
4.1	Introdução	122
4.2	Aproximação dos Aspectos Essenciais.....	125
4.3	Fenomenologia	133
	Introdução	133
	Breve Histórico da Fenomenologia	138
	Convergência entre Fenomenologia e Aprendizagem Organizacional	140
	Teorema da Incompletude de Gödel.....	145
	Considerações Finais sobre Fenomenologia	147
4.4	Pulsção	148
4.5	Orientação à Ação e Plasticidade.....	152
4.6	Se Fosse Bom Mesmo	157
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	158
5.1	Breve Retrospectiva e Primeiras Considerações.....	158
5.2	Questões Originalmente Propostas e Considerações Adicionais	162
5.3	Sugestões para Futuras Pesquisas	165
	BIBLIOGRAFIA	167
	ANEXO I	172
	ÍNDICE REMISSIVO.....	173

LISTA DE TABELAS, FIGURAS, GRÁFICOS, E FOTOGRAFIAS

Imagem	Título	Página
Figura 1	Detalhamento de Campos e Pólos em Sist. de Gestão, Liderança, e Ab. Filosóficas	16
Figura 2	Arquétipo de Sistemas: Realimentação com Demora	92
Figura 3	Exemplo de Realimentação com Demora em Rede de Distribuição	92
Figura 4	Árvore de Arquétipos de Sistemas, conforme Senge	97
Figura 5	Arquétipo de Sistemas: Transferência de Responsabilidade	98
Figura 6	Exemplo de Operações Bancárias	114
Figura 7	Modelo de Tanure & Barros para Estilo Brasileiro de Administrar	116
Figura 8	Campos e Pólos em Sistemas de Gestão, Liderança, e Abordagens Filosóficas	159
Fotos 1	Fotografias Referentes ao Estudo de Caso	49
Gráfico 1	Evolução da Literatura sobre AO em Estratégia, conforme Mintzberg	35
Gráfico 2	Distribuição Hipotética de Características em uma População	89
Gráfico 3	Comportamento no Tempo: Arquétipo da Realimentação com Demora	92
Tabela 1	Características de Cultura Organizacional Orientada a Aprendizagem, cf. Schein	39
Tabela 2	Comparação de Liderança Tradicional com Liderança a Serviço	41
Tabela 3	Histórico da Transição entre Pólos na Administração Pública Brasileira	90

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação e Objetivos da Pesquisa

O objetivo final da presente pesquisa é fornecer um painel amplo atualizado sobre o conceito de Aprendizagem Organizacional¹ – AO², especificamente como Estratégia e como Tecnologia de Gestão.

São apresentados a revisão da literatura sobre AO, um estudo de caso, e uma averiguação da relevância da Teoria de Aprendizagem Organizacional no contexto brasileiro e no contexto público. A partir daí são debatidos pontos considerados essenciais para que a aplicação e interpretação da AO ocorram de forma consistente, livre de equívocos. Porém, mais do que isso, se procurou apresentar ao longo desta pesquisa o poder da Aprendizagem Organizacional como instrumento para liberar potenciais latentes nas organizações, respondendo a uma clássica pergunta: “Como é possível que um grupo de administradores com QI individual acima de 120 tenha um QI coletivo de 63 ?” (Senge, 1990, p. 19).

Uma definição formal para AO está na seção 1.8 do presente capítulo. Exemplos e comentários ilustrativos sobre aspectos específicos da AO, bem como fragmentos de diversos relatos de caso, encontram-se ao longo de todo o texto.

Esta pesquisa deriva do projeto, apresentado originalmente como parte do processo seletivo para admissão ao Mestrado em Administração Pública, na Fundação Getulio Vargas.

¹ A Aprendizagem Organizacional é um ramo da Teoria da Administração. Teóricos de Administração (por exemplo Argyris & Schön, 1996:180) convencionaram fazer a seguinte *divisão da literatura* sobre Aprendizagem Organizacional: “a literatura orientada à prática, prescritiva, da *organização de aprendizagem* [ou *organização orientada a aprendizagem*, que é um termo equivalente], promulgada principalmente por consultores e praticantes; e a predominantemente cética literatura acadêmica da *aprendizagem organizacional*, produzida pelos acadêmicos” (id.). Ao longo deste texto, quando a referência for à Aprendizagem Organizacional no sentido mais amplo, da teoria e prática globais, serão utilizadas iniciais maiúsculas; e quando a referência for à literatura acadêmica, serão usadas iniciais minúsculas. Além disso, o contexto deixará explícito o significado.

Após algum tempo de estudo o projeto foi abandonado, devido a suposições quanto a duas perguntas, referentes à Aprendizagem Organizacional:

- AO, devido à grande flexibilidade, permite que o empreendimento se deteriore num sistema desordenado e caótico ?
- AO, devido à maior liberdade no fluxo de informações, torna a organização frágil, mais suscetível a ataques externos ou internos ?

A suposição do autor, baseada apenas em reflexões sobre a literatura e práticas de gestão em geral, era de que a probabilidade de uma resposta afirmativa seria elevada. Contudo, posteriormente, ao assumir uma atividade profissional cujo contexto era o do modelo gerencial de administração³, foram surgindo diversas situações⁴ que naturalmente demandavam uma atitude de aprendizagem, conforme relatado no capítulo 2. Gradualmente foram sendo implantadas práticas de aprendizagem, as quais permitiram um elevado desempenho e, de uma forma geral, sucesso. Na prática foi possível provar que as respostas, às duas perguntas acima, podem ser negativas, e que era até muito fácil de realizar isto. Portanto foi retomado o projeto da dissertação sobre Aprendizagem Organizacional.

1.2 Descrição dos Capítulos

Os argumentos apresentados nesta pesquisa se baseiam em diversos casos, em particular em uma experiência bastante bem sucedida de Aprendizagem Organizacional, conduzida por meio de pesquisa-ação. Um dos principais resultados foi validar o grande poder de coesão que existe em grupos trabalhando de acordo com princípios de Aprendizagem Organizacional, apesar da grande flexibilidade e da maior liberdade no fluxo de informações.

² AO será utilizada ao longo do texto como forma abreviada para Aprendizagem Organizacional, assim como TAO para Teoria de Aprendizagem Organizacional.

³ Em oposição respectivamente aos modelo burocrático e modelo patrimonialista.

⁴ O que se pretende afirmar aqui é apenas que o contexto do modelo gerencial de administração naturalmente demanda e fomenta uma atitude de aprendizagem. Isto, de um lado não significa que necessariamente esta atitude e prática vá de fato ocorrer, e de outro

O Capítulo 2 apresenta portanto o estudo de caso, e constitui a principal base experimental desta pesquisa.

No Capítulo 3 são averiguadas especificidades da interação da Aprendizagem Organizacional, com o contexto brasileiro e principalmente com o contexto do setor público. São analisados tanto possibilidades como possíveis problemas, e suas soluções. Estas considerações são feitas levando em conta a origem norte-americana do conceito, bem como a presença de forte influência de filosofias orientais, em especial japonesas, como por exemplo o zen-budismo⁵. São confrontados conceitos teóricos com situações experimentais vivenciadas pelo autor, principalmente em empresas governamentais, as estatais. Estas experiências tiveram um caráter, quanto aos meios de investigação, principalmente de pesquisa participante. Já no estudo de caso apresentado acima, foi realizada uma pesquisa intervencionista como pesquisa-ação mesmo.

O objetivo do Capítulo 4 é ressaltar alguns pontos considerados fundamentais para Aprendizagem Organizacional. A ausência de tais aspectos básicos pode levar a percepções equivocadas quando se mergulha nos crescentes níveis de detalhamento. Isto ocorre porque, com a intensificação da aplicação da Aprendizagem Organizacional, a adaptação a contextos organizacionais específicos, e a grande massa de estudos de caso gerada, existe um nível de detalhamento cada vez maior na pesquisa e nos princípios para aplicação prática. Então é necessário ter em mente alguns pontos fundamentais, a fim de assegurar a consistência das

lado não significa que dentro de burocracias e de modelos patrimonialistas não possam existir práticas de aprendizagem com grande sucesso.

⁵ Apenas para citar aqui um exemplo, Peter Senge, que foi autor do texto que disseminou em larga escala o conceito de *organizações de aprendizagem*, é zen-budista. Micklethwait & Wooldridge, em sua revisão bastante crítica sobre os gurus da Administração, escrevem o seguinte: “Falando com sinceridade, o enorme sucesso de *A Quinta Disciplina* me espanta (...). A contribuição de Senge para a teoria da administração foi dupla. Primeiro, todo esse pensamento exibiu uma elegante inclinação para a Nova Era (Senge é zen-budista). Segundo, suas idéias têm um caráter prático ausente nas discussões acadêmicas” (1996, p. 98).

ações. Este capítulo deriva, muitos dos pontos apresentados, das experiências de campo relatadas nos dois capítulos anteriores.

O Capítulo 5 sistematiza e resume as principais observações desta pesquisa, apresenta respostas a perguntas que foram usadas para orientar o próprio trabalho de pesquisa, e apresenta sugestões para futuras pesquisas.

1.3 Aprendizagem Organizacional e Organizações de Aprendizagem

Aprendizagem Organizacional – *Organizational Learning* – é uma expressão utilizada tanto para denotar este ramo da teoria da administração, como para se referir à literatura acadêmica correspondente^{1,2}. Organizações de Aprendizagem ou Organizações Orientadas a Aprendizagem – *Learning Organizations* – é uma expressão que se refere tanto às empresas que agem segundo os princípios relacionados à AO, como também à literatura orientada à prática⁶ produzida principalmente por consultores e praticantes (Argyris & Schön, 1996, p.180).

No último quarto de século a Aprendizagem Organizacional – AO – se desenvolveu de forma considerável, se tornando uma teoria consistente, altamente assertiva e orientada à ação, baseada na criação de um *Estado de Aprendizagem*. A maioria das empresas-aprendizes de hoje se encontra no limite da fronteira tecnológica de suas respectivas áreas de conhecimento, embora haja uma tendência a tais conceitos se disseminarem, devido à sua relação com o Desenvolvimento Sustentável, com a qualidade do ambiente de trabalho, e com o aumento do desempenho operacional. AO é um campo em pleno desenvolvimento, já com uma razoável massa de estudos de caso. Pode ser implantada mesmo parcialmente nas empresas⁷, ou apenas em alguns setores⁸, dependendo das características da organização.

⁶ Para responder a outra pergunta clássica: “O que fazer na segunda-feira de manhã ?”.

⁷ A aplicação parcial pode, contudo, ser problemática, e se destina a situações específicas e questões pontuais, pois tenderá a não sustentar seus méritos por muito tempo. Além disso, sempre que ocorre uma apropriação utilitarista dos conceitos de AO, estará ocorrendo aplicação parcial.

AO, como ramo da teoria da administração, tem sido definida e estudada portanto sob diferentes enfoques, os quais não são estanques entre si, apesar de apresentarem algumas diferenças principalmente quanto aos aspectos que mais valorizam. Ao longo do texto, sempre que necessário, será enfatizado o enfoque que está sendo considerado. Os três primeiros enfoques listados abaixo estão mais próximos de aplicações práticas, enquanto o último está relacionado a questões teóricas e reflexões de natureza epistemológica:

- Tecnologias de Gestão Organizacional (Araujo, 2001, Cap. 7; Argyris & Schön, 1996, p. 180-188; Micklethwait & Wooldridge, 1996, Cap. 6; Senge, 1990);
- Estratégia (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998-a, Cap. 7; Mintzberg & Quinn, 1998-b, Cap. 8; Hamel & Prahalad, 1995; Argyris & Schön, 1996, Cap. 10);
- Acúmulo de Competências Tecnológicas e Inovação Tecnológica (Leonard-Barton, 1995; Nonaka & Takeuchi, 1995);
- Conceito Acadêmico (Villard & Leitão, 2000, p. 57; Kunda, 1992; Leavitt & March, 1988).

Pelo enfoque de *Tecnologias de Gestão Organizacional* é priorizado o problema do fluxo e autenticidade de informações na organização (Argyris & Schön, 1978, p. 1-6); pelo enfoque de *Acúmulo de Competências Tecnológicas e Inovação Tecnológica* são priorizados os objetivos de disseminação de conhecimento tácito e de criatividade no setor tecnológico da empresa (Leonard-Barton, 1995; Nonaka & Takeuchi, 1995); pelo enfoque de *Estratégia* é priorizado algo que, para ser colocado de forma resumida, se pode chamar de perspectiva fenomenológica (Mintzberg, 1998, cap.7, p. 151-155, 156, 164; Hamel & Prahalad, 1995, cap. 3, 9, 11), e também o conceito de arquétipos de sistemas de Senge (1990, Apêndice 2); pelo

⁸ O uso de grupos-piloto funcionando como sementes, como núcleo de cristalização, é uma solução bastante comum quando se trata de implantar AO em empresas maduras com uma cultura sólida.

enfoque de *Conceito Acadêmico* é priorizada a questão dos efeitos colaterais da AO, o que pode dar errado (Argyris & Schön, 1996, pg 188-198).

Um dos pontos centrais da idéia de Aprendizagem Organizacional – AO – é que organizações e instituições⁹ são capazes de aprender, e que esta aprendizagem é diferente da aprendizagem individual. Conforme analisado extensamente por Dorothy Leonard-Barton (1995), as organizações acumulam conhecimento em memórias organizacionais: sistemas físicos, sistemas de gestão, qualificações e conhecimentos dos funcionários, e valores organizacionais. Se tais conhecimentos, que foram aprendidos e otimizados em um determinado ambiente, não forem continuamente revistos através de uma aprendizagem perene, a organização estagnada corre o risco de se desadaptar de seu ambiente, o que pode levar à sua degeneração e destruição.

Sempre que um grupo de pessoas se reúne para desempenhar uma tarefa em conjunto, é capaz de aprender neste processo; o conhecimento assim gerado pode ser armazenado de diferentes formas; e tal atividade aumenta o desempenho global¹⁰ do grupo¹¹. A

⁹ A Teoria da Aprendizagem Organizacional se aplica tanto a organizações como a instituições. Podem eventualmente existir peculiaridades que, pontualmente, justifiquem abordagens diferenciadas. Quando isto ocorrer, será feita a distinção. Porém, como de uma forma geral os conceitos são aplicáveis indistintamente tanto ao setor privado como ao setor público, que se correlacionam em grande extensão respectivamente aos conceitos de organização e instituição, a partir deste ponto será usado apenas o termo organização.

¹⁰ O enfoque acadêmico de aprendizagem organizacional, sobre o qual há um excelente resumo em Argyris & Schön (1996, p. 188-198), analisa entre outros aspectos problemáticos, a possibilidade da AO ser utilizada também para aprendizado destrutivo ou manipulador, o que seria uma vertente negativa. Autores dessa linha, como por exemplo Gideon Kunda, “clamam que as elites do poder organizacional usam o ideal da organização de aprendizagem do mesmo modo que usam outros ideais retóricos como veículos ardilosos de controle normativo para ganhar a condescendência, de fato, o comprometimento de subordinados, de formas que podem ser boas para aqueles no controle porém ruins para aqueles que estão subordinados a eles” (ibid., p. 194). Também no trabalho de Villardi & Leitão (2000, p. 54), é afirmado que a Aprendizagem Organizacional tem sido deturpada e transformada em teoria funcionalista fundada em pressupostos positivistas. Isto apenas a transformaria em mais um modismo gerencial passageiro, incapaz de produzir modificações consistentes, donde ineficiente e descartável. As modificações propostas caracterizariam apenas “um mudar para que se possa continuar como está, ao estilo [de outras] experiências” (ibid.). Há diversas evidências, contudo, que sugerem que esta argumentação em geral não é válida. Tanto as

Aprendizagem Organizacional pretende estudar esse fenômeno, bem como disponibilizar ferramentas que permitam a efetiva aplicação dos resultados ao mundo organizacional real.

1.4 Definições de Alguns Termos

Neste ponto, vale um comentário sobre modelos de gestão, sistemas filosóficos e tipos de liderança, para situar os termos que surgirão ao longo do texto. Modelos de gestão, sistemas filosóficos e tipos de liderança podem ser analisados sob diferentes cortes, categorizados por diferentes formas, e na Figura 1 se utiliza uma dessas formas. Trata-se de uma macro-divisão, uma tentativa, mas que serve ao propósito de ilustrar em linhas gerais, aquilo com que a Aprendizagem Organizacional tem mais afinidade¹², bem como a diferença entre pólos e campos. Os sistemas filosóficos apresentados são Positivismo, Dialética e Fenomenologia. Os modelos de administração apresentados são Patrimonialismo, Burocracia e Gerencial. Os tipos de liderança apresentados são Autocrático, Democrático, e Liderança a Serviço. Cada um destes termos está representado como um pequeno círculo nos vértices dos triângulos da Figura 1, e é um pólo no sentido de que é uma concepção puramente teórica, uma concepção ideal que, na prática, nunca é alcançada. O que ocorre no mundo real é que o sistema de gestão de uma organização qualquer pode se mover no campo dos modelos de gestão, um dos triângulos, e se afastar ou se aproximar mais de um dos pólos, sem nunca atingí-lo. O mesmo vale para o campo/triângulo dos sistemas filosóficos: por exemplo, falar

observações de campo da presente pesquisa, como outros relatos de caso (por exemplo da Chaparral Steel e da Southwest Airlines) e textos sobre AO, apontam para a relevância da satisfação pessoal e da felicidade e da auto-realização, para a eficaz implantação de processos de Aprendizagem Organizacional, e para que estes se sustentem e não degenerem em pouco tempo em sérios problemas.

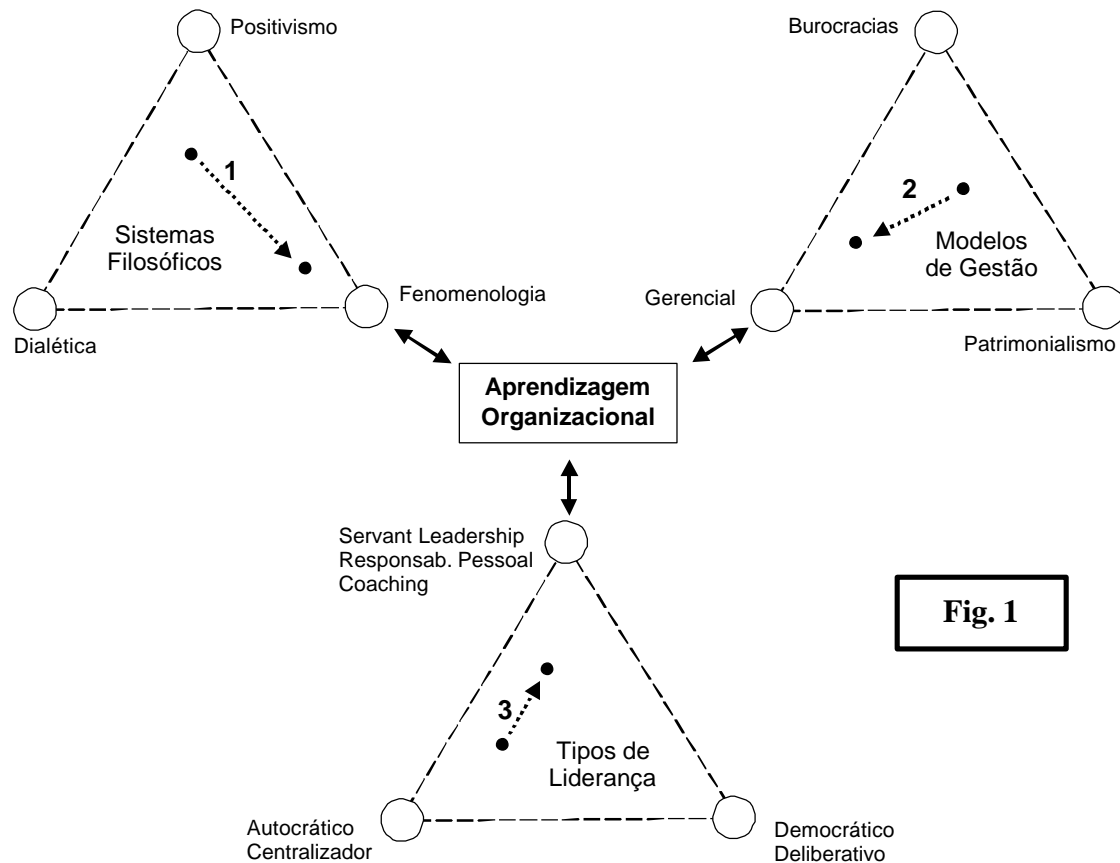
¹¹ A ética é um conceito profundamente ligado à AO. Mesmo em casos onde se opta pelo emprego de uma técnica denominada *caos criativo*, em que há uma sobrecarga planejada sobre os trabalhadores, como por exemplo nos relatos de caso do desenvolvimento da indústria de semicondutores (Kim, 1997) e de veículos (Kim, 1998) na Coréia do Sul, parece existir um grande comprometimento ético. Sempre que a Aprendizagem Organizacional é utilizada de forma manipulatória e utilitarista, deixa de ser Aprendizagem Organizacional e se torna uma Pseudo Aprendizagem Organizacional. Então, quando um empresário declara que implantou AO na empresa e não funcionou, pode ter sido isso o que aconteceu.

em sistema positivista significa que o sistema apresenta práticas e características que se aproximam das que são normalmente associadas ao positivismo, por exemplo a separação sujeito-objeto. Todos os pólos têm seus pontos fortes e pontos fracos, e o que se observa no mundo real são combinações dos pólos, em diferentes proporções. Assim, quando se afirma que a Aprendizagem Organizacional tem maior afinidade com o Modelo Gerencial, com a Fenomenologia e com Liderança a Serviço, que é um dos resultados a ser apresentado nesta pesquisa e que está ilustrado na Figura 1, se pretende dizer o seguinte:

- AO demanda (quando se pretende implantar AO), ou é demandada (quando já se implantou um modelo gerencial), ou fomenta organizações (quando já existem grupos ou subculturas trabalhando com AO) cuja forma de gestão tende a se aproximar do modelo gerencial, não importa o quão distante esteja deste;
- AO demanda, ou é demandada (quando já existe abordagem fenomenológica), ou fomenta organizações cujo sistema de pensamento tende a se aproximar da fenomenologia, não importa o quão distante esteja desta;
- AO demanda, ou é demandada (quando já existe liderança a serviço), ou fomenta organizações cujo tipo de liderança tende a se aproximar da liderança a serviço, não importa o quão distante esteja desta;
- Essa aproximação ocorre, não porque os três pólos acima sejam inerentemente melhores do que os outros, porém, exatamente porque estão presentes em uma proporção demasiado pequena nas organizações contemporâneas em geral, seja nos sistemas de gestão, seja nas estratégias;
- O que se busca na Figura 1 é passar uma idéia, e os nomes específicos dos pólos são menos relevantes. Tais nomes poderiam ser outros caso se fizesse a subdivisão dos campos por outros critérios, e isso em princípio não altera a idéia básica. Além disso, os triângulos que

¹² De acordo com a avaliação, pelo autor, dos resultados da presente pesquisa.

delimitam os campos estão hachurados exatamente para indicar a possibilidade de existência de outros pólos, além dos que foram representados ou dos que correspondem ao conhecimento atual.



A Aprendizagem Organizacional, seja como Tecnologia de Gestão ou como Estratégia, é uma abordagem complementar a todas as outras abordagens, e todas se complementam e possuem seu espaço e instante para aplicação. Ainda assim, a AO possui uma singularidade que a destaca nitidamente das demais, que é o fato de ser a única abordagem que questiona ativamente valores subjacentes ao mundo organizacional, propondo e enfatizando a abertura ao desconhecido, que é a condição primeira para que ocorra aprendizagem.

Além disso, a AO é atualmente o mais forte mergulho em direção a uma perspectiva humanista da administração. Essa atitude de orientação ao humano pode ser percebida em

diversos aspectos dos textos relacionados à AO. A título de exemplo, é reproduzido abaixo um trecho da crítica de Argyris & Schön à uma tradição de pesquisa que vem crescendo em influência, associada à teoria econômica evolucionária. Essa corrente, desenvolvida por pesquisadores como Campbell, Nelson & Winter, e Burgelman¹³, recorre à linguagem darwiniana de evolução, adaptação, e seleção natural. Segue a crítica:

“Pesquisadores dessa tradição vêem a aprendizagem organizacional como o processo no qual organizações inteiras ou seus componentes se adaptam a ambientes em transformação através da geração e adoção seletiva de rotinas organizacionais. (...) Na descrição de Burgelman, os agentes que geram e selecionam variações internas são entidades coletivas rotuladas de [grupos de] gerentes, departamentos, ou alta administração (...).

Muitos pesquisadores de orientação sociológica que vêem a aprendizagem organizacional como um fenômeno intraorganizacional evitam as dificuldades de estabelecer pontes entre fenômenos individuais e organizacionais ao tratar sistematicamente os agentes e processos de aprendizagem em um nível relativamente alto de agregação social (...).

Nós, ao contrário, insistimos que uma teoria de aprendizagem organizacional precisa considerar a relação entre ações e interações de indivíduos e ações e interações de entidades organizacionais de nível mais elevado como departamentos, divisões, ou grupos de gerentes. A menos que uma teoria de aprendizagem organizacional satisfaça a este critério, não poderá contribuir para o conhecimento útil para praticantes de aprendizagem organizacional; nem conseguirá explicar os fenômenos subjacentes às

¹³ Campbell, Donald. “Variation and Selective Retention in Socio-Cultural Evolution”. In *General Systems*, v. 16: p. 69-85, 1969. / Nelson, Richard; Winter, S.G. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Mass.: The Belknap Press of the Harvard University Press, 1982. / Burgelman, Robert. “Fading Memories: A Process Theory of

limitações observadas à aprendizagem organizacional” (Argyris & Schön, 1996, p. 189-190).

Detalhamento

A Figura 1 resume algumas das principais observações que resultaram da presente pesquisa, inclusive do estudo de caso relatado no capítulo 2. Um dos objetivos da pesquisa é contribuir para o conhecimento sobre como implementar organizações de aprendizagem e, nesse sentido, a Figura 1 está relacionada ao “o que fazer”, ao passo que os *aspectos essenciais* debatidos no capítulo 4 estão mais relacionados ao “como fazer”. A Figura 1 foi construída, então, com o objetivo de representar graficamente aquelas observações.

A parte central é sua parte mais importante, e relaciona a Aprendizagem Organizacional a alguns conceitos: fenomenologia, modelo gerencial, e liderança a serviço. Essa parte central mostra as relações de reforço mútuo, de que a AO demanda, é demandada, ou fomenta tais conceitos. Se procurou expressar esse dinamismo pelas setas bidirecionais. A partir daí, pela necessidade de explicitar melhor tais conceitos, foi necessário reconhecê-los como tendo duas propriedades importantes:

- 1) São concepções idealizadas que não se sustentam isoladamente no mundo real. São pólos (representados pelos pequenos círculos na Figura 1) em relação aos quais ocorre sempre apenas uma aproximação. Ou seja, a presença de Aprendizagem Organizacional tende a fazer com que uma empresa se mova de uma posição qualquer para uma posição mais próxima dos conceitos/pólos, representados (pelos pequenos círculos) no centro da Figura 1, em relação à posição original antes da implantação ou presença de AO. Meramente a título de exemplo ilustrativo, as posições original e final são indicadas por dois pontos – um par para cada um dos conceitos: fenomenologia, modelo gerencial, liderança a serviço – unidos respectivamente pelas setas 1, 2, e 3, para indicar a presença desse outro

dinamismo caracterizado pelo movimento decorrente da implantação ou presença de AO. É importante ressaltar que uma infinidade de movimentos seria possível, em termos de amplitude, direção e sentido. Não há como fazer uma representação genérica, e na Figura 1 se optou por representar apenas um exemplo de movimento possível. É necessário, ainda, fazer a distinção entre os pontos e os pequenos círculos: os pontos representam a posição de uma empresa em relação aos pólos num determinado instante, sem nunca atingí-los; ao passo que os pequenos círculos representam os pólos em si;

- 2) Os conceitos/pólos pertencem a categorias, respectivamente: sistemas filosóficos, modelos de gestão, e tipos de liderança. Dentro dessas categorias existem vários outros pólos. Esses pólos representam concepções idealizadas sobre diferentes formas de abordar situações organizacionais reais. Essas diferentes formas de abordagem foram representadas como diferentes posições (os pequenos círculos) na Figura 1, agrupadas em uma categoria através de linhas hachuradas, as bordas dos triângulos. Assim, os pólos que pertencem a uma mesma categoria delimitam um *espaço*, o qual na Figura 1 foi denominado *campo*. Dentro desse campo, a posição real de uma empresa dentro de uma determinada categoria pode ser representada por um ponto. A empresa pode se mover pelo campo, como exemplificado pelas setas 1, 2, e 3, se aproximando mais ou menos de um dos pólos de cada categoria. Um movimento *qualquer* pelos campos da Figura 1, por representar alterações em valores/cultura organizacional, estará sempre univocamente associado a processos de aprendizagem. Muitas vezes são processos acidentais, pontuais no tempo. O movimento pode ser em qualquer sentido porque, na terminologia de aprendizagem organizacional, aprendizagem significa modificação do conteúdo das memórias organizacionais, e assim a aprendizagem pode ser um processo construtivo ou destrutivo. Já a Teoria de Aprendizagem Organizacional busca sistematizar o

conhecimento relacionado à aprendizagem construtiva, à expansão das organizações no sentido sistêmico. Conforme já foi argumentado acima, de acordo com as observações da presente pesquisa, quando há presença de aprendizagem organizacional de uma forma consistente e sistemática, a posição da empresa se moverá pelos campos no sentido de uma aproximação dos pólos que estão no centro da Figura 1: fenomenologia, modelo gerencial, liderança a serviço. Novamente isso é exemplificado pelas setas 1, 2, e 3. E as linhas que delimitam os campos estão hachuradas para indicar a possibilidade de existência de outras abordagens dentro de cada uma das categorias representadas, para além do conhecimento atual ou das opções que foram feitas para construir essa figura.

Conforme debatido na seção 2.5, a afinidade – observada nesta pesquisa – da AO pelos pólos representados mais ao centro na Figura 1, traz a noção de arquétipo. Quanto aos demais pólos, representados mais externamente, está fora do escopo debater se podem ser agrupados ou não. Fica apenas o comentário de que perspectiva positivista, estrutura hierárquica, e liderança autocrático-centralizadora é uma combinação que não é incomum nas organizações.

A representação dos campos referentes a cada categoria com apenas três pólos cada um, foi realizada com a intenção de manter a simplicidade da Figura 1. O objetivo foi representar aquilo com que a AO se relaciona mais – a parte central – e, apenas como recurso auxiliar para favorecer a compreensão, se ilustrou também alguns conceitos com que tem, em termos relativos, menos afinidade.

A seguir é realizada uma descrição em maior detalhe das categorias da Figura 1, e da razão de se ter feito a opção pelos pólos que foram apresentados, em detrimento de outros.

Tipos de Liderança

Esse campo se refere a *estilos de liderança* (EL), ou seja, diz respeito ao perfil pessoal dos líderes; suas habilidades, talentos, dons, que são usados ao abordar as situações

organizacionais. É necessário fazer a distinção entre, por um lado, *estilos de liderança* e, por outro lado, *teorias/modelos de liderança* (TL). As diferentes TL's representam análises do mundo organizacional, em que se busca, entre outros objetivos, identificar qual EL é mais adequado a cada situação. Assim, as TL's propõe estabelecer uma ligação entre os EL e as situações organizacionais reais.

Existe uma grande quantidade de *teorias de liderança*, e um resumo interessante é apresentado no Gráfico do anexo I. Estas teorias podem ser agrupadas em três grandes grupos: teorias baseadas em característica/habilidade pessoal (*trait approach*), teorias comportamentais (*behavioural theories*), e teorias situacionais (*situational theories*).

No âmbito da abordagem baseada em habilidades pessoais (traits), pesquisadores buscaram identificar habilidades pessoais que seriam necessárias. Ghiselli¹⁴, por exemplo, considerou seis habilidades. Essas *traits* são geralmente definidas como características físicas ou psicológicas distintivas que definem o comportamento de uma pessoa. Por tal razão a Teoria das Características (Trait Theory) também é denominada de Teoria do Grande Homem (Great Man Theory) ou do Líder Natural. Isso abre espaço para um amplo debate, que parece estar longe do fim, sobre se é possível ensinar liderança e se é possível treinar a habilidades.

“Há quem pense que, depois de quase um século, a teoria da administração teria eliminado parte do elemento sobre-humano da liderança. Entretanto, o modismo gerencial mais recente [1996] é exatamente o oposto: responsabilidades mais onerosas do que nunca

¹⁴ Ver por exemplo: Ghiselli, E.E. & Siegel, J.P. "Leadership and Managerial Success in Tall and Flat Organization Structures." *Personnel Psychology*, 1972, 25, 617-624; e Ghiselli, E.E. "Managerial talent." *American Psychologist*. October 1963, 18, 631-641. As seis habilidades que considerou relevantes para uma liderança eficaz foram: habilidade de supervisão (planejar, organizar, influenciar e controlar o trabalho de outros); necessidade de realização ocupacional (a busca de responsabilidade e o desejo por sucesso); inteligência (criatividade e habilidade verbal, incluindo capacidade de julgamento, argumentação e raciocínio); decisão (habilidade de tomar decisões e solucionar problemas de forma competente); auto-confiança (extensão até a qual o indivíduo se considera capaz de lidar com problemas); e iniciativa (habilidade para encontrar formas originais e inovadoras de fazer as coisas). Outros autores mencionam entusiasmo, competência técnica, e outras.

acumulam-se no topo da organização. Sendo assim, como o líder deve liderar ? Infelizmente, os livros sobre liderança oferecem respostas contraditórias a essa pergunta. Alguns podem dizer que é fácil aprender a liderar: a liderança não exigiria mais do que a fixação de metas claras, sinceridade com os funcionários, o uso de ‘nós’ em lugar de ‘eu’ e assim por diante. Outros pregam que a liderança, por ser algo tão esotérico e instintivo, é um dom inato de alguns poucos escolhidos: de nada adiantam *bulletin boards*, declarações de missão ou ‘engenharia humana’ para transformar um João Ninguém em um Jack Welch. (...) A notável escassez de líderes capazes de modificar as organizações, e as formas pouco ortodoxas pelas quais essas poucas pessoas persuadem outras a seguirem-na, é um forte argumento em favor da [liderança baseada em] natureza [do líder]. No entanto, alguns pensadores, entre eles Warren Bennis e John Adair, insistem na possibilidade de se ensinar liderança – uma visão que remonta à idéia militar de que os seres humanos podem ser treinados para fazer qualquer coisa” (Micklethwait & Wooldridge, 1996, p. 133).

As teorias comportamentais buscaram explicar deficiências da abordagem por habilidades, deslocando o foco para os *requisitos comportamentais de um líder*, em oposição às suas *características/habilidades*. Dentre estas teorias se destacam o modelo do *continuum* bipolar de Tannenbaum & Schmidt¹⁵, as pesquisas de Iowa, Ohio e Michigan, e o modelo do *managerial grid* de Robert Blake e Jane Mouton.

As teorias situacionais buscaram explicar deficiências das outras teorias – de não conseguirem prever o sucesso da liderança – ao reconhecer que as influências situacionais também eram relevantes. Os modelos situacionais definem que nenhum dos estilos de liderança será eficaz em todas as situações. Dentre tais modelos, se destacam a *Path Goal*

¹⁵ Tannenbaum, R.; Schmidt, W.H. How to Choose a Leadership Pattern. In Harvard Business Review, May/June, 1973.

Theory de Robert House, a *árvore decisória* de Vroom e Yetton, e as *abordagens contingenciais* de Fred Fiedler, e Hersey e Blanchard.

Retornando aos estilos de liderança (EL), ao percorrer toda a teoria de liderança é possível perceber a presença dos mesmos EL's que já haviam sido indicados na escala bipolar de Tannenbaum e Schmidt, ou seja, o posicionamento em alguma graduação ao longo de dois extremos. De um lado, a liderança autocrática, orientada a tarefa, baseada em estrutura hierárquica, centrada no trabalho. De outro lado, a liderança democrática, com orientação social, baseada em relacionamentos, e centrada nos trabalhadores. Vez por outra é citado o *laissez-faire*, um avanço além do extremo democrático, e vez por outra são percebidos traços do conceito de *liderança a serviço*, como na caracterização do líder orientado a resultados – um dos quatro tipos – da *Path Goal Theory*. Porém de uma forma geral o que se tem mesmo é a polaridade autocrático/democrático.

Na seção 1.8 é apresentado o conceito de *liderança a serviço*, um EL diferente. Sua comparação com o EL autocrático é apresentada na Tabela 2, onde se pode verificar seus méritos. Conforme a situação, é um EL superior, em especial quando a situação é caracterizada por ambientes dinâmicos e relacionados a processos de aprendizagem.

Quanto ao pólo referente ao EL democrático, dá margem a iniciativas de maximização de interesses pessoais, e por este caminho surgem muitos de seus problemas. Por exemplo o fomento à ocorrência de uma ideologia patrimonialista, mesmo dentro de organizações privadas. É atribuído a um famoso autor sobre liderança, após uma experiência fracassada de gestão democrática numa universidade, o seguinte desabafo: “Não acredito mais em democracia na administração; não acredito mais em autoritarismo na administração; hoje só acredito em tirania na administração”. E Warren Bennis argumenta: “Você provavelmente já testemunhou as ruínas que certos gerentes ‘famintos por harmonia’ deixaram atrás de si. Eles anseiam tanto por paz que assuntos importantes e problemas de desempenho são

negligenciados por tempo demais, algumas vezes até um ponto em que não há mais volta” ¹⁶.

“O estilo de negociação liberal, de quebrar as diferenças, de trazer as pessoas para junto e esclarecer as diferenças, irá funcionar durante um época de valores compartilhados, mas não em épocas carregadas e polarizadas. Uma coisa é negociar diferenças quando os interesses são apenas econômicos; outra coisa é negociar entre pontos de vista moralmente antitéticos” ¹⁷.

Esses são alguns argumentos sobre os problemas do pólo democrático da Figura 1.

Sistemas Filosóficos

No campo de *sistemas filosóficos* da Figura 1, a referência que se faz, considerando o foco em Aprendizagem Organizacional, é às *filosofias da ciência*, ou seja, às epistemologias derivadas de cada corrente filosófica, às metodologias propostas para conhecer o mundo. Como a AO lida com a questão do novo e do desconhecido, de transcender o conhecimento disponível em um dado momento, avançando para novas áreas, a questão filosófica mais relevante diz respeito exatamente às epistemologias. A seguir são indicadas¹⁸ as principais características¹⁹ relacionadas a cada um dos pólos do campo de filosofias da Figura 1:

Características da epistemologia funcionalista/positivista:

- Realidade concreta e racional.
- Modificado por aproximação sucessiva.
- Problema é a *ordem*, o *equilíbrio* e a *estabilidade*.
- *As organizações*: constituem-se em relações empíricas com regularidade, que podem ser identificadas, estudadas, medidas e transformadas.
- *Administrar*: Significa lidar com relações e instrumentos, orientando-os para produzir resultados de forma previsível e regulável. Pressupõe-se agir racionalmente segundo as regras. Como por exemplo: o Planejamento Estratégico.
- *Os problemas* administrativos advêm da ignorância ou da incompetência em relação a descoberta das soluções.

¹⁶ SIMMONS, Kathy. Emotional Intelligence: What Smart Managers Know. Disponível em <<http://www.gwsae.org/ExecutiveUpdate/2001/April/emotional.htm>>. Acesso em 27/11/2002.

¹⁷ BENNIS, Warren. Quotations. Disponível em <<http://www.conservativeforum.org/authquot.asp?ID=1729>>. Acesso em 27/11/2002.

¹⁸ BULGACOV, Sérgio. Pesquisa em Estratégia Organizacional. Apresentação em PowerPoint, Quartas de Pesquisa, Fundação Getulio Vargas, 27/11/2002.

¹⁹ Adaptado de BURRELL, G.; MORGAN, G. Sociological Paradigms and Organizational Analysis. England: Arena, 1993.

Características da epistemologia estruturalista/dialética:

- A realidade social é formada por relações estruturais antagônicas que trazem *tensões e contradições intrínsecas*, cujo confronto naturalmente leva a mudanças.
- Objeto de investigação científica é a compreensão de tais tensões e contradições, dos processos que as produzem, tais como a denúncia dos meios de dominação. Assim, a sociedade e as organizações criam *conflitos* fundamentais que geram a necessidade de mudanças. Não há solução para os conflitos, a não ser a mudança de estrutura.
- *As organizações*: Consistem em forças dominadoras, portadores de contradições e tensões intrínsecas a sua própria condição: deturpam a realidade, enfocando-a sob o ponto de vista administrativo e científico, através do qual a dominação é escondida.
- *Administrar*: Significa promover a conscientização dos conflitos visando a mudança radical da estrutura geradora dos mesmos.

Características da epistemologia fenomenológica:

- A realidade é objetivada pela *experiência subjetiva* das pessoas.
- A ação humana é determinada e sustentada pelos *significados* recíprocos que permitem o consenso mínimo a respeito do mundo.
- *As organizações*: Constituem-se numa rede de significados que são criados e sustentados pelos indivíduos. As organizações só podem ser investigadas a partir dos indivíduos em ação, por meio da negociação criam, sustentam e modificam modos comuns de interpretação da realidade objetiva.
- As estruturas (organogramas, processos, etc), consistem em reificações; em padrões de regularidade relativos a significados; e a ações da vida ordinária do quotidiano. Como por exemplo a legitimação da estratégia é definida ou construída pelo grupo.
- *Administrar*: Significa gerar aproximações visando a reconstituição dos significados e a busca do consenso.

A proximidade de uma perspectiva fenomenológica com a atitude de aprendizagem da AO é comentada em detalhe na seção 4.3 desta pesquisa. Aqui fica apenas o comentário geral de que, enquanto positivismo e dialética trazem em seu cerne uma noção de separação e confronto, e um certo fatalismo, a fenomenologia traz em si a idéia de integração e de possibilidade.

Modelos de Gestão

Os pólos apresentados no campo de modelos de gestão dizem mais respeito ao debate sobre modernização do setor público, em termos de nomenclatura. As diferentes correntes da teoria da administração, começando com a Administração Científica em 1903 e a Teoria da Burocracia em 1911, poderiam ter sido representadas. Contudo, conforme já colocado, ao

construir a Figura 1 houve uma atenção em manter a simplicidade, em representar apenas as idéias centrais. Os três pólos indicados representam assim os grandes padrões de evolução da administração pública, e a terminologia relacionada surge em diversos autores, como Martins (1997), Abrucio (1997), Bresser-Pereira (1988). Uma análise da relação público-privado, nas tentativas de transferência de práticas e de tecnologias de gestão do setor privado, para a construção do modelo gerencial público, se encontra em Micklethwait & Wooldridge (1996, cap. 13)

É possível perceber um movimento equivalente, patrimonialismo-burocracia-gerencial, no setor privado. Esse movimento é mais claro na transição burocracia-gerencial, o que é evidente na busca do setor privado por descentralização, por atenção ao cliente, por orientação a resultados em detrimento de orientação a processos, por aumento em eficiência e competitividade, por otimização de recursos. Provavelmente o expoente máximo do modelo gerencial no setor privado seja o conceito de *Project Management*, ou seja, a condução das atividades organizacionais por meio de tarefas finitas, em que sempre há uma meta claramente definida a alcançar.

Já o afastamento do setor privado de uma atitude de natureza patrimonialista, pode ser percebido com o crescente interesse por responsabilidade social, transparência administrativa, maior atenção aos *stakeholders*, por exemplo. Alguns conceitos da administração, entre o setor público e o privado, são hoje convergentes. Morgan (1986, p. 307) apresenta uma tabela comparando PIB's com ROB's (produto interno bruto e receita operacional bruta) indicando que já em 1981, dentre as 100 maiores economias do mundo, muitas eram empresas.

O modelo gerencial foi apresentado na Figura 1 como um modelo mais alinhado com uma atitude de aprendizagem devido à sua orientação a resultados claros. Traz em si a idéia de objetividade e transparência, porém de um tipo diferente daquele que a teoria da burocracia permite construir. A sua objetividade diz respeito aos fins, admitindo flexibilidade quanto aos

meios. E sua transparência, por considerar o elemento humano, tem a tendência de nada precisar ocultar. Cumpre ressaltar, novamente, que os pólos nessa figura são modelos ideais, que não existem na realidade. No mundo real sempre existirá uma combinação em diferentes proporções, das características dos pólos. Assim, a Figura 1 indica apenas uma *aproximação* do pólo do modelo gerencial.

1.5 Fatores de Disseminação da Aprendizagem Organizacional

Desenvolvimento Histórico e Contexto Econômico – Ameaças

O risco de uma empresa se desadaptar de seu ambiente, devido a deficiências de aprendizagem, se tornou particularmente relevante ao longo das duas últimas décadas, com a aceleração dos processos econômicos permitida pelo desenvolvimento da Informática e das Telecomunicações. Assim, pode-se argumentar que não foi por acaso que a idéia de AO ganhou espaço na Administração: havia surgido nas empresas uma necessidade, de responder com maior eficácia a um ambiente em rápida mutação. É interessante notar que o clássico texto de Argyris e Schön *Organizational Learning*, em que a expressão surge como título de livro, foi publicado há um quarto de século, em 1978, apenas sete anos após os primeiros kits montáveis de computadores pessoais primitivos começarem a ser vendidos através do correio nos Estados Unidos, em 1971 (Polsson, 2002).

Contudo, o grande salto da Aprendizagem Organizacional ocorreu em 1990, com a publicação de *A Quinta Disciplina: Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem*, livro escrito por Peter Senge, engenheiro de Stanford, com mestrado em Modelagem de Sistemas Sociais e doutorado em Administração no MIT.

Contexto Social e Ambiente de Trabalho – Oportunidades

O desenvolvimento da Informática criou uma tendência ou possibilidade, de se liberar o trabalhador de trabalhos repetitivos: no ambiente de serviços principalmente através do computador pessoal (PC), e no ambiente industrial principalmente através de robôs, linhas

automatizadas ou equipamentos ditos inteligentes (equipamentos eletrônicos com sensores, processadores e atuadores).

Esta liberação do trabalho repetitivo permitiu alocar o ser humano para fazer aquilo que lhe seria mais próprio, a execução de tarefas complexas e a criação. Não há aqui qualquer sentido manipulatório, visto que, se de um lado isto se aplica aos trabalhadores com menor nível de responsabilidade no organograma de uma empresa, por outro lado se aplica também aos presidentes e estrategistas. Computadores coletam dados e realizam pré-análises automatizadas e simulações, que permitem aos tomadores de decisão trabalhar hoje num outro nível de desenvoltura e criatividade.

É verdade que tais automatizações originaram muitos processos de *downsizing* equivocados, frutos em geral de uma grande inabilidade da alta hierarquia da empresa em lidar com o principal elemento de uma organização: gente, pessoas, seres humanos. Também, muitos ganhos de produtividade que levaram a aumentos do Retorno Sobre o Investimento, não foram compartilhados. Tais empresas desperdiçaram assim grandes oportunidades de crescimento e fortalecimento organizacional, ao tratarem *gente* não como parceiros e fontes de oportunidades, mas como um incômodo necessário, a ser suportado²⁰.

Contudo outras empresas compreenderam tais oportunidades ao menos em parte, e assim se desenvolveram, ocuparam espaços e desbancaram concorrentes. Diante das evidências de sucesso, isto começou a ser um padrão a ser seguido, e por isto hoje as expressões *capital humano* e *capital intelectual* estão tão disseminadas. Atualmente os diversos talentos e competências dos trabalhadores, o capital humano, são compreendidos

²⁰ Não se trata aqui de uma perspectiva ingênua: certamente não é simples lidar com gente, e há muitos problemas a solucionar. Por outro lado, também não é algo assim tão complexo, diante de todas as ferramentas que foram criadas em Administração. O que parece ocorrer é que muitas organizações ainda mantêm lideranças com uma formação humana pobre, em plena *economia do conhecimento*. Este tipo de liderança tenta imitar formas de liderança mais avançadas – ver a seção sobre *liderança a serviço* no capítulo 2 –, que além de uma profunda

como sendo parte do ativo de uma empresa, apesar de poder existir controvérsia quanto à forma de sua mensuração. Uma vez que exista capital humano, como se faz para aumentá-lo ? Através de processos de aprendizagem. E este é um domínio da Aprendizagem Organizacional.

Para finalizar, analisando uma outra dimensão, agora como hipótese, as alterações produzidas pelo desenvolvimento tecnológico na vida pessoal, em termos de liberação de tarefas repetitivas, são tão grandes quanto no mundo do trabalho. Uma série de eletrodomésticos inovadores e máquinas ‘inteligentes’, associados a uma gama de novos produtos oferecidos pelo comércio, produzem esta liberação: nas áreas de alimentação, vestuário, e assim por diante. Além disso, os constantes avanços em Medicina e Biotecnologia originam certas tendências atuais, como por exemplo o aumento da expectativa de vida. O aumento numérico nas faixas etárias mais elevadas, mantendo uma boa qualidade de vida, produz seus efeitos. O resultado disso tudo é: tempo livre. As pessoas, pelo menos uma parte delas, deixam de ter que estar numa eterna luta pela sobrevivência. Analisar a relação entre tempo livre e facilidade de acesso a conhecimento na vida privada, por um lado, e um aumento na pressão por uma atitude de aprendizagem no mundo organizacional, por outro, é uma tarefa complexa que está fora do escopo desta pesquisa. Fica registrada aqui apenas a hipótese.

1.6 A Abordagem Operacional

A presente pesquisa teve desde sua origem uma proposta operacional. Há uma maior ênfase sobre aspectos práticos de implementação, em detrimento de aspectos acadêmicos e filosóficos; enfim, uma abordagem mais tecnológica do que científica. O debate acadêmico sobre aprendizagem organizacional parece envolver um certo preciosismo, tirando o foco de questões verdadeiramente centrais à idéia de Aprendizagem Organizacional.

formação técnica possuem uma formação humana, arraigada na forma de valores. Tal

O fato é que a literatura de AO se subdividiu em dois grandes grupos, um grupo operacional e um grupo conceitual, e a revisão bibliográfica e fundamentação desta pesquisa foram feitos preferencialmente com base no primeiro. Argyris e Schön se propuseram em *Organizational Learning II* (1996, p. XVII-XXV) a fazer uma conciliação entre os dois grupos. Porém os testes de campo e as informações empíricas, que realimentam a própria análise teórica, estão descritos na literatura operacional, daí a preferência pela mesma. Doravante toda referência à literatura sobre AO, exceto no caso de menção em contrário, se refere à literatura operacional.

1.7 Origens e Bases Filosóficas

As origens da idéia de Aprendizagem Organizacional são antigas, e se pode trilhar diferentes rotas, conforme cada um dos quatro enfoques apresentados na seção 1.3. A título de exemplo nos anos 1950, vale citar a Escola Baseada em Recursos, e o trabalho de Edith Penrose publicado em *A Theory of the Growth of the Firm*, trazendo a noção de que as empresas competem com base nos recursos – conhecimento – que acumulam internamente. Também Herbert Simon, com a noção de que o conhecimento é imperfeito, e que sempre falta algo. E Joseph Schumpeter com o conceito de *Destruição Criativa*, rebatizado de *Acumulação Criativa* pelos economistas neo-schumpeterianos para tornar a idéia mais compreensível ao mundo organizacional (Pavitt & Steinmueller, 2000, p. 10). Estes três exemplos dizem respeito a um dos enfoques de AO, o relacionado à inovação tecnológica e acúmulo de competências.

Voltando mais ainda no tempo, é citado aqui um exemplo pontual clássico para o fato de que processos de aprendizagem organizacional sempre ocorreram, muito antes de ser formulada uma teoria para os mesmos: trata-se do processo de transformação da marinha

imitação resulta sempre mecânica, de resultados inconstantes e efêmeros; enfim, uma fraude.

norte-americana entre 1899 e 1902, iniciado pelo oficial de artilharia William Sowden Sims²¹. Este oficial observou pequenas modificações técnicas que estavam sendo testadas em embarcações britânicas nos Mares da China, as quais, se fossem devidamente desenvolvidas, permitiriam elevar o índice de acerto dos tiros de canhão de menos de 2 % para 40 %.

“Para seus superiores, William Sims era irritante; sua carta não teve resposta. (...) Durante dois anos, mandou uma dúzia de cartas. (...) Mas suas sugestões foram amplamente ignoradas. (...) Para compreender a razão pela qual as primeiras doze cartas de Sims foram ignoradas, vale a pena examinar a estrutura organizacional da marinha em 1902. Os navegadores [e não os artilheiros] dominavam a linha de comando da marinha, pois a navegação era a chave para a vitória, (...) ao compensar a falta de precisão da artilharia. (...) As cartas de Sims foram rejeitadas por diversos motivos:

- Se fosse possível, alguém já estaria fazendo aquilo.
- Se fosse possível, um navegador já teria pensado naquilo.
- Se fosse feito, qual seria o impacto na estrutura organizacional da marinha ?

Sims perseverou. (...) Enviou sua décima terceira carta ao então comandante-chefe, o presidente Theodore Roosevelt. (...) Roosevelt agiu. (...) O que começou como uma tentativa de mudar a forma de utilização dos canhões da marinha acabou mudando a própria marinha. Os navios e a navegação passaram a ser menos importantes do que as armas. Os disparos contínuos no alvo mudaram toda a estrutura organizacional da Marinha norte-americana” (Manganelli & Klein, 1994, p. 5-7).

²¹ Este caso é geralmente relatado como um caso de Reengenharia. E isso é uma característica interessante da Aprendizagem Organizacional: de forma implícita ou explícita, é um conceito subjacente a todos os processos de reformulação organizacional (Reengenharia, Empowerment, TQM e assim por diante) que apresentam sucesso a longo prazo. A razão é relativamente simples: se houve alteração de valores organizacionais – uma condição necessária para as mudanças se sustentarem a longo prazo –, isso indica que efetivamente ocorreu aprendizagem na organização.

E há inúmeros exemplos mais antigos ainda. Ver por exemplo o texto²² *A Emoção e a Regra: Os Grupos Criativos na Europa de 1850 a 1950*.

Ainda em relação às origens da AO, é interessante observar que é raríssimo que os autores atuais citem suas fontes filosóficas. Nonaka & Takeuchi (1995) constituem rara exceção, ao incluírem um sub-capítulo intitulado *A Tradição Intelectual Japonesa*, em que abordam as contribuições do budismo e do confucionismo no enriquecimento da visão de mundo, em adição à linearidade ocidental e ao racionalismo analítico cartesiano. A própria obra de Peter Senge (1990) é totalmente permeada pelo zen-budismo, do qual é praticante, sem que haja uma única referência direta ao mesmo. Este aspecto acaba sendo comentado em obras de revisão, como em Micklethwait & Wooldridge (1996, Cap. 6). Talvez essa atitude tenha a intenção de uma maior objetividade, propondo abordagens organizacionais sem entrar no campo da filosofia, o que poderia prejudicar a assimilação inicial pelo mundo empresarial.

A Aprendizagem Organizacional lida com conceitos como pensamento sistêmico e pulsação²³, provavelmente sob influência de filosofias orientais. Outro conceito importante em AO é a ética, o que remete aos pensadores europeus do pós-guerra, por exemplo a retomada do existencialismo de Kierkegaard, com sua ênfase em responsabilidade pessoal. A modelagem de sistemas introduzida por Senge, a partir dos trabalhos de Jay Forrester, permite vislumbrar como as decisões tomadas por uma empresa podem ter efeitos a longo prazo, criando situações indesejáveis que normalmente seriam tomadas como obra do acaso.

Em termos mais epistemológicos, é importante ainda ressaltar dois aspectos fundamentais relacionados à AO. Em primeiro lugar a proposta da AO, em termos de Estratégia e Tecnologia de Gestão, não é fundamentalmente de oferecer soluções específicas nem semi-acabadas para os problemas organizacionais. Não se trata simplesmente de levar organizações a aprender, pois isto já fazem. Trata-se de levá-las a aprender a aprender. Este

²² Masi, D. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999

processo de aprendizagem num contexto mais amplo, em que a aprendizagem ocorre sobre o próprio processo/ação de aprendizagem, foi o que Gregory Bateson denominou deuteroprendizagem (Argyris & Schön, 1978, p. 26-28). Por outro lado, Argyris & Schön cunharam o termo *double-loop learning*²⁴ (ibid., p. 1-28), para se referir mais especificamente à capacidade de aprender num nível mais profundo, através da compreensão dos erros, revendo premissas e valores fundamentais da empresa. A combinação desses dois conceitos, a capacidade de aprender-a-aprender a fazer questionamentos profundos – sobre os diversos aspectos da realidade organizacional – constitui um dos objetivos de estudo da Aprendizagem Organizacional

Portanto AO não se refere a convencer alguém de alguma coisa: AO é diálogo, é abertura ao desconhecido, a verdade se provando por si mesma a cada momento. Neste ponto se aproxima muito da 3ª redução da fenomenologia. Também é importante ressaltar a proximidade que existe entre o *double-loop learning* e a suspensão do conhecimento e do sentido, as 1ª e 2ª reduções fenomenológicas.

²³ Esses conceitos serão aprofundados respectivamente nos capítulos 3 e 4.

²⁴ *Aprendizagem em Circuito Duplo*. A distinção em relação ao *Single-Loop Learning* – *Aprendizagem em Circuito Simples* – pode ser explicada como “a distinção entre o processo de aprendizagem e o processo de aprender a aprender. Sistemas cibernéticos simples, assim como o termômetro doméstico, são capazes de aprender no sentido de serem capazes de detectar e corrigir desvios a partir de normas predeterminadas. Mas são incapazes de questionar a propriedade daquilo que estão fazendo. Por exemplo, um termostato é incapaz de determinar se o nível de temperatura é apropriado para atingir as preferências daqueles que estão numa sala e fazer ajustes que levem isso em conta. Sistemas cibernéticos mais complexos tais como o cérebro humano ou computadores avançados têm essa capacidade. São freqüentemente capazes de detectar e corrigir erros nas normas de operação, e então influenciar os padrões que guiam as suas operações em detalhes. É este tipo de habilidade de autoquestionamento, que permeia as atividades dos sistemas, o fator que permite a estes sistemas aprender a aprender e se auto-organizar. A diferença essencial entre esses dois tipos de aprendizagem é, algumas vezes, identificada em termos de uma distinção entre uma aprendizagem do tipo ‘circuito simples’ e ‘circuito duplo’” (Morgan, 1986, p. 91). Ou seja, sempre que há referência a situações onde é necessário rever a validade de premissas, há referência a esta aprendizagem num nível mais profundo, que implica em lidar diretamente com os erros sistêmicos, e que no mundo organizacional envolve a revisão de valores/cultura. Esta é a *Aprendizagem em Circuito Duplo – Double-Loop Learning*.

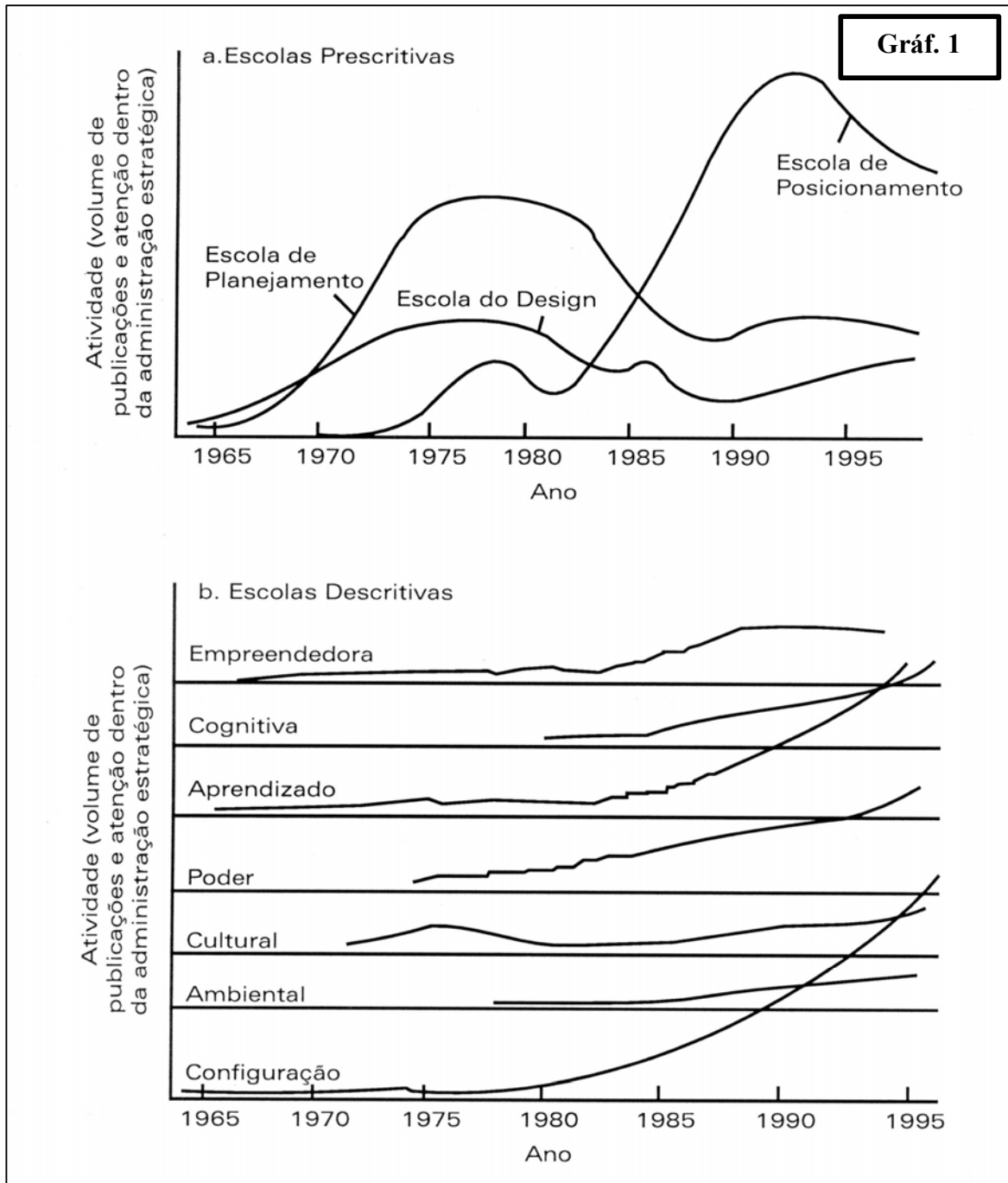
O segundo aspecto a ser ressaltado é que AO é uma idéia fortemente comprometida com ação. Há uma proximidade com o que Michael Polanyi (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 65) denominou conhecimento tácito. Além disso, “o conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. (...) O conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado à ação. É sempre o conhecimento *com algum fim*” (ibid., p. 63). Ver sobre isso, também, o conceito de *intencionalidade* na seção 4.3.

Nas palavras de Senge, “o problema em se falar em organizações de aprendizagem é que a aprendizagem perdeu seu significado básico no uso contemporâneo, e passou a ser sinônimo de assimilar informação, o que tem uma remota ligação com o verdadeiro significado da palavra. Seria um absurdo dizer: ‘Acabo de ler um ótimo livro sobre andar de bicicleta – agora já sei andar de bicicleta’” (1990, p. 22).

1.8 Textos Clássicos e de Revisão

Para desenvolver esta pesquisa, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o tema de Aprendizagem Organizacional. Esta revisão se aprofundou o suficiente para se ramificar em áreas correlatas, de temas como Liderança e Cultura Organizacional.

De acordo com Argyris & Schön (1996, p. 180), toda a vasta literatura sobre Aprendizagem Organizacional possui em comum certas noções fundamentais: “adaptabilidade organizacional, flexibilidade, evitar armadilhas da estabilidade, propensão à experimentação, disposição para repensar meios e fins, orientação a formular perguntas, realização do potencial humano para aprendizagem no serviço aos propósitos organizacionais, e criação de estruturas organizacionais como contexto para o desenvolvimento humano” (Argyris & Schön, 1996, p. 180).



O número de publicações sobre aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem vem crescendo bastante, refletindo o interesse pela área. Considerando o enfoque de AO como *estratégia*, o Gráfico 1 ilustra o crescimento do volume de publicações e atenção ao tema, ao longo de três décadas (Mintzberg, 1998, p. 258), comparativamente a outras abordagens. Pode-se observar ainda que a taxa de crescimento referente a AO,

denominada por Mintzberg *et al* de *Escola do Aprendizado*, está entre as maiores de todas as abordagens. Dentro dos enfoques de *tecnologias de gestão e inovação tecnológica*, há indícios de crescimento equivalente, refletindo o interesse por este ramo da teoria de administração.

Ao realizar a revisão bibliográfica para esta pesquisa, houve uma preferência pelos textos sobre Aprendizagem Organizacional orientados à prática, produzidos por consultores e praticantes, havendo menor ênfase nos textos acadêmicos. Dentro do conjunto de textos operacionais, foram considerados prioritariamente os textos relacionados a *Tecnologias de Gestão*, seguidos pelos textos de *Estratégia*, e havendo uma menor ênfase em *Inovação Tecnológica e Acúmulo de Competências*.

A razão destes dois conceitos serem mantidos no foco do estudo, e de não se fazer a opção por um ou por outro, é que exatamente devido a um dos fundamentos da AO ser o pensamento sistêmico, a Estratégia tende a interferir e permear a Tecnologia de Gestão, e vice-versa. Estratégia e Tecnologia de Gestão são conceitos totalmente distintos, porém são aproximados pela mesma idéia subjacente – a lógica sistêmica da causalidade mútua (vide Argyris & Schön, 1996, p. 182).

Daqui em diante são comentados alguns *textos clássicos* relacionados à Aprendizagem Organizacional. Chris Argyris e Donald Schön podem ser considerados os ‘pais’ da Aprendizagem Organizacional. Apesar desta área já ser pesquisada bem antes da publicação de seu texto clássico *Organizational Learning* (1978), esta obra foi um marco, ao integrar (1) definições claras sobre os conceitos envolvidos, (2) estudos de caso, (3) propostas de implementação e soluções para alguns problemas implementação, e (4) modelos teóricos para interpretar diferentes tipos de aprendizagem.

Argyris & Schön definiram *aprendizagem organizacional* analisando antes ainda o conceito de *ação organizacional*. Ambos são um tipo especial de metáfora, a qual analisaram

em detalhe. Começaram estabelecendo a diferença entre um mero agrupamento de pessoas e uma organização. Definiram que um grupo de pessoas qualquer se transforma em uma organização a partir do momento que seus membros criam procedimentos para (1) tomar decisões em nome da coletividade, (2) delegar a indivíduos a autoridade de agir em nome da coletividade, e (3) estabelecer limites entre a coletividade e o restante do mundo (ibid., p. 12). A análise prossegue por seis perspectivas, culminando com a definição de que “*uma organização é um artefato cognitivo composto de imagens individuais e mapas públicos*” (ibid., p. 16-17). A existência de uma organização pressupõe memória, pressupõe que indivíduos alteram sua conduta espontânea em função de acordos, que tendem a ser tácitos e inconscientes, previamente firmados com os demais membros. Chamam a estes acordos tácitos de teorias-de-ação. O conceito de teorias-de-ação parte do pressuposto de que toda ação humana deliberada tem uma base cognitiva; e que reflete normas, estratégias e modelos-de-mundo que têm reivindicações de validade geral. *O conjunto de normas, estratégias e modelos-de-mundo – ou modelos mentais –, compõe uma teoria-de-ação.*

“É esta teoria-de-ação, uma coisa aparentemente abstrata, que é mais distintivamente real [sobre uma organização]. É o que os antigos [funcionários] sabem e que os novos aprendem através de um contínuo processo de socialização. E é a história de mudanças na teoria-de-ação o que teríamos de consultar a fim de inquirir sobre a aprendizagem organizacional [daquela organização]” (Argyris & Schön, 1978, p. 16).

Enfim, organizações são estruturas ilusórias baseadas em negociação. Porém é um tipo especial de ilusão, extremamente real na medida em que de fato as pessoas passam a agir de forma coordenada e são capazes de produzir resultados que de outra forma, pela mera justaposição de pessoas, não seriam possíveis. Por tal razão foi afirmado acima que aprendizagem organizacional é uma metáfora especial. É uma metáfora baseada na aprendizagem individual. Porém, apesar da aprendizagem organizacional depender da

aprendizagem individual, ela é de uma natureza diferente. Uma organização é capaz de aprender de formas diferentes, por exemplo contratando um novo funcionário que tenha um conhecimento específico, ao passo que uma pessoa não pode pegar um pedaço de cérebro com um conhecimento específico que deseje e inserir dentro de seu crânio.

Argyris & Schön ainda classificaram as teorias-de-ação em dois tipos: as teorias-esposadas e as teorias-em-uso. Teorias-esposadas são as teorias-de-ação declaradas publicamente, e as teorias-em-uso são as que de fato são usadas. Argumentaram que nem sempre há consciência sobre a diferença, por parte dos membros da organização.

Peter Senge, em *A Quinta Disciplina* (1990), trouxe um elemento fundamental que ainda faltava à Aprendizagem Organizacional, e que se pode definir resumidamente como uma perspectiva fenomenológica. Enquanto Argyris & Schön tinham uma orientação fortemente científica e orientada a solucionar problemas, Senge de certa forma trouxe uma perspectiva de futuro, de possibilidades de avanço e de conquista em novos horizontes. Talvez esta seja a explicação para a AO ter se disseminado numa escala tão ampla a partir de seu texto original. Senge em conjunto com sua equipe publicou três livros (1990, 1994, 1999), e iniciou as atividades do SoL – Society for Organizational Learning – a partir do MIT, com a implantação de projetos-piloto em empresas norte-americanas de grande porte.

Dorothy Leonard-Barton (1995) e Nonaka & Takeuchi (1995) sob uma perspectiva mais ampla e com certa ênfase em inovação tecnológica; e Henry Mintzberg (1998) e Hamel & Prahalad (1995) sob uma perspectiva mais focalizada em estratégia, são autores de textos consagrados relacionados à AO.

Tabela 1 - Características de uma Cultura de Aprendizagem (Schein, 1992)

1. Relação Organização-Ambiente Econômico		
Ambiente dominante	Simbiótico	Organização Dominante
		X
2. Natureza da Atividade Humana		
Reativa, fatalista	Harmonizadora	Proativa
		X
3. Natureza da Realidade e Verdade		
Moralista autoritária		Pragmática
		X
4. Natureza da Natureza Humana		
Humanos basicamente maus		Humanos basicamente bons
		X
Natureza humana fixa		Natureza humana mutável
		X
5. Natureza das Relações Humanas		
Grupismo		Individualismo
	X	
Autoritárias / Paternalistas		Colegiais / Participativas
	X	
6. Natureza do Tempo		
Orientado ao passado	Orientado ao presente	Orientado ao futuro próximo
		X
Unidades de tempo curtas	Unidades de Tempo Médias	Unidades de tempo longas
	X	
7. Informação e Comunicação		
Baixo nível de conectividade		Conexão total
		X
8. Uniformidade Versus Diversidade Subcultural		
Alta uniformidade		Alta diversidade
		X
9. Orientação a Tarefa Versus a Relacionamento		
Orientação a tarefa	Orientação a ambos	Orientação a relacionamento
	X	
10. Lógica Linear Versus Sistêmica		
Pensamento Linear		Pensamento Sistêmico
		X

Edgar Schein incluiu, na segunda edição de *Organizational Culture and Leadership* (1992), dois capítulos dedicados à Aprendizagem Organizacional. O texto é uma obra de referência no que diz respeito à criação e gestão de uma cultura orientada à aprendizagem. Alguns resultados de seu trabalho são apresentados na Tabela 1.

Robert Greenleaf cunhou a expressão '*the servant as leader*' – o servo como líder – num artigo de 1970. Hoje se usa mais a forma derivada '*servant leadership*' – liderança a serviço. Este autor produziu uma extensa obra sobre liderança, principalmente na forma de artigos. Uma boa compilação está em *The Power of Servant Leadership* (Greenleaf, 1998). Na contracapa do livro, o próprio Peter Senge o descreve como um dos maiores pensadores sobre liderança das últimas três décadas. Certamente, o tipo de liderança proposto por Greenleaf se adequa muito bem aos princípios para *organizações de aprendizagem* apresentados em *A Quinta Disciplina*.

Ao realizar o estudo de caso apresentado no próximo capítulo, foi possível para o autor da presente pesquisa formular, testar e desenvolver conceitos sobre liderança, relacionados ao contexto de Aprendizagem Organizacional. Tais conceitos eram designados resumidamente pela expressão '*liderança humilde*' – onde humildade não significa resignação, e sim uma conduta respeitosa perante o ser humano aliada a uma atitude de aprendizagem. Uma parte desses conceitos consta nos itens 6-11 da seção 2.7, oriundos de outro autor. O contato com esses autores sobre liderança veio a ocorrer posteriormente e, como Greenleaf é um autor consagrado com a expressão mais próxima da que era usada originalmente, sua expressão '*liderança a serviço*' passou a ser adotada ao longo desta pesquisa. A Tabela 2 apresenta uma compilação das principais características/propriedades do conceito de '*liderança a serviço*', por comparação com a liderança hierárquico-autoritária tradicional (McGee-Cooper & Looper, 2001, p. 4). O item 14 da Tabela 2 foi adicionado pelo autor da presente pesquisa. É importante enfatizar que esta tabela caracteriza dois dos pólos

Tabela 2 - Características da Liderança a Serviço (McGee-Cooper & Looper, 2001)

CHEFE TRADICIONAL OU LÍDER BASEADO EM HIERARQUIA	SERVO COMO LÍDER
<ol style="list-style-type: none"> 1. Começa com um empenho pessoal para alcançar a posição de poder mais alta. 2. Opera de um modo altamente competitivo. Possui um conjunto de idéias independente. Considera importante receber crédito pessoal por resultados 3. Usa poder pessoal, medo, e intimidação para conseguir o que quer. 4. Focaliza em ação rápida. 5. Se baseia em fatos, lógica, e provas. 6. Controla informação a fim de manter o poder. 7. Gasta mais tempo falando e dando ordens do que ouvindo. 8. Deriva um senso de confiança e valor pessoal, de construir seus próprios talentos e habilidades. 9. Vê aqueles que lhe oferecem suporte como uma base de poder. Usa privilégios e títulos para sinalizar aos outros quem tem poder. 10. Fala primeiro e acredita que suas idéias são as mais importantes. Geralmente domina a conversa e intimida seus oponentes. 11. Entende as políticas internas e as usa para seu ganho pessoal. 12. Entende a prestação de contas, quanto às suas responsabilidades, como sendo a atribuição de culpa, e acusação. 13. Usa humor exclusivo (geralmente pejorativo, e sarcasmo) para controlar os outros. 14. Determina o que os outros devem fazer. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Começa com um desejo de servir aos outros de qualquer lugar na organização. 2. Opera de um modo altamente colaborativo e interdependente. Sabe que todos podem se beneficiar ao trabalharem juntos para criar soluções ganha/ganha/ganha. Dá crédito aos outros. 3. Usa confiança pessoal e respeito incondicional para construir pontes e fazer o que é melhor para o "todo". 4. Focaliza em ganhar compreensão, entrada de dados, e adesão de todas as partes. Compreende que mais rápido é muitas vezes mais devagar porque as pessoas apóiam aquilo que ajudam a criar. 5. Usa intuição e previsão para balancear fatos, lógica, e provas. 6. Compartilha informação macro para passar uma visão geral. Tutora e orienta outros ao prover contexto e fazer perguntas reflexivas que os auxiliam a chegar a suas próprias decisões. 7. Escuta profunda e respeitosamente aos outros, especialmente àqueles com visões dissidentes. 8. Deriva um senso de autorealização da atividade de mentor, de orientar, e crescer colaborativamente com os outros. 9. Desenvolve confiança entre seu colaboradores e percebe a habilidade de fomentar soluções interdependentes como um valor central. Quebra a hierarquia. 10. Escuta primeiro. Valoriza a contribuição de outros e é capaz de construir força através das diferenças. 11. É sensível àquilo que motiva os outros e procura balancear o que é melhor para o indivíduo com o que é melhor para o grupo. 12. Entende a prestação de contas, quanto às suas responsabilidades, como sendo a criação de um ambiente seguro para a aprendizagem. Assegura que as lições aprendidas através dos erros sejam compartilhadas. 13. Usa humor inclusivo para enaltecer os outros e fazer com que se torne seguro aprender através dos erros. É o primeiro a deixar os outros se tornarem vulneráveis. 14. Lidera pelo exemplo.

sobre *tipos de liderança* apresentados na Figura 1, e que no mundo real sempre se observará uma posição intermediária entre os extremos, se aproximando mais de um ou de outro.

Para terminar, boas revisões sobre Aprendizagem Organizacional, tanto críticas como contextualizadoras, foram realizadas por exemplo por Micklethwait & Wooldridge (1996, cap. 6) e por Argyris & Schön (1996, cap. 8).

1.9 Benefícios da Aprendizagem Organizacional

A Aprendizagem Organizacional é uma importante contribuição para diferentes setores da sociedade. Favorecer sua compreensão e disseminação é um dos objetivos desta pesquisa.

Entendida como Estratégia, AO tende a produzir empresas de maior desempenho – vide exemplos como Chaparral Steel no setor siderúrgico (Leonard-Barton, 1995), Honda no setor de motocicletas (Mintzberg, 1998), e Southwest Airlines no setor de aviação civil (McGee-Cooper & Looper, 2001). Também tende a produzir empresas socialmente mais responsáveis, com maior comprometimento com o desenvolvimento sustentável.

Além disso, a AO contribui para evitar o pensamento estratégico ingênuo, a idéia de que em time que está ganhando não se mexe, a clássica tendência à oscilação entre dois pólos:

- Temos sucesso e não precisamos aprender nada.
- Temos problemas e não temos tempo para aprender nada: precisamos de uma solução.

Entendida como Tecnologia de Gestão, AO tende a aumentar a qualidade do ambiente de trabalho. A hipocrisia naturalmente reinante no ambiente de trabalho, responsável por pequenos e por grandes desastres organizacionais, e também pelos pessoais, é um dos alvos da AO – considerando o enfoque de tecnologia de gestão. Os valores culturais no mundo do trabalho favorecem o fingimento: procura-se manter as aparências, pois um profissional deveria saber tudo sobre seu ofício, e nunca cometer erros. Porém erros são cometidos, e sua ocultação leva a prejuízos imensos. Já a AO considera erros como fonte de aprendizado, de

real aprendizado. Tal abordagem foi lançada por Argyris & Schön dezoito anos antes de Hamel & Prahalad dedicarem um capítulo ao assunto em *Competing for the Future* (1995, Cap. 3).

2 ESTUDO DE CASO

“Eu dormia e sonhava, que a vida é alegria.
Acordei e vi, que a vida é serviço.
Servi e vi, que serviço é alegria.”

Rabindranath Tagore.
Poeta indiano, Prêmio Nobel de literatura.

2.1 Apresentação do Caso

Os argumentos apresentados neste capítulo se baseiam em uma experiência bastante bem sucedida de Aprendizagem Organizacional, ocorrida numa equipe de diligenciamento²⁵ de uma das operadoras de telecomunicações de cobertura nacional, ao longo do ano 2000.

O trabalho de auditoria, da construção de rotas ópticas de longa distância entre capitais, propiciou um ambiente suficientemente hostil para o teste de algumas questões pertinentes às organizações de aprendizagem. Tais testes foram conduzidos por meio de pesquisa-ação, e serão descritos mais adiante neste capítulo.

Um dos principais resultados foi a validação do grande poder de coesão que existe em grupos trabalhando de acordo com princípios de AO, apesar da grande flexibilidade e da maior liberdade no fluxo de informações. A equipe se manteve coesa mesmo num ambiente em que, devido às elevadas quantias envolvidas, eram sistemáticas as tentativas de coerção e cooptação. Talvez este seja de fato o principal resultado, por ter fornecido uma resposta negativa às duas perguntas apresentadas na seção 1.1, motivando o prosseguimento da presente pesquisa. Este caso se refere ao estudo da AO principalmente sob o enfoque de *tecnologias de gestão*.

²⁵ Investigação oficial realizada por empresa ao investir na construção de novas plantas, industriais ou não, eventualmente em outro país, e por meio de construtoras contratadas e subcontratadas. É uma auditoria orientada à qualidade e ao cumprimento das especificações técnicas. Pode envolver aspectos adicionais, como assegurar a observação de condições de segurança no trabalho, ou realizar negociações locais com terceiros em favor da empresa.

Tais resultados são consistentes, por exemplo, com o estudo de caso da Chaparral Steel apresentado por Leonard-Barton, em que o CEO – *Chief Executive Officer*, no caso, o engenheiro metalúrgico Gordon Forward – afirma poder levar os concorrentes a visitar as instalações da empresa, mostrar-lhes quase tudo e não lhes dar a conhecer nada, “pois eles não poderão levar consigo o que lhes é mostrado” (Leonard-Barton, 1998, p. 23). Ou seja, a presença de Aprendizagem Organizacional cria, e é criada por, um conjunto de valores que assegura resistência a ataques externos.

O presente estudo de caso é a principal base experimental desta pesquisa. Está baseado na participação do autor, como funcionário, em uma empresa de telecomunicações cuja descrição segue abaixo. Dentre as diversas experiências profissionais do autor, esta foi a que representou melhor os aspectos positivos que se pode esperar da aplicação da Aprendizagem Organizacional, considerando-se como critério de avaliação o sucesso no alcance dos objetivos originalmente propostos. A equipe envolvida constituiu um excelente exemplo de organização de aprendizagem.

Formalmente, o caso relatado retrata então uma amostra não probabilística cuja escolha foi feita por acessibilidade. Ou seja, a partir do universo proposto como material de estudo da presente pesquisa – empresas privadas ou públicas, excluindo-se ONG’s – as empresas foram selecionadas pela facilidade de acesso ao interior das mesmas – aos seus bancos de dados, estruturas e problemas funcionais, vivência da implementação de estratégias e sistemas de gestão, enfim, um contato direto e profundo com a empresa –, o que foi possível nestes casos graças à existência de relações de trabalho. Foram consideradas as cinco últimas atividades profissionais realizadas pelo autor da presente pesquisa, sendo três como funcionário de empresas públicas estatais, uma como empreendedor, e uma como funcionário de empresa privada. Por fim foi escolhido um caso de evidente sucesso. Nestes cinco casos, em três foram exercidos cargos de chefia, e em dois a participação foi como subordinado.

2.2 Descrição da Empresa e da Atividade

A pesquisa-ação foi conduzida na equipe supra-citada ao longo de quatorze meses. A empresa será doravante denominada Empresa Telecom. Trata-se de empresa privada de grande porte, prestadora de serviços públicos. Mesmo seu sub-setor operacional possui ainda grande porte, podendo ser dividido em Equipamentos e Rede. Equipamentos se refere principalmente às estações para telefonia e dados, com todos os equipamentos de transmissão, recepção, comutação, bilhetagem, monitoração estatística, segurança, fontes de energia, entre outros. Rede se refere principalmente às interconexões entre estações e destas com os clientes, envolvendo grandes obras civis – abrangendo Engenharia Civil e Engenharia de Telecomunicações – para o lançamento de cabos contendo fios metálicos ou fibras ópticas, dentro de cidades ou entre cidades. No caso da interconexão de capitais estaduais, aplicava-se o nome de *rotas ópticas*.

O presente trabalho foi desenvolvido principalmente numa rota óptica com cerca de 1.700 km de extensão, orçada em US\$ 35 milhões, e que foi construída ao longo da ferrovia²⁶ que une as duas capitais. Chegou a envolver 5.000 trabalhadores, totalizando mais de 7 milhões de homens-hora. Era uma obra de infraestrutura de telecomunicações, no sistema brasileiro de telefonia de longa distância. A rota foi construída por uma empresa de engenharia terceirizada, denominada doravante Construtora, por escolha de um dos sócios estrangeiros da Empresa Telecom. A Construtora contratou ainda dezenas de sub-empreiteiras

²⁶ A título de esclarecimento, vale informar que rotas ópticas são construídas ao longo de ferrovias ou rodovias para minimizar problemas relacionados com a titularidade de terras. Cada proprietário é uma potencial fonte de problemas, tanto antes, como durante e após a obra de instalação dos cabos ópticos e dos demais elementos associados. Construir uma rota óptica em linha reta possui a vantagem de torná-la mais curta, porém implica em passar por milhares de propriedades. Já a ferrovia ou rodovia é propriedade em geral uma única pessoa jurídica e, quando muito, há entre duas capitais alguns poucos trechos com donos diferentes. A simplificação é imensa, tanto em termos de contratos jurídicos como em termos de negociações durante a obra.

– ‘quarteirização’²⁷ –, atingindo por curtos períodos uma produção total de até 15 km/dia. O diligenciamento – supervisão – de tais obras era realizado por uma empresa denominada doravante de Supervisora. Esta foi designada por um outro sócio estrangeiro da Empresa Telecom. A equipe de diligenciamento que trabalhou como organização de aprendizagem – e está sendo descrita neste estudo de caso – pertencia à Supervisora.

O autor desta pesquisa trabalhou como líder de uma equipe de diligenciamento, desempenhando as seguintes tarefas:

- Organizar a equipe de inspetores da Supervisora, engenheiros responsáveis pela obtenção de informações de campo.
- Acompanhar as obras civis em campo, envolvendo o uso de valetadeiras, retro-escavadeiras, escavação manual, plow ferroviária (arado), perfuração direcional²⁸ (Navigator), explosivos, fixação de tubos galvanizados em pontes;
- Acompanhar as obras de telecomunicações em campo, envolvendo a instalação de caixas de emenda, a construção dos sites²⁹ repetidores (a cada 100 km), testes de desobstrução de sub-dutos, lançamento de bobinas de cabo óptico de 8000 metros, testes de capacidade e de parâmetros ópticos pós-lançamento, execução de emendas, teste de link bidirecional;
- Produzir relatórios bilíngües referentes à produção, acidentes, deficiências técnicas, consultas, e análises;
- Estar em contato permanente com os engenheiros-residentes da Construtora e com os gerentes de campo de todas as sub-empresas, para esclarecer situações da obra;

²⁷ Embora fosse formalmente proibido, as sub-empresas em muitos casos contratavam sub-empresas menores, delegando-lhes uma parte das tarefas, o que poderia ser chamado de quarteirização. Isto foi comprovado por demonstrativos contábeis, obtidos pela equipe de diligenciamento a partir de desentendimentos entre quarteirizados e quarteirizados.

²⁸ Trata-se de um equipamento que possui uma broca, capaz de escavar um fino túnel – diâmetro de 15 centímetros – no solo, mudando de direção conforme comandos emitidos da superfície, e capaz de cobrir distâncias de até 200 metros.

²⁹ São contêineres contendo amplificadores ópticos, seus diversos equipamentos de suporte, e eventuais acessos a cidades locais.

- Interagir com os representantes de outras companhias envolvidas na obra: empresas ferroviárias, empresas mineradoras, empresas de telecomunicações, prefeituras municipais – plantas de tubulações de luz, gás, água e esgoto;
- Organizar, filtrar e arquivar informações, fotos, documentos, diários-de-obra;
- Participar de reuniões em diferentes cidades por todo o Brasil para cursos de treinamento interno, discussão de aspectos técnicos da obra, e para cobrir ausências em outras rotas;
- Organizar reuniões de segurança locais e verificar as condições de segurança dos funcionários em campo;
- Requisitar a re-execução de setores que foram construídos em desacordo com especificações técnicas;
- Colaborar na resolução de conflitos interpessoais na obra;
- Interagir com a equipe de Projeto da Construtora, para avaliar mudanças em soluções técnicas;
- Propor modificações na obra de acordo com as observações de campo.

As fotografias da página seguinte – Fotos 1 – foram tiradas no curso desta atividade, e servem para ilustrar a atividade fim, mostrando o contexto em que operou a organização de aprendizagem que será descrita.

Este trabalho foi o único que reuniu condições suficientes para produzir um resultado consistente, como pesquisa-ação sobre AO, dentre os cinco casos considerados. Tinham sido amadurecidas diversas habilidades que parecem ser úteis para AO, bem como já havia uma compreensão melhor da abordagem por AO. Isto, associado a características próprias deste trabalho – por exemplo um elevado nível de empowerment, a cultura predominante de orientação a resultados, e o fato do trabalho se desenvolver a maior parte do tempo em campo –, favorecia de forma muito intensa a implantação de práticas de AO. De certa forma havia uma demanda por isto, é como se fosse a solução mais natural a adotar.

Fotos não disponíveis na versão digital da dissertação

O início foi muito prudente e comedido, devido às duas questões colocadas na seção 1.1. A adoção de tal atitude de aprendizagem foi feita sem o conhecimento da chefia, por conta e risco do autor da presente pesquisa. Tais níveis hierárquicos superiores conheceram apenas os resultados, o que posteriormente levaria o autor a duas promoções, vindo a ser o único engenheiro diretamente contratado pela Supervisora. A equipe operando como organização de aprendizagem teve desempenho superior a diversas outras equipes espalhadas pelo território nacional. A equipe se manteve coesa e estável mesmo num ambiente bastante hostil. Os resultados foram excelentes.

2.3 Ordens de Grandeza

A equipe de diligenciamento oscilou entre dez e quinze pessoas³⁰. É um grupo pequeno de pessoas. Por outro lado, como representante em campo dos donos da Empresa Telecom, aquele grupo detinha razoável poder.

Neste ponto é importante defender duas posições:

- a) Primeiro, que um grupo assim pequeno possa ser considerado uma organização de aprendizagem;
- b) Segundo, que haja mérito no estudo de uma organização de aprendizagem pequena.

Diversos textos sustentam esta posição. Primeiro, é importante relativizar o conceito de organização de aprendizagem, a fim de compreender a sua aplicação a empresas reais. Quando se diz que uma empresa é um modelo de AO, que mantém uma atitude de aprendizagem e que é capaz de responder com desenvoltura a variações ambientais, isto não significa que na Figura 1 a empresa tenha se movido em todos os campos para cima dos pólos utópicos que estão associados à Aprendizagem Organizacional. O que existe é sempre apenas uma aproximação. Numa forma pura aqueles pólos, como qualquer outro conceito utópico, não se sustentam no mundo real. Daí nasceram as metáforas do *carro voador* ou da

organização em hipertexto, que são apresentadas adiante na seção 4.4 do capítulo 4. Portanto, toda empresa que é uma organização de aprendizagem mantém também outras práticas de gestão convencionais, inclusive normas burocráticas. Assim, a atitude de aprendizagem pode estar presente em diferentes níveis, conforme uma graduação, por toda a empresa. Um exemplo muito claro disso é toda a literatura sobre Aprendizagem Organizacional orientada especificamente a desenvolvimento e inovação tecnológicos: a atitude de aprendizagem é fortemente trabalhada na área específica das empresas que lida com a criação de novos produtos, e as possíveis estratégias de mercado daí decorrentes. Contudo, todo um outro universo organizacional tende a ser posto de lado: o questionamento das relações políticas na empresa, os valores básicos que norteiam o relacionamento com os stakeholders, e assim por diante.

Por outro lado, e este é o mais importante na defesa das duas posições colocadas acima, muitas vezes apenas alguns setores de uma empresa praticam a Aprendizagem Organizacional. Em empresas já existentes, com culturas relativamente solidificadas, é comum a implantação de grupos-piloto. A Society for Organizational Learning do MIT, para citar apenas um exemplo, realizou muitos trabalhos de pesquisa e implantação de organizações de aprendizagem usando grupos-piloto. É uma forma prudente de iniciar mudanças culturais em pequena escala, em um ou mais pontos isolados na empresa, para ir crescendo com o conceito a partir daí. Mesmo no caso de pequenos grupos há muitos problemas com os quais é necessário lidar: “Os desafios enfrentados ao se iniciar a mudança [para uma atitude de aprendizagem] aparecem logo que algum grupo-piloto – que pode ser uma equipe local, uma unidade de negócios ou uma equipe de alta gerência – comece a conduzir seu trabalho de forma não costumeira” (Senge, 1999, p. 40). Além disso, é possível o convívio dentro de uma mesma empresa, de unidades convencionais com unidades que

³⁰ Essa variação se deve ao fato de o autor ter sido promovido durante a obra, bem como a

sejam organizações de aprendizagem, desde que haja atenção para a natureza diferente do contato entre estas unidades diferentes.

Uma unidade – fragmento – organizacional é uma organização em si, se se aplicam as definições de Argyris e Schön apresentadas na seção 1.8, que fazem a distinção entre um mero agrupamento de pessoas e uma organização. Existe ali então uma subcultura, e pode existir uma convivência absolutamente pacífica e produtiva desta com o restante da organização. Foi exatamente o que ocorreu no presente estudo de caso. Neste houve ainda uma vantagem adicional, que era o fato de a equipe de diligenciamento não existir antes de sua criação, como uma equipe convencional fazendo alguma tarefa na Empresa Telecom ou na Supervisora. Ela foi especialmente criada para o diligenciamento; pessoas novas foram contratadas, e isto fazia com que não houvesse qualquer memória política, seja dos membros entre si, seja dos membros em relação à Empresa Telecom ou à Supervisora. Não existindo memória política, a relação funcional de orientação a resultados era bastante maximizada³¹.

A orientação à aprendizagem foi implantada, na equipe de diligenciamento em questão, sem o conhecimento ou aval dos níveis hierárquicos superiores. Isto foi feito porque no início das atividades não existia a menor intenção de implantá-la – donde não havia o que comunicar. Conforme comentado na seção 1.1, supunha-se ser elevada a probabilidade de que não funcionasse ou de que funcionasse de maneira problemática. Havia apenas um contexto que ‘pedia’ aquela solução. E este contexto abrangia muitos elementos. Não se tratava apenas de trabalhar numa empresa – a Supervisora – que possuía como característica marcante o modelo gerencial de gestão (sempre no sentido de uma aproximação do pólo na Figura 1). É bastante comum a ocorrência de empresas usando o modelo gerencial que, em relação aos

variações progressivas de contingente decorrentes de diferentes ritmos da mesma.

³¹ No sentido de que aquilo que era dito, era exatamente o que se pensava e o que se queria que fosse feito. Afora as regras básicas de boa educação e convívio social, não se desperdiçava energia tendo que administrar relacionamentos, ressentimentos, interesses entrincheirados, memórias e congêneres.

dois outros campos da Figura 1, se aproximam mais da liderança autocrática e de uma perspectiva positivista diante do mundo. Isso representa no conjunto um afastamento do conceito de Aprendizagem Organizacional. Já naquele trabalho existia uma situação completamente nova, muitas normas estavam sendo criadas ou alteradas, e havia a perspectiva de que seriam necessárias muitas soluções *ad hoc*. As equipes enxutas³² faziam com que a responsabilidade sobre cada um dos membros fosse elevada. Os membros da equipe em geral tinham elevada qualificação, e poderiam ser caracterizados como sobrequalificados, o que favorecia atitudes arrojadas e desenvoltura. A remuneração também era razoavelmente elevada, o que permitia a possibilidade de que pequenas despesas referentes a soluções inovadoras, que não estivessem previamente compreendidas ou autorizadas pela empresa, fossem absorvidas diretamente pelos funcionários da equipe de diligenciamento em questão. O conjunto destes elementos de certa forma ‘pedia’ uma orientação a aprendizagem; a criação da equipe como uma organização de aprendizagem.

Assim, cautelosa e progressivamente foram sendo implantadas práticas de aprendizagem. Bons resultados realimentaram o processo, gerando um círculo virtuoso. Então, de uma forma um tanto espontânea brotou³³ uma organização de aprendizagem, com a sua diferente cultura de trabalho, sem que isto tivesse sido originalmente planejado³⁴. Com a intenção de proteger a subcultura da equipe de diligenciamento de ser rejeitada “pelo restante da organização, como um corpo estranho rejeitado por um ‘sistema imunológico’ presente na cultura dessa organização” (Senge, 1999, p. 379), as práticas adotadas ali não foram alardeadas. Isto foi extremamente facilitado pela cultura do modelo gerencial, de orientação a

³² O termo está aqui no plural porque havia muitas rotas ópticas em construção ao mesmo tempo.

³³ Esse fenômeno do ‘brotar’ não parece ser incomum, e um exemplo famoso é o caso Honda de motocicletas (Mintzberg, 1998, p. 151-153)

³⁴ A presente pesquisa, no formato de pesquisa-ação com ações intervencionistas planejadas, foi brotando juntamente com o surgimento daquela organização de aprendizagem, se consolidando como tal cerca de sessenta dias após o início daquelas atividades.

resultados, fazendo-se pouco caso sobre os métodos usados para alcançar tais resultados, pois havia um forte apreço pela ética, e se partia do princípio de que as pessoas eram responsáveis. Isto era considerado na seleção das pessoas, e principalmente pelo acompanhamento da conduta em campo. Qualquer atitude irresponsável implicava no desligamento sumário da empresa Supervisora, e para facilitar isto, todos os membros de todas as equipes de diligenciamento eram mantidos com contratos temporários de 90 dias renovados automaticamente, ou convertidos em contratos com firmas individuais ou contratos de fornecimento com empresas especializadas em fornecimento de mão-de-obra temporária. Assim se evitava maiores problemas trabalhistas. É interessante observar que o único funcionário a ser contratado diretamente pela Supervisora – após 50 dias de trabalho – foi o autor da presente pesquisa, exatamente aquele que adotou um método de gestão exótico, de organizações de aprendizagem.

A rigor, as práticas adotadas na equipe de diligenciamento não foram comunicadas nem mesmo aos próprios membros da equipe de diligenciamento. *Ao implantar uma organização de aprendizagem, uma das melhores práticas é não falar sobre Aprendizagem Organizacional.* Esta recomendação precisa ser relativizada para cada contexto, pois nem sempre pode ser possível agir assim. O que ocorreu é que os níveis hierárquicos superiores da empresa Supervisora, incluindo até seu vice-presidente, nunca perguntaram formalmente como eram obtidos os resultados daquela equipe. Simplesmente estavam satisfeitos com os resultados. Possivelmente tinham algum *feedback* através de comentários de terceiros, conversas casuais, inspeções ocultas por amostragem. Porém como as expressões *organização de aprendizagem* e *aprendizagem organizacional* nunca foram pronunciadas, não havia como deduzir que existia todo um saber diferente associado àquelas iniciativas, à forma de ação daquela equipe de diligenciamento.

A vantagem de não falar em Aprendizagem Organizacional, ao implantar tais conceitos, é que estes podem soar complexos e perigosos e difíceis e trabalhosos e ingênuos, quando são enunciados formalmente. Tende a ser criada então uma atmosfera defensiva ou cética. Por outro lado, no fundo a Aprendizagem Organizacional lida com conceitos muito simples, que fazem parte do dia-a-dia das pessoas, como curiosidade, respeito, solidariedade, sinceridade, integridade e humildade, para citar apenas alguns.

Esta estratégia, de não comunicar a implantação de organizações de aprendizagem em empresas, não é incomum. Pesquisa bibliográfica realizada após este estudo de caso ter sido encerrado revelou que possui até um nome, criado pelo grupo de Peter Senge: “se tornar bicultural”.

Conforme argumentado por este grupo:

“Os líderes locais mais eficazes parecem ser aqueles que aprendem a ‘viver em dois mundos’ – o mundo da sua subcultura inovadora e o mundo da cultura dominante da organização. Eles percebem que as práticas inovadoras necessitam de ‘incubadoras’ para se desenvolver e que, até certo ponto, essas novas práticas devem ser protegidas. Mas eles também valorizam o conhecimento desenvolvido através da experiência e que reside na cultura dominante. Buscam cultivar os dois lados e o fazem através do desenvolvimento de suas próprias habilidades para serem eficazes em ambos os ambientes.

De certa forma, eles se tornam ‘biculturais’, como alguém que vive em dois países com diferentes culturas. Eles se tornam mestres em cruzar as linhas divisórias entre os dois mundos. Quando interagem com seus ‘chefes’, agem dentro de seus termos; porém, dentro de seus grupos, procuram desenvolver suas habilidades em desafiar verdades e crenças – as exigências em uma cultura mais voltada para a aprendizagem.

Talvez o mais importante seja que eles desenvolvem continuamente a sua consciência dos limites entre esses mundos diferentes, sabendo quando estão em determinado domínio, e o que isto requer deles. Virtualmente, todos os gerentes locais envolvidos em inovações no local de trabalho operam em duas culturas” (Senge, 1999, p. 387-388).

Mais adiante neste mesmo texto, o grupo de Senge se refere a esta atitude também como ‘trabalhar abaixo do nível do radar da corporação’.

Nesta mesma linha está toda a argumentação do capítulo 5 de *Criação de Conhecimento na Empresa* (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 141-184), onde os autores defendem o papel fundamental dos gerentes de nível médio para a concretização de processos de aprendizagem, defendendo também uma estrutura gerencial do tipo *middle-up-down*³⁵ com base em suas experiências com empresas japonesas. Elencam uma série de problemas trazidos pelos modelos³⁶ *top-down*³⁷ e *bottom-up*³⁸. Afirmam que, “colocado em termos simples, o conhecimento é criado pelos gerentes de nível médio, que são freqüentemente líderes de uma equipe ou força-tarefa, [ficando posicionados] na interseção dos fluxos vertical e horizontal de informações dentro da empresa” (ibid., p. 145).

³⁵ Os gerentes de nível médio “atuam como ponte entre os ideais visionários do topo e as realidades quase sempre caóticas enfrentadas pelos funcionários da linha de frente, (...) tentam resolver a contradição entre o que a alta gerência espera criar [sonho] e o que realmente existe no mundo real” (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 142-144).

³⁶ Em relação a estes dois modelos, o *top-down* e o *bottom up*, argumentam que ambos favorecem a criação de conhecimento por um processo acidental, inesperado, e portanto imprevisível; que ambos inibem a espiral do conhecimento (internalização-socialização-externalização-combinação, conforme Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 80); e que ambos não conferem a devida importância aos gerentes de nível médio.

³⁷ Argumentam que o modelo *top-down* é restritivo para processos de aprendizagem, operando dentro dos limites de processamento de informações de poucas pessoas; favorece a rotina pelo excesso de normas; presume que apenas os altos gerentes são capazes de criar conhecimento; nega a possibilidade de ambigüidade ou equívoco, devido à sua hierarquia do tipo militar (ibid., p. 142-144).

³⁸ Argumentam que o modelo *bottom-up* cria agentes independentes e isolados, fomentando pouco diálogo ao sobrevalorizar a autonomia; e que dessa forma se torna extremamente difícil disseminar e compartilhar conhecimento (ibid., p. 143-144).

Estes são portanto alguns argumentos que sustentam as duas posições enunciadas no início desta seção, validando o estudo da equipe de diligenciamento em questão como uma organização de aprendizagem.

2.4 Contratação de Pessoal

A contratação do autor como funcionário ocorreu através de anúncio de jornal, publicado por uma empresa de recursos humanos – doravante denominada Empresa de RH – especializada na identificação de mão-de-obra temporária, para suprir os cargos da empresa Supervisora. Ou seja, a relação contratual era com a Empresa de RH, e a relação operacional era com a Supervisora. O uso de mão-de-obra temporária tinha diversas razões:

- a) A natureza do trabalho: como a Supervisora era uma multinacional de engenharia, toda a cultura de trabalho era orientada a projetos. Por definição, projetos³⁹ são empreendimentos com início, meio e fim⁴⁰. O horizonte de tempo dos projetos no Brasil se estendia de seis a dezoito meses;
- b) Existia uma cultura organizacional de selecionar funcionários pela observação do efetivo desempenho em campo. Conferia-se menor relevância ao processo seletivo, e se

³⁹ “O uso de projetos e de gestão de projetos continua a crescer em nossa sociedade e em suas organizações. Somos capazes de alcançar objetivos através da organização por projetos, que poderiam ser alcançados apenas com a maior dificuldade se organizados por formas tradicionais. Apesar de o gerenciamento de projetos ter existido desde antes dos dias das grandes pirâmides, teve um surto de grande popularidade a partir dos anos 1960. (...) O uso de gestão de projetos para atingir as muitas e diversas metas das variadas organizações da sociedade continua a crescer. Empresas regularmente usam projetos para obter resultados únicos com recursos limitados e sob restrições de tempo críticas” (Meredith & Mantel Jr., 2000, p. vii). A área de aplicação de projetos vem sendo gradativamente ampliada. Existe um benefício fundamental em organizar atividades como projetos, que é a eliminação da memória política tão prejudicial às organizações (ver ‘decaimento político’ em Mintzberg, 1989), pois o grupo em princípio se desfaz após a conclusão. A atividade de projetos é intimamente associada ao modelo gerencial. Uma das principais instituições que trabalha no desenvolvimento do conceito de projetos é o *Project Management Institute*, PMI, do qual o autor desta pesquisa é membro.

⁴⁰ Mesmo funcionários contratados diretamente pela Supervisora, ao final de um projeto, eram ‘mandados para casa’. Recebiam um salário menor para manter o vínculo enquanto aguardavam um novo projeto, quando então retornavam à remuneração cheia, que costumava ser bastante elevada.

compensava isto através de um ágil processo de desligamento caso o desempenho real observado em campo ficasse aquém das expectativas, no consenso de chefes e pares;

- c) A Empresa de RH isolava a Supervisora dos trabalhadores, representando uma proteção contra a legislação trabalhista de baixa flexibilidade e favorecedora de oportunismos, pois a empresa Supervisora tinha pouca experiência e pouco tempo no Brasil.

Admissão foi feita por análise curricular e entrevista, inicialmente na Empresa de RH e depois na Supervisora. A contratação inicial foi pela Empresa de RH, através de contrato temporário. A partir daí, seguiu-se a viagem para uma das capitais que delimitavam a rota óptica. O trabalho era realizado de tal forma que, a cada três semanas, a Empresa de RH pagava a passagem aérea para os funcionários irem para casa por três dias. Estas saídas eram intercaladas para não desfalcicar equipes. O treinamento inicial focava fundamentalmente o conhecimento tácito referente àquela situação específica, visto que o autor já possuía experiência anterior em obras de infraestrutura de telecomunicações. Tal treinamento ocorreu em auditórios de hotéis e em campo, existindo um forte clima de improviso. Por exemplo, uma mesa mais silenciosa de restaurante poderia se tornar em local para uma reunião de horas sobre detalhes de projeto e táticas a usar.

Tendo sido um dos primeiros a ingressar no projeto, quando vários outros funcionários ainda precisavam ser contratados para cargos em aberto, e também pela fluência em inglês, o autor desta pesquisa acabou sendo convidado para participar das entrevistas em diversas outras empresas de RH, em diversas cidades do Brasil. Não era exatamente fácil identificar trabalhadores para estes cargos, devido aos requisitos envolvidos:

- Disponibilidade para início imediato;
- Fluência em inglês (a língua adotada para comunicação entre as diversas empresas envolvidas no projeto, excluindo-se apenas as sub-empresas);

- Disponibilidade para ficar três a quatro semanas em campo⁴¹;
- Necessidade de pagar despesas elevadas – como contas de telefone celular de até US\$ 1.500, locação de carro e diárias de hotéis – com recursos próprios para ser reembolsado no prazo de duas semanas; isto exigia que uma boa parte do primeiro salário fosse alocada para fins de ‘capital de giro’.

Após algumas sessões de entrevistas, que podiam chegar a quarenta candidatos em um único dia, o chefe do autor se disse satisfeito com a forma como estavam sendo conduzidas e, alegando falta de tempo, designou que o autor fizesse uma parte das entrevistas sozinho, remetendo posteriormente relatórios sobre os candidatos para ele, o chefe. Se de um lado isto significava uma demonstração de confiança imensa, por outro lado esta atividade de ‘Analista de Recursos Humanos’ era realmente algo novo, e ilustra com fatos que ocorreram ainda nos primeiros 30 dias do projeto, o tipo de situações inesperadas com que se era defrontado continuamente no decorrer do projeto. Isto inspirava fortemente uma atitude de aprendizagem, uma atitude mista de prudência e ousadia: a prudência de se reconhecer um aprendiz que não sabe tudo e precisa aprender mais; e a ousadia de agir e se expor a situações desconhecidas para aprender mais.

Os candidatos tinham que ser avaliados em aspectos técnicos, histórico profissional, domínio de inglês, e em aspectos humanos referentes a trabalho em equipe e permanência por médios períodos longe de seus lares. Se de um lado isto foi facilitado por ser engenheiro, e por já ter feito diversos cursos pertinentes como Estrutura de Arquétipos⁴² e Leitura Corporal, entre vários outros, por outro lado a maior parte dos selecionados iria para outros setores da

⁴¹ Quem quisesse, poderia ir para casa todo fim de semana, porém teria de pagar a passagem aérea com seus próprios recursos.

⁴² Existem pelo menos dois grandes sistemas de arquétipos de personalidade, o Eneagrama e o modelo de Carl Gustav Jung. A literatura sobre ambas é vasta e fácil de encontrar. Uma derivação do modelo de Jung é o Myers Brigs Type Indicator – MBTI – que possui um site na internet e que foi adotado por muitas empresas para categorizar preferências por estilos

Supervisora e outras rotas ópticas. Isso representava um problema na medida em que a seleção era para a empresa Supervisora, e não para a equipe do autor, e assim parecia fazer sentido que deveria existir uma ‘anulação’ da personalidade do autor, no sentido de que qualquer preferência pessoal e qualquer pré-conceito deveria ser eliminado, para então ser possível uma percepção e avaliação de cada candidato centrada solidamente em dados originais e à luz do contexto em que ele iria trabalhar. Nota-se aqui então, de certa forma, a presença das *reduções fenomenológicas* propostas por Husserl (Dartigues, 1980, p. 20-27), para se poder chegar à essência das coisas, ao mundo em si. Está presente aqui também, fortemente, a noção de *liderança a serviço*, cujos princípios foram apresentados na Tabela 2 do capítulo 1. Naquela atividade de seleção de pessoal, parecia altamente conveniente de alguma forma desativar ou enfraquecer os ‘filtros mentais’, com os quais normalmente se olha o mundo buscando maximizar interesses pessoais. Parecia sensato olhar o sistema de uma forma ampla, procurando perceber o que seria melhor tanto para a empresa Supervisora como para cada candidato.

Certamente aquela tarefa inusitada de ‘Analista de Recursos Humanos’ representava uma posição de poder, porém este poder somente foi conferido, como também somente se justificava e poderia ser mantido, por uma profunda atitude de serviço. Isto porque vários outros funcionários da empresa Supervisora tinham contato com os resultados dessa tarefa, a começar pelo chefe do autor. Usando a definição mesmo de Argyris & Schön, toda ação individual, tomada por delegação coletiva, em nome da organização, é uma ação organizacional (1978, p. 13). Neste sentido, aquela aprendizagem individual já era de uma certa forma embrionária aprendizagem organizacional, porém neste momento existia apenas a semente da coisa toda. Mais tarde tais conceitos foram sendo propagados para todo o grupo (socialização, nos termos de Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 69). Estas ligações fortes da

cognitivos, ao selecionar funcionários para montar equipes criativas (Leonard-Barton, 1995,

Aprendizagem Organizacional com determinados conceitos, como Fenomenologia, Liderança a Serviço e Modelo Gerencial, são exploradas em maior detalhe no capítulo 4.

Após alguns dias muitas pessoas haviam sido contratadas, porém ainda havia dois cargos em aberto, e os cadastros das empresas de RH haviam se esgotado. Então o autor sugeriu à Empresa de RH, que lhe contratara, a idéia de afixar cartazes em universidades que oferecessem cursos de pós-graduação nas áreas de telecomunicações e fibras ópticas, como uma forma alternativa de captar potenciais candidatos. Sugeriu também telefonar para os chefes de departamento responsáveis por tais cursos, pedindo sugestões de nomes. A empresa declinou da idéia, argumentando que tinha suas rotinas de trabalho, e que estas não incluíam esta atitude mais proativa de ‘caçar’ pessoas. Então o autor comentou isto com seu chefe, que pertencia a outra empresa, a Supervisora, e desta vez a idéia foi aceita. Através dos cartazes e telefonemas foram levantados mais quarenta candidatos, os quais foram entrevistados pelo autor por celular, de outro estado; em média meia hora de conversa com cada um. A seguir foi elaborada uma lista com os melhores, os quais foram entrevistados diretamente pela Supervisora, e então os dois selecionados foram encaminhados pela Supervisora para a Empresa de RH, para serem incorporados por meio de contratos temporários como de praxe. Para a Empresa de RH isto também acabou sendo muito bom, pois ela recebia uma elevada comissão pelo serviço de interface.

Em relação a este caso da sugestão de uma forma alternativa de contratação, vale destacar dois pontos que ilustram o conceito de *liderança a serviço* (McGee-Cooper & Looper, 2002 / Greenleaf, 1998). No mundo competitivo em que vivemos, é comum que trabalhadores protejam suas posições. Nestes termos, se a empresa não consegue contratar pessoas novas – no caso a contratação era para cargos no mesmo nível hierárquico do autor – isto tende a ser considerado duplamente bom por muitos funcionários: primeiro, existe a

crença na possibilidade de que aqueles cargos não-preenchidos sejam acumulados pelos que já estão na empresa, aumentando sua suposta importância e seu suposto poder. E, segundo, a crença de que assim se evita potenciais concorrentes a si mesmo dentro da estrutura da empresa. Se isto é bom ou não para a empresa, é outro assunto; supõe-se equivocadamente que a empresa é grande o suficiente para absorver tais pequenos problemas. Porém segundo os princípios de *liderança a serviço*, cada funcionário é muito importante para o sucesso do todo. A perspectiva de servir a organização da melhor forma possível a partir de qualquer ponto da hierarquia onde se esteja (ver item 1 da tabela da p. 4 de McGee-Cooper & Looper, 2002, reproduzida na seção 1.8) transforma a todos em líderes. Assim se observa situações incomuns como a de um funcionário de nível médio interferir no processo de novas contratações, conforme citado acima. Porém essas interferências são inerentemente positivas, por serem feitas no espírito de oferecer o melhor para o todo – a idéia de ética – e por serem fruto de consenso – de diálogo. E como já comentado na seção 1.8, no item 14 da tabela mencionada, tem-se aí a *liderança pelo exemplo*: mesmo que não se fale nada, quando os outros vêem tal atitude, ocorre a possibilidade de uma tendência a se comportarem da mesma forma⁴³, trazendo as pessoas para perto, ao invés de construírem muros. Na equipe de diligenciamento tal tendência foi intencionalmente reforçada, pois era um campo onde o autor tinha influência direta.

O segundo ponto que ilustra o conceito de *liderança a serviço* é que na condução das entrevistas surgiram dois candidatos que haviam sido colegas de turma do autor no curso de engenharia. Eles falavam inglês num nível apenas moderado, e tiveram de ser excluídos. Há autores sobre *administração brasileira* que defendem a presença do *personalismo* como um dos traços marcantes da cultura brasileira que tem impacto no mundo organizacional: “a pessoa, (...) por meio de seu poder de ligações – relações com outras pessoas –, e não por sua

⁴³ Como dizia o padre Antonio Vieira no século XVII, “o frei Exemplo é o melhor dos

especialização, parece destacar-se no cotidiano brasileiro” (Tanure de Barros & Prates, 1997, p. 60). Mas quando no campo dos tipos de liderança se considera a *liderança a serviço*, é fundamental que haja espaço para desapego, para assegurar o bem comum. A responsabilidade pessoal precisa ser considerada sempre. Como já havia sido possível aprender em poucos dias, aquela deficiência lingüística seria uma bomba-relógio que explodiria de forma bastante constrangedora mais adiante, quando surgisse o primeiro problema sério nas obras que exigisse conversação acelerada num momento em que todos estivessem tensos.

Vale comentar, aqui, que eventualmente essas atitudes relacionadas a Aprendizagem Organizacional soem algo ingênuas, causem a impressão de fraqueza em comparação com atitudes ditas ‘políticas’. Para responder a isso, é necessário lembrar que AO é um conceito subjacente, que propõe uma atitude de aprendizagem em busca da melhor solução a cada instante. Desta forma, a política não é de forma alguma excluída. Muito pelo contrário, através da AO existe a real percepção de todas as possibilidades da política, e não apenas das possibilidades mais fáceis ou óbvias. É um olhar vivo. É exatamente por isso que o grupo descrito neste estudo de caso se manteve coeso sob condições bastante adversas. Os ataques dos grupos externos, principalmente a Construtora e algumas das sub-empreiteiras, na forma de diversas tentativas de coerção e cooptação, eram absolutamente inócuos.

Até aqui foram descritos processos de aprendizagem ainda muito centrados em uma única pessoa. A intenção desta descrição é dupla. De um lado, ilustrar como foi sendo construído gradualmente um espaço de confiança, que no futuro permitiu vãos maiores quando a equipe de diligenciamento finalmente se formou em campo e passou a trabalhar – sem interferência da cultura organizacional maior. De outro lado, mostrar de onde surgiram tais conceitos e como foram sendo transferidos para o grupo: todas as atitudes perante o mundo

do trabalho descritas acima foram sendo apresentadas ao grupo, debatidas e incorporadas. O autor teve ainda o benefício de escolher uma pequena parte dos membros de sua equipe, pelo seu envolvimento com seleção de pessoal. Esta equipe contava com excelentes profissionais, e sua formulação gradual como organização de aprendizagem produziu uma grande coesão entre seus membros, um verdadeiro time.

2.5 Detalhamento

Desde o início – das atividades desta equipe de diligenciamento específica – foi dedicada uma especial atenção à criação da cultura da equipe. Isso rivalizava em importância com a própria atividade de supervisão das obras em si. Criar uma cultura é muito mais fácil do que modificar uma cultura pré-existente, ou do que corrigir posteriormente algo que se formou mais ou menos ao acaso. Os membros da equipe foram chegando aos poucos, com alguns dias de intervalo entre si.

O trecho que esta equipe supervisionou começou com 300 km de extensão, e ao longo dos 14 meses da obra aumentou para 500 km, depois 800 km, e finalmente 1700 km nos últimos quatro meses. Ao longo deste trecho havia uma grande quantidade de sub-empiteiras – contratadas pela Construtora – trabalhando em diversas fases da construção da rota óptica: desde escavações iniciais até, no final, testes ópticos para medir a capacidade de transmissão de dados; bem como na correção de falhas da obra e de trechos danificados da ferrovia.

Com o intuito de se ater apenas ao que é relevante, o ambiente de trabalho será descrito aqui de forma muito resumida. Ao longo da ferrovia havia diversos grupos de pessoas trabalhando, muitas vezes com equipamentos pesados. Cada membro da equipe de diligenciamento era designado para um certo número destes grupos, chamados também de frentes-de-trabalho, e o trabalho consistia em diariamente verificar uma série de itens em todas elas: cumprimento de normas técnicas, aferição da produção, observação de

procedimentos de segurança no trabalho, preservação da estrutura ferroviária, viabilidade dos prazos propostos, logística e organização geral da Construtora e suas sub-empreiteiras, e assim por diante. A equipe trabalhava a maior parte do tempo separada, mantendo comunicação constante por celular e, ao final de cada dia, eram remetidos relatórios por fax ou correio eletrônico. Ocorriam reuniões semanais ou quinzenais em que todos se reuniam por uma manhã para debater diversos aspectos do trabalho. A tarefa do autor era coordenar a equipe de diligenciamento, percorrendo tanto as diversas frentes-de-trabalho, bem como participando de reuniões que envolviam desde prefeituras até empresas ferroviárias, além de empresas de telecomunicações concorrentes que tinham cabos instalados ao longo da mesma ferrovia – havia mais duas operadoras nessa rota.

A título de curiosidade, as estradas cortam as ferrovias apenas em determinados pontos, de forma que para se chegar até as frentes-de-trabalho muitas vezes era necessário caminhar por vários quilômetros ao longo dos trilhos, através de floresta ou cerrado. É preciso enfatizar também que o trabalho da equipe de diligenciamento não se tratava de uma fiscalização, pois isto era realizado pelos fiscais da Construtora que fiscalizavam as sub-empreiteiras. O trabalho tinha a natureza de auditoria, de observar e relatar, e não de intervir e controlar. Contudo, os auditores acabavam sendo intensamente consultados – apesar de formalmente haver recomendações para que isso fosse evitado, pois implicaria em ter que assumir responsabilidade sobre a solução sugerida – pelo fato de os relatórios de diligenciamento serem encaminhados aos donos da Empresa de Telecom. As consultas eram toleradas porque, na medida em que não houvesse segundas intenções e caracterizassem um diálogo construtivo, beneficiavam sobremaneira a Empresa de Telecom, favorecendo uma construção de maior qualidade.

Todas as características de organizações orientadas a aprendizagem – algumas das quais apresentadas na seção 1.8 – foram sendo apresentadas em linguagem coloquial, de

forma muito simples e com muitos exemplos, contando muitas histórias e enfatizando os casos da própria equipe. A valorização da experimentação e a tolerância ao erro inteligente eram continua e amplamente declarados e vivenciados. Por exemplo, se por um lado é algo comum que construtoras procurem vasculhar a vida e identificar os pontos fracos daqueles que lhe supervisionam, a fim de manipulá-los, neste caso ocorreu exatamente o contrário: a equipe de diligenciamento construiu um ‘sistema de informações’ ad hoc que revelou tantos problemas que chegou a sufocar a Construtora completamente. Isso foi solucionado mais tarde na medida em que a Empresa de Telecom baixou seus padrões de qualidade, admitindo sua responsabilidade quanto a não ter estabelecido as regras do jogo claramente para a Construtora. Por outro lado, a Construtora não tinha como atacar nenhum dos membros da equipe de diligenciamento, pois erros eram permitidos – com a devida ênfase em responsabilidade pessoal.

A Construtora também tentava criar intrigas e induzir os integrantes ao erro através de armadilhas, a fim de desmoralizar seus relatórios (ver também o item 11 na seção 3.5). Este tipo de frase pode fazer parecer que se está descrevendo brigas colegiais entre adolescentes, porém a realidade é que eram ações decididas por funcionários de grandes empresas envolvendo quantias muito elevadas – a Construtora, por exemplo, era uma multinacional de engenharia de telecomunicações com muitos anos de presença no Brasil. Para reduzir mais ainda qualquer possibilidade de erro, todos os integrantes eram incentivados a manter os canais de comunicação abertos, a falarem entre si continuamente, trocar idéias, formando desta forma um espírito de corpo. Eram incentivados também a consultar pelo menos um outro integrante no caso de terem de tomar decisões difíceis ou sempre que ficassem irritados ao estarem enfrentando sozinhos um grande grupo de pessoas da Construtora em campo. Isto longe de ser uma inibição da iniciativa pessoal, era exatamente um complemento, pois o outro membro poderia compreender a situação sob outra perspectiva, criando uma solução melhor.

Porém, se não fosse possível estabelecer a comunicação – em muitos locais havia áreas de sombra para celular – tinham total autonomia e determinação para agir por conta própria. Além disso, tinham informações para agir por conta própria, pois o autor repassava todas as informações contextuais e operacionais que vinham do topo, caracterizando uma comunicação praticamente sem barreiras horizontais ou verticais.

A socialização do conhecimento – não apenas intra-equipe, porém trazendo também experiências bem-sucedidas realizadas por outras equipes de diligenciamento da empresa Supervisora – era realizada principalmente nas reuniões de equipe semanais. Conhecimento tácito muitas vezes era repassado através do trabalho em duplas por curtos períodos, passando-se em seguida à ação e praticando muito. Como existia uma tendência a contratar trabalhadores com elevada formação técnica, acima do requerido ao cargo, isso favorecia a multi-funcionalidade nas pessoas. Por exemplo, alguém com mais experiência em obras civis aprendia os aspectos sobre telecomunicações na obra, e vice-versa. Assim era possível construir redundância. A redundância é a base do princípio da multiplicidade de comando e da multiplicidade de recursos, que faz com que um sistema continue funcionando mesmo que uma parte sua seja destruída, e isto é uma característica de organizações de aprendizagem analisada por Morgan em seu capítulo sobre Organizações Vistas Como Cérebros (1986, p. 81-113).

De uma forma geral, na equipe de diligenciamento se valorizava a adaptabilidade, a percepção de mudanças como algo natural. Contudo, o fato de ter sido possível construir uma equipe de alto desempenho não significa que seu trabalho fosse então usado em vão, ou alocado para preciosismos de utilidade duvidosa. Existia por parte do autor um profundo respeito pela equipe, e a constante atenção para não sobrecarregar nenhum de seus membros. De fato, em diversas ocasiões foram chamados a atenção para que trabalhassem menos. Era necessário realmente chamar a atenção porque, como havia entusiasmo, era natural que

buscassem inerentemente se dedicar mais. Porém a carga horária diária era grande e os deslocamentos por estradas eram longos. Como a empresa Supervisora pretendia manter no Brasil seu padrão mundial de zero acidentes fatais nas obras em que estivesse envolvida, isso tinha que começar com a própria equipe de diligenciamento. Foi muito interessante encontrar num livro sobre organizações de aprendizagem, muitos meses depois, essa preocupação em não abusar da capacidade de adaptação de equipes a situações novas. Recomendava o texto que, “para combater o esgotamento decorrente da experimentação, os gerentes precisam dosar o escoamento e reabastecer as reservas. Eles podem: a) dosar as mudanças na medida do possível; e b) comemorar pequenos sucessos e feitos marcantes” (Leonard-Barton, 1995, p. 134). Isto é conhecido também como ‘a necessidade de proteger a auto-estima do pessoal envolvido com intensas mudanças’.

Em termos de aspectos comportamentais, dentro de toda a imensa seriedade das atividades daquela organização de aprendizagem, cumpre ressaltar a importância fundamental do bom humor. Humor tem relação com falha/exótico/exagero, a aceitação de erros, a capacidade de rir de si mesmo – isso, longe de qualquer aspecto prejudicial, é uma atitude construtiva diante do mundo, se o humor é de uma natureza construtiva, inclusiva, inteligente e espontânea. Tende a ser um efeito colateral positivo da Aprendizagem Organizacional. O tipo de humor referido aqui é o descrito no item 13 da tabela apresentada na seção 1.8, sobre liderança a serviço.

Para citar um exemplo extremo, certa vez o autor – como responsável pela equipe de diligenciamento – foi ameaçado de morte por um engenheiro-residente da Construtora, o qual simultaneamente tirou várias fotos do rosto do autor. Estes são momentos delicados, em que uma perspectiva fenomenológica é muito adequada para trazer a pessoa para próximo de si, e evitar a construção de muralhas que apenas realimentariam o processo. Edmund Husserl – considerado o fundador da fenomenologia – falava da importância disso, na forma do sujeito

transcendental, de que o ser só é em sua cohumanidade, da relevância do sujeito compreender a sua subjetividade mais como intersubjetividade. Aquela ameaça era evidentemente um momento de desespero, ainda mais por ser feita na presença de várias pessoas, quando se fazia uma sondagem de profundidade à margem dos trilhos. O resultado da sondagem indicou que a instalação estava rasa demais – conforme já havia sido advertido ao longo de várias semanas de obras, advertências essas que haviam sido solenemente ignoradas. Isso implicaria em refazer aproximadamente 30 quilômetros de obra: escavar, remover os componentes, escavar até a profundidade especificada nos contratos, reinstalar os componentes, fechar a vala, compactar e recompor o leito ferroviário. O custo era imenso, tanto em termos de obra como em termos de multas por atraso de conclusão, e em termos da imagem profissional da Construtora. Abordando o caso com o devido respeito pela pessoa – e neste caso não há receitas universais – a solução encontrada foi satirizar e caricaturar o evento, pintando-o em cores muito mais dramáticas e até mesmo épicas numa mensagem de correio eletrônico remetida a algumas pessoas-chave, e levando a coisa toda para a brincadeira, como algo que poderia ocorrer a qualquer um naquela situação. Isto ao mesmo tempo documentava o fato – inibindo o ressurgimento da idéia – como fomentava o desagravo. O fato é que o trecho teve que ser refeito e, pelas notícias obtidas nas entrevistas descritas adiante, as obras de correção e recomposição ao longo dos 1700 km continuam sendo realizadas até hoje, quase dois anos após tais fatos ocorrerem.

É interessante observar que ao praticar os princípios de Aprendizagem Organizacional, ao manter esta atitude, é recorrente o contato com *liderança a serviço*, com *uma perspectiva fenomenológica*, e com *orientação a ação e a resultados* – propriedades do modelo gerencial –, conforme representado inicialmente na Figura 1. Isto sugere que a Aprendizagem Organizacional é um tipo de pacote, como se existissem arquétipos para culturas organizacionais e a AO fosse um deles. Isto explicaria o fato muito interessante observado

neste estudo de caso, de que apesar de o autor conhecer a Teoria de Aprendizagem Organizacional em alguma extensão, muitos conceitos, criados e praticados neste estudo de caso, somente foram encontrados descritos em livros bem mais tarde. Ou seja, várias pessoas estudando e trabalhando com esta temática chegam a percepções ou caminhos similares. Dito de outra forma, ao entrar em ação usando alguns princípios, os outros princípios vão surgindo de uma forma espontânea, e isto caracteriza arquétipos, esta demanda por uma consistência interna. A vantagem da Aprendizagem Organizacional é a de não ser um arquétipo fechado, e sim aceitar naturalmente qualquer tecnologia de gestão, se for a mais adequada para algum contexto específico. Como já foi mencionado, AO opera num nível mais profundo, com conceitos subjacentes que oferecem uma base para outras tecnologias de gestão.

Houve muita experimentação na equipe de diligenciamento. Não era uma atitude irresponsável, pelo contrário, muitas vezes também se decidia não experimentar boas idéias. De fato, excelentes idéias deixaram de ser testadas em alguns casos específicos onde houve consenso do grupo em torno da percepção de que seria arriscado demais, ou de que as conseqüências seriam pesadas demais. Mas havia diálogo em torno disso, não se partia de premissas imutáveis gravadas em pedra. Nas entrevistas para esta pesquisa, realizadas cerca de 18 meses após a conclusão preliminar do projeto, surgiram comentários do tipo “poxa, nós deveríamos ter experimentado aquela solução”, porém é preciso considerar que, ao estar fora do ‘calor da batalha’ a percepção tende a ser diferente. O fato é que não existia ‘congelamento’ numa posição: se de um lado existia prudência, por outro se experimentava muito, havia de fato muita ousadia, e a equipe também se arriscava muito, no objetivo de realizar um bom trabalho. O problema de muitas organizações não é a prudência, é o congelamento na prudência.

Conforme já comentado na seção 2.3, os conceitos gerais de AO foram sendo propostos sem declarar formalmente um programa, deixando tais conceitos se provarem por si

mesmos. Como disse Maslow, “criativa é a pessoa da qual nada se tirou”. Seria possível dizer que há muitas outras coisas que são naturais nas pessoas, e que se tornaram latentes por questões culturais ou pessoais. Esta é uma temática complexa, que pode ser enriquecida por exemplo com os conceitos de *sombra* e de *polaridades* propostos por Jung, porém este aprofundamento está fora do escopo desta pesquisa. O que é relevante aqui é a noção – fenomenológica – de que o ser humano é um potencial, uma possibilidade, uma capacidade para “vir-a-ser”. Assim, criando-se uma cultura adequada na organização, combinando isso com uma adequada seleção de pessoal e tomando pequenos cuidados na gestão, existe uma tendência a que certas atitudes – atitudes de aprendizagem – surjam de forma até espontânea.

Na seção 3.1 são feitos comentários sobre o efeito de culturas nacionais sobre os conceitos de aprendizagem organizacional. De acordo com o que foi observado neste caso, entre outros, a cultura organizacional dentro dos domínios de atuação da empresa – em termos de espaço e tempo – se impõe à cultura nacional. Esta questão foi amplamente debatida ao longo do curso de mestrado, em sala de aula, porém não será aprofundada aqui por estar fora do escopo proposto. O fato é que as pessoas, antes de pertencerem a um grupo, a um clube, a uma cidade, a um país, são seres humanos. O que se observou neste estudo de caso é que os conceitos de Aprendizagem Organizacional, apesar de desenvolvidos originalmente em outros países – em termos de formulações teóricas e práticas – foram aplicados com bastante sucesso no contexto brasileiro.

Ao longo desta pesquisa-ação foram realizados alguns testes de campo, derivados de perguntas que foram propostas para balizar a pesquisa. As primeiras cinco são consideradas aqui, e as demais são consideradas na capítulo 5. As primeiras duas perguntas já haviam sido apresentadas na seção 1.1:

1. AO pode, devido à grande flexibilidade, permitir que o empreendimento se deteriore num sistema desordenado e caótico ?

2. AO pode, devido à maior liberdade no fluxo de informações, tornar a organização frágil, mais suscetível a ataques externos ou internos?

O resultado encontrado é que estas respostas podem ser negativas, e que é até fácil conseguir isto. O adjetivo ‘fácil’ precisa, contudo, ser explicado: pressupõe que haja ação consistente; e que haja experiência no assunto ou disposição para construir tal experiência – experiência significando aqui o domínio de algumas competências básicas em AO, visto que outras tendem a se aglutinar naturalmente, conforme já descrito acima.

A questão da ação consistente é fundamental. A idéia de fazer as coisas pela metade, suspendendo o modo de aprendizagem sempre que interesses de algum dos membros da organização de aprendizagem forem ameaçados, caracteriza aquela atitude oportunista expressa no dito popular de que “só cai no conto do vigário, o vigarista”. Significa enganar a si mesmo, e então se reclama de não ter dado certo uma coisa que se fez errado desde o começo. É fundamental frisar que se trata de consistência interna, destacando bem o *interna*, significando internamente aos membros da organização de aprendizagem. Se esta OA for um grupo de uma empresa maior, não é necessária *a priori* uma consistência de comportamento dos membros da OA com os membros de outros setores da organização. O mesmo vale para uma empresa que seja integralmente uma OA: ela competirá no mercado jogando duro com as concorrentes; apesar de existir uma forte propensão à ética, organizações de aprendizagem são extremamente criativas e podem eventualmente destruir com facilidade um ou outro concorrente, e o farão, por ser esta a regra do jogo. A questão da consistência interna precisa ser ressaltada, senão retorna toda aquela questão de traição e hipocrisia que corrói as organizações lentamente e as coloca no CTI, sendo mantidas vivas às custas de muitos recursos. Este ponto da consistência era ressaltado em algumas reuniões da equipe. Por exemplo, certa vez o debate girou em torno da seguinte proposição: “Existem bilhões de pessoas no mundo, e fora do ambiente de trabalho cada um pode se relacionar com estas

pessoas da forma que julgar mais conveniente. Porém esta aqui é a nossa equipe e ela tem uma missão. Todos estão aqui por livre escolha e podem sair quando quiserem. Porém agir contra essa missão é agir contra si mesmo”. Existia um constante processo de negociação, em que se buscava traduzir a idéia de ética de sua forma idealizada para sua forma ativa no mundo real – a necessidade de fazer a melhor escolha a cada instante.

Esta então é a impressão que fica das experiências de empresas que relataram insucesso na aplicação de Aprendizagem Organizacional: no fundo, fingiram que aplicaram, ou aplicaram apenas parcialmente. Para citar um exemplo relativamente bem documentado, tem-se o caso da indústria de vidros mexicana Vitro (Dutrenit, 2000), porém este exemplo está mais relacionado ao enfoque de *inovação tecnológica*. Em geral o que se percebe é que certos tabus da política interna não foram questionados. Repare-se que neste ponto ainda ninguém falou nada sobre mudanças: se falou apenas sobre questionar, sobre trazer à tona, à luz, para melhor examinar e vislumbrar as possibilidades. Mudanças são tratadas com profundo respeito em AO pois, pela aplicação de *pensamento sistêmico*, sabe-se que “a maioria dos problemas de hoje é resultado das soluções de ontem” (Senge, 1990). Vale aqui uma citação atribuída a Hipócrates: “Antes de mais nada, é necessário não piorar o estado do paciente”. Como Micklethwait & Wooldridge (1996) muito bem o colocaram ao analisar os trabalhos de consultoria organizacional, muitas vezes se cria um jogo de fingimento entre a consultoria e uma empresa. A empresa quer implantar gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional etc. Porém como um paciente que vai ao médico com uma ferida e não quer tirar a roupa para mostrá-la, a empresa delimita aquilo que pode ser aprendido. Ora, mas só se pode delimitar aquilo que já se conhece; e se aprendizagem é exatamente o contato com o desconhecido, com possibilidades ainda não vislumbradas, resulta por lógica que isto é o mesmo que proibir a aprendizagem. Por outro lado, a consultoria precisa manter seus escritórios, e então diz “bem, vamos fazer o melhor possível”.

Em muitos momentos as pessoas trabalhando numa organização de aprendizagem se sentem como se estivessem numa montanha russa: adrenalina pura. O caso das ‘férias para romper ciclo de sobrecarga planejada’ descrito na seção 2.6 deste estudo de caso, é um exemplo disso. Isso não significa que seja sempre assim; existe uma pulsação; cada solução tem a sua hora. Trabalhadores de organizações de aprendizagem também costumam dormir à noite e tomar seu café da manhã em paz. Porém se necessário podem ficar trabalhando por três dias sem nem tomar banho, tirando pequenos cochilos de uma hora num carro, como de fato ocorreu. A ênfase ao longo deste trabalho em experimentação, ousadia, ética, orientação a resultados, entusiasmo, advém apenas de que organizações que se aproximam muito do pólo da burocracia – a maioria – tendem a enfraquecer estes conceitos. Então se fala muito dos benefícios dos pólos opostos, porém apenas no sentido de relativizar um pouco a polaridade que existe hoje. Por certo há momentos em que a rigidez é necessária. Um atirador de longa distância precisa prender a respiração para acertar o alvo, mas depois a vida continua.

3. AO pode ser implantada em apenas alguns setores de uma empresa? Que características deveriam ter tais setores? Como seria seu relacionamento com as demais áreas da empresa?

Este próprio caso é um exemplo de que AO pode ser implantada apenas em alguns setores de uma empresa. Basicamente, qualquer setor pode incorporar atitudes de aprendizagem, mesmo setores conservadores ou que impliquem tarefas de elevada responsabilidade. Organizações de aprendizagem não são:

- Sistemas sem Governo ou Controle: No exemplo de William Ouchi, comparando estilos de administração entre banco japoneses e bancos norte-americanos, “os mecanismos básicos do controle adotado pela administração numa organização japonesa são tão sutis, implícitos e internos, que freqüentemente, olhando de fora, parece que eles não existem.

Essa conclusão é um erro. Os controles existem, são bastante estritos, altamente disciplinadores e exigentes, embora muito flexíveis” (Morgan, 1986, p. 98).

- **Sistemas Vulneráveis:** Por exemplo, “uma organização gerenciadora do saber só é compreensível como um todo orgânico”. Pode-se levar os concorrentes a visitar as instalações, mostrar-lhes quase tudo, sem estar lhes dando a “conhecer nada, pois eles não poderão levar consigo o que lhes é mostrado” (caso Chaparral Steel, Leonard-Barton, 1995, p. 23). A coesão dos trabalhadores torna a organização particularmente resistente em ambientes hostis.
- **Franquias:** No caso de expansão geográfica, por serem sistemas aprendizes e adaptativos, é altamente provável a variabilidade na forma, embora o produto final da organização se mantenha inalterado.

Quanto ao relacionamento com outros setores, a maior parte da responsabilidade cabe à OA, visto que os demais setores tendem a estar mais normatizados, em termos relativos. A discussão sobre atitude bicultural na seção 2.3 complementa este aspecto.

4. Qual a eficiência e as deturpações deste sistema ? Quais os problemas comuns observados na implementação de Aprendizagem Organizacional?

Os principais problemas e deturpações encontrados ao longo desta pesquisa sobre AO dizem respeito à sua aplicação sob restrições ocultas, conforme já debatido acima.

5. Para fins de seleção de pessoal, existem tipos de personalidade mais adequados do que outros para o contexto de AO ? Que tipos de características pessoais seriam desejáveis para os membros da organização?

Neste estudo de caso foi utilizado o sistema de arquétipos do Eneagrama, e não o de Jung/MBTI, apesar deste poder ter uma aparência mais científica. O Eneagrama, na classificação básica, agrupa nove arquétipos de personalidade. De fato o autor constatou num certo momento da obra, surpreso, que 50 % da equipe de diligenciamento se aproximava

nitidamente de um dos arquétipos. Polarizações são pouco desejáveis quando se considera o item criatividade, pois então se busca exatamente a diversidade, a presença de estilos cognitivos diferentes (Leonard-Barton, 1996, cap. 3). Porém esta polarização provavelmente foi uma consequência de se ter feito uma seleção orientada para aquele tipo específico de trabalho, de construção de rotas de telecomunicações, e não da questão da organização de aprendizagem.

Um outro conceito importante em teoria de arquétipos, mais importante do que a classificação em si, é a questão da consciência de uma pessoa sobre o arquétipo a partir do qual tende a operar, pois isto abre espaço para a plasticidade e a autoreflexão, e isto é importante para a aprendizagem em circuito duplo. Colocado de forma simples, isso diz respeito a autoconhecimento, à capacidade de introspecção e autoquestionamento. Neste item, 70 % da equipe demonstrou ser capaz de fazer autocrítica, o que foi sendo corroborado por fragmentos de suas vidas pessoais que eventualmente eram contados ao longo de vários meses de convivência. Quanto aos demais 30 %, eram alocados a tarefas de menor responsabilidade, e eventualmente substituídos. Não interferiam na operação da OA devido ao princípio da redundância já descrito acima nesta seção. A faixa etária dos membros desta equipe de diligenciamento variou de 22 a 58 anos de idade, com idade média de 43 anos.

Um aspecto muito importante sobre contratação de pessoal observado neste estudo é o conceito de Estado Zero. Estado Zero (Zero State) é uma expressão usada em Teoria de Sistemas em Engenharia Eletrônica, e designa o estado de um sistema quando todas suas memórias – capacitores e indutores – estão vazias, descarregadas. Podemos nos apropriar desta expressão para designar o estado ideal de trabalhadores para ingressarem em A.O. A tranquilidade de quem “não tem nada a perder”, o entusiasmo de quem vai “começar vida nova”. No mundo real, esse Estado Zero geralmente está associado a momentos muito difíceis da vida das pessoas, em que não encontram soluções para seus objetivos, considerando as

alternativas comuns. Geralmente há então uma predisposição a rever valores e abrir seu horizonte de visão para uma classe mais ampla⁴⁴. É interessante observar que a empresa Supervisora fizesse questão de disponibilidade para início imediato, no máximo dentro de poucos dias após a entrevista. A tradição do zen-budismo relata a visita de um professor renomado a um monge, em busca de sabedoria. Ao ingressar no templo, foi recebido pelo monge, o qual lhe ofereceu chá. Ao chegar o chá, o monge lhe serviu. Encheu a xícara do professor, porém continuou derramando chá, o qual escorreu. Após algum tempo o professor não se conteve e disse: “está transbordando”. O monge retrucou: “assim como esta xícara, sua mente está cheia de suas próprias idéias. É preciso esvaziá-la antes, para que você possa aprender algo”.

A remuneração era elevada, bem acima das necessidades básicas dos funcionários. Nas entrevistas se perguntava quanto o candidato gostaria de ganhar, e depois qual o mínimo que aceitaria para trabalhar, considerando suas necessidades econômico-financeiras básicas. Via de regra recebiam bem mais do que tinham dito que gostariam de ganhar. Na seção 3.6 é feito um comentário sobre a relação entre ética e nível de remuneração.

2.6 Pontos a Destacar

Esta é uma seção reservada a ‘milagres’, a shows com fogos de artifício.

Conforme colocado nos comentários finais, seção 2.8, organizações de aprendizagem são uma atitude, e não um rótulo para ser exibido. A atitude é construída e praticada nas pequenas tarefas do dia-a-dia. Com isto foram construídos os grandes resultados neste caso relatado. Os objetivos propostos originalmente foram plenamente alcançados: reportar os aspectos relevantes da obra, defender os interesses da Empresa Telecom em campo, assegurar

⁴⁴ A definição do presidente da MacDonnell Douglas Corporation ilustra isso: “É difícil mudar uma companhia que está lutando com dificuldades, mas é praticamente impossível mudar uma companhia que vem mostrando todos os sinais exteriores de sucesso. Sem o estímulo de uma crise ou de uma fase de sérias dificuldades, a maioria das organizações –

a segurança dos trabalhadores, e outros já informados. Além disso há indicadores indiretos de sucesso na missão, dos quais são enumerados dois: (1) o alto grau de satisfação pessoal na equipe e (2) o fato do autor, como responsável pela equipe, ter sido o único funcionário da região geográfica relacionada à obra a ser contratado diretamente pela empresa Supervisora e, posteriormente, o único a ser promovido de cargo. É preciso enfatizar que o mérito era da equipe como um todo, pois cada um contribuiu de maneira muito importante para o resultado final⁴⁵. A aprendizagem organizacional provavelmente se torna muito limitada se não há um grupo coeso. A ênfase no fato do autor ter sido o único a receber determinado tratamento é uma forma indireta de demonstrar que aquele sistema de gestão – de organização de aprendizagem – tinha propriedades únicas, ou seja, muito do mérito pelos resultados pode ser atribuído ao sistema de gestão. Aquelas promoções não eram almejadas ou esperadas, cada uma foi uma surpresa em si, e mudaram em quase nada a forma de trabalho. Mas se não tivessem ocorrido tais promoções, poderia ficar a impressão de que tudo aquilo não passava de uma interpretação equivocada do autor. A beleza e a sorte de tais promoções terem ocorrido é que funcionaram como um termômetro para a presente pesquisa, criando uma medida, uma evidência de que organizações de aprendizagem tendem a se distinguir.

Mas o que explica o ‘milagre’ de uma equipe ter um desempenho superior em relação ao padrão médio de equipes equivalentes ? Como diz um provérbio alemão, “todo mundo

como a maioria das pessoas – é incapaz de mudar os hábitos e as atitudes de toda uma vida” (Leonard-Barton, 1995, p. 47).

⁴⁵ Por diversas questões práticas relacionadas à execução de Projetos, não seria possível estender tais reconhecimentos explícitos – como contratações diretas e promoções – a todos os membros do grupo. Houve reconhecimentos indiretos. Além disso, no que diz respeito a organizações de aprendizagem, o papel da motivação intrínseca (Leonard & Swap, 1999, p. 183-190) associado a um salário base, elevado o suficiente para suprir as necessidades básicas de cada um – as remunerações eram diferenciadas individualmente – e permitir a formação de poupança, parece ser plenamente suficiente de acordo com o presente estudo de caso, abrangendo um horizonte de tempo médio, de 14 meses. Qualquer forma de reconhecimento externo – motivação extrínseca – pode eventualmente ferir a ética de trabalho e criar uma série de problemas (Kohn, 1993). Motivações extrínsecas deveriam ser utilizadas caso a caso, e não em pacotes ostensivos.

cozinha com água”. Não há nada de transcendental, ou, dito de outra forma, a magia estava nas pequenas coisas feitas sob aquela atitude de aprendizagem. Nas outras equipes houve muitas mortes em acidentes sérios – inclusive uma colisão entre locomotiva e trator –, houve rupturas de cabo óptico quando este já estava em operação comercial, e uma série de outros problemas graves. Na perspectiva do autor, todos estes problemas puderam ser evitados a partir dos conceitos de aprendizagem organizacional.

Textos sobre AO geralmente passam muito entusiasmo, e podem passar a idéia de que acontecem coisas grandiosas, porém o que é realmente grandioso é o simples fato de que as pessoas façam o trabalho bem feito e estejam felizes.

A seguir são descritos de forma sucinta algumas soluções fora do comum que foram criadas a partir da operação da equipe como organização de aprendizagem.

- Trabalho não-remunerado nos finais de semana: Cerca de duas semanas após o efetivo início das obras, foi constatado um problema sério, de que durante os finais-de-semana as sub-empiteiras trabalhavam de forma completamente errada, infringindo uma série de padrões técnicos e normas, e produzindo resultados em ritmo acelerado. Geralmente produziam em um dia de final-de-semana o dobro do que conseguiam produzir durante um dia de semana. Isto era feito às custas da qualidade. Como o resultado era enterrado, era complicada a aferição posterior. As sub-empiteiras se aproveitavam do fato de que nos finais-de-semana, por metas da Empresa de Telecom de conter despesas com horas-extra, havia um único membro da equipe de diligenciamento em campo, ao invés de onze. Era humanamente impossível acompanhar tudo. Então, numa reunião da equipe de diligenciamento, o assunto foi debatido, e se chegou à conclusão de que não seria esforço algum permanecerem três membros ao invés de um, dois sem remuneração, e fazendo um esquema de rodízio, de forma que a cada cinco finais-de-semana cada um estaria neste tipo de atividade não-remunerada. Isso aumentou drasticamente a eficiência do

acompanhamento, até porque as sub-empreiteiras não tinham mais como informar às outras por celular onde cada membro da equipe de diligenciamento se encontrava.

- Férias para romper ciclo de sobrecarga planejada: Cerca de três meses após o início das obras, devido a problemas com corrupção envolvendo funcionários de nível médio/alto da própria Empresa de Telecom, foram baixadas novas rotinas de trabalho, extremamente desgastantes e no perfil do burocratismo, que tinham por objetivo impedir na prática a equipe de diligenciamento de realizar seu trabalho. Esta equipe não poderia ser simplesmente desligada ou substituída, pois se isto fosse feito, chamaria a atenção dos sócios estrangeiros da Empresa de Telecom, que iriam querer saber o que estava ocorrendo, e contactariam a empresa Supervisora. O esquema foi bem planejado para que a equipe de diligenciamento se tornasse um bode expiatório, recebendo tarefas impossíveis de realizar, para depois poder ser acusada. Novamente, numa reunião da equipe de diligenciamento o assunto foi debatido. O autor propôs que todos ‘tirassem férias’ – parassem de trabalhar e fossem passear – e apenas ele ficaria em campo, emitindo relatórios com dados fictícios baseados em projeções dos dados anteriores. Cinco membros ficariam ainda nas proximidades, e os demais poderiam ir para onde bem entendessem. Isto foi feito na premissa de que ‘não ver’ era melhor do que ‘ver e não poder relatar’. Na prática, esta metade que ficou acabou continuando a coletar dados, só que ao invés disto ser feito de forma ‘desesperada’, eram colhidos tranqüilamente, e utilizados para atualizar e corrigir as estimativas que eram feitas sempre dois dias antes. Após duas semanas deste esquema, a Empresa de Telecom voltou atrás e retornou às rotinas usuais.
- A busca noturna do trabalhador perdido nos trilhos: Certa vez um trabalhador braçal de uma das sub-empreiteiras, aparentemente por insolação, começou a caminhar sem rumo ao longo dos trilhos, abandonando seu grupo às 16:00 hs. Embora fosse chamado pelo capataz e pelos colegas, não atendia, e desapareceu. Às 18:00 hs um dos membros da equipe de

diligenciamento chegou ao local, quando a turma se preparava para ir embora – deixando aquele um para trás. Percebendo que havia algo de errado, começou a fazer perguntas, e logo apareceu o problema. O responsável por aquela sub-empreiteira foi contactado e, como de costume, lhe foi informado que o evento seria documentado. Isto o tornaria responsável por qualquer acidente, dali para frente. Então ele, muito a contra-gosto, comprou lanternas, providenciou rádios, e montou três equipes de busca. O trabalhador foi encontrado às 23:00 hs numa fazenda distante, longe dos trilhos. A relevância deste evento estava mais na questão do exemplo. Ficava assim muito claro que havia comando ali, que havia coerência entre discurso e ação. Cada trabalhador também passou a saber que se lhe sucedesse o mesmo, também não seria deixado para trás, e isto fomenta coesão. Obrigou-se a afixação do celular de alguns membros da equipe de diligenciamento nos locais onde eram realizadas as reuniões matinais de cinco minutos sobre segurança no trabalho, junto com o café-da-manhã. Eram um tipo de ‘disque-denúncia’. Por solicitação do autor, também, aquele trabalhador foi demitido.

- A inspeção linear com bicicleta: Havia um sério problema no acompanhamento das obras, que era o fato de as estradas cruzarem a ferrovia apenas em alguns pontos, e com isso o acesso aos locais de obra era lento e pontual. Não se tinha uma visão de conjunto. A solução para isso foi a contratação de ciclistas para, de bicicleta, percorrerem quinzenalmente certos trechos. Os membros da equipe de diligenciamento em si não poderiam fazer isso, por questões de segurança trabalhista. Tinham que andar de bota de cano alto para proteger tornozelos, com capacete, faixa-X, e protetores de couro nas pernas contra cobras. Já os ciclistas seriam uma pessoa a mais na beira da ferrovia, um simples desconhecido. Recebiam uma máquina fotográfica, um celular, e uma breve instrução com fotos ilustrativas sobre o que deveria observar e fotografar, e com quem e como conversar.

Tais inspeções eram financiadas com recursos da própria equipe de diligenciamento, em benefício de melhor realizar o seu trabalho.

2.7 Resultados das Entrevistas

Alguns dados foram coletados por meio de entrevistas não-estruturadas, realizadas com cinco dos ex-integrantes da equipe de diligenciamento. Hoje, dentre os entrevistados, dois estão no Rio Grande do Sul, dois em Minas Gerais, e um no Paraná. Estas entrevistas foram conduzidas quase dois anos após os eventos descritos acima.

Foram utilizadas as seguintes perguntas para inicialização e balizamento:

Gerais:

1. O que ocorreu ?
2. O que gostaria que tivesse ocorrido ?
3. O que poderia fazer melhor ?
4. O que esperaria que os outros fizessem melhor ?

Liderança (Elliot Jaques citado em *A Dança das Mudanças*, Senge et al, 1999, p. 455):

5. O que pensa do comportamento do gerente ?
6. O gerente preocupou-se com o sucesso de seus subordinados e assegurou que eles soubessem quais eram as suas expectativas ?
7. Esperava que eles fossem responsáveis por resultados ?
8. Ouvia e pensava com eles ?
9. Estabelecia o contexto, deixando-os saber o que estava acontecendo e ajudando-os a enxergar mais à frente ?
10. Assegurava que tivessem as habilidades e recursos necessários para o desempenho das tarefas, e fazia com que eles trabalhassem utilizando suas capacidades ?
11. Requeria que eles colaborassem autenticamente com seus colegas ?

Sobre Estabilidade:

12. A equipe e sua moral de trabalho se manteriam por mais quanto tempo ?
13. O que seria necessário para estender mais tempo a estabilidade da equipe, mantendo alto desempenho ?
14. Houve algum caso notório de corrupção que tenha passado despercebido ?
15. Que tipos de pessoas você contrataria para trabalhar neste contexto ?
16. Que pensa de trabalhar neste contexto (AO, Modelo Gerencial, Responsabilidade Pessoal, Fenomenologia, Liderança a Serviço) ?

Sobre Aprendizagem:

17. Criamos soluções novas ?
18. Que criamos ?

Houve especial atenção em deixar muito claro o senso de serviço necessário ao responder às perguntas. Não havia mais qualquer possibilidade de competição ou de negociação. Não havia mais promoções nem demissões. Tudo havia acabado. A entrevista seria uma oportunidade de conversar sobre o que foi feito, se orgulhar das coisas boas, e expor qualquer problema, agora de forma mais livre do que nunca. Seria extremamente fundamental expressarem eventuais críticas, tanto ao autor como àquela metodologia de trabalho como um todo. Sempre na perspectiva de deixar isto como uma herança para outras pessoas que trilharão este caminho.

Foram entrevistados cinco membros, os que tiveram maior desempenho. As perguntas 1-4 eram meramente introdutórias. As perguntas 5-11 tiveram respostas positivas por unanimidade dos entrevistados. Vale destacar que um deles qualificou o autor em termos de liderança como “um carrasco, um chefe militar, mas tinha que ser assim”. Outros não compartilharam dessa opinião.

Quanto à pergunta 14, as respostas foram negativas. Já nas perguntas 12, 13, 15, e 16 não houve qualquer consenso, e a rigor as entrevistas teriam que ser aprofundadas nesses itens. Vale ressaltar o comentário de um dos integrantes: “Nunca antes alguém havia me perguntado se estava feliz num ambiente de trabalho, ou demonstrou atenção quanto à questão da felicidade. Isso de fato foi novidade.”

Para as perguntas 17-18, as respostas apontam para o que já foi comentado na seção 2.6, de que o mais relevante era o somatório das pequenas atividades do dia-a-dia.

2.8 Comentários Finais

Em função de tudo o que foi apresentado, há indícios de que a Aprendizagem Organizacional, sob uma perspectiva de *tecnologia de gestão*, é um processo eficiente e recomendável. Foi possível verificar uma proximidade de seus conceitos com uma perspectiva fenomenológica, com liderança a serviço, e com o modelo gerencial. Em termos ainda de orientação a resultados, fica um último comentário. O seguinte texto foi extraído de uma lista de discussão na internet sobre organizações de aprendizagem. “A questão, ‘Por que Uma Organização de Aprendizagem?’ implica em um estado de ser, uma atitude ... e de fato é uma atitude subjetiva, apesar de em graus progressivos. Meu problema é com o rótulo. Rótulos tendem a obscurecer o pensamento, especialmente na área tendenciosa das idéias de administração. Agentes de mudanças dizem para a alta hierarquia da empresa, ‘eu proponho que nós nos tornemos uma organização de aprendizagem’. A autorização está dada, porém a compreensão está faltando. Entrementes, outras organizações, não tendo tido qualquer exposição formal a estes conceitos, nenhuma iniciativa de ‘organização de aprendizagem’, são altamente competentes nas disciplinas de aprendizagem organizacional. Consequentemente, no meu entendimento o desafio não é ‘se tornar uma organização de aprendizagem’ nem o de ‘aumentar o número de organizações de aprendizagem’, mas propagar as disciplinas de

aprendizagem para as pessoas de forma que elas possam utilizá-las – em conjunto com outras idéias – para aumentar a prosperidade e felicidade” (Erickson, 23/05/1996).

3 CONTEXTO BRASILEIRO E CONTEXTO PÚBLICO

3.1 Introdução: Pode o Governo em Geral Aprender ?

Enquanto o capítulo 2 apresenta o estudo de um caso de aprendizagem organizacional numa empresa do setor privado, o capítulo 4 debate aspectos essenciais para a construção de uma atitude de aprendizagem, a partir deste estudo de caso. Antes disso, porém, no presente capítulo são considerados alguns aspectos adicionais da Aprendizagem Organizacional que são relevantes.

O objetivo da seção 3.2 é lidar de forma sucinta com as críticas genéricas que se faz à importação de modelos de administração para o Brasil, sob o argumento válido de que há uma realidade própria que requer soluções próprias.

A partir daí, o restante do capítulo é dedicado à relação entre AO e as instituições do setor público. Há um grande potencial, praticamente inexplorado, para aproveitamento dos conceitos de AO no setor público, embora isso possa implicar também na eventual necessidade de criação de formas de implementação diferenciadas em relação ao setor privado. Porém, mais do que isso, há um grande potencial de benefícios que podem resultar da aplicação de tais conceitos pois, conforme é argumentado na seção 3.4: “Está se tornando moda nos meios empresariais dizer: ‘Necessitamos de uma transformação. Os governos são incapazes para tanto. Sendo assim, compete a nós fazer o trabalho’. Isso mostra um erro perigoso de lógica para a sociedade como um todo. (...) Um processo governamental não transformado tem um poder imenso para bloquear grande parte do aprendizado que as empresas, agindo sozinhas, poderiam gerar” (Senge, 1994, cap. 77).

As seções 3.3 a 3.7 deste capítulo visam analisar diversos aspectos relacionados à Aprendizagem Organizacional – AO – no contexto de instituições públicas brasileiras, com base na experiência do autor como funcionário de várias empresas da administração indireta,

as estatais. Esta análise é realizada no contexto das políticas públicas para modernização do Estado Brasileiro, e se refere principalmente a:

- reconhecimento de padrões;
- exploração do horizonte de possibilidades;
- identificação de problemas;
- identificação de possíveis pontos de alavancagem;
- comparação com observações de campo de outro estudo.

As vivências do autor como funcionário, no contexto público, são relatadas na seção 3.6. São relatos de pesquisa participante, mas não se trata de estudos de caso, por serem observações de menor porte e bem menos estruturadas.

Na seção 3.5 é reproduzido de forma resumida um estudo de caso de uma experiência de dez anos no Australian Tax Office, um órgão público com 18.000 funcionários, o equivalente australiano da Receita Federal brasileira. (Godfrey, B. In: Senge, 1994, p. 462-468).

O objetivo da seção 3.4 é ressaltar que a condição essencial, para que se possa realizar Aprendizagem Organizacional no setor público, está presente.

A seção 3.3 realiza um objetivo duplo: apresenta o conceito de arquétipos de Senge e faz uma descrição do histórico da modernização da administração pública brasileira. Os *arquétipos de sistemas* são diagramas que mostram relações não óbvias entre eventos, e são um recurso importante em AO, tanto pelo enfoque de *tecnologia de gestão* como pelo de *estratégia*. Um conjunto de regras para desenhar tais diagramas, comentado por Daniel H. Kim, pode ser visto em <<http://www.thesystemthinker.com/tstgdlines.html>>. A descrição do histórico é feita simultaneamente com o uso e detalhamento dos arquétipos, o que exemplifica sua aplicação para obter um conhecimento maior sobre sistemas complexos e vislumbrar

pontos de ação que maximizem o efeito de esforços realizados, os chamados *pontos de alta alavancagem*. A árvore de arquétipos também é apresentada aí.

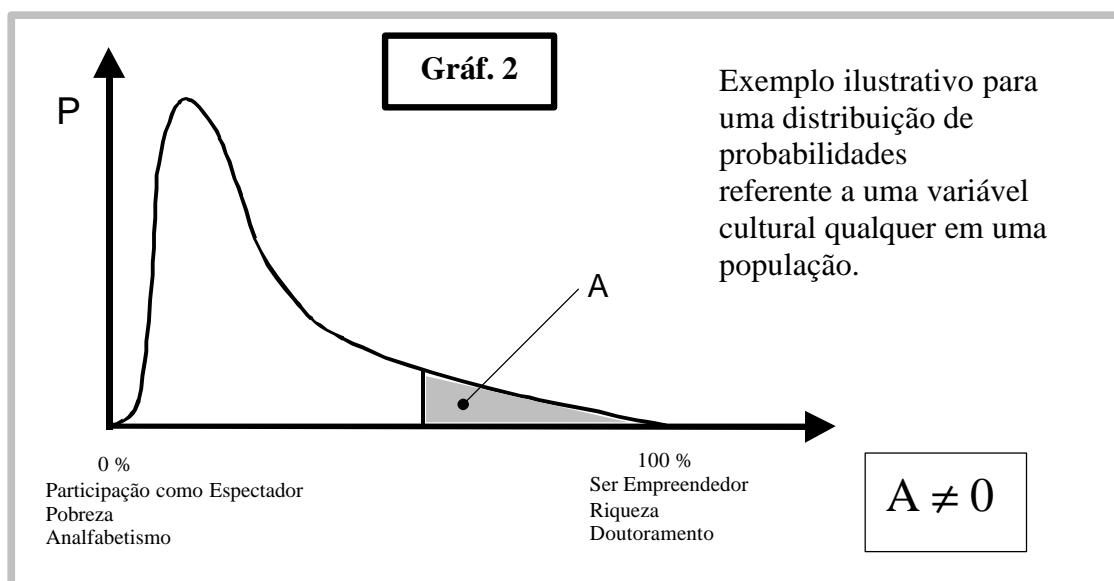
3.2 Aprendizagem Organizacional e Contexto Brasileiro

Conforme demonstrado no capítulo anterior, a construção de organizações de aprendizagem no Brasil ocorre de forma absolutamente natural; pode até ocorrer de forma ‘semi-espontânea’, como foi o caso. Produz organizações eficazes e efetivas. Não há razões para supor que AO requeira *a priori* condições especiais, nem no Brasil nem em qualquer outro país do mundo. Considerando a AO sob o enfoque de *tecnologia de gestão*, ela possui uma grande vantagem sobre as outras tecnologias de gestão pelo fato de envolver processos subjacentes: propõe o autoquestionamento e uma atitude de aprendizagem. AO é adaptativa por sua própria essência. Isso cria uma abertura e um leque de possibilidades extremamente vasto, em oposição às demais tecnologias que possuem em termos relativos um caráter mais normativo ou prescritivo: *open-book management*, *empowerment*, *benchmarking*, GQT, arquitetura organizacional, reengenharia, *outsourcing*, entre outras.

Porém podem existir fatores culturais facilitadores, principalmente se se pretende incorporar resultados produzidos por estudos de caso em outros países. Aí sim, ao procurar reproduzir formas de implementação específicas, os fatores culturais assumem alguma relevância. Porém ainda assim a AO é plenamente aplicável no Brasil, por pelo menos dois motivos.

O primeiro é baseado no argumento de que, quaisquer que sejam as características pessoais – perfil de funcionário – que porventura sejam mais favoráveis à constituição de organizações de aprendizagem, sempre existirá uma parcela da população que apresentará tal característica, o que é tanto mais verdade quanto mais diversificada é a matriz cultural de um país. E o Brasil é extremamente diversificado. Isso está expresso no Gráfico 2, um gráfico hipotético meramente ilustrativo, onde uma variável de cultural qualquer é apresentada no

eixo das abcissas desde um mínimo (0%) até um máximo (100%), e a quantidade de habitantes em cada nível é apresentada na curva do gráfico. A área hachurada 'A', que representa o somatório daqueles que se aproximam do perfil desejado, nunca é nula. Isso significa que, possuindo na empresa as competências básicas para seleção de pessoal – para todos os níveis hierárquicos –, se pode encontrar as pessoas adequadas.



O segundo motivo é que dentro de uma empresa vale a sua cultura, e não a do país. Este é um argumento controverso, porém corresponde à experiência do autor. A cultura organizacional se impõe dentro dos domínios da empresa, reduzindo efeitos culturais nacionais – qualquer que seja o país – em prol da missão da empresa. E a empresa por sua vez trabalha dentro do arcabouço legal do país. Porém é necessária atenção quanto a quem está no comando. Por isso, no Brasil contemporâneo a questão da governança corporativa tem recebido razoável atenção; bem como as questões correlatas de transparência administrativa, e de contratação de profissionais de mercado para ocuparem cargos-chave.

Nesta seção se esgota o tema da AO no contexto brasileiro, e o restante do capítulo analisa a questão da AO no contexto público.

3.3 Histórico da Modernização da Administração Pública Brasileira

Martins (1997) realiza uma revisão da evolução da Administração Pública Brasileira, em que ressalta a dicotomia, a dissociação ou oposição, entre política e administração, entre democracia e burocracia, entre modernização política e modernização administrativa. Segundo Martins, historicamente é possível observar ciclos de alternância, a partir da primeira experiência concreta de abandono do modelo patrimonialista: a modernização *daspeana* a partir de 1938. Os ciclos estão esquematizados na Tabela 3, e encontram-se descritos detalhadamente no texto citado.

**Tabela 3 – Histórico de Transições entre Pólos
na Administração Pública Brasileira (Martins, 1997)**

Prioridade para Política	Prioridade para Administração Profissionalização do Estado
<p>Antes de 1937 Período Pré-Estado Novo</p> <p>1946 a 1963 A Redemocratização e o Advento da “Administração Paralela”</p> <p>1983 a 1989 A Nova República e a “Era da Desmodernização” Patrimonialismo Tecnoburocrático dá lugar ao Patrimonialismo Político-Corporativo</p> <p>1993 a 1997 Volta aos Moldes da Nova República</p>	<p>1938 a 1945 A Modernização Daspeana no Regime do Estado Novo</p> <p>1964 a 1982 O Regime Militar e sua “Administração para o Desenvolvimento”</p> <p>1990 a 1992 O Governo Collor e a “Reforma Autoritária e Combativa”</p>

Para a presente pesquisa importa mais o *padrão* de ciclo de alternância entre dois pólos: de um lado o fortalecimento político, uma possível aproximação da democracia (ver

críticas em Castello, 2000), a administração patrimonial; e de outro lado um governo discricionário, a profissionalização da gestão pública, a aproximação de um Estado burocrático ou de um Estado gerencial. Note-se que estes pólos são contexto-dependentes, pois a rigor política fortalecida não é sinônimo de patrimonialismo, assim como burocracia e administração profissional não são sinônimos de ditadura.

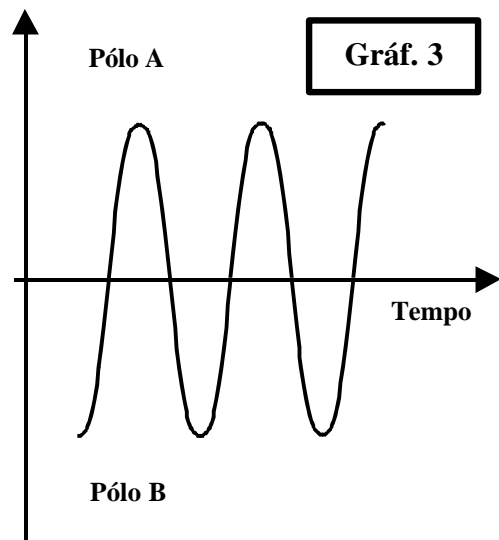
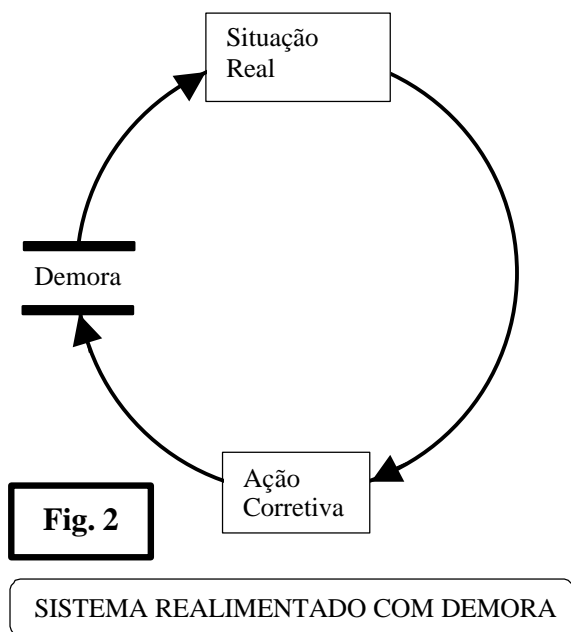
O padrão de alternância entre pólos sugere um processo instável, típico de um processo crônico denominado *Realimentação com Demora*. Este processo está descrito no texto clássico de Senge (1990) sobre Aprendizagem Organizacional, onde são analisados diversos processos crônicos sistêmicos⁴⁶ que ocorrem em organizações e instituições, e mesmo em governos, e o processo crônico de *Realimentação com Demora* é exatamente o primeiro a ser analisado. Isto porque, juntamente com o processo de *Transferência de Responsabilidade* que será debatido adiante, seja talvez o processo crônico mais comum em organizações.

Com a finalidade de chegar ao ponto que se deseja ilustrar, serão apresentados três exemplos de *Realimentação com Demora*, em níveis de complexidade crescentes: individual, organizacional e nacional. A Figura 2 ilustra graficamente esse processo crônico.

Um chuveiro cuja água quente demora a responder às mudanças na posição do registro de gás é um exemplo para uma pessoa (Senge, 1990, p. 95). Ao ligar o aquecedor, a água continua saindo fria, pois terá de fazer todo o trajeto do encanamento. Conforme indicado pela Figura 2, a *Situação Real* – ou problema – da pessoa é que a água está saindo fria. A *Ação Corretiva* é aumentar a chama do aquecedor. Porém a temperatura continua sem mudar. Se a pessoa não conhece este detalhe do sistema (memória física, assinalada como *Demora* na Figura 2), tenderá a levar o aquecedor ao máximo. Isto superaquecerá a água, de forma que

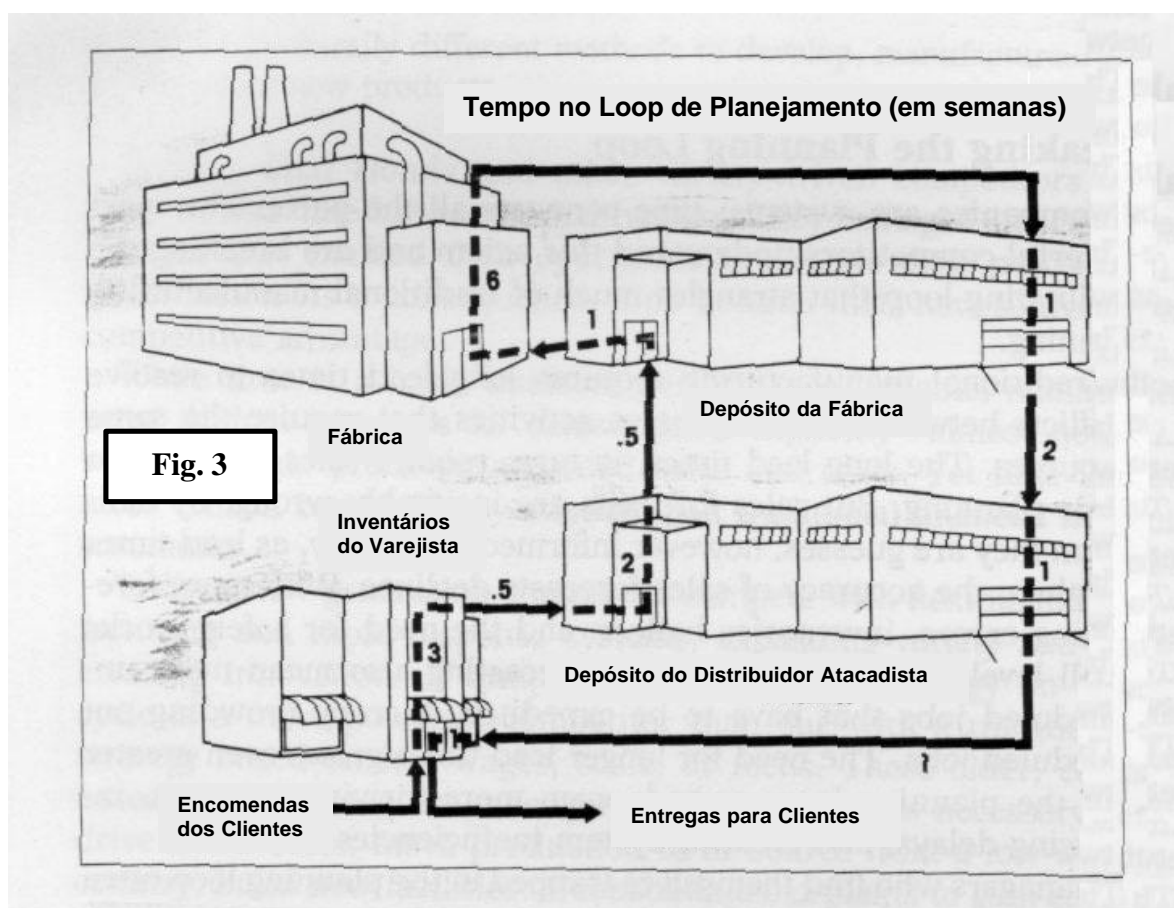
⁴⁶ O adjetivo sistêmico é empregado para enfatizar que tais processos não se restringem a setores da organização, sendo amplos em termos de abrangência e de tempo. O adjetivo crônico caracteriza exatamente a recorrência e a não-resolução do problema.

quando a água quente finalmente sair, a pessoa reduzirá imediatamente o aquecedor ao mínimo na tentativa de não se queimar. Se a pessoa não decifrar o sistema, tentará novamente o mesmo padrão de solução, o que levará ao mesmo padrão de resposta, dando origem a um comportamento no tempo que está ilustrado no Gráfico 3. Trata-se de um sistema instável, que entra em oscilação porque existem fatores que limitam a expansão em cada um dos pólos – senão poderiam ir ao infinito. Neste exemplo o Pólo B seria a água fria e o Pólo A seria a água quente.



No nível organizacional, o exemplo da logística de reposição de estoques de varejo ilustra o mesmo processo. Este exemplo, bem como a Figura 3, foi extraído do trabalho de Jay Forrester (Porter & Montgomery, 1991, p. 49-51) publicado originalmente em 1958 (Forrester, J. Industrial Dynamics: A Major Breakthrough for Decision Makers. Harvard Business Review, Julho-Agosto, 1958). Os números na Figura 3 indicam o atraso, em semanas, referente ao fluxo da informação ou do produto, no processamento do pedido inicial. Os pedidos dos clientes são encaminhados à loja de varejo, se acumulam por três semanas, ficam meia semana no correio, mais duas semanas no atacadista, outra vez o correio, a fábrica

gasta oito semanas para produzir e despachar o produto, e são necessárias mais cinco semanas no trajeto inverso para o produto chegar ao cliente, totalizando dezenove semanas. Este sistema se torna instável quando há variações no consumo porque, devido à demora, cada jogador – o varejista, o atacadista e o fabricante, estes três principalmente – procura compensar o atraso da outra parte por meio de previsões unilaterais, que geram falsas expectativas nas outras partes, levando a ciclos de hiperprodução e subprodução que podem colocar as empresas em sérias dificuldades.



No nível nacional, temos então a própria Tabela 3 (em que a escala de tempo está na vertical), ilustrando a relação entre o processo político e a modernização do Estado. Utilizando então os termos da Figura 2, a *Situação Real* – Problema – antes de 1937 seria um Estado de baixa eficiência, permeado pelo patrimonialismo, sendo mesmo incapaz de lidar com as novas propostas de governo. “A trajetória modernizante da administração pública

brasileira representa a tentativa de substituição da administração patrimonial pela burocrática” (Martins, 1997, p. 176), ou seja, o problema central é o patrimonialismo. A *Ação Corretiva* – a solução – vislumbrada foi a criação de uma burocracia estatal⁴⁷, ou seja, promover “uma verdadeira revolução na administração pública, empregando tecnologia administrativa de ponta e profissionalizando o serviço público segundo o mérito (...) conforme os padrões tipicamente burocráticos então em voga na literatura administrativa” (Martins, *op cit*).

Tais modificações foram, porém, realizadas num contexto ditatorial, num caráter de imposição. “A crítica mais comum à disfuncionalidade do modelo daspeano concentra-se em seu caráter hermético, de sistema insulado, (...) sob boa carga discricionária. (...) Implementou um estado administrativo [moderno] ao largo da política. (...) O avanço que essa iniciativa representou em relação à reversão da índole patrimonialista foi, portanto, parcial. Não porque tenha se concentrado exclusivamente nos meios, no aspecto da eficiência, mas, sobretudo, porque as forças tradicionais de índole patrimonialista continuaram latentes e preponderantes, tanto na administração pública quanto na política, tornando-se uma bomba de efeito retardado” (Martins, *op cit*).

Tem-se aí então o efeito de *Demora* da Figura 2. Foi colocada uma forte pressão para corrigir um problema, utilizando uma metodologia centrada no estabelecimento de normas, de regras de jogo. Ocorre que, para que regras funcionem, são necessários alguns requisitos: por exemplo que os participantes compreendam as regras; que os participantes concordem em modificar seu comportamento na organização ou instituição para aderir às regras; que haja um

⁴⁷ Trata-se da busca de uma aproximação do *Tipo Ideal* da *Burocracia*, originalmente caracterizado por: tarefas orientadas por normas escritas; sistematização da divisão do trabalho; cargos estabelecidos de forma hierarquizada; regras e normas técnicas fixadas para o desempenho de cada cargo; seleção de pessoal feita através do sistema de mérito; *separação entre propriedade e administração*; necessidade de recursos livres de controles externos para garantir a liberdade da organização; profissionalização dos participantes; e previsibilidade do comportamento dos seus membros.

sistema de cobrança de responsabilidade pessoal para aqueles que optarem por não cumprir as regras.

Como resultado de se ter lançado mão da solução por imposição, a compreensão e concordância com as regras não puderam atingir um nível significativo. E como culturalmente a exposição da responsabilidade pessoal não é bem vista⁴⁸, esta dimensão também estava prejudicada. Assim, aquela pressão autoritária baseada na ausência de comunicação – diálogo, observação, percepção –, fez com que as normas e sistemas fossem seguidos apenas por um tempo, suficiente para que pudessem ser aprendidas formas de contornar as regras, e principalmente de se aproveitar delas. Pois, como colocado acima, as forças patrimonialistas – uma cultura organizacional – continuavam presentes, não tendo sido diretamente atacadas ou atingidas.

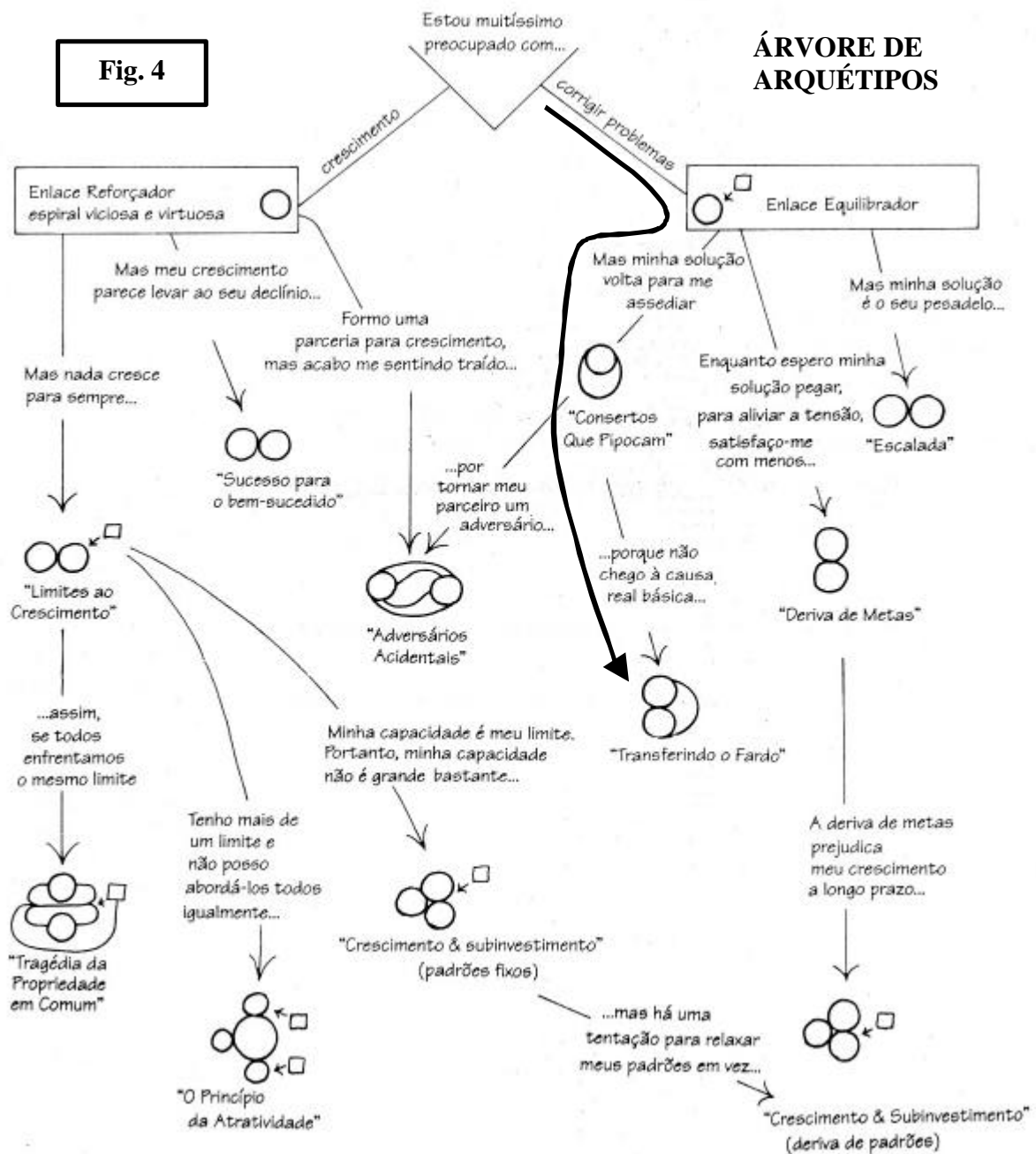
A solução funcionou por um tempo mas depois, além de se perder sua eficácia, o seu preço – a ditadura – continuava tendo de ser pago. Isto levou no longo prazo – os ciclos da Tabela 3 são da ordem de grandeza de décadas ou anos – à erosão da sustentação política do governo, e à conspiração, a ponto de Vargas, mesmo convocando eleições, ainda ser deposto preventivamente. Em Aprendizagem Organizacional tal fenômeno, de que *‘quanto mais se insiste, mais o sistema resiste’*, é denominado de *feedback de compensação*, “e muitas das intervenções governamentais bem-intencionadas são suas vítimas (...). São intervenções bem-intencionadas que geram respostas do sistema que anulam os benefícios da intervenção” (Senge, 1990, p. 64-65).

⁴⁸ No texto *A Arte Brasileira de Administrar* (de Betânia Tanure de Barros, Marco Aurélio Spyer Prates e Ulisses Ferreira Diniz / Fundação Dom Cabral) é comentado que “um dos reflexos diretos da *lealdade às pessoas* como valor social é abrir mão dos desvios às normas feitas pelos amigos e, freqüentemente, aceitar, para *evitar confrontações*, (...) transgressões feitas às normas. A combinação desses dois traços cria uma componente bastante conhecida na cultura brasileira: a *impunidade*. Entretanto, a impunidade e a falta de igualdade no tratamento dos ineficientes e desviantes, aliada à ausência de premiação dos eficientes, geram um clima de baixa motivação e de grande permissividade nas organizações”.

Cabe observar aqui, em relação à Figura 2, que os processos crônicos sistêmicos de *Realimentação com Demora* podem se originar por diferentes mecanismos. Um mecanismo ocorre quando se adotou a solução correta. Como, devido à *Demora*, os resultados não são observáveis de imediato, se exagera na solução correta e isto origina a pulsação ou oscilação entre pólos. Outro mecanismo ocorre quando se adota a solução errada. Produz-se momentaneamente o resultado desejado, porém a *Demora* faz com que o erro somente seja percebido mais tarde, quando então se tenta retornar rápida- e exageradamente ao estado anterior, gerando a oscilação. Outro mecanismo ainda ocorre quando se escolheu uma solução correta que, contudo, possui efeitos colaterais graves e eventualmente desconhecidos. Devido à *Demora*, tais efeitos somente são percebidos quando já se produziu um razoável estrago, o que leva ao exagero na busca do retorno ao estado anterior, levando à oscilação. Repare-se que o *Exagero* nas transições entre pólos é um dos aspectos básicos dos processos crônicos sistêmicos de *Realimentação com Demora*. Tais processos via de regra estão presentes quando um sistema apresenta oscilações indesejadas entre pólos, e em relação aos processos de desenvolvimento governamental da Tabela 3, os últimos dois mecanismos descritos é que estão presentes.

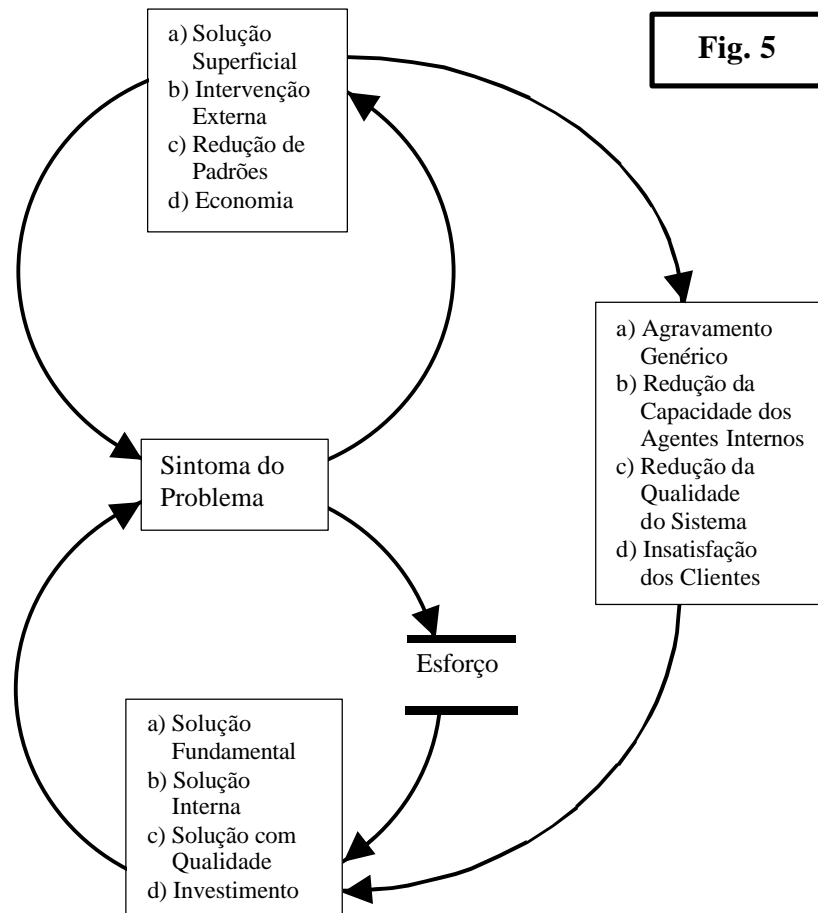
Após a queda de Vargas, ocorreu o desmantelamento institucional do Estado Novo. Esta transição patrimonialista de 1945 veio misturada ao cenário político mundial do fim da Segunda Guerra, porém as transições patrimonialistas de 1983 e de 1993 na Tabela 3 parecem estar mais depuradas de influências externas.

Por outro lado, o desenvolvimento da economia mundial no século XX gera uma dinâmica econômica que é incompatível com um Estado patrimonialista, e assim este tende a não conseguir se sustentar por muito tempo. A própria estrutura patrimonialista pode buscar uma solução. Assim se originam os ciclos descritos na Tabela 3.



Geralmente, arquétipos de sistemas como o da Figura 2 “estão estrategicamente relacionados entre si” (Senge *et al*, 1994, p. 139), formando uma *Árvore de Arquétipos* (ibid., p. 140), a qual é reproduzida na Figura 4. A seta larga indica o trajeto relacionado à presente análise. Quando se identifica um *Processo de Realimentação com Demora*, “uma pergunta reveladora a ser feita é: ‘Qual a razão de estarmos dando tanta atenção a consertos rápidos?’”. A resposta muitas vezes tem a ver com o nível seguinte mais profundo: uma estrutura de

[Transferência de Responsabilidade]” (ibid., p. 139). O diagrama do processo crônico sistêmico da *Transferência de Responsabilidade* está representado na Figura 5.



Este processo pode receber diferentes nomes sob diferentes contextos, porém a idéia básica subjacente é sempre a mesma: há um *Sintoma de Problema*, representado no centro da figura, que pode ser sanado definitivamente por uma *Solução Fundamental*, a qual geralmente requer um maior *Esforço* em termos de tempo e recursos – *loop* de baixo –; ou se pode adotar uma *Solução Superficial* (Paliativa), a qual requer menos esforço mas que produzirá uma melhora apenas temporária – *loop* de cima –, e que terá como consequência o *Agravamento* do problema a longo prazo – *loop* externo à direita –, dificultando mais ainda o uso da *Solução Fundamental*. No caso da administração pública tal agravamento pode ser, por exemplo, o aumento dos endividamentos interno e externo.

Quando na Figura 5 se considera as letras A, que se correspondem entre si, se tem o sistema padrão denominado *Transferência de Responsabilidade* (Senge, 1990) ou *Transferindo o Fardo* (Senge et al, 1994). Quando se considera as letras B, este processo crônico sistêmico é denominado *Transferência de Responsabilidade para o Interventor*. Quando se considera as letras C, é chamado de *Desgaste de Objetivos* ou *Redução de Padrões de Qualidade*. E quando se considera as letras D, entende-se que há *Subinvestimento*.

No caso do processo histórico descrito na Tabela 3, claramente a solução ao problema do patrimonialismo foi ineficaz, pois por equívoco não se atacou o problema fundamental, e neste caso o *loop* superior da Figura 5, a Solução Paliativa, se transformou⁴⁹ num processo pulsante caracterizado pela Figura 2, denominado *Realimentação com Demora* (Senge, 1990) ou *Consertos que Pipocam* (Senge et al, 1994).

Se tais processos são tão comuns, a ponto de poderem ser colocados de forma gráfica e permitir previsões, deve ser possível aprender a partir de tais erros, e sair do círculo vicioso. O desenho de *Loops de Causalidade Mútua*, que são tais gráficos como os das Figuras 2 e 5 em que uma causa gera um efeito que realimenta e reforça⁵⁰ a causa original, visa exatamente

⁴⁹ Vale ressaltar que nem sempre é assim. Muitos processos de *Transferência de Responsabilidade* são contínuos, sem pulsação, sem períodos de melhora consistentes.

⁵⁰ Tais processos são geralmente muito lentos, repletos de relações de causa e efeito paralelas ou secundárias no trajeto que fecha o *loop*, e imersos num mar de informações. A lentidão, em particular, é geralmente o maior responsável por não se perceber o ciclo completo. Quando se observa o sistema num horizonte de tempo limitado, se vê apenas um pequeno pedaço do círculo de causalidade mútua – a realimentação –, e se tem a impressão de estar lidando com uma reta, com um processo linear. Assim não se percebe que os problemas de hoje são consequência direta das soluções de ontem. Um exemplo caricatural de tal fenômeno, no nível organizacional, é quando o Conselho de Administração de um grupo de empresas cobra maior Retorno Sobre Investimento. O diretor de uma unidade industrial pode aumentar este parâmetro cortando custos por meio da demissão de funcionários. Os funcionários restantes sustentam o ritmo de produção anterior por certo tempo, o suficiente para que este diretor seja promovido e outro assuma seu posto. Quando mais tarde surgem problemas – incapacidade de reagir a picos de demanda, colapso da produção por sobrecarga –, o novo diretor é que é considerado incompetente.

reconhecer tais padrões de aprisionamento, para trazer modelos mentais⁵¹ e culturais à tona, e permitir um desenvolvimento real.

Isto remete então à pergunta: Qual é a Solução Fundamental ? As seções seguintes desse capítulo são dedicadas a analisar alguns pontos importantes na busca de propostas.

3.4 A Necessidade de uma Lembrança

Uma pergunta importante é: *Para que serve Aprendizagem Organizacional ?*

Não se trata do que é, mas, em termos fundamentais, para que serve.

Que caminhos abre ?

A Aprendizagem Organizacional serve para gerar pessoas mais felizes, para fomentar a realização do potencial humano.

Esta definição pode soar estranha, e alguém poderia argumentar que todas as correntes da Teoria da Administração servem fundamentalmente é para fazer funcionar a economia e a sociedade.

Para que ? Para quem ?

Alguém poderá dizer que os donos das empresas e os chefes políticos já são felizes, que isto basta, e que estes tenderão a manter o *status quo* na defesa de seus interesses arraigados e para proteger sua felicidade, às custas respectivamente dos funcionários e da população.

⁵¹ Modelos Mentais é uma das cinco disciplinas de Aprendizagem Organizacional propostas no texto clássico de Senge (1990), e neste sentido é um conceito derivado diretamente do conceito de Teoria de Ação desenvolvido por Argyris & Schön (1978, p. 10-28; e a revisão de 1996). O ser humano, para lidar com a complexidade do mundo, cria modelos. Estes são simplificações da realidade, filtros cognitivos de informação, que analisam contextos e segregam informações consideradas irrelevantes. Modelos são uma ferramenta extremamente importante, caso contrário se “violaria os limites de capacidade de processamento do ser humano” (Simon, H. *In*: Argyris & Schön, 1978, p. 4). Problemas surgem quando os modelos apresentam “reivindicações para validade geral” (op. cit., p. 10), pois foram criados a partir de um contexto, e contextos mudam com o tempo. Portanto é necessário rever periodicamente tais modelos, para revalidá-los ou não. Esta é a proposta da disciplina de Modelos Mentais: reconhecer modelos e questionar a sua validade. Quando modelos não são questionados, há uma predisposição à criação de ciclos de causalidade mútua como os das Figuras 2 e 5.

Assumir que quem está no topo das hierarquias é feliz, contudo, é falho. Basta acompanhar a trajetória de vida de pessoas nestas condições⁵². No cenário político brasileiro recente, pessoas que conquistaram posições de grande poder e prestígio, tiveram repentinamente uma profunda reviravolta em sua vida profissional. Portanto, mesmo pessoas com elevado poder, muitas vezes formadores ou mantenedores dos conjuntos de valores que norteiam empresas e instituições, são em si mesmas vítimas das culturas e micro-culturas em que foram educados, tendo aprendido eventualmente valores equivocados. Daí a importância de instrumentos de transformação e de aprendizagem, para sair da tendência de auto-reprodução das culturas – o termo aprendizagem, aqui, será sempre utilizado no sentido de *double-loop learning* estabelecido por Argyris & Schön, que “ocorre quando erros são detectados e corrigidos por formas que envolvem a modificação das normas subjacentes, políticas, [valores⁵³, estratégias], e objetivos” (Argyris & Schön, 1978, p. 3) de pessoas ou organizações⁵⁴.

Assim, sistemas que permitam induzir a realização do potencial humano, como a Aprendizagem Organizacional, tendem a trazer benefício para todos os níveis e setores da sociedade.

⁵² Ver por exemplo o subcapítulo “Os Homens de Negócios Mais Ricos” (Kiyosaki, R.T., Lechter, S. L. Pai Rico, Pai Pobre. 30ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 60).

⁵³ O conceito de valores foi analisado por Leonard-Barton (1995) como a memória organizacional [e pessoal] mais difícil de ser modificada, dentre as quatro memórias levantadas e pesquisadas. As outras – os sistemas físicos, os sistemas de gestão, os conhecimentos técnicos e habilidades dos funcionários – podem ser modificados de maneira relativamente direta – no caso do conhecimento dos funcionários, por exemplo, através da demissão e contratação de outros. Os valores, intimamente ligados à cultura organizacional, são então o ponto onde se requer maior empenho para criar uma predisposição à aprendizagem em organizações, para criar este valor. Uma ferramenta que vem sendo testada neste sentido, tanto por empresas públicas como privadas, são as universidades corporativas. Porém elas, isoladamente, não parecem ser capazes de substituir uma liderança forte.

⁵⁴ As diferenças, sutis, entre aprendizagem individual e organizacional, são analisadas detalhadamente no capítulo 1 do clássico *Organizational Learning* (Argyris & Schön, 1978).

O respeito e a valorização do ser humano já vêm sendo enfatizados há muitas décadas. Por exemplo por Peter Drucker. “A ênfase central de Drucker é na realização do ser humano. Seres humanos só se realizam sendo produtivos. Organizações são importantes porque são o instrumento para que eles sejam produtivos, e a administração é ‘a mais importante invenção do século 20’ porque é a disciplina específica para que as organizações cumpram esse papel. Peter Drucker quer encaixar o homem e o que ele produz na aventura humana maior. Não produtos, não empresas, não tecnologias. Pessoas. Sempre partiu delas. Seu livro sobre a GM dos anos 1940, *The Concept of the Corporation*, é um manifesto a favor dos empregados. Já naquela época, Drucker queria que a empresa passasse a vê-los como recursos, não como custos. Sugeriu equipes autogerenciadas, entre outras coisas. A GM não topou, mas, 30 anos depois, pressionada pelos japoneses, teve de seguir suas recomendações a um custo altíssimo” (Nóbrega, 2002, p. 88). “Diz que empresas só existem por delegação da sociedade, e têm de prestar contas a ela. Só se legitimam quando funcionam como veículo para que as pessoas se realizem, não apenas para que seus donos fiquem ricos” (ibid., p. 89). Esta concepção se aplica mais ainda a governos.

Ainda na primeira metade do século XX, “um número razoável de intelectuais europeus viu-se preso na luta entre a administração científica e a administração humanista” (Micklethwait & Wooldridge, 1996).

A Aprendizagem Organizacional é hoje a mais forte aproximação de uma perspectiva humanista em administração. Tal aproximação aparentemente não ocorreu por acaso. Fatores do ambiente econômico, como o desenvolvimento da Informática e das Telecomunicações, levaram a um ritmo tão intenso de variação deste ambiente, que as empresas perceberam a necessidade vital de se readaptar e se renovar, ainda dentro de seu próprio ciclo de vida. Isto vale também para governos. Porém talvez mais que isso, as potenciais ameaças de desastres globais envolvendo poluição e a facilidade de construção de armas de destruição em massa,

contribuíram para uma renovada atenção à ética. E a ética retorna porque, afinal, todos estão no mesmo planeta; é um espaço comum. Este movimento pode ser visto como uma forma velada de introduzir no debate organizacional e institucional a seguinte proposta: “Você não faça ‘isto’ contra mim, não por mim, mas porque o que você fizer contra mim, recairá inerentemente sobre você”. Esta proposta vale sempre para ambos os lados dos combatentes, originando a busca de soluções mutuamente construtivas. Neste sentido, por exemplo, a destruição das torres do WTC em 11 de setembro de 2001 foi uma experiência existencial para a humanidade. Produziu reações desde o êxtase, como a declaração do maestro Karl Heinz Stockhausen de que “a destruição das torres foi a maior obra de arte da humanidade”⁵⁵, até reações de sofrimento, passando por reações de compreensão profunda.

Senge afirma que “o setor de negócios é a única instituição que tem chance de reduzir fundamentalmente a injustiça que existe no mundo” (1990, p. 13). Isto é uma parte da questão. A outra parte são os governos nacionais. “Está se tornando moda nos meios empresariais dizer: ‘Necessitamos de uma transformação. Os governos são incapazes para tanto. Sendo assim, compete a nós fazer o trabalho’. Isso mostra um erro perigoso de lógica para a sociedade como um todo. O empresariado deve assumir um papel de liderança – esta é uma condição necessária, mas não é suficiente para o sucesso. Um processo governamental não transformado tem um poder imenso para bloquear grande parte do aprendizado que as empresas, agindo sozinhas, poderiam gerar. Porém, transformar o processo governamental provavelmente significa mudar não apenas os sistemas de órgãos específicos, mas a cultura política como um todo. Qualquer esforço importante para transformar um setor público torna penosamente claro quão hostis as formas aceitas de debate político e responsabilidade pública podem ser para o aprendizado organizacional. Quando perguntaram ao Ursinho Puffy, ‘leite condensado ou mel?’ ele disse, ‘os dois’. Assim fazem os políticos. Serviço atual satisfatório

⁵⁵ Esta declaração a jornais alemães lhe valeu, contudo, o cancelamento de uma semana de

e obediência cega às regras são incompatíveis [este é o clamor de transição do modelo burocrático para o modelo gerencial de administração pública; modelo patrimonialista, então, tende ao anacronismo]. Contudo, a maior parte dos planejadores e críticos do governo não está disposta a abrir mão nem de um nem de outro. O resultado final será sempre atendimento precário e nenhum aprendizado” (Godfrey, B. *In*: Senge et al, 1994).

Ao lidar com essas questões, que podem parecer e de fato ser bastante complexas, é recomendável ter em mente uma característica fundamental do ser humano. Em relação ao título deste tópico, ‘A Necessidade de uma Lembrança’, a lembrança necessária então é:

O infinito potencial humano.

O ser humano tem uma natureza plástica, ele é inerentemente um sistema aberto, incompleto, expansivo, transformável e transformante. Diz-se que a pessoa criativa é aquela da qual nada se tirou (Maslow). Existe nas sociedades um treinamento para *restringir* tal potencial, quando na verdade deveria ser para *modular* este potencial. O funcionamento da sociedade e de suas instituições não requer o ‘congelamento’ das pessoas, embora esta solução seja aparentemente mais fácil do que a educação para a responsabilidade pessoal. A consequência de se optar por sistemas educacionais e culturais que favorecem o limitar e o congelar de pessoas, é que isto tende a ser um forte fator individual para o aprisionamento de sistemas organizacionais em *loops* como os das Figuras 2 e 5.

Machado de Assis nos brinda, em seu conto *O Espelho*, com um exemplo. Um dos personagens relata uma passagem de sua juventude, quando era um rapaz jovem e pobre, e foi selecionado dentre muitos candidatos para ser alferes da guarda nacional. Após algum tempo, e por influência da cultura, se incorporou tanto ao cargo que, ao ser retirado do contexto do cargo não conseguia mais se perceber como ser humano, com seu infinito potencial. Sentia-se vazio, “era como um defunto andando, um sonâmbulo, um boneco mecânico”. No conto, o

personagem consegue posteriormente perceber a prisão, e sair. Graças a isso, pôde relatar o caso aos demais⁵⁶.

A literatura possui inúmeros exemplos disso, que é uma mensagem de esperança, de que diante de todo o aprisionamento cultural que existe, a plasticidade humana continua lá, o infinito potencial, a capacidade de aprendizagem e de revisão de valores, a eterna possibilidade de um vir-a-ser, o horizonte aberto. A capacidade de ver os outros como potenciais, e não como estados, caracteriza o olhar fenomenológico que deveria estar muito mais presente na liderança e na alta hierarquia das organizações e instituições.

Os inúmeros casos com resultados positivos que vêm sendo relatados, de criação de organizações orientadas à aprendizagem tanto no setor privado como no público, demonstram que a Teoria de Aprendizagem Organizacional tem muito a contribuir para a resolução dos problemas sistêmicos de organizações. Demonstram, sobretudo, que a plasticidade e o potencial continuam lá.

3.5 Análise de uma Experiência de AO em Governo

No caso do Australian⁵⁷ Tax Office – ATO – citado no início deste capítulo, o então diretor adjunto dessa instituição, que relata o caso (Godfrey, B. *In*: Senge, 1994, p. 462-468),

⁵⁶ Este acordar de um estado letárgico, o renascimento, o *double-loop learning*, é sempre um processo individual (tanto para uma pessoa frente a outras pessoas, como para uma organização frente a outras organizações), embora possa ser fomentado. Isto é assim porque ninguém pode aprender alguma coisa para os outros. O aprendizado é, em sua origem e base, sempre um processo individual. Para ilustrar isso, um conto relata a visita de um viajante a um mosteiro distante. Ele se instala e pede ao monge que o ensine aquilo de que necessita. O monge afirma que não ensina. O visitante, decepcionado, afirma que então irá embora, pois não há mais sentido em permanecer ali. O monge retruca que, o fato de que não vá ensinar nada, não significa que o viajante não possa aprender. Há conhecimentos que não podem ser ensinados, mas podem ser aprendidos.

⁵⁷ O governo canadense constitui um outro exemplo, neste caso numa iniciativa mais ampla e estruturada, da aplicação de aprendizagem organizacional ao setor público. O órgão coordenador é o CCMD – Canadian Centre for Management Development (www.coach.gc.ca/webs/overview/video_text_en.asp ou www.ccmd-ccg.gc.ca/lcd/histories). O Banco Mundial, através de sua área de Reforma Administrativa e do Serviço Público, estava contando com o apoio do CCMD para criar uma página sobre organizações de aprendizagem, a fim de estudar a aplicação deste conceito a países em desenvolvimento

afirma que aquela experiência “mostra que é possível – mesmo para um grande órgão de governo – passar de uma típica burocracia introvertida, para uma organização flexível de serviço”. Declara que “os governos constituem solo difícil para cultivar organizações que aprendem”, e que por isso as seguintes condições deveriam estar presentes ou ser providenciadas:

- 1) Primeiro, deve haver liderança no topo da organização – idealmente um executivo chefe altamente *visível*, ativo e persistente.
- 2) O líder deve estar preparado para defender publicamente uma direção e um conjunto de valores que sejam compatíveis com o aprendizado.
- 3) Deve haver apoio do chefe político da organização.
- 4) Geralmente deve haver uma crise: alguma situação ou acontecimento que induza a organização a planejar para um referencial de tempo mais amplo que o habitual.
- 5) Deve-se conceder uma quantidade de tempo sensivelmente mais ampla para as mudanças pegarem⁵⁸.

(www1.worldbank.org/prem/acr/questions; atualização em julho de 2001, consulta em abril de 2002).

⁵⁸ Dar tempo não é um processo passivo. É necessário permanecer ativamente monitorando e questionando o processo, para não se cair em *loops* como os da Figura 2, que embora sejam facilmente descritíveis *a posteriori*, podem ser muito difíceis de identificar *a priori*. Em particular, como pode ser inferido da Figura 3, manter *canais de comunicação abertos* (outro conceito extensamente trabalhado por Leonard-Barton, 1995) é uma forma de curto-circuitar a demora, percebendo logo quando o processo está tomando uma direção diferente, o que auxilia a evitar instabilidades. Em organizações se pode criar uma cultura de ampla comunicação, tanto horizontal como vertical ou, no mínimo, implantar uma ouvidoria. É claro que isto é mais trabalhoso do que simplesmente fechar os canais de comunicação (tentando substituí-los por normas burocráticas), e exige a criação de filtros e de pessoas com sensibilidade e discernimento suficiente para lidar com tais situações. Porém as informações válidas assim obtidas também podem ser preciosíssimas para a organização. E, é claro, no caso de informações importantes é necessário revalidar, checar por outro meio, pois mesmo em organizações de aprendizagem, com seu alto poder de coesão e o entusiasmo dos funcionários, pode existir alguém que trabalha contra. Em organizações de aprendizagem reais, tais indivíduos são facilmente identificáveis (isto é uma propriedade importante, porém seu detalhamento está fora do escopo deste trabalho) e, longe de constituir um problema, são, em si, uma oportunidade de aprendizagem.

- 6) Deve haver alguma disposição, pelos gerentes e trabalhadores do governo, para pensar em si mesmos como prestadores de *serviço a clientes* identificáveis (mesmo que o *serviço* seja extrair impostos da renda ganha a duras penas por esses clientes).

Quando *todos* esses fatores estão presentes, a criação de uma organização de aprendizagem tende a ser um processo natural, sem necessidade de planejamento formal. Como relatado no próprio caso, o ATO não partiu deliberadamente para se tornar uma organização que aprende. O objetivo era simplesmente melhorar a administração tributária. Assim, se percebe que o processo todo envolve uma certa espontaneidade. Uma vez presentes certos fatores predisponentes, o processo se move por si. É claro que os fatores desencadeadores podem ser criados intencionalmente, porém o processo em si não pode ser planejado, apenas acompanhado. Isto porque planejá-lo significaria determinar seu trajeto, ou seja, seria a pretensão de conhecer a melhor solução. Conquanto isto seja válido para o aprendizado acadêmico, quando se trata de aprendizagem profunda envolvendo a revisão de valores organizacionais – o *double-loop learning* – o processo deveria ser realmente livre.

De acordo também com o estudo de caso do ATO, quando processos de aprendizagem organizacional entram em contato com burocracias, foram detectados ainda os seguintes problemas:

- 7) A maioria das estruturas de remuneração efetivamente impede que qualquer pessoa entre para o serviço público acima de um posto de nível básico. Há pouca chance para que gerentes do setor privado, experientes, sejam admitidos às fileiras do serviço público em qualquer cargo relevante.
- 8) Pode ser bastante difícil recompensar bom desempenho ou deter desempenho inferior, em parte porque existem poucas promoções disponíveis, e restrições severas sobre escalas de remuneração.

- 9) As estruturas formais comuns ao serviço público reforçam lealdade a chaminés e funções estreitas, e não ao órgão como um todo. Muito menos ao governo ou nação como um todo. Isto é um paradoxo da burocracia: ao definir um cargo e suas tarefas correspondentes, fomenta a lealdade àquele ponto, e não ao sistema completo.
- 10) É muito difícil a ocorrência de elogios. É difícil até louvar sucessos visíveis – muito menos experimentos honestos que não funcionaram.
- 11) Funcionários governamentais trabalham numa atmosfera de investigação, por auditores, comitês parlamentares, lobistas, partidos políticos, facções dentro do governo, imprensa, entre outros. Isto inibe fortemente a disposição para experimentação, não apenas pelas investigações em si, mas principalmente pela intriga, pelo uso de indícios de erros para criar manobras políticas em busca de vantagens.
- 12) Excesso de normas.

No caso da ATO tais questões foram trabalhadas com soluções idiossincráticas. No campo da remuneração, por exemplo, “a análise da estrutura de pagamento propiciou a oportunidade para a introdução experimental de novos modos de trabalho e novas formas de relacionamento. Em pouco tempo, milhares de cargos foram reprojatados (...). Para muitos funcionários, esta era a primeira vez que suas opiniões eram ouvidas” (Godfrey, B. *In*: Senge, 1994, p. 466). No campo das recompensas intrínsecas também foi encontrada alavancagem. Para usar essa alavancagem, os líderes máximos tiveram de mostrar que estavam comprometidos com as mudanças que estavam sendo implantadas.

Na ATO houve a constatação de que as abordagens mais bem-sucedidas começaram com equipes inteiras.

A conclusão é que, após oito anos, a organização se encontrava bem além do ponto em que poderia ocorrer reversão do processo.

3.6 A Administração Pública Brasileira na Atualidade

Uma boa razão para que os líderes de organizações se ocupem com Aprendizagem Organizacional é que os processos de aprendizagem estão sempre presentes. Mesmo em organizações relativamente estáticas, eles ocorrerão.

Entre 1997 e 2002 o autor da presente pesquisa esteve presente em quatro empresas estatais de grande porte, na condição de funcionário admitido por concurso público. Esse período corresponde ao sétimo ciclo da Tabela 3, pois entre 1993 e 2002 houve uma certa continuidade administrativa no governo. Todas aquelas empresas possuíam milhares de funcionários e uma cultura forte, obra de décadas. Todas elas tinham administração baseada no modelo tipicamente burocrático, até com algumas interessantes iniciativas pertencentes ao modelo gerencial, mas também com uma forte presença de características do modelo patrimonialista, de apropriação do público pelo privado. Ou seja, existe hoje uma clara interpenetração dos modelos.

Os novos entrantes sempre vêm com uma grande carga de entusiasmo e com um certo espírito idealista. Isto é fantástico para o modelo gerencial, observado com certa reserva pelo modelo burocrático, e um desastre para o modelo patrimonialista. Então, se se deseja avaliar qual o modelo predominante, um teste interessante é observar a reação do corpo funcional da instituição, ao comportamento dos novos entrantes. A presença de frases do tipo “segure sua onda”, “você precisa conter esse seu ímpeto”, “se você continuar agindo assim vai prejudicar seus colegas de trabalho, pois todos terão de mudar a forma de trabalho”, “aqui no serviço público é diferente”, “você está com hábitos do setor privado”, “preciso almoçar com você para termos uma conversa”, foi universal.

Um caso interessante ocorreu em 1997, dentro do centro de pesquisas de uma estatal. Um equipamento de radio-comunicação especial estava sendo desenvolvido há algum tempo por uma equipe e, quando faltavam dois meses para a conclusão do projeto e a apresentação

do primeiro protótipo operacional, o chefe da equipe de desenvolvimento recebeu a informação de que seu prazo havia sido estendido por mais dois anos. Ora, a chefia significava um adicional de salário, e a conclusão do projeto decretaria o fim do adicional. Então todos foram solidários com o chefe e o projeto pronto foi engavetado. Uma parte desta equipe, não tendo muito o que fazer, passou a utilizar os laboratórios da empresa para desenvolver um equipamento de interesse próprio, para venda da tecnologia a empresas privadas de um outro setor tecnológico, num processo conhecido como *bootlegging*. O *bootlegging*, como é conhecida a criação de tecnologia de forma oculta, à revelia das diretrizes organizacionais, ocorre indistintamente em centros de pesquisa públicos e privados, e “se descobriu que cinco a dez por cento dos pesquisadores de laboratório realizam bootlegging” (Augsdorfer, 1996, p. 159). “A principal causa para a ocorrência de bootlegging é a falta de ‘espaço livre’⁵⁹ para a criatividade” (ibid., p. 7).

De qualquer forma, isto é um processo patrimonialista.

Vale ressaltar que a empresa estatal onde ocorreu este episódio estava contratando novos funcionários no ano 2000. Foram selecionados através de um rigoroso processo público, incluindo provas de conhecimento com nível de dificuldade bem acima da média dos concursos públicos, uma vasta bateria de exames médicos que incluía a coleta de cinco tubos de sangue, e investigação social. No caso da Engenharia Eletrônica, 175 candidatos disputavam 18 vagas, e somente 14 foram aprovados, pois somente estes acertaram mais de

⁵⁹ O percentual de 5 a 10 % se mantém estável mesmo em empresas onde o *bootlegging* é permitido (por exemplo 3M, citado por Leonard-Barton). “Além disso, os pesquisadores desenvolvendo *bootlegging* são sempre os mesmos. Isto parece sugerir que os pesquisadores *bootleg* são uma ‘espécie especial’ com uma necessidade de permanente atividade criativa autônoma (...). Contudo, companhias são geralmente organizadas de um modo coletivista. Elas dificilmente abrem qualquer exceção para a minoria dos pesquisadores ativamente criativos em sua organização formal (...). Os achados sugerem de que [*bootlegging*] é uma forma de aprendizagem para pessoas criativas (...). Em contraste à aprendizagem teórica, *bootlegging* é aprendizagem relacionada à P&D experimental. Inclui aprendizagem por fazer, usar, falhar, estudar, e monitorar. Quando esta necessidade é bloqueada, os pesquisadores *bootleg* se sentem infelizes e frustrados” (Augsdorfer, 1996, p. 159).

50 % das questões discursivas e de múltipla escolha. Quatro vagas ficaram sem ser preenchidas. Isto acabou não fazendo muita diferença, pois na hora de assinar o contrato de trabalho o total de contratados de fato foi: Zero !

Ninguém ficou, como decorrência do salário bruto mensal equivalente a US\$ 700, salário líquido mensal equivalente a US\$ 550, da demora na convocação, e da pretensão de cobrar uma multa equivalente a US\$ 25.000 – equivalente ao total dos salários de quase quatro anos de trabalho – caso um funcionário viesse a se desligar da empresa em menos de dois anos após a contratação, a título de ressarcimento por um curso de nivelamento oferecido pela estatal que, para a maioria dos candidatos, seria até dispensável.

A tentativa de escravizar funcionários por meio de contratos, seja do tipo acima, seja por crédito imobiliário, como forma de retenção de talentos, talvez seja uma herança do pensamento escravista brasileiro. O fato é que, diante da sofisticação progressiva do mercado de trabalho numa sociedade do conhecimento, tais práticas tendem a ser cada vez mais inócuas, exceto para aqueles que não tem para onde ir. Isto remete ao que foi dito acima, de que os novos entrantes sempre vêm com uma grande carga de entusiasmo e com um certo espírito idealista, e da aversão que isto causa em corporações que operam sob a bandeira patrimonialista. Assim, o processo de seleção pública também pode ser visto paradoxalmente como um canal de reforço do patrimonialismo, bloqueando a entrada ou permanência de quem possa questionar a cultura patrimonialista vigente. Isto é exatamente um caso de formalismo, “a aceitação tácita de normas e regras, mas com uma prática distorcida” (Barros e Prates, 1997, p. 63).

Vale ressaltar ainda que esta empresa é uma das que estavam de alça de mira da privatização, porém que até o momento conseguiu se manter estatal.

Porém mesmo a privatização, da forma como vem sendo conduzida no Brasil – repare-se novamente na presença do formalismo –, pode ser eficaz em termos de liberar o Estado de

uma carga – a proposta central de Peter Drucker, de que “o trabalho dos governos é governar, e não tentar fazer as coisas que poderiam ser feitas pelo setor privado” (Micklethwait & Wooldridge, 1996, p. 50) – porém não é tão eficaz em gerar empresas competitivas.

O autor deste trabalho esteve presente, como funcionário, no período anterior e posterior à privatização de uma empresa estatal de telecomunicações. Esta era uma empresa que era patrimonialista ao extremo, e havia grande quantidade de ações que poderiam ser classificadas de criminosas. O que era impressionante é que, a fim de tudo aproveitar, para cada R\$ 1 gerado como renda extraordinária para algum funcionário, poderiam corresponder milhares de reais de prejuízo para a sociedade. O índice de eficiência era baixo até mesmo na apropriação dos recursos públicos e dos recursos dos consumidores. Este é o efeito de uma cultura patrimonialista, e os funcionários individualmente têm pouco a ver com isto. O fato é que chegou o momento da privatização, depois de três meses veio o Plano de Demissão Voluntária, e os funcionários residuais que permaneceram foram sendo demitidos em pequenas levas ao longo dos dois anos seguintes. Isto, associado à contratação de novos funcionários, poderia levar alguém a pensar que houve uma profunda renovação na empresa.

Porém a alta hierarquia, que é responsável pela criação e manutenção dos valores organizacionais, foi mantida na transição. Isto é perigoso em termos de recontaminação. Mesmo sendo uma empresa privada, pode continuar tendo ações patrimonialistas – por exemplo o comportamento de *rent-seeking* – via *lobby*, visto que as relações políticas⁶⁰ básicas foram mantidas, e muitos funcionários foram transferidos ou convidados para agências e órgãos de regulação. Na própria época da privatização a empresa mantinha um banco de dados, para registrar as linhas telefônicas instaladas como favor especial, para amigos e parentes de membros de diversas instituições públicas. Tal banco de dados visava

⁶⁰ O que se busca na renovação cultural de uma empresa dessas é justamente preservar a memória técnica (que serve de fato à sociedade) eliminando a memória política (que paralisa a empresa e a torna incapaz de responder a variações ambientais).

registrar os favores exatamente para, num instante futuro, poder cobrar uma contrapartida. Assim a empresa poderia vir a interferir em valores de tarifas, valores de impostos, autorizações para exploração de novas concessões, restabelecimento velado de monopólios; enfim, o leque de possibilidades é muito vasto. É interessante notar que a empresa espelho desta empresa de telecomunicações quebrou e, até o momento da redação do presente texto, não existia uma empresa-espelho plenamente operante. Pode ser mera coincidência⁶¹.

A questão da liderança é fundamental em processos de renovação cultural ou criação de empresas aprendizes com grande capacidade de adaptação. Conforme apresentado na Tabela 2, o tipo de liderança associado a organizações de aprendizagem tende a ser muito diferente do tipo de liderança tradicional.

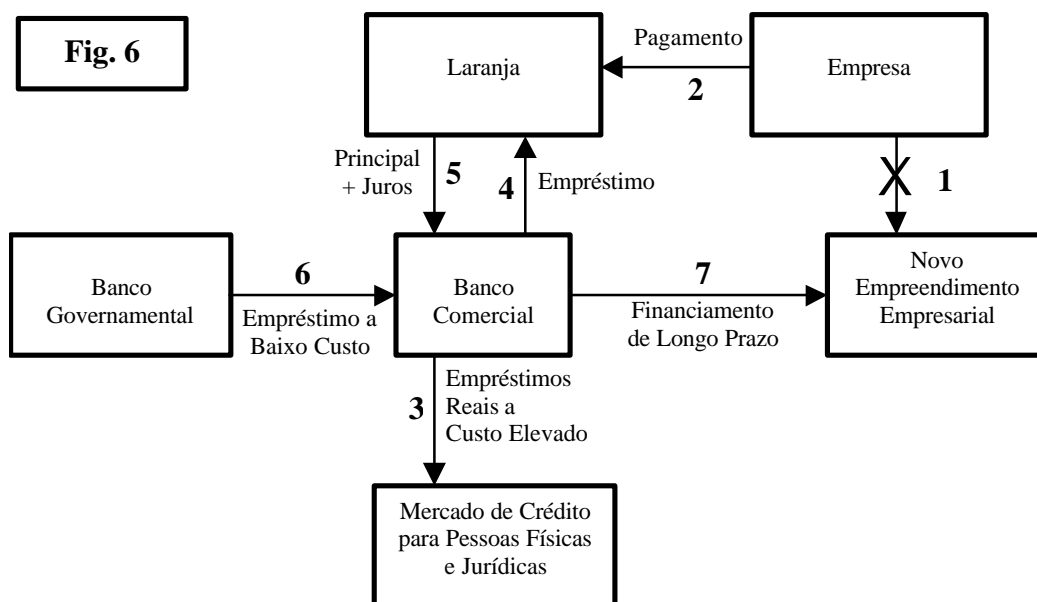
O patrimonialismo também pode ser percebido no contexto dos bancos governamentais. Pode variar desde ações muito simples envolvendo uso de informações privilegiadas para transações financeiras, acionárias, imobiliárias ou outras, até ações bastante elaboradas como a que está representada no diagrama da Figura 6, em que o processo não é óbvio à primeira vista.

Conforme a seta 1, uma Empresa do setor privado, geradora de lucro, pretende investir em um Novo Empreendimento Empresarial. Contudo, se fizesse isto de fato, haveria duas conseqüências:

- a) teria de assumir contabilmente que teve lucro em suas operações normais, recolher Imposto de Renda sobre tal lucro, e utilizar apenas o Lucro Líquido Após IR para o investimento pretendido;
- b) seu lucro seria aplicado num empreendimento com baixa Taxa Interna de Retorno, digamos de 18 % ao ano.

⁶¹ Um indício de recontaminação é que se manteve até hoje, cinco anos após a privatização, a prática dos IRLA's – Instaladores e Reparadores de Linhas Aéreas – de atrasar

Então a Empresa, em parceria com um Banco Comercial qualquer, que esteja cadastrado junto a um banco governamental para repasse de financiamentos públicos de longo prazo, pode construir o esquema da Figura 6.



Cria-se uma empresa-fantasma, uma Laranja. A Laranja é uma empresa jovem, sem qualquer história, e que tende a ter um ciclo de vida curto, para não ficar acumulando muitos registros, sendo, digamos num período de dois anos, substituída por outra Laranja. A Laranja pode ser uma única empresa, ou várias. Pela seta 2, a Empresa desaparece com seu lucro, gerando um pagamento real à Laranja por um produto fictício, como se fosse uma operação de compra de estoques, por exemplo. Com isto se pode abater contabilmente um montante equivalente ao Lucro Antes do Imposto de Renda da Empresa, por exemplo usando uma das linhas de Custos no Demonstrativo de Resultados do Exercício da Empresa. Assim não se paga o Imposto de Renda.

O objetivo final é a seta 3, a alocação de recursos no Mercado de Crédito para Pessoas Físicas e Jurídicas, um mercado muito bem remunerado, digamos que com uma remuneração

consideravelmente a instalação de novos telefones, na tentativa de poder cobrar uma quantia extra pelo 'favor' de acelerar o processo.

média ponderada de 100 % ao ano. É claro que o resultado decorrente teria que ser de alguma forma dividido entre o Banco Comercial e a Empresa.

O Banco Comercial realiza um empréstimo fictício à Laranja, conforme a seta 4, pois com isto se cria a justificativa de receber a quantia remetida originalmente pela Empresa para a Laranja, na forma de juros, acompanhando a seta 5. Assim o Lucro passou contabilmente da Empresa para o Banco Comercial, e a Laranja ficou sem lucro algum, não pagando Imposto de Renda.

Outra solução seria que a Laranja fosse um tipo de empresa, ou tivesse um porte, a que corresponda uma alíquota de Imposto de Renda muito pequena. Neste caso o valor não seria entregue ao Banco Comercial na forma de juros, e sim na forma de um simples depósito bancário. Ainda assim, praticamente todo o lucro da empresa teria sido transferido para o Banco Comercial. Esta é uma parte da operação.

Ocorre que o Novo Empreendimento Empresarial é uma iniciativa importante para a empresa, apesar de sua baixa Taxa Interna de Retorno. Isto porque contribui para aumentar seu Ativo, e porque após a amortização ficaria indefinidamente gerando fluxos de caixa.

A idéia então é apresentar o projeto do Novo Empreendimento Empresarial ao Banco Governamental – cujos juros são baixos, digamos 12 % ao ano, conforme a seta 6 –, solicitando crédito para sua execução, usando o Banco Comercial como agente intermediador, o qual repassará os recursos pela seta 7. O Banco Comercial não conseguiria captar recursos junto ao Banco Governamental, se não existisse o projeto em execução. O Novo Empreendimento Empresarial deveria ser, idealmente, alguma atividade para a qual existem linhas de financiamento especiais, com juros abaixo do normal e prazos de amortização acima do normal.

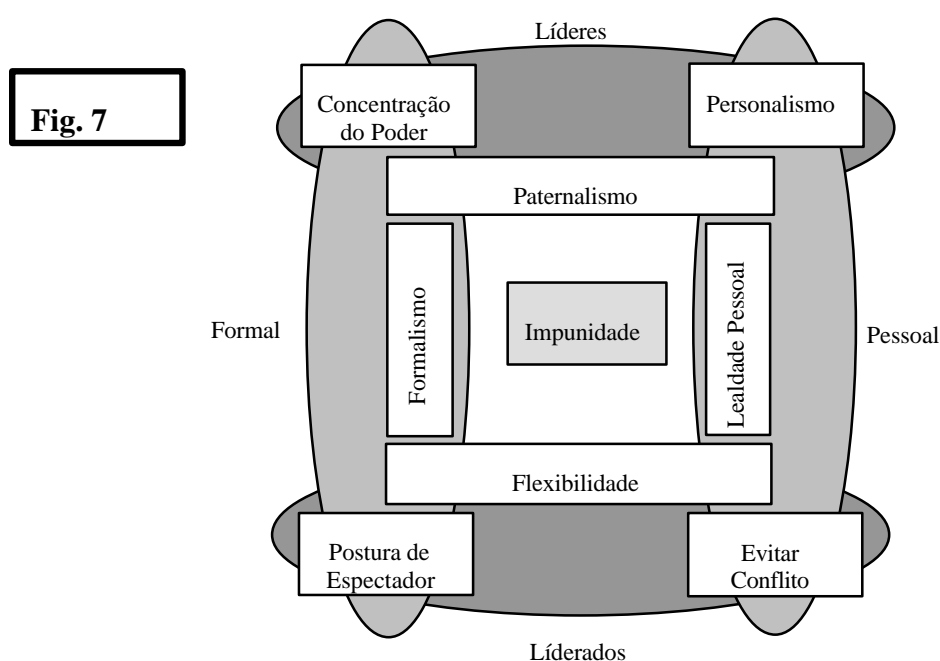
Pode-se perguntar onde está o patrimonialismo nisso. Está na árdua tarefa de não enxergar tal processo, e não negar o pedido de financiamento. Isto merece evidentemente

algum tipo de retribuição. Ressalte-se que isto é um exemplo dentro de uma infinidade de possibilidades, em que a imaginação é o limite.

Assim, o patrimonialismo continua razoavelmente presente no espaço da gestão pública brasileira, convivendo harmonicamente com os modelos burocrático e gerencial.

Certas práticas permitem supor que, mesmo que se tivesse uma varinha de condão e num passe de mágica pudesse apagar o aspecto patrimonialista da cultura organizacional, este aspecto seria recriado. Por exemplo a aceitação de pessoas improdutivas dentro do espaço organizacional, salários baixos e menores do que a linha de reposição, resistência em adotar a meritocracia.

Estas práticas foram pesquisadas por Betânia Tanure de Barros e Marco Aurélio Spyer Prates. Com o objetivo de pensar a cultura brasileira na gestão empresarial, eles desenvolveram um modelo que denominaram *Sistema de Ação Cultural Brasileiro* (Barros & Prates, 1997, p. 59), e que está representado na Figura 7.



Tal modelo está detalhadamente descrito na referência citada. Embora seus valores possam ser observados no espaço organizacional brasileiro, e também no espaço público, é necessário ter em mente que dentro de uma empresa, ou mesmo de uma equipe, vale a cultura

respectivamente da empresa ou da equipe. Ela se impõe localmente. Assim, considerando o modelo de gestão híbrido que se tem hoje, misturando aspectos patrimonialistas, burocráticos e gerenciais, mesmo numa empresa que possua uma tradição de *concentração de poder* permeando todos os seus níveis hierárquicos e setores, se por exemplo um gerente de nível médio, por uma maior sensibilidade ou exposição a influências do modelo gerencial decide *delegar poder* a seus subordinados, ocorrerá a formação de uma ilha dentro da organização, onde estarão valendo estes outros valores.

Conquanto aquele grupo não alardeie excessivamente sua forma diferenciada de trabalho, o ‘sistema imunológico’ da empresa não será ativado para eliminar aquele ‘corpo estranho’. A isto se pode chamar de “manter os esforços de transformação abaixo do nível de radar da corporação” (Senge et al, 1999, p. 388). “Virtualmente todos os gerentes locais envolvidos em inovações no local de trabalho operam em duas culturas, [a macro-cultura da organização e a micro-cultura que foi criada localmente]. De certa forma eles se tornam biculturais, como alguém que vive em dois países com diferentes culturas” (ibid., loc. cit.).

O que se procurou deixar claro aqui é que, se de um lado existem fatores culturais complexos que dificultam o aumento de desempenho das instituições nacionais, por outro lado a plasticidade e o potencial humano são um fato. Então, havendo liderança adequada – e aqui se defende o conceito de *liderança a serviço* – é possível ao menos daquele ponto hierárquico para baixo trabalhar mais próximo do modelo gerencial e em modo de aprendizagem. As pessoas, em geral são bastante razoáveis. Isto se torna tanto mais nítido quanto mais se olha para elas como um potencial.

Em termos dos principais problemas observáveis nas empresas públicas brasileiras, que chegam a ser por vezes tabus, em que funcionários e líderes partem do princípio que aquilo são dogmas imutáveis gravados em pedra e que portanto não merecem reflexão, sugere-se a lista apresentada adiante. Seria importante trazer tais questões à tona, debatê-las e

experimentá-las, fomentar o diálogo responsável, no sentido de se aproximar de processos de aprendizagem organizacional.

- ❖ Aversão a começar pequeno: Todas as iniciativas do Estado tendem a ser grandes. Tomando o exemplo das estatais de telecomunicações, tanto as empresas privatizadas como as espelho eram empresas gigantes. Desta forma, tornou-se obrigatória a importação de grandes quantidades de mão-de-obra especializada das próprias estatais, o que pode gerar a massa crítica suficiente para a recontaminação. Talvez a experiência das micro-espelhos, se for devidamente fomentada, apresente resultados diferentes.
- ❖ Baixos salários: Guerreiro Ramos em "Administração e Contexto Brasileiro", no cap. 3, "Desenvolvimento Tecnológico e Administrativo à Luz de Modelos Heurísticos", propõe no Quadro 11, p. 96, no item 3 "Natureza da Motivação do Trabalhador", uma interessante comparação entre salário e comportamento ético, para economias em diferentes estágios de desenvolvimento:
 - Modelo Atualizante (Economias Desenvolvidas): A motivação do trabalhador é altamente refinada e depurada de influências materiais, e apresenta-se decisivamente subordinada a critérios éticos. Elevados padrões éticos.
 - Modelo de Transição (Economias em Desenvolvimento): Larga importância do fator econômico na motivação dos trabalhadores, embora outros fatores, como status e solidariedade grupal e razões éticas, tendam a assumir crescente relevo em tal motivação. Medianos padrões éticos.
 - Modelo Arcaico (Economias Sub-Desenvolvidas): Motivação tosca em que predomina o fator econômico, e as razões utilitárias de segurança econômica e física ordinariamente primam sobre razões sociais e éticas. Atraso ético.

Portanto o salário é um fator importante para o alto desempenho. Certamente os salários baixos, frutos da dimensão *Concentração de Poder* na Fig 8, tendem a inibir tanto a

disposição como a real capacidade de aprendizagem. Duas ressalvas são necessárias. Primeiro, o salário isoladamente não resolve tudo, como podem provar alguns problemas recentes ocorridos com as Agências Nacionais, que remuneraram seus funcionários razoavelmente bem. Segundo, quando se fala de salário se está falando do valor básico, e não de sistemas de recompensa, que apresentam grande quantidade de problemas (Kohn, 1998). Uma vez que o salário é suficiente para as cobrir as necessidades sociais básicas e uma certa formação de poupança, a natureza do trabalho deveria ser capaz de motivar intrinsecamente os trabalhadores (Leonard & Swap, 1999, p. 183).

- ❖ Devoção vitalícia: Parece que há alguma coisa na água das instituições governamentais que faz com que os trabalhadores acreditem que nunca mais poderão trabalhar em outro lugar, e com que os líderes tenham receio de que a saída de funcionários vá representar o loteamento do espaço público devido às relações políticas de tais funcionários, como se este loteamento já não ocorresse todo dia com os funcionários dentro da própria empresa. Será mesmo ? A quarentena não pode ser ampliada para todos os funcionários ?
- ❖ Controle de ponto: Isto foi importante em certa época, porém hoje caminha para o anacronismo. Um controle de ponto assegura oito horas de disponibilidade e um funcionário infeliz. Um celular assegura dezesseis horas de disponibilidade e um funcionário feliz, que vai para a empresa sempre que seja necessário para o sistema produtivo, mesmo que sejam oito horas por dia. É diferente ir por uma norma e ir porque é realmente importante. Com isto se acaba com o conceito de *prisões albergue diurnas*. Porém, é preciso ter capacidade de demitir. Como demonstra o caso da Chaparral Steel (Leonard-Barton, 1995, p. 21), uma siderúrgica norte-americana, quando se aboliu o ponto com equipes auto-gerenciadas, 3 % dos funcionários não conseguiu se adaptar, e tiveram que ser demitidos.

- ❖ Manutenção de pessoas improdutivas: Isto chega a ser uma ofensa ao conceito de meritocracia. O desligamento construtivo e educativo seria um caminho.

3.7 Considerações Finais

Hoje se tem na administração pública brasileira um modelo híbrido que abarca os modelos patrimonialista, burocrático e gerencial. Contudo, o patrimonialismo continua marcando sua presença, e não é desprezível.

Parece existir um baixíssimo nível de experimentação aplicada no campo da administração pública. O que existe é planejamento e aplicação do planejamento. Experimentação verdadeira, se expondo realmente a erros, precisa necessariamente ser feita em pequena escala, o que é um problema se há uma cultura de soluções gigantes. Além disso, muitos aspectos são tratados como tabus, e não são sequer trazidos para o diálogo, quanto mais expostos à experimentação.

Alguns pontos que podem ter alta alavancagem em termos de desencadear processos de aprendizagem foram debatidos na seção anterior. A seguir são apresentados mais dois.

Nos processos de privatização, houve o ingresso de sócios estrangeiros em empresas nacionais. Muitos chegavam pela primeira vez ao Brasil. Traziam idéias novas sobre gestão, que funcionavam em seus países e que aparentemente tinham validade geral. Algumas de fato tinham validade geral, e outras eram contexto-dependentes. Na observação deste autor, chegaram em um extremo, impondo suas idéias novas, porém ao tropeçarem na primeira idéia contexto-dependente e sofrerem um revés, chamavam rapidamente um especialista em assuntos brasileiros e transferiam o controle para um outro extremo. Novamente a questão da oscilação entre pólos. A comunicação construtiva teria prevenido isso, no benefício de todos, e todos teriam aprendido. Porém ela não ocorreu antes, e não ocorreu depois, e assim todos talvez tenham perdido, ao se entrencharem nos pólos. E isto continua ocorrendo hoje, quando novos investidores sólidos (não-voláteis) chegam aqui.

Por fim, um comentário sobre humildade.

Muitas das propostas da Aprendizagem Organizacional podem soar ingênuas, frágeis, e, por serem propostas em aberto, que convidam à reflexão e à experimentação ao invés de determinar caminhos, podem soar também lentas. Porém existe aqui um compromisso com a profundidade, e não com a superficialidade, e daí nasce toda sua força. A história está repleta de exemplos:

“Quando os fabricantes de automóveis japoneses montaram fábricas na Inglaterra, na década de 1980, e disseram aos funcionários da fábrica de Geordie que esperavam que eles pensassem tão bem quanto apertavam parafusos, soldavam e martelavam, muitos dos fabricantes de automóveis ingleses zombaram da ingenuidade dos estrangeiros. Hoje, todas as fábricas européias imitam seus métodos” (Micklethwait & Wooldridge, 1996, p. 47).

4 ASPECTOS ESSENCIAIS EM T.A.O.

4.1 Introdução

Este capítulo tem o objetivo de ressaltar alguns aspectos essenciais do conceito de Aprendizagem Organizacional. Argumenta-se aqui que, apesar de esta envolver uma atitude e percepção de caráter mais fenomenológico, é fácil encontrar na vasta literatura sobre o tema uma busca de soluções de natureza excessivamente prescritiva buscando generalizações e reprodutibilidade, colocando valores éticos em segundo plano ou mesmo os rejeitando, e mantendo a separação sujeito-objeto na organização desde o nível pessoal até o nível macro de mercado global. Com isso, de fato se aproxima mais de uma perspectiva positivista. Isso tende a levar a uma percepção equivocada sobre Aprendizagem Organizacional. Muitos argumentos apresentados nasceram da pesquisa-ação do capítulo 2, em experiências de campo.

Nada contra as generalizações, afinal é preciso ter um ponto de partida. Como já citado na seção 1.8, toda a vasta literatura sobre Aprendizagem Organizacional possui em comum certas noções fundamentais: “adaptabilidade organizacional, flexibilidade, evitar armadilhas da estabilidade, propensão à experimentação, disposição para repensar meios e fins, orientação a formular perguntas, realização do potencial humano para aprendizagem no serviço aos propósitos organizacionais, e criação de estruturas organizacionais como contexto para o desenvolvimento humano” (Argyris & Schön, 1996:180). Porém isto são os aspectos mais externos, e não a essência. Tentar praticar a AO somente a partir da imitação de aspectos externos que funcionaram em empresas bem-sucedidas, sem levar em consideração aspectos essenciais subjacentes, pode ser um grande equívoco. Mesmo que a organização conseguisse evitar resultados desastrosos através de uma imitação muito bem feita, isto contudo não seria

sustentável por muito tempo, devido ao imenso consumo de energia necessário para forçar algo que não é espontâneo.

Imagine-se uma pessoa que não sabe jogar futebol, e que tenta imitar um excelente jogador. Então se submete ao mesmo condicionamento físico e observa atentamente todos os movimentos do jogador, desde seu correr até o movimento do pé ao driblar. Estes são os aspectos externos observáveis. Só que o jogador não pensa em cada detalhe do que faz, ele não pensa “agora vou mover meu pé para a direita”; a maior parte do tempo ele sente e age em função de seus objetivos. Indo mais além, a própria forma de sentir e os próprios objetivos diante daquele ambiente foram construídos em outros contextos, muitas vezes externos ao próprio contexto do futebol. Isto é uma metáfora para a essência. No último capítulo de *Nascentes do Saber*, a autora aborda de forma muito cautelosa esta questão de *aspectos essenciais*, usando o subtítulo “características das organizações em constante renovação” (Leonard-Barton, 1995, p. 297) e apresentando os seguintes itens: “entusiasmo pelo saber”, “disposição para se manter na vanguarda do saber”, “estreita conjugação de conjuntos de qualificações complementares”, “atividades iterativas”, “aprendizado de ordem superior”, e “líderes que escutam e aprendem”.

Leonard-Barton produziu um dos melhores livros sobre AO⁶², quase um manual sobre a implementação de organizações de aprendizagem – embora seja mais voltado a empresas industriais de ponta. Sua comparação, daquilo que aqui é chamado de *aspectos essenciais*, com fractais (ibid., p. 296-297), é uma metáfora muito apropriada. Fractais são figuras geométricas bastante complexas, que são obtidas a partir da iteração de regras muito simples. “Os fractais (...) propiciam um método extremamente compacto para a descrição de objetos e

⁶² Como ao longo de toda esta pesquisa, Aprendizagem Organizacional expressa em maiúsculas se refere ao conceito amplo da Teoria de Aprendizagem Organizacional, uma área de estudo em Administração, abarcando aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem. Como o livro de Leonard-Barton aborda a questão de valores e de soluções

formações [com] uma regularidade geométrica subjacente, conhecida como invariância de escala ou auto-similaridade. [Por outro lado], um aspecto notável das organizações vibrantes e que se renovam é a constância de certas características – independentemente do nível ou da unidade de análise que se focalize” (ibid., p. 296). Contudo, se por um lado foi identificada a relevância destas “características das organizações em constante renovação” – que na presente pesquisa são denominadas *aspectos essenciais* da Aprendizagem Organizacional –, os itens elencados por Leonard-Barton não atingem uma profundidade suficiente, se restringindo mais a aspectos externos e a uma abordagem velada. Isto não é incomum. Textos de administração que abordam temas de fronteira, se propondo a avançar além das práticas usuais, acabam tendo que lidar com as zonas perigosas de tabus organizacionais, que nada mais são do que meros modelos mentais profundamente arraigados. A solução geralmente encontrada é a de os abordar de uma forma muito comedida e velada. Porém ao lançar mão deste recurso, facilmente se produzem abordagens rasas.

Tomando-se por exemplo o item “entusiasmo pelo saber” (ibid., p. 297), este é explicado num certo trecho dizendo que “as pessoas que estão deliberadamente empenhadas em criar aptidões tecnológicas estratégicas são *curiosas*: procuram informação. Há um sentido de prazer no trabalho – o desembaraço que sugere que a aquisição de saber não é só benéfica para a empresa, mas também divertida. O entusiasmo que se nota entre os empregados é uma mistura de profissionalismo e divertimento. É claro que o trabalho é sério, mas também não se pode levar demasiado a sério o trabalho ou a si mesmo – pois o amanhã trará mudanças” (ibid., p. 297-298). É nítido o fato de que prosseguem descrições sobre atitudes externamente observáveis, porém não há menção a sentimentos e valores internos e muito menos à forma como estes foram construídos, e permanecem em construção.

para alguns problemas, pode ser considerado no contexto mais amplo, apesar de ser extremamente orientado a aplicações práticas.

A idéia de apresentar aspectos essenciais é a de fornecer uma chave para a ação. De mostrar a essência que está por trás daquilo que é observável. Um trecho do Talmud sugere que “se queres conhecer o invisível, observa o visível”. A idéia neste capítulo é dar um pequeno passo em direção ao mundo invisível da AO.

Peter Senge, que é considerado por alguns o mais importante autor sobre AO/OA devido ao efeito aglutinador e disseminador que seu livro original – *A Quinta Disciplina*, que está se aproximando de um milhão de cópias vendidas – teve, também sentiu a necessidade de expor o núcleo que estava por trás dos casos de sucesso em organizações de aprendizagem: a idéia de que certas atitudes elementares são muito mais importantes do que uma série interminável de boas práticas, as quais somente têm eficácia em contextos específicos. Isto está expresso no próprio título do livro, onde ele faz menção às cinco disciplinas que apresenta.

4.2 Aproximação dos Aspectos Essenciais

“Quem não está ocupado em nascer,
está ocupado em morrer.”
Bob Dylan.

A Aprendizagem Organizacional em sua essência é uma atitude de expansão, um movimento em direção ao mundo. Tudo isso tem a ver com aquilo se chama de *expansão de consciência* (nos domínios da Psicologia), experiências de totalização (em Antropologia), experiências de conversão (em Teologia). É quando saímos de um modelo mental que se tornou uma prisão psíquica⁶³, e nos movemos em direção à infinidade do mundo. Esta é uma eterna luta do ser humano: o dilema entre liberdade e conforto, entre aventura e segurança. O ser humano busca os dois pólos, porque os dois são fantásticos, extremamente desejáveis. Quem não desejaria ter liberdade com conforto e aventura com segurança ? Contudo, um inerentemente implica a exclusão do outro, podem coexistir de forma transitória no eterno

movimento do mundo, ou serem mantidos artificialmente às custas de muita energia – por exemplo nas atuais guerras de video-game televisadas em que só morrem os outros.

A aceitação da idéia do mundo como fluxo e transformação, que é uma das idéias centrais do *Taoísmo*⁶⁴, é muito forte na perspectiva de Aprendizagem Organizacional. O mais fundamental nesta perspectiva é que, visto ser impossível manter um meio termo por muito tempo, também não precisamos [fingir] escolher entre um pólo e o outro. Podemos conviver com ambos, sequencialmente no tempo através da *pulsção* que inerentemente há na natureza. Ambos os pólos sempre tem seus aspectos positivos, dependendo apenas da forma como são abordados. O dia e a noite são igualmente belos, e assim tudo mais no Universo. Cada pólo é um conceito relativo, e só existe em função do outro. Como disse Descartes, “só prazer deixa de ser prazer”. Uma idéia fundamental em manter uma atitude de aprendizagem, inclusive em organizações de aprendizagem, é se apropriar daquilo que há de bom em cada pólo. Daí o surgimento de noções como ‘aprender através dos erros’, que vem sendo propaladas desde *Organizational Learning* (Argyris & Schön, 1978) até *Competing for the Future* (Hamel & Prahalad, 1995).

O exemplo da guerra, citado acima, marca uma característica contemporânea muito importante, que é a ilusória idéia do *banimento da dor*, em todas as suas dimensões. A sociedade criou grandes estruturas industriais para sustentar isso, desde anestésicos até comprimidos tranqüilizantes, passando por uma série de outros produtos e soluções. Repare-se bem, não há aqui uma crítica a estes produtos em si, porém ao seu uso indiscriminado e mediante uma atitude utilitarista e oportunista. Assim, o que ocorre é que, ao tentar banir a dor, ela se torna ‘perene’. Pode até não ser sentida, às custas de muita energia externa – os ‘analgésicos’ para todos os tipos de problema –, mas está lá. Esta é a essência do que no mundo organizacional está representado no gráfico de *Transferência de Responsabilidade* na

⁶³ Ver análise sobre o mundo organizacional em Morgan, 1986, cap. 7.

Figura 5 da seção 3.3. Significa usar soluções paliativas ao invés de atacar a raiz do problema, ou seja, de usar uma solução fundamental. A idéia de reconhecer o sofrimento como um aspecto fundamental e positivo do ser humano em todas as suas dimensões, responsável pela busca intensa por crescimento, é um aspecto importante no *Cristianismo*. Significa que o reconhecimento de um problema – e não a tentativa de sua ocultação – é que confere toda a força e mobilização necessárias à transposição do problema, permitindo que se alcance um patamar mais avançado. É da fragilidade humana que nasce sua força. Não se trata aqui então de alguma apologia à autoflagelação e muito menos à resignação, e sim de reconhecer um poderoso recurso para conhecimento do mundo. Para citar outro exemplo, a pesquisadora da UFRJ especialista em dor crônica, Maria Lico, certa vez escreveu em um de seus artigos sobre a importância positiva da dor na formação do caráter e no desenvolvimento humano.

Assim, surge a hipótese de que, ao aprofundar a análise sobre os aspectos essenciais relacionados à Aprendizagem Organizacional, ocorre uma aproximação de uma dimensão humana que é geralmente excluída do mundo organizacional: a *espiritualidade*. Quando se fala em espiritualidade nesta pesquisa, a ênfase é sempre nas filosofias originais das diversas tradições espirituais, e não nas organizações – as religiões correspondentes – que foram construídas em torno dessas tradições. As religiões, como organizações estruturadas em que se tornam, de uma forma geral sempre sucumbiram aos mesmos problemas organizacionais das empresas em geral. Inclusive e particularmente no item sobre “agir de forma oposta aos valores publicamente declarados”.

Então, um ponto apresentado aqui é que a Aprendizagem Organizacional traz o conceito de espiritualidade para o mundo organizacional. Isso é uma idéia oculta que está por trás da temática de AO apresentada por centenas de livros publicados nos últimos anos. Eventualmente, muito raramente isso aflora, como pela perspectiva do *Zen-Budismo* no

⁶⁴ Ver análise sobre o mundo organizacional em Morgan, 1986, cap. 8.

primeiro livro de Senge (1990) e em Nonaka & Takeuchi (1995), e pela perspectiva do Cristianismo em Greenleaf (1998, coletânea de artigos publicados no período 1977-1987).

Na pesquisa-ação descrita no capítulo 2 havia esta presença de espiritualidade. Isso não significa que fossem realizadas orações antes das reuniões de equipe. Nada disso. Para começar, as palavras *espiritualidade* e *religião* nunca foram pronunciadas, direta ou indiretamente, e também não havia qualquer discurso ideológico. Nada de rituais, nada de burocracia. É muito importante a distinção entre espiritualidade e religião. Espiritualidade é um conceito de ação. O que se fala importa pouco; importa mais é o que se faz. Havia membros das mais diversas origens: maçons, espíritas, católicos, luteranos. E ainda assim havia algo em comum. A espiritualidade acaba sendo, também, uma linguagem, a linguagem de respeito ao ser humano. As pessoas, consciente ou inconscientemente a reconhecem. E existem pontos para onde todas as correntes espirituais convergem, a idéia do ecumenismo. Uma dificuldade em falar de espiritualidade é a questão dos estereótipos que traz consigo. Se alguém perguntar “como um observador externo poderia observar a presença de espiritualidade que se alega ter existido na equipe descrita no capítulo 2 ?”, a resposta é que é bastante difícil. Não há como perceber isso pontualmente; teria que observar um bom tempo, ou, melhor ainda, vivenciar. Então uma imagem acabaria se formando.

A partir da espiritualidade se abre espaço para toda a dimensão humana no mundo organizacional, e por tal razão é que se ressaltou, na seção 1.4, a forte orientação humanista que se observa na Aprendizagem Organizacional. Godbout⁶⁵ certa vez colocou a questão: “Como, em virtude de que proeza, as ciências sociais conseguem falar dos vínculos sociais sem usar as palavras que os designam na vida corrente: desprendimento, perdão, renúncia, amor, respeito, dignidade, redenção, salvação, reparação, compaixão (...) ?”. Para citar apenas um exemplo, hoje se fala muito em ‘tolerância ao erro’ em textos de OA. Isto é

⁶⁵ Citado em: Godbout, J.T. O Espírito da Dádiva. Rio de Janeiro: FGV, 1999, p. 253.

colocar o foco de atenção em aspectos não humanos. Falar de perdão é falar de seres humanos. Então existem dois tipos de organizações de aprendizagem, as que ‘perdoam’ e as que ‘toleram erros’. Ambas irão declarar formalmente para um observador externo simplesmente que ‘toleram erros’, porém existe uma diferença fundamental em termos da percepção subjacente. Uma organização entendeu o espírito da coisa, e a outra não. É esta sutil diferença que se pretende apresentar ao longo do presente capítulo.

Senge, em seu texto clássico (1990), também abordou a questão de aspectos essenciais, que em seu entendimento são as cinco disciplinas apresentadas: Pensamento Sistêmico, Domínio Pessoal, Modelos Mentais, Objetivo Comum, e Aprendizado em Grupo. Estas duas últimas deveriam ser praticadas em grupo, Domínio Pessoal e Modelos Mentais seriam disciplinas para treinamento individual. Ainda segundo esse autor, a quinta disciplina que é o Pensamento Sistêmico propõe uma mudança no “modo de pensar” (Senge, 1990, p. 321), enxergando os sistemas de uma forma mais holística. “É uma disciplina para ver o conjunto, uma estrutura para ver inter-relações em lugar de coisas, para ver padrões de mudança em lugar de ‘instantâneos’ estáticos” (ibid., p. 75). Permite observar os pontos de alta alavancagem – “descobrir onde as ações e mudanças na estrutura podem trazer resultados significativos e duradouros” (ibid., p. 117), utilizando por exemplo a análise gráfica com os círculos de causalidade mútua como foi feito na seção 3.3 da presente pesquisa, dentro de um enfoque de *estratégia* – e reconhecer processos subjacentes e padrões de comportamento dos sistemas. Contudo o próprio Senge não quis se limitar às cinco disciplinas, e no capítulo 19 (ibid., p. 315) reconhece que apenas buscou definir um ponto de partida e que podem existir outras disciplinas importantes.

Numa disciplina específica, a do Domínio Pessoal, à qual é dedicada o capítulo 9 de seu livro original, ele aborda a questão da espiritualidade, dizendo que “o domínio pessoal vai além da habilidade e competência, embora seja baseado em habilidade e competência; ele vai

além da abertura espiritual, embora requeira crescimento espiritual; significa fazer da vida um trabalho criativo, viver a vida a partir de um ponto de vista criativo, em contraposição a um reativo” (Senge, 1990, p. 136-137). Apesar de colocar a argumentação nestes termos, em seguida passa a uma série de recomendações práticas que, se não forem compreendidas a partir da perspectiva da espiritualidade, conforme está sendo enfatizado aqui, deixam de ter seu elo unificador e explodem em uma infinidade de detalhes, de forma que Micklethwait & Wooldridge, em sua revisão crítica de correntes de gestão opinaram que “dada a sua longa lista de clientes satisfeitos, é difícil não acreditar que Senge é mais hábil em colocar suas idéias em prática do que explicá-las por escrito ou oralmente” (Micklethwait & Wooldridge, 1996, p. 99).

Falar sobre espiritualidade quando se trata de partir para a ação é ao mesmo tempo fácil e difícil. Fácil porque a espiritualidade é sempre um conceito de ação, mesmo quando há contemplação. Difícil porque é sempre relacionada a um caminho muito pessoal, que somente cada pessoa individualmente pode acessar. Como está expresso no clássico texto de Lao-Tzu, o Tao-Te King – O Livro do Sentido e da Vida:

“O Tao que pode ser pronunciado
não é o Tao eterno.
O nome que pode ser proferido
Não é o nome eterno.”

Na cena de abertura do filme realizado sobre o romance *O Último dos Moicanos*, de James Fenimore Cooper, há um índio caçando um animal. Ao finalmente conseguir abatê-lo, ele se aproxima do animal e faz o que se chamaria em nossa cultura de rezar. É uma conversa com a natureza e com a alma do animal, em agradecimento pelo alimento. Caracteriza uma percepção mais unificada da natureza. Porém as sociedades modernas acabaram com isso, praticamente ninguém mais abate seu próprio alimento, e se pode ter a impressão que a carne é de fato fabricada a partir de algumas matérias primas em alguma indústria. Este processo de separação se estende então às próprias pessoas, que *separam seu corpo* do resto de si:

pensamentos, sentimentos são uma coisa; o corpo é outra coisa. A relevância disso surge em organizações de aprendizagem quando se fala de *conhecimento tácito*, uma expressão cunhada originalmente por Michael Polanyi, e que é um tipo de conhecimento experimental associado ao corpo, à prática e à ação (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 67, Tab. 3.1). Segundo Kitaro Nishida, “não se pode obter o verdadeiro conhecimento através do pensamento teórico, mas sim apenas através da mente e do corpo do indivíduo, (...) quando não há defasagem entre [pensamento] e concretização” (ibid., p. 34). Esta atitude, no enfoque de estratégia, foi batizada de *efetividade existencial* no relato de caso da Royal Dutch Shell, caracterizada como organização de aprendizagem durante a primeira Crise do Petróleo (Porter & Montgomery, 1991, p. 369). Estes aspectos serão retomados na seção 4.5.

Conectado à espiritualidade está ainda o conceito de liderança a serviço – *servant leadership*. A idéia do servir é uma idéia disseminada pelos mais diversos textos sagrados, e só no texto sagrado do cristianismo é citada mais de 1300 vezes (Greenleaf, 1998, p. 22). A expressão original utilizada por Robert Greenleaf em seu artigo de 1970 foi “*the servant as leader*” – o servo como líder. A idéia do serviço é a idéia do comprometimento máximo e do alinhamento com objetivos. Isto tem forte relação com as duas disciplinas ‘grupais’ propostas por Senge: o Objetivo Comum e a Aprendizagem em Grupo. A *liderança a serviço* cria toda uma série de benefícios, em relação aos outros dois pólos de liderança apresentados na Figura 1. Greenleaf, ao reafirmar sua perspectiva de estudioso das organizações, como ex-executivo da AT&T, certa vez fez a seguinte exortação, que dá uma idéia daquilo que ele buscava ao propor o conceito de *liderança a serviço*: “Trabalhem! Façam alguma coisa! Trabalhem para aumentar o número de líderes [espirituais nas organizações] que são capazes de se manter contra as forças de destruição, caos e indiferença” (ibid., p. 163). “Civilizações ascenderam e caíram antes. Se a nossa não conseguir, talvez quando arqueologistas de uma futura civilização fizerem escavações entre as ruínas dessa, encontrem traços do esforço para

construir uma sociedade mais atenciosa” (ibid., p. 23). Esse tipo de argumentação parece completamente exagerada, mas quando observamos a maior economia do mundo se recusar a ratificar o Tratado de Kioto sobre preservação ambiental, por exemplo, já não parece tão exagerada assim.

A espiritualidade é, portanto, um dos aspectos essenciais a que este capítulo se refere, e sua abordagem termina aqui. Nas próximas seções são comentados mais três aspectos essenciais referentes à Aprendizagem Organizacional:

- A Relação da Aprendizagem Organizacional com a Fenomenologia, na seção 4.3
- A Orientação à Ação e a Questão da Plasticidade, na seção 4.4
- A Pulsção, na seção 4.5

Conforme comentado na seção 4.1, a percepção da importância destes pontos nasceu em grande parte das observações de campo descritas no estudo de caso do capítulo 2. Detalhando melhor, ao comparar essas observações com os relatos de caso encontrados em diversos textos sobre AO, foi possível encontrar uma alta correlação no que se refere às *práticas e resultados*. Cumpre observar que essas correlações não foram calculadas matematicamente, e se referem a uma observação qualitativa sobre o grau de concordância entre as duas fontes.

Porém a correlação foi baixa no que se refere aos *valores e competências subjacentes* à atitude de aprendizagem, e foi baixa também no que diz respeito à *construção* – temporal, ‘histórica’ – dessa atitude de aprendizagem ao longo do tempo. Estas últimas correlações foram baixas não por divergência entre as observações e os livros, porém em geral pela ausência de um aprofundamento desses pontos nos livros. Assim, para um leitor desses textos pode ficar parecendo que Aprendizagem Organizacional é somente aquelas práticas e resultados, quando de fato é uma atitude perante o mundo; atitude esta que pode ter que ser construída e praticada, assim como continua sendo construída e praticada mesmo por aqueles

que têm familiaridade com tais conceitos. Esta é a justificativa para a apresentação desses aspectos essenciais da Aprendizagem Organizacional.

Neste capítulo são então apresentados quatro aspectos essenciais – um quinto aspecto, a *liderança a serviço*, foi incluído no item *espiritualidade* acima –, em complemento aos cinco propostos por Peter Senge. Existe um certo grau de superposição entre essas nove áreas, e talvez pudessem ser agrupadas, inclusive de várias formas e por diversos critérios. Aqui, a ênfase será dada àquilo que têm de único. E, portanto, serão descritos separadamente. O conceito de *espiritualidade* abordado acima apresenta uma certa afinidade com a disciplina de Domínio Pessoal de Senge. Já a *perspectiva fenomenológica* – que é tratada na seção 4.3 – expande e aprofunda fortemente o que Senge colocou na disciplina de Modelos Mentais. Por outro lado, as áreas de *pulsção* e *plasticidade*, tratadas respectivamente nas seções 4.4 e 4.5, apresentam conceitos originais levantados nesta pesquisa.

Na presente pesquisa, os aspectos essenciais não são propostos no sentido de disciplinas a serem praticadas, embora possam ser encarados como tal. São propostos muito mais como referências a observar ao longo de uma caminhada, de construção de uma atitude. Como uma bússola. Existem muitas formas e caminhos para se chegar a uma atitude de aprendizagem, espontânea- ou intencionalmente.

4.3 Fenomenologia

Introdução

Nesta seção serão apresentadas observações que sugerem pontos de convergência entre a Fenomenologia e a Aprendizagem Organizacional – respectivamente uma abordagem filosófica e o conceito que, num enfoque específico, é uma tecnologia de gestão. A relevância de se considerar aspectos filosóficos decorre da necessidade de construção de uma atitude, no caso, uma atitude de aprendizagem, que está na base da Aprendizagem Organizacional. A percepção das similaridades entre Fenomenologia e AO, respeitadas as devidas diferenças

conceituais entre um movimento filosófico e um sistema de gestão, ocorreu por acaso, visto que ambas tiveram um desenvolvimento independente.

Um primeiro ponto de contato, dos mais importantes, é a noção de ‘potencial’⁶⁶. Não no sentido físico do termo, de energia acumulada, mas no sentido de ‘possibilidade’. Num mundo marcado pelo fatalismo da causalidade científica, ressurgiu a esperança, como consequência natural do ‘ser possível’. E esse ‘ser possível’ com que lida a fenomenologia, é o possível a partir do real, a possibilidade considerada no mundo real, e não como fantasia ou devaneio. Quanto à questão complexa de decidir sobre o que é fantasia e o que é real⁶⁷, a fenomenologia responde com as ‘reduções fenomenológicas’ – apresentadas adiante nesta seção – e a idéia de retorno ‘às coisas mesmas’, à essência. Com isso, os Modelos Mentais (Senge, 1990, Cap. 10) que usamos para lidar com o mundo – seja no âmbito técnico, econômico, social, psicológico etc. – tornam a ser o que são, apenas modelos, sem pretensões de constituírem uma verdade absoluta definitiva, caso em que poderiam acabar se transformando em devaneios. Conforme colocado por Maurice Merleau-Ponty, “voltar às coisas mesmas é voltar a esse mundo antes do conhecimento, do qual o conhecimento fala sempre, e com relação ao qual toda determinação científica é abstrata (...) e dependente, como a geografia com relação à paisagem onde aprendemos pela primeira vez o que é uma floresta, uma campina ou um rio” (Dartigues, 198-?, p. 26-27). E uma vez de volta à essência da realidade dos fenômenos, é possível então construir as outras – infinitas – possibilidades que se descortinam no horizonte, construir outras interpretações e, muito importante, perceber as

⁶⁶ A rigor, *potencial* é um termo usado por Vigotsky. É um conceito científico. Em fenomenologia, o termo mais próximo é *possibilidade*, porque é uma abertura, a qual, porém, não implica certeza (FGV-EBAPE-GFH I, 2001).

⁶⁷ Husserl buscou ir além do debate filosófico entre idealismo e realismo: “Ainda considero, como antes, toda forma usual de realismo filosófico como uma insensatez em princípio, não menos do que do idealismo ao qual se opõe com seus argumentos e ao qual refuta. A redução fenomenológica é uma pura auto-reflexão, exibindo os mais originais fatos evidentes” (Husserl, 1931, p.418-419, apud IEP, 2002).

interpretações dos outros como sendo também válidas. Em fenomenologia a verdade é polissêmica⁶⁸.

A realização do potencial humano é uma noção muito forte em AO. Em termos pragmáticos, no mundo organizacional e em relação à qualquer iniciativa humana coletiva, diz respeito ao olhar que se tem sobre ‘os outros’, enfim, sobre o Outro. Neste ponto existem ao menos duas opções: perceber os outros como as infinitas possibilidades do que podem *vir a ser*, ou perceber os outros como aquilo que *estão* no momento. A Aprendizagem Organizacional prima por aquela primeira atitude. Como uma característica fundamental da vida é o movimento, está implícito naqueles olhares a diferença entre considerar (ou querer transformar em) as pessoas como coisas mortas ou como seres vivos, e a AO prima por considerar as pessoas como seres vivos, no sentido essencial e não-modelado da expressão.

De uma perspectiva cética cumpre ressaltar que, o fato de que algo seja possível não implica automaticamente em que vá ocorrer, pois nesse aspecto outros elementos adicionais são importantes, como decisão, esforço e tempo. Por outro lado, constitui um equívoco pressupor que estes outros elementos não estarão presentes. De qualquer forma, antes de se entrar no mérito sobre como realizar potenciais latentes nas pessoas, como desenvolver pessoas e organizações, é fundamental ter a compreensão do ‘ser possível’, e este é o ponto que está sendo destacado aqui. Pela perspectiva fenomenológica “o ser humano é ‘em

⁶⁸ “Isso não significa que a fenomenologia seja acrítica” (FGV-EBAPE-GFH I, 2001). O filósofo Max Scheler desenvolveu sobremaneira o trabalho de Husserl para o interior dos domínios do emocional, valores e ética. Scheler rejeitou “a antiga distinção entre razão e sensibilidade segundo a qual só o racional e o lógico poderiam definir o domínio das essências cognoscíveis [o resíduo das reduções fenomenológicas]” (Dartigues, 198-?, p. 145). Ao rejeitar tal distinção, elevou “o emocional ao mesmo nível do racional (...) o que quer dizer que existe um modo-de-experiência cujos objetos são absolutamente inacessíveis ao entendimento, em face do qual o entendimento é tão cego quanto a orelha e o ouvido em face das cores, mas que é um modo de experiência que nos coloca autenticamente na presença de objetos objetivos e a ordem eterna que os liga uns aos outros, sendo que esses objetos são os *valores*” (ibid., loc. cit.). O domínio emocional revela assim “um mundo insuspeitado pelo conhecimento racional, essencialmente o *mundo dos valores*. Ora, se esse mundo dos valores

aberto''' (FGV-EBAPE-GFH I, 2001), todo ser humano é um potencial, guarda a infinitude em si.

Um segundo ponto de convergência se dá na importância atribuída à noção do 'humano'. AO caracteriza uma abordagem humanista em Administração, conforme já afirmado e exemplificado ao longo desta pesquisa (seções 1.4 / 3.4 / 4.2 / 5.1). Já nos domínios da filosofia, a Fenomenologia traz o conceito de Mundo da Vida. Dito de forma resumida, trata-se da reintegração do humano no científico e, por conseguinte, no organizacional.

“Na exclusão a que a ciência procede de todos os predicados (...) culturais, com os quais os objetos assumiam sentido e valor para nós, manifesta-se que o mundo da ciência é um mundo sem vida. No universo ‘galileano’, o da física matemática, ninguém pode dizer que o tempo está bom, que o mar está calmo, as flores perfumadas e os frutos apetitosos. Não tem mais nenhum sentido falar de campinas, florestas, casas, instrumentos, pois ao observar o mundo sob aquele ângulo, é preciso fazer abstração dos sujeitos enquanto pessoas que têm uma vida pessoal, de tudo o que é espiritual não importa em que sentido, de todas as propriedades culturais ligadas aos objetos na ação humana. O mundo da objetividade pura, sistema material, real e fechado, é um mundo inabitado e inabitável” (Dartigues, 198-?, p. 78, citando Husserl, 1936, p. 60-61).

“Não se tratará, certamente, para a reflexão fenomenológica de renunciar à objetividade científica, mas de reintegrar o mundo da ciência ao mundo da vida” (Dartigues, 198-?, p. 78). Husserl, por exemplo, pergunta: “Não será um contra-senso e um círculo, querer explicar pelo método das ciências da natureza o acontecimento histórico ‘ciências da natureza’” (Husserl, 1936, p. 318).

igual a em objetividade o das essências, ele é, como o das essências, um *a priori* (...), suscetível de uma apreensão intuitiva” (ibid., loc. cit.).

“Para dissipar a ilusão objetivista, é preciso fazer reaparecer o liame que liga a ciência ao *mundo da vida*, isto é, ao mundo cotidiano em que vivemos, agimos, fazemos projetos (...). Ora, esse liame pode ser desvelado ao menos de duas maneiras. Por um lado, no fato que as mais teóricas e as mais abstratas expressões [científicas] só têm sentido relacionando-se a um tipo de experiência que Husserl chama de *antepredicativa* [as atividades no *mundo da vida*], isto é, anterior a toda formulação em conceitos e em juízos. (...) A ciência, mesmo se a sua linguagem em nada se assemelha à do mundo cotidiano, não fala de um outro invisível e mais real; se ela quer dizer alguma coisa, ela fala deste mundo aqui, do mundo da nossa experiência viva no qual nasceu. Por outro lado, não somente a ciência fala *deste* mundo, mas o próprio cientista fala *neste* mundo. Sem dúvida, pode-se observar de início que o cientista não é só cientista: ele tem uma vida de família, ouve música, joga golfe, tem opiniões políticas, convicções religiosas, etc. Mas no próprio exercício de seu trabalho científico, ele não abandona o *mundo da vida*. (...) Se, por essas ‘questões retrocedentes’ o filósofo incita o cientista a reencontrar numa ciência sua própria história que nela se ‘sedimentou’ – o que quer dizer, não certamente traçar a sua história no sentido do historiador, mas buscar em que, para além de todas as mediações, ela repousa sobre o ‘mundo da vida’ e não ‘no ar’ – é para devolver essa ciência à liberdade do sujeito que a cria, para lhe devolver seu objetivo ao lhe devolver sua origem. Assim se reencontraria o sentido exato desta ‘vestimenta de idéias que nos faz tomar pelo verdadeiro o que não é senão um método’, por maiores que sejam, por seu lado, o valor e a eficácia desse método” (Dartigues, 198-?, p. 81-82).

A fenomenologia teve um papel pioneiro ao ressaltar a necessidade de reintegração do humano ao mundo do conhecimento, já na transição do século XIX para o XX. Posteriormente alguns textos famosos retomaram o tema, o qual já não era então exatamente original. O método científico tradicional excessivamente próximo do pólo do positivismo, que se reflete e permeia o mundo organizacional, foi duramente criticado nas últimas décadas em alguns

textos clássicos, num modo formal (Kuhn, 1962) e informal (Pirsig, 1974). Pirsig atacou inconsistências e contradições fundamentais, qualificando as instituições de ensino atuais, onde se origina grande parte da filosofia que permeia a sociedade, como Igrejas da Razão, como se fossem templos de uma religião chamada ciência. Definiu ‘aquilo que é desconhecido’, exatamente a área para onde nos convidam a atitude de aprendizagem e a teoria de AO, como sendo o vácuo do pensamento ocidental. “O método científico tradicional, infelizmente, nunca chegou a especificar onde se podem conseguir mais hipóteses. (...) A criatividade, originalidade, inventividade, intuição, imaginação (...) estão completamente fora da alçada do método científico” (Pirsig, 1974, p. 267).

Nesta introdução foram então apresentados dois pontos de convergência entre a Fenomenologia e a Aprendizagem Organizacional, e outros cinco serão descritos adiante.

Breve Histórico da Fenomenologia

Gustav Albrecht Edmund Husserl (1859-1938) é considerado o grande sistematizador da fenomenologia. Nasceu na cidade de Prossnitz na Morávia, então parte do Império Austro-Húngaro. Sua produção filosófica pode ser dividida em três fases, referentes às suas atividades como professor nas cidades de Halle (1887-1901), Göttingen (1901-1916) e Freiburg (1916-1938). Contudo, mesmo antes houve transições. Por exemplo, a sua graduação original foi em matemática (1883), e o contato com as aulas de filosofia de Franz Brentano ocorreu em 1884, em Viena (IEP, 2002).

De qualquer modo, seu trabalho também apresenta significativas continuidades, e importantes linhas da filosofia de Husserl tiveram seu início muito antes de sua carreira acadêmica começar. A comunidade judaica em que nasceu, Prossnitz, era um centro de aprendizagem talmúdica que havia produzido ou recebido um grande número de rabinos famosos nos dois séculos que antecederam o nascimento de Husserl (IEP, 2002). Além disso,

Prossnitz apresentava uma razoável diversidade étnica, em que diversos dialetos eram falados. Assim, Husserl esteve exposto em sua juventude a um ambiente rico em diversidade cultural.

“A fenomenologia para Husserl é uma ciência dos fenômenos, mas não dos fenômenos considerados como os da ciência [e sim os do *mundo da vida*]. A fenomenologia não será uma ciência dos fatos mas sim das essências. Os fenômenos que ela estuda não são os fenômenos reais do mundo, mas sim os fenômenos que sofreram as reduções transcendentais e que Husserl chamará de [essências: aquilo que existe *a priori*, antes do conhecimento, ou seja, o mundo *apriorístico*]. Tanto o mundo exterior quanto a realidade transcendental são reais (Wirklich). A realidade exterior, transcendente, é real no sentido natural (Real). A realidade transcendental é real no sentido primordial (Reell)” (Capalbo, 197-?, pg. 46).

“Vemos assim que a prática científica é antecedida por uma fase pré-científica [o *mundo da vida*] que interessa à fenomenologia. Esta irá descrever e interpretar a existência humana nas suas relações com outros existentes. O fenomenólogo parte, portanto, da existência humana, embora não vise se perder nas suas vivências, mas sim encontrar a estrutura universal dessas experiências. Por elas a existência se manifesta como consciente, livre, corporal, histórica e através delas são colocadas as questões relativas ao sentido do mundo e ao sentido do estar-no-mundo para o homem” (ibid., pg. 54).

Dois precursores importantes de Husserl, no desenvolvimento da fenomenologia, foram o ex-sacerdote católico e filósofo alemão Franz Brentano, e o teólogo não-praticante luterano e filósofo dinamarquês Søren Kierkegaard.

Franz Clemens Brentano (1838-1917) é geralmente considerado o fundador da psicologia fenomenológica. Sua maior contribuição para a fenomenologia posterior foi o conceito de *intencionalidade*. Dizia que “a consciência não é uma faculdade, é uma intencionalidade, é uma forma de visar, de ter objetivos sobre o mundo” (FGV-EBAPE-GFH I, 2001). Deixou o sacerdócio em 1873. Sua obra mais famosa, *A Psicologia de um Ponto de*

Vista Empírico, foi publicada em 1874. Neste mesmo ano foi designado professor na Universidade de Viena, onde gozava de grande popularidade entre os estudantes, dentre os quais estavam Sigmund Freud e Edmund Husserl.

O filósofo dinamarquês Søren Aabye Kierkegaard (1813-1855) pode ser identificado como o fundador do existencialismo. O existencialismo é considerado a única tentativa ocidental de filosofia não-racional, e alguns de seus conceitos foram importantes para o desenvolvimento da fenomenologia⁶⁹. Kierkegaard produziu diversos textos. Por exemplo a revista *Momento*, da qual era o editor, e na qual atacava a igreja dinamarquesa. Dentre seus diversos livros, destacam-se *Ou Isso Ou Aquilo* (considerado um dos 100 livros que mais influenciaram a humanidade⁷⁰) e *Pureza de Coração é Querer Uma Única Coisa*, em que é forte a noção de *responsabilidade pessoal*, ou seja, onde desenvolve o tema de que cada pessoa é, isoladamente, a única responsável pelas conseqüências de suas escolhas e ações.

Quanto aos contemporâneos e sucessores de Husserl, são em grande número, e o livro de Herbert Spiegelberg (1971), *The Phenomenological Movement: A Historical Introduction*, realiza uma abrangente supervisão em diversos países, citando por exemplo Max Scheler, Martin Heidegger, Nicolai Hartmann, Gabriel Marcel, Jean-Paul Sartre, Maurice Merleau-Ponty, Paul Ricoeur, e tantos outros.

Convergência entre Fenomenologia e Aprendizagem Organizacional

Prosseguindo com a descrição das semelhanças, um terceiro ponto no qual se pode perceber uma convergência é a disciplina dos Modelos Mentais proposta por Senge, que se relaciona às 1ª e 2ª reduções fenomenológicas – também denominadas respectivamente de redução do conhecimento e redução do sentido, ou redução fenomenológica e redução eidética –, conforme delineado adiante.

⁶⁹ Strathern, P. *Kierkegaard*. Rio de Janeiro: Zahar, 1999, p. 64. Original de 1997. Ver também comentário sobre filosofia não-racional e zen-budismo em Pirsig, 1991, p. 220.

“Uma coisa que todo administrador sabe é que muitas idéias brilhantes nunca chegam a ser postas em prática. Estratégias espetaculares deixam de ser postas em ação. Uma experiência piloto prova que uma nova abordagem produz melhores resultados, mas tal abordagem nunca chega a ser difundida e adotada. Estamos chegando à conclusão de que os responsáveis por esse tipo de falha são os *modelos mentais*. Mais especificamente, novas idéias deixam de ser postas em prática por serem conflitantes com imagens internas profundamente arraigadas de como o mundo funciona, imagens que nos limitam a maneiras habituais de pensar e agir. É por isso que a disciplina de administrar modelos mentais – trazer à superfície, testar e melhorar nossas imagens internas do mundo – promete ser uma grande inovação na formação de organizações de aprendizagem” (Senge, 1990, p. 163).

Adiante, Senge observa que “duas pessoas com diferentes modelos mentais podem observar o mesmo acontecimento e descrevê-lo de maneira diferente, porque olharam para detalhes diferentes” (ibid., pg. 164). Este é, de certo modo, exatamente um dos objetivos filosóficos centrais de Husserl, de chegar à *essência*, àquilo que *é*. No texto de Senge, são propostas e analisadas (ibid., p. 172; 177-186) as seguintes ações, qualificadas como “Técnicas de Reflexão e Investigação: Administração de Modelos Mentais a Nível Pessoal e Interpessoal”:

- Reconhecer “saltos de abstração” (notar como pulamos da observação para a generalização);
- Expor a “coluna da esquerda” (expressar o que normalmente não dizemos);
- Equilibrar investigação e defesa (técnicas para uma investigação honesta);
- Reconhecer as diferenças entre as teorias adotadas (o que dizemos) e as teorias-em-uso (o que fazemos).

⁷⁰ Seymour-Smith, Martin. *Os 100 Livros que Mais Influenciaram a Humanidade*. Rio de Janeiro: DIFEL, 2002, p. 476; original de 1998.

De uma forma sob certos aspectos equivalente – mas também complementar – a fenomenologia lida com a questão da modelagem “trabalhando o fenômeno com a *redução fenomenológica*. Este é o método que busca a essência pela intuição imediata e não o faz através de conceitos, de teoria. Não se trata, pois, do fenômeno científico. A maneira dessa mostração do fenômeno como tal, é apresentada por cada fenomenólogo em uma variação singular, para Husserl se mostra diretamente, para Merleau-Ponty se mostra veladamente, para Paul Ricouer é um mostrado-escondido ... Isso implica que essa redução é também eidética, isto é, restringe-se ao processo pelo qual o sentido se mostra. O sentido em fenomenologia é a direção dessa percepção, é de natureza intuitiva. Cumpre ressaltar que as 1ª e 2ª reduções não são cronológicas, sequenciais; elas são simultâneas. A redução, pois, vai suspendendo o conhecimento dado, os conceitos, até chegar ao originário, à coisa mesma; como diria Husserl, às essências. Há diferenças entre os fenomenólogos quanto ao último reduto dessa suspensão. Husserl a restringe ao sujeito, o qual seria o fundamento desse sentido. Ele evoca a *epoché*, que é a suspensão de juízos – sinônimo de redução fenomenológica – suspendendo a existência, permanecendo na essência” (FGV-EBAPE-GFH I, 2001). Um aprofundamento dessa questão teórico-filosófica pode ser encontrado nas Notas de Estudo do livro *O Visível e o Invisível*, de Merleau-Ponty.

Um quarto ponto de convergência ocorre entre a 3ª redução fenomenológica – a redução transcendental – e a disciplina em que Senge propõe a construção de um Objetivo Comum. O *sujeito transcendental* foi a grande discussão entre Husserl e seu discípulo Martin Heidegger, que o acusou de sucumbir à metafísica. Mas a transcendentalidade de Husserl não tem relação com o sobrenatural. Ele se refere à transcender o indivíduo, à ação do indivíduo se integrar ao mundo, ao próximo.

Num sentido antropológico, isso seria como “constatar que quando dizemos ‘eu’, ‘nós’, consideramo-nos parte de uma família, de um grupo” (Bello, 1997, p. 76). “A esse

ponto, Husserl vê apresentar-se uma nova tarefa para a fenomenologia transcendental (...). A fenomenologia parece que é chamada aqui para a compreensão” (ibid., p. 77), no sentido de *verstehen*, a compreensão do Outro, de como o Outro pensa, identifica, percebe; enfim, a compreensão da ‘lógica’ própria de um mundo estranho (ibid., p. 79).

“O que Husserl deseja, na verdade, é que se possa comparar o mundo deles e o meu mundo e que se possa levar a termo uma crítica mediante a qual se chegue definitivamente a uma verdade válida universalmente, de modo a conduzir à unidade aquilo que é múltiplo, à união de um mundo humano com muitos mundos familiares [culturas locais], em que se constitui o mundo verdadeiro. Nesse ponto é explicitado de que maneira isso possa acontecer. Antes de mais nada, é preciso despojar-se da postura científica e assumir aquela capacidade de ver, própria de uma abordagem pré-científica (...). O importante é descobrir que, apesar da diversidade, todos pertencemos ao mesmo ‘mundo’ e que podemos penetrar teórica e praticamente no mundo do outro graças a essa pertença comum. Desse modo obtemos um duplo resultado: primeiro, o de compreender aquilo que nos é estranho e, segundo, o de esclarecer cada vez mais as estruturas do mundo da experiência, reconhecendo que todos são *co-sujeitos do mundo da experiência* [essa é a *co-humanidade* à qual a *redução transcendental* nos conduz]” (Bello, 1997, p. 80-81).

Estabelecida a similaridade, cumpre um comentário sobre a tecnologia de gestão: a percepção compreensiva e integradora nem de longe é uma exclusão da diversidade, no caso, da diversidade de objetivos. Trata-se da construção de um *objetivo comum* dentro dos domínios organizacionais, o que é feito mantendo a diversidade nos domínios externos, ou seja, respeitando a *singularidade* das pessoas (aquilo que têm de único, de próprio).

Um quinto ponto de convergência é que a Fenomenologia faz uma distinção entre *tempo físico* e *tempo vivido*. O *tempo fenomenológico* é o *tempo vivido*. Esta é a diferença entre ‘estar presente’ e ‘ser presença’, ou seja, respectivamente, entre ser um mero espectador

desvitalizado e ser um agente entusiasmado. Organizações burocráticas, pelo excesso de rotinas, aniquilam a *presença* das pessoas. No texto original de Senge esta temática surge numa outra *disciplina* proposta, o Domínio Pessoal. “O *domínio pessoal* (...) significa fazer da vida um trabalho criativo, viver a vida de um ponto de vista criativo, em contraposição a um reativo” (Senge, 1990, p. 136-137). Senge cita o fundador e presidente da Kyocera – líder mundial em tecnologia avançada de cerâmica para componentes eletrônicos: “Seja em pesquisa e desenvolvimento, administração, seja em qualquer outro aspecto do negócio, a força ativa é gente. E gente [viva] tem vontade própria, idéias próprias, e sua maneira própria de pensar. Se os funcionários não estiverem suficientemente motivados para enfrentar o desafio do crescimento e desenvolvimento tecnológico (...) simplesmente não haverá crescimento, nem aumento de produtividade, nem desenvolvimento tecnológico” (ibid., p. 135-136). Senge desenvolve a *disciplina* do Domínio Pessoal ao longo de todo um capítulo, expondo suas idéias sobre como ‘acordar’ pessoas (o que normalmente é designado por *motivação*), idéias estas que contém influências do Zen-Budismo e de sua experiência em consultoria. Está fora do escopo da presente pesquisa entrar nesses detalhes. Concluindo a apresentação do fundamento fenomenológico correspondente, o *tempo vivido* é, então, a articulação de duas intencionalidades, a *intencionalidade do sujeito consciente* (a ação consciente, donde intencional, da pessoa sobre o mundo) e a *intencionalidade operante* (a ação do mundo sobre a pessoa, que cada pessoa sofre à sua revelia por estar enredada no mundo, porém com a qual pode interagir construtivamente), quando somos simultaneamente sujeito e objeto, e assumimos nosso projeto no mundo (FGV-EBAPE-GFH I, 2001).

A redução transcendental já comentada leva aos conceitos de *intersubjetividade* e de *eu transcendental*, o que caracteriza um sexto ponto de convergência, com a *disciplina* de Aprendizagem em Grupo proposta por Senge (1990, p. 211), a qual requer espírito de equipe

e comunicação. Segundo Creusa Capalbo, a comunicação é a base da relação possível entre o ‘eu’ e o ‘outro’, aquilo que é necessário à aprendizagem.

Ficaram aqui apresentados, entre outros, os pontos de convergência entre, de um lado, fundamentos próprios da fenomenologia e, de outro lado, quatro das Disciplinas sugeridas por Senge (1990) para a construção de *organizações de aprendizagem*.

Por essa razão, quanto mais a liderança de uma empresa ou instituição se aproximar de uma perspectiva fenomenológica, mais fértil se tornará o terreno para a criação de organizações de aprendizagem.

Indo adiante, a Fenomenologia não é uma Escola, é um Movimento.

Fenomenologia não é um Método⁷¹, é uma Atitude. É, na verdade, uma postura assumida diante do trabalho e da própria vida.

Isso caracteriza, então, uma sétima e fundamental aproximação entre Fenomenologia e Aprendizagem Organizacional, que é a necessidade de ser compreendida como uma atitude e não simplesmente como método; isto é, apenas como uma estratégia preconcebida. Este ponto de convergência é de natureza epistemológica: é preciso atenção para não sucumbir a aprisionamentos conceituais. A idéia de método traz, em si, a noção de algo acabado e a ser realizado *a priori*, o que não seria suficiente para a aprendizagem proposta pela AO, porque essa não se limita a procedimentos, tarefas, processos, comportamentos padronizados; ela se orienta para a educação.

Teorema da Incompletude de Gödel

É interessante observar que Edmund Husserl e o matemático Kurt Gödel (1906-1978) foram contemporâneos. Além disso, nasceram na mesma região, na parte do Império Austro-Húngaro que hoje pertence à República Tcheca. Gödel formulou em 1930 o seu famoso Teorema da Incompletude de Gödel, que é colocado em termos de importância no mesmo

⁷¹ No sentido científico do conceito de método, como um caminho proposto *a priori*.

patamar da Teoria da Relatividade de Einstein e do Princípio da Incerteza de Heisenberg. Este teorema pôs fim a mais de cem anos de tentativas de colocar toda a matemática em bases axiomáticas. Ele provou que dentro de qualquer sistema axiomático fechado, sempre poderão ser formuladas proposições que não podem ser provadas nem refutadas com base em tais axiomas. Em particular, a consistência em si daquele conjunto fechado de axiomas não pode ser provada – esta parte também é conhecida como o segundo teorema de Gödel – (O'Connor & Robertson, dezembro/1996), a menos que se recorra a elementos externos àquele sistema. Porém mesmo que se amplie o sistema original para incluir tais elementos auxiliares, se formará novamente um conjunto fechado com novas inconsistências. Este é um resultado poderoso e com uma série de implicações práticas.

A prova de proposições lógicas pertence a um domínio afim da matemática, a metamatemática. “O TIG portanto é um resultado que pertence não à matemática mas à metamatemática” (Braithwaite, 1998). “A conclusão de ‘não poder ser provado’ que Gödel prova para uma aritmética geral tem conseqüências mais amplas para a humanidade. Não se pode razoavelmente esperar que um sistema legal, um grupo de leis físicas, (...) tenha o mesmo rigor que caracteriza uma aritmética (...). No entanto, pode-se esperar exemplos de proposições lógicas (p.ex. a secessão é constitucional ?) que não podem ser provadas nem refutadas, dentro de uma determinada estrutura lógica completa” (Siegfried, 1998).

“Gödel provou que ‘poder ser provado’ é uma noção mais fraca do que ‘verdade’, não importa qual sistema de axiomas esteja envolvido... Como você pode descobrir se você é mentalmente são ? ... Uma vez que começa a questionar sua própria sanidade mental, você é capturado num redemoinho de profecias auto-realizáveis cada vez mais apertado, apesar do processo não ser de forma alguma inevitável. Todos sabem que os insanos interpretam o mundo via suas próprias lógicas consistentes peculiares; como você pode afirmar que a sua própria lógica é peculiar ou não, dado que você tem somente a sua própria lógica para julgar a

si mesmo? Não vejo qualquer resposta” (Hofstaedter, 2002). No caso de organizações esse questionamento é ainda mais complexo, pois existirá uma grande quantidade de pessoas reforçando mutuamente a cultura organizacional, os ‘mapas públicos’ (Argyris & Schön, 1978, p. 12) aceitos como válidos.

Gödel demonstrou formalmente seu resultado, em forma matemática pura. Posteriormente Hofstaedter, por exemplo, expandiu tais resultados: “O Teorema da Incompletude de Gödel reza que todo sistema ‘suficientemente potente’ é, em razão mesmo de sua potência, incompleto (Hofstaedter, 1985, p. 115, no âmbito da computação). E outros autores ainda traduziram tais resultados para o domínio da Administração. Ora, demonstrar que um sistema fechado é fraco e que seus processos de auto-referência levam a uma circularidade que produz sua degeneração, e por outro lado demonstrar que um sistema aberto e expansivo é forte, tem relação direta com os objetivos da Aprendizagem Organizacional, e explica com uma linguagem bastante formal os benefícios que a AO traz ao mundo organizacional⁷².

Considerações Finais sobre Fenomenologia

O objetivo no capítulo 4 em geral, e mais especificamente nesta seção 4.3, não é o de apresentar respostas definitivas. Não existe a pretensão de resolver aqui o problema proposto em sua complexidade, do *humano* nas organizações. O objetivo é o de apontar possíveis caminhos para que organizações possam ficar orientadas no sentido de uma aprendizagem autêntica.

Nesta seção foram apresentados, sem visar uma maior profundidade, alguns conceitos básicos em fenomenologia e sua relação com conceitos do domínio da Aprendizagem Organizacional. Mesmo assim, foi possível encontrar indícios que possibilitam esboçar o que

⁷² Curiosa e lamentavelmente, Gödel acabou demonstrando seu próprio teorema uma segunda vez, desta vez de forma extremamente prática, com seu próprio corpo e sua própria vida. Ao

seria um campo aberto à investigação futura, devido às possibilidades que os fundamentos fenomenológicos apresentados já revelam no sentido de avançar em direção às aspirações da Aprendizagem Organizacional. Além disso, as observações e pontos apresentados no capítulo 4 em geral, e na seção 4.3 em particular, estão fundamentados numa base experimental finita, o estudo de caso do capítulo 2.

4.4 Pulsação

Organizações de aprendizagem tendem a ser plásticas, mutáveis, adaptativas. Neste sentido, até certo ponto seu corpo funcional também apresentará tais características. Certamente existem momentos de aprendizagem e momentos de consolidação, momentos de preparo e até mesmo momentos de inatividade. A estabilidade – no sentido de assegurar a integridade –, este aspecto vital para as empresas, é de uma outra natureza em organizações de aprendizagem: é uma estabilidade dinâmica. E este dinamismo tende a ser complexo. Não se trata de algumas taxas de crescimento constantes. O que ocorre é que existem vários movimentos concomitantes em vários sentidos e se alterando no tempo, possuindo em comum apenas uma consistência interna. E é esta consistência interna que dificilmente é conseguida em modelos organizacionais tradicionais, onde se busca sempre crescer todos os indicadores, e onde qualquer declínio, mesmo que seja em apenas um dos indicadores, é recebido com histeria.

É importante destacar esse ponto, que em muitos textos sobre Aprendizagem Organizacional passa despercebido. Nos vários movimentos que existem, de transformação, crescimento, estagnação e outros, existe esse movimento particular com o qual, diferentemente das organizações tradicionais, as organizações de aprendizagem se relacionam bastante bem: a diminuição, encolhimento, introspecção, destruição. O pensamento sistêmico faz com que seja claramente percebido que destruição e criação são a mesma coisa, duas faces

final de sua vida, ele se convenceu de que estava sendo envenenado e, recusando-se a comer

da mesma moeda. Se a Intel hoje é líder em processadores para microcomputadores, deve isso também a um dia ter decidido aniquilar toda sua linha de memórias – existe neste exemplo um duplo sentido interessante. A tentativa de criar, delimitando *a priori* que nada pode ser destruído, é um equívoco.

O convívio construtivo com a diminuição – oposto de crescimento – confere grande versatilidade e economia de recursos às OA's, pois interagem com os movimentos do mundo usando-os a seu favor, ao invés da pretensão de tentarem modificar o mundo no qual estão enredadas.

Um outro detalhe importante no âmbito da pulsação diz respeito à velocidade das mudanças. Quando Peter Senge escreveu seu texto clássico original sobre Organizações de Aprendizagem, escolheu o título de *A Quinta Disciplina*. Referia-se exatamente ao *pensamento sistêmico*, ou seja, à capacidade de ver um sistema complexo em seu conjunto, tanto na dimensão física como no tempo. Em termos de tempo, isto implica na atenção tanto aos processos rápidos como aos lentos. O que ocorre atualmente é uma hipervalorização daqueles em detrimento destes. A parábola do sapo escaldado ilustra o ponto (Senge, 1990, p. 32). Se se coloca um sapo numa panela de água fervente, ele pula para fora. Porém se for colocado na panela com água à temperatura ambiente, ele permanece. Se a panela for aquecida gradativamente, ele de início não sai porque está satisfeito, e depois não sai porque ficou grogue e incapaz de sair, sendo então cozido.

Todos os 'sensores' organizacionais estão geralmente ajustados para perceber movimentos rápidos, mas não os lentos. Perceber tais processos lentos conduz diretamente à ética, pois força uma conscientização sobre os efeitos de longo prazo das decisões tomadas a cada instante nas empresas. Permite também perceber os movimentos do ambiente, favorecendo o seu reconhecimento com antecedência.

para evitar que o envenenassem, morreu de inanição.

A partir do reconhecimento e aceitação de dois aspectos fundamentais do movimento – a diminuição e o fato de que movimentos lentos também são movimentos – as OA's conseguem se inserir na noção de ciclo que permeia toda a natureza. O conceito de *destruição criativa* enunciado pelo economista austríaco Schumpeter (1939) reflete exatamente isso, porém até hoje permanece razoavelmente incompreendido e provocando mal-estar, a ponto de ter sido rebatizado pelos economistas neo-schumpeterianos de *acumulação criativa*, removendo aquela palavra-tabu – destruição – da expressão original.

A Aprendizagem Organizacional cuida de trazer para o interior do mundo organizacional a noção de ciclo, mais próxima do pensamento oriental do que da linearidade ocidental. Isto não é feito de forma forçada, porém pela mera compreensão da natureza: todo o universo pulsa, em diferentes ritmos.

Esta compreensão de ciclos como erro/acerto (Hamel & Prahalad, 1995, Cap. 3), contração/expansão (Christensen, 1999), destruição/criação (Schumpeter, 1939) etc. gera uma imensa economia de esforço – especialmente financeiro –, e permite organizações muito mais dinâmicas, adaptadas e vivas.

Mas o que ainda se observa na maioria das empresas é uma obsessão com a expansão e a conquista de posições. Qualquer afastamento de um mesmo padrão mecânico esperado, é entendido como algo muito grave, e gera respostas equivocadas: em nome do lucro se provoca grandes prejuízos – p.ex. demitir um funcionário altamente treinado devido a um erro.

A diferença entre estas duas abordagens é a diferença entre, de um lado, buscar uma inserção harmônica no mundo – o que não exclui responsabilidade, competição e conquista – e, de outro lado, viver a ilusão de poder controlar o mundo.

Um último aspecto fundamental a ser destacado é que AO, apesar de sua forte ligação com flexibilidade e liberdade e realização dos potenciais humanos, não exclui uma hierarquia e normas rígidas. Isso caracteriza a sua grande diferença em relação a modelos democráticos –

no que diz respeito ao campo de *tipos de liderança* na Figura 1. Aqueles conceitos, apesar de aparentemente contraditórios, não são mutuamente exclusivos. Imagine-se um carro que fosse capaz de estender asas e decolar como um avião. Seria um meio de transporte muito mais interessante, mais rápido, mais eficiente, oferecendo uma visão mais abrangente, e a possibilidade de movimentos mais ousados. Contudo, sob certas circunstâncias especiais como tempestades ou falhas internas da máquina, seria bastante prudente pousar e se deslocar como carro mesmo, até o problema estar resolvido. Organizações de aprendizagem são muito mais dinâmicas, porém podem estar sujeitas a eventuais momentos de instabilidade, e para evitar danos à organização é necessário então se deslocar momentaneamente para um modo mais hierárquico. Esta é a metáfora do carro-voador, a qual remete ao conceito de pulsação: todos os sistemas naturais ou humanos são dinâmicos, se modificam em processos cíclicos, ou seja, pulsam. Este processo, longe de contradizer a AO, resulta naturalmente dos processos de aprendizagem.

Nonaka & Takeuchi propõe exatamente esta idéia, ao apresentarem um modelo organizacional baseado em transições entre burocracias e forças-tarefa (p. 185-186; 192-193, 196 fig. 6.3 Nonaka & Takeuchi). É a metáfora do hipertexto, o que eles denominam “organização em hipertexto” (ibid., p. 185). Eles iniciam a análise, de seu modelo, através do curioso exemplo da vitória norte-americana sobre os japoneses na Segunda Guerra Mundial.

Existe um ponto em que parece haver discordância com o autor da presente pesquisa, ao afirmarem que “uma estrutura burocrática funciona bem quando as condições são estáveis” (ibid., p. 186). Esta aparente defesa da burocracia precisa ser contextualizada, pois soa estranha num livro sobre AO. A rigor, trata-se apenas da indicação de um recurso possível para estabilizar OA’s, uma preocupação com funcionamento a longo prazo.

A burocracia japonesa parece apresentar os mesmos problemas – de baixa qualidade de serviços prestados para o exterior e baixa qualidade de vida dos trabalhadores internos – de

qualquer outra burocracia, conforme, por exemplo, filmado pelo cineasta japonês Akira Kurosawa em *Vida*, nos anos 1950. A questão, aqui, é exatamente os pólos da Figura 1: se aproximar excessivamente do pólo do modelo gerencial é tão prejudicial quanto se aproximar excessivamente do pólo da burocracia. O ideal é ter uma plasticidade, a capacidade de se mover entre modelos de forma relativamente rápida.

Assim, ao longo do sexto capítulo de *Criação de Conhecimento na Empresa* (ibid., cap. 6) é possível observar uma convergência com as idéias apresentadas nesta seção 4.4. Afirmam que “uma organização de negócios deve ter uma estrutura não-hierárquica e auto-organizada funcionando em conjunto com sua estrutura hierárquica formal. Esse ponto é especialmente importante para a criação do conhecimento organizacional” (ibid., p. 193).

“A característica essencial de um hipertexto é essa capacidade de ‘entrar’ e ‘sair’ de diferentes textos ou níveis” (ibid., p. 193). Da mesma forma, uma OA deve poder se mover entre diferentes contextos de operação, operando sempre no modo mais favorável ao cumprimento daquilo que entende por sua missão.

4.5 Orientação à Ação e Plasticidade

A Aprendizagem Organizacional é uma teoria consistente, altamente assertiva e orientada à ação, baseada na criação de um estado de aprendizagem. Aprendizagem Organizacional é um conceito de ação. Em termos do enfoque de estratégia, esta deixa de ser um pacote fechado e passa a ser um processo contínuo. Ao invés de planejamento excessivo, a idéia de ‘botar a bola em jogo e ir vendo no que dá’ (FGV-EBAPE-GE, 2001).

Conforme comentado na seção 1.7, “o problema em se falar em organizações de aprendizagem é que a aprendizagem perdeu seu significado básico no uso contemporâneo, e passou a ser sinônimo de assimilar informação, o que tem uma remota ligação com o verdadeiro significado da palavra. Seria um absurdo dizer: ‘Acabo de ler um ótimo livro sobre andar de bicicleta – agora já sei andar de bicicleta’” (Senge, 1990, p. 22).

É necessário estabelecer uma distinção entre ação livre e ação mecânica. Prisioneiros certamente podem se mover, porém o fazem da cela para o pátio, do pátio para o refeitório, e de volta à cela, todo dia a mesma coisa. De maneira equivalente, hábitos mentais tendem a ter uma correspondência com hábitos de movimento, e este ‘congelamento’ muscular, caracterizado por movimentos padronizados, pode ser um obstáculo imenso à aprendizagem, o qual geralmente é subestimado pelas pessoas. Então elas fazem cursos e depois não conseguem colocar em prática.

O tema da ligação entre a mente humana e o corpo humano é um tema relativamente raro. Senge o abordou apenas em seu terceiro livro (1999, Seção 4, Cap. 8), e mesmo assim de forma comedida. A técnica relatada, dentre dezenas de outras, é o emprego do Aikido, “uma fonte de aprendizagem física” que permite às pessoas se tornarem mais conscientes da sutil dinâmica dos sistemas, e “a utilizar as mudanças em torno de si como fonte de poder” (op. cit., p. 183). O mérito nessa menção de uma ‘fonte de aprendizagem física’ é o de descortinar para as lideranças organizacionais um domínio pouco difundido, que é o desenvolvimento a partir do corpo humano. Uma crítica a Senge é que o Aikido, desenvolvido pelo japonês Morihei Ueshiba (1883-1969), está mais relacionado a uma outra realidade cultural, e pode não ser a melhor abordagem, visto que não aborda necessariamente os aspectos emocionais muitas vezes relacionados às origens dos problemas organizacionais.

Outra crítica é derivada da apreciação crítica que Chiavenato (1999, p. 348-349) faz da *Teoria do Desenvolvimento Organizacional*, uma teoria derivada da *Teoria das Relações Humanas* e da *Teoria Comportamental*, que de certa forma precedeu a *Teoria de Aprendizagem Organizacional*. Afirma ele que “o treinamento de habilidades é importante, mas não é a essência da administração. O D.O., ao dar ênfase ao treinamento da sensibilidade em laboratório e ao fundamentar-se exclusivamente nas ciências do comportamento, corre o perigo de se transformar numa técnica terapêutica, afastada dos objetivos da organização”

(op. cit., loc. cit.). Essa crítica de Chiavenato precisa ser considerada com prudência, pois conforme visto no subitem ‘Sistemas Filosóficos’ da seção 1.4, os objetivos da organização e a essência da administração irão variar conforme a visão-de-mundo/epistemologia predominante, dentro do campo de sistemas filosóficos da Figura 1 e com possíveis variações – cíclicas ou não – ao longo do tempo. Porém esse debate está fora do escopo da presente pesquisa. O que é relevante na crítica trazida por esse autor é chamar atenção para a distinção, de um lado, de técnicas terapêuticas e “psicologia barata” (Micklethwait & Wooldridge, 1996, p. 98), e de outro lado, recursos para a criação de *estados de aprendizagem*, no sentido de construção de uma atitude humana flexível – plasticidade – e com um espírito aberto ao novo. Sobre essa relação entre corpo e consciência, é reproduzida abaixo a letra de *Incompatibilidade*, do compositor brasileiro Oswaldo Montenegro. A razão para tal é a originalidade de sua explicação:

“E bate louco, bate criminosamente,
 coração mais do que a mente,
 bate o pé mais do que o corpo poderia.
 E se você mentalizasse na folia, sabe lá se não seria, a solução pra de manhã pensar melhor.
 E caso fosse, a incompatibilidade entre corpo e consciência iria desaparecer, você não vê;
 como o corpo preparado, pode ser iluminado,
 como a luz de uma fogueira que precisa se manter.
 E atingido pela plena consciência,
 de que o corpo em decadência,
 faz a tua consciência esmorecer;
 e pelos poros elimina-se o que o corpo não precisa,
 e não precisa, pra pensar, abdicar desse prazer.
 Dançar a noite inteira, não significa dar boeira, de manhã se alienar ou esquecer;
 é a busca do supremo equilíbrio, num processo inteligente, sua mente clarear sem perceber.
 -
 E a intelectualidade pode dançar sem receio.
 Descanso é pr’alimentar, e trabalhar sem anseio.
 Eu tô olhando pra ponta, mas não esqueço do meio.
 Quem acha o corpo uma ofensa, falo sem demagogia:
 Pode dançar essa noite, e amanhã pensar ‘quem diria ?’
 Quem não entendeu, eu lamento. Quero que entenda algum dia.”

O conceito de *ligação mente-corpo* usado em filosofia – para citar um exemplo, Karl R. Popper o aborda em seu livro *O Conhecimento e o Problema Corpo-Mente* (1996), no qual

cita também o termo usado por René Descartes “interação entre corpo e alma” – possui um outro sentido, um sentido diferente do conceito de plasticidade que é usado nesta seção. Aqui a referência é à dimensão corporal da aprendizagem mental, é um sentido mais próximo do *conhecimento tácito* de Michael Polanyi (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 65-67), o estudo da relação mente-corpo na busca de facilitar – ou até mesmo viabilizar – processos de aprendizagem e processos de mudança cultural⁷³.

A seguir é mencionado um exemplo da dimensão corporal da aprendizagem mental, neste caso pertencente mais ao enfoque *de inovação tecnológica*. Não é um exemplo robusto, porém dá uma idéia do processo. Dorothy Leonard-Barton (1995) cita, dentre diversas técnicas empregadas por empresas para aumentar o grau de aprendizagem e desenvolvimento tecnológico-organizacional, uma técnica chamada de *forçar erros*. Por essa técnica de gestão de pessoas, cada pesquisador ou gerente é obrigado a apresentar um número mínimo de experiências inovadoras por unidade de tempo – p. ex. um semestre. Deste número, um percentual mínimo – p. ex. um terço – deve ser obrigatoriamente composto de fracassos, experiências que deram errado, enfim, erros. A razão para se *forçar erros* é a de quebrar hábitos e valores. Os profissionais, mesmo quando recebem ordem para ousar e autorização para errar, tendem a não fazer isso, pois geralmente estão ‘congelados’ em culturas cujos valores definem que não devem errar. Então fingem que ousam, mas não ousam de fato. Esse é um típico caso de conflito entre novas diretrizes estratégicas e valores organizacionais profundamente arraigados. A solução é forçar a ação, para que os profissionais aprendam tacitamente que as novas diretrizes são para valer. É evidente que os erros, a que se faz menção aqui, não são erros óbvios e absolutamente previsíveis. A idéia é favorecer a ousadia e o desenvolvimento da organização.

⁷³ Sobre a relação mente-corpo, associada a processos de mudança organizacional, especificamente no contexto de fusões organizacionais, ver Fraga (2001, p. 232-233)

Contudo, esse exemplo extraído do texto de Leonard-Barton demonstra como ainda são incipientes e limitadas tais ações no mundo organizacional. “Forçar” traz em si a idéia de violência; é um recurso extremado decorrente de uma compreensão parcial, e propor sua difusão permite muitas críticas. Na percepção do autor, abordagens mais acolhedoras são superiores: criam um clima de integração, cooperação, compreensão e diálogo (Rabinowitz, 2002). É também mais eficiente relatar exemplos reais, de ações espontâneas realizadas na organização. O ser humano não quer errar; mas quer saber que, se errar, será acolhido (ibid.). Esse acolhimento é enfatizado em termos relativos, em virtude de o mundo organizacional estar mais próximo do pólo da agressividade.

Uma noção importante é que a relação mente-corpo é bidirecional. Assim como a mente afeta o corpo – pensar em problemas tende a aumentar a pressão sangüínea –, o corpo afeta a mente – *mens sana in corpore sano*. Estes exemplos são meras caricaturas, para fins de concisão, e não expressam as diferentes dimensões da relação mente-corpo. Mas essa noção fundamenta o recurso ao corpo.

O objetivo nesta seção é ressaltar a relevância do corpo humano na construção de uma atitude de aprendizagem. Uma atitude de aprendizagem, e toda a perspectiva fenomenológica correspondente, não podem ser construídas mentalmente; elas precisam ser vividas. Assim, a fim de elevar a ‘efetividade existencial’ (Porter & Montgomery, 1991, p. 369) daqueles que atuam no mundo organizacional, é recomendável a reconciliação com o corpo, liberando-o de rigidez muitas vezes inconsciente, e a exploração de sua plasticidade – como na dança⁷⁴, no teatro, em algumas tradições espirituais – a fim de favorecer a criação de um estado de

⁷⁴ Outras atividades de treinamento de movimento, como o circo e o esporte, são inadequadas para tal finalidade, pois são centradas na maximização da eficiência em um único padrão de movimentos. Nesse sentido, são burocráticos e aprisionadores, por enrijecerem o corpo, limitando suas possibilidades de movimento. Não contém os elementos de prazer, improvisação, cooperação e relacionamento de modalidades de movimento como, p.ex. a dança (Rabinowitz, 2002).

aprendizagem. Isto se aplica especialmente a quem ocupa cargos de liderança em organizações de aprendizagem.

4.6 Se Fosse Bom Mesmo . . .

Alguém poderia argumentar que a Teoria de Aprendizagem Organizacional é bastante interessante, mas que se tudo isso fosse bom mesmo, seria praticado também fora do mundo profissional: na família, no templo religioso, no clube, na comunidade, na vida pessoal. Afinal, cada pessoa sempre busca trazer o que incorporou de bom, para as outras dimensões de sua vida, para estas outras tantas organizações das quais faz parte – cada uma com sua cultura.

Esta é a idéia de um laboratório fora da empresa: assim como os conceitos de Estratégia são aplicáveis à pessoa isoladamente, bem como a grupos como a família etc., os conceitos de Aprendizagem Organizacional também o são. A vantagem destes outros sistemas é óbvia: a pessoa tem maior controle sobre as variáveis do processo, pode testar rapidamente conceitos em pequena escala, e os prejuízos tendem a ser reduzidos.

Gestores e pesquisadores envolvidos com AO deveriam, até por coerência, manter tal atitude também fora do ambiente organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nestas considerações finais, como ao longo de todo o texto, a expressão *Aprendizagem Organizacional*, quando expressa com iniciais maiúsculas, é usada para designar o conjunto de conhecimentos tanto na área de *organizações de aprendizagem*, mais orientada à prática e prescritiva, como na área de *aprendizagem organizacional*, mais relacionada a preocupações teóricas.

5.1 Breve Retrospectiva e Primeiras Considerações

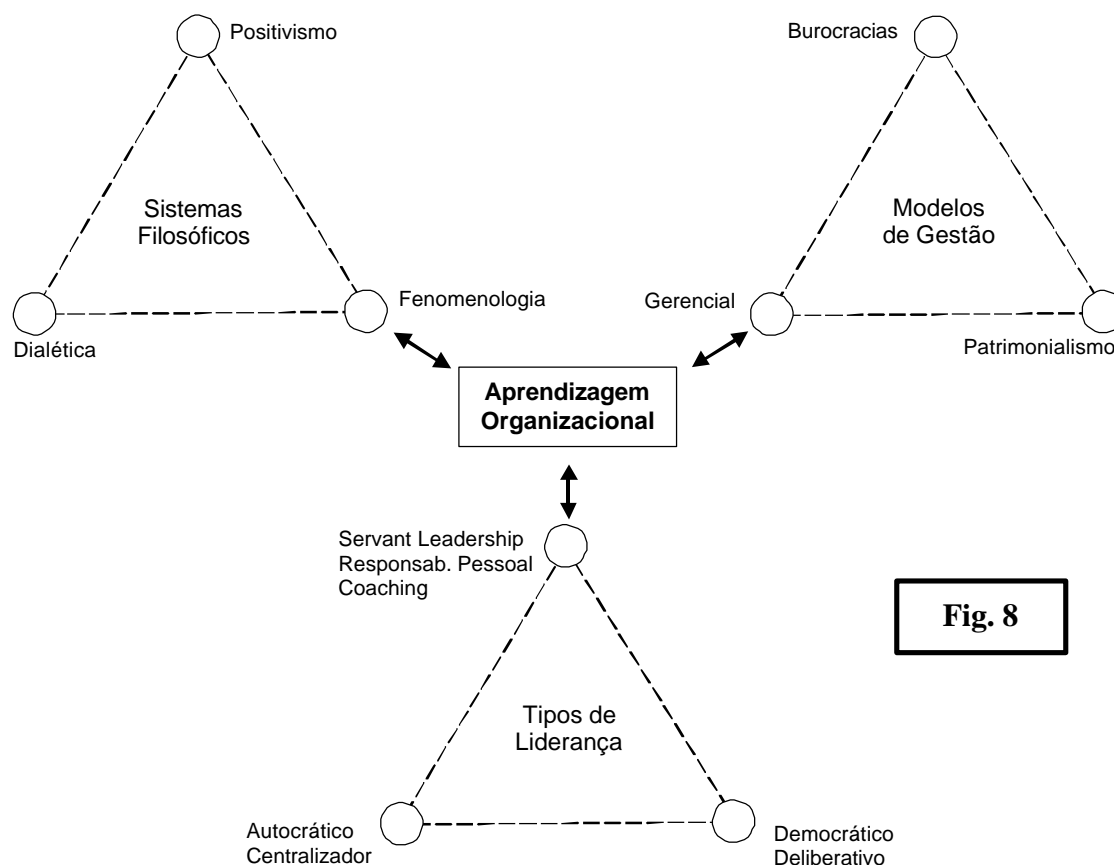
Esta pesquisa apresentou um painel amplo atualizado sobre a idéia de Aprendizagem Organizacional. Conforme comentado, na percepção do autor, não foi por mero acaso que este ramo da Administração se desenvolveu e encontrou receptividade no mundo organizacional. Os desenvolvimentos em Informática e Telecomunicações, ao longo das últimas três décadas, permitiram uma aceleração da atividade econômica que exigiu das empresas um maior dinamismo. A necessária capacidade de readaptação, a um ambiente rapidamente mutável, demandou a capacidade de modificar a cultura organizacional. E, conforme sugerido por Argyris & Schön, pioneiros na formalização conceitual da AO, *a taxa de variação da cultura*⁷⁵ *organizacional nos dá uma medida da Aprendizagem Organizacional* (1978, p. 16).

Na seção 1.3 foram apresentadas quatro perspectivas sob as quais a Aprendizagem Organizacional pode ser considerada – esta é a primeira observação a ser registrada no encerramento da presente pesquisa. Dizem respeito a objetivos diferentes, e é como se fossem especializações: *tecnologia de gestão, estratégia organizacional, inovação tecnológica*, e

⁷⁵ O termo usado por Argyris & Schön é ‘Teoria de Ação’. A substituição pelo termo ‘Cultura’ é proposta com base na comparação entre a definição de ‘Teoria de Ação’, já apresentada, e a definição de ‘Cultura de um Grupo’ dada por Schein: “Um padrão de hipóteses/premissas básicas compartilhadas que o grupo aprendeu quando solucionou seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado a novos membros como a forma correta de perceber, pensar, e sentir em relação a esses problemas” (Schein, 1992, p. 12).

conceito acadêmico. As duas primeiras tiveram prioridade nesta pesquisa, e estão inteiramente no domínio da Administração. A perspectiva de *inovação tecnológica* teve muitas contribuições da área de Economia, desde os tempos de Schumpeter e Edith Penrose. A perspectiva de *conceito acadêmico* se refere à análise teórica e se ocupa de forma significativa também com os possíveis efeitos colaterais da AO.

Na avaliação do autor, como resultado do presente trabalho, a Aprendizagem Organizacional é atualmente a mais significativa aproximação de uma perspectiva humanista em Administração.



A segunda e principal observação desta pesquisa, apresentada como uma possibilidade, está resumida na Figura 8 reproduzida acima. Esta figura indica uma afinidade que foi percebida entre Aprendizagem Organizacional e uma perspectiva fenomenológica, o conceito de liderança a serviço, e o modelo gerencial, respectivamente nos campos de

abordagens filosóficas, tipos de liderança, e modelos de gestão. O que a Figura 8 expressa está baseado em uma única amostra, e assim testes adicionais são convenientes. A explicação detalhada desta figura encontra-se na seção 1.4.

Na revisão bibliográfica realizada para fundamentar esta pesquisa, foi possível constatar um grande, e crescente, volume de publicações sobre Aprendizagem Organizacional, como exemplificado de forma comparativa no Gráfico 1 da seção 1.8. Há muitos textos prescritivos, muitos estudos de caso, e alguns textos que procuram apresentar a essência da idéia de AO. Apesar disso, os textos pioneiros de Argyris & Schön (1978) e Senge (1990) continuam sendo relevantes. São clássicos que merecem ser lidos, mesmo que seja como introdução ao tema. Senge, o autor mais popular, foi duramente criticado (ver p. ex. Micklethwait & Wooldridge, 1996, cap. 6). E assim produziu posteriormente, em colaboração com vários outros pesquisadores, dois livros adicionais com um grande detalhamento sobre a implementação prática de *organizações de aprendizagem*, o *Caderno de Campo* (1994) e *A Dança das Mudanças* (1999). Leonard-Barton (1995) e Nonaka & Takeuchi (1995) também produziram textos bem estruturados e fundamentados sobre a implementação prática de OA's. Ao confrontar esses textos de natureza mais prescritiva com o estudo de caso realizado, foi possível observar, porém, que a compreensão dos aspectos essenciais é fundamental, em adição a técnicas específicas de implementação. Aspectos essenciais são valores e conceitos centrais, a partir dos quais as técnicas de implementação são derivadas. Essa questão é o tema principal do capítulo 4 da presente pesquisa. Senge denominou os aspectos essenciais de *disciplinas*, e Leonard-Barton usou a expressão “características das organizações em constante renovação”.

O uso de técnicas específicas de implementação, sem considerar os aspectos essenciais subjacentes, permitirá a possibilidade de ocorrência de uma série de problemas, e poderá comprometer os resultados. Técnicas de implementação precisam sempre ser contextualizadas

quando são aplicadas em diferentes tipos de organizações, ao passo que os aspectos essenciais têm validade geral. Isso fica muito claro nos comentários da seção 2.8, onde se faz a distinção entre *usar um rótulo* e *ter uma atitude*. No capítulo 4 são comentados alguns aspectos essenciais encontrados na literatura, bem como são apresentados aspectos essenciais observados a partir do estudo de caso: *perspectiva fenomenológica*, *liderança a serviço*, *plasticidade*, e *pulsação*. Cada um desses quatro aspectos essenciais tem seus próprios referenciais na literatura, mas somente a *liderança a serviço* tem um significativo número de publicações no âmbito da Administração. De qualquer forma, o estudo de caso mostrou claramente a relevância de se considerar tais aspectos na implementação de organizações de aprendizagem. Assim, o estudo de caso permitiu estabelecer a ligação entre tais conceitos e a Aprendizagem Organizacional.

Os quatro aspectos essenciais – *perspectiva fenomenológica*, *liderança a serviço*, *plasticidade*, e *pulsação* – observados no estudo de caso constituem a terceira grande observação da presente pesquisa, e são apresentados tanto a título de hipótese para compreensão, como a título de possibilidade para ação.

O estudo de caso apresentado permitiu conferir na prática uma série de recomendações apresentadas na literatura sobre organizações de aprendizagem, validando-as. Demonstrou ainda que sob determinadas circunstâncias uma organização de aprendizagem pode nascer espontaneamente. Isso é um resultado importante na medida em que, conforme debatido na seção 2.8, há muitas organizações de aprendizagem que nem têm consciência de serem organizações de aprendizagem.

A análise da aplicação da idéia de Aprendizagem Organizacional ao contexto brasileiro e ao contexto do setor público, realizada no capítulo 3, mostrou que é um processo absolutamente natural, e que nada de especial há nisso. A versatilidade natural existente na cultura brasileira é até um fator de predisposição ao uso de AO. Quanto ao setor público,

existem boas iniciativas documentadas na Austrália e no Canadá. Para o setor público, o setor institucional, vale em especial a distinção já feita acima entre aspectos essenciais e técnicas de implementação. Embora os aspectos essenciais tenham validade geral, as técnicas de implementação poderão variar bastante entre empresas privadas e instituições públicas.

Para citar um exemplo prático da diferença entre os domínios público e privado, ao implementar organizações de aprendizagem, tem-se o uso do conceito de Estado Zero apresentado no final da seção 2.5 (pg. 76). A recomendação de contratação de pessoas com um determinado perfil – o Estado Zero não chega a ser uma observação da presente pesquisa, é mais um esboço de um perfil a ser considerado na contratação de pessoal –, embora seja mais fácil no mundo privado, é um procedimento mais difícil de ser implementado no mundo público atual devido ao conceito de *estabilidade*, o qual por sua vez é necessário para proteger os trabalhadores de pressões políticas. Existe um bom campo a ser desenvolvido nesta área.

Enfim, retornando ao capítulo 2, onde foi apresentado o estudo de caso, foi possível constatar que a Aprendizagem Organizacional, considerada como *tecnologia de gestão*, é capaz de gerar organizações coesas e motivadas, permitindo alcançar bons resultados tanto interna quanto externamente à empresa.

5.2 Questões Originalmente Propostas e Considerações Adicionais

Dentre as perguntas que foram originalmente utilizadas como pontos de referência no desenvolvimento desta pesquisa, as perguntas 1-5 já foram consideradas na seção 2.5. Já as perguntas 6-10 são consideradas a seguir.

6. Aprendizagem Organizacional seria apenas mais um dentre diversos modismos gerenciais propalados por consultores?

Conforme indicado na seção 1.3, e na nota 10, é na literatura que considera a AO como um *conceito acadêmico* que ocorrem as maiores críticas e ataques à idéia de Aprendizagem Organizacional. Talvez a melhor resposta a tais questões esteja nos

comentários da seção 2.8, onde se faz a distinção entre *usar um rótulo* e *ter uma atitude*. Sempre que a AO for usada como um rótulo, de forma oportunista e utilitária, pode-se prever desempenho problemático. Sempre que a AO for implementada com base em uma atitude de aprendizagem, com base nos aspectos essenciais, pode-se prever bons resultados.

7. AO pode ser implantada parcialmente em uma empresa ?

De acordo com as observações da presente pesquisa, a AO pode de fato ser implantada apenas parcialmente em uma empresa. O capítulo 2 inteiro constitui um exemplo do sistema bicultural, em que os níveis hierárquicos superiores não se envolvem na implantação de AO. Além disso, a técnica de implantação de AO pelo uso de grupos-piloto, bem como o uso de empresas-filhas, constituem exemplos em que os níveis hierárquicos superiores se envolvem diretamente na implantação de AO em apenas parte da empresa.

Além disso, todo o conhecimento relacionado à Aprendizagem Organizacional, considerada pelo enfoque de *inovação tecnológica*, se refere prioritariamente ao uso da AO apenas nos setores relacionados ao desenvolvimento e comercialização de novos produtos.

8. Qual o índice de sucesso de tais empreendimentos a longo prazo ?

Não foi possível responder de forma satisfatória a essa pergunta, na presente pesquisa, de forma que ela foi reapresentada no item 5 da seção 5.3, como sugestão para futura pesquisa. De qualquer forma, lá já foi colocado também o palpite de que uma forma de tornar perene uma organização de aprendizagem é através do uso de gerenciamento por projetos – ver nota 39 do item (a) da seção 2.4 –, que é um conceito afim do modelo gerencial de gestão. Neste tipo de empresa existe um núcleo central de natureza mais constante, e as atividades-fim são desempenhadas por organizações temporárias, por estruturas *ad hoc*. Quanto a manter uma empresa que opera de modo contínuo, ao invés de por ciclos, operando como uma organização de aprendizagem, é algo que requer maior aprofundamento.

9. Que tipos de empresa a praticam ?

Conforme explicado na seção 2.8, existe uma grande diferença entre adotar o rótulo de *organização de aprendizagem*, e de fato praticar os princípios e disciplinas relacionados. Isso causa muita confusão. Como foi possível observar no estudo de caso, não há muito sentido em fazer alardes. Simplesmente se parte para a ação. Isto é um fator que tende a dificultar a identificação de organizações de aprendizagem de sucesso e, por consequência, de medir seu índice de sucesso a longo prazo. Já em empresas que vêem a necessidade de implantar programas formais, se torna mais fácil a identificação; contudo, se ocorrer formalismo e ausência dos aspectos essenciais, provavelmente terão bons resultados de forma limitada e apenas por pouco tempo.

Leonard-Barton (1995), por exemplo, apresenta um grande número de estudos de caso, porém relacionados principalmente a empresas que estão na fronteira tecnológica de suas respectivas áreas de atividade.

Em princípio, empresas jovens e de pequeno porte apresentam maior facilidade para assimilar conceitos de AO devido à sua maior desenvoltura e menor memória política, como pode ser inferido a partir da argumentação de, por exemplo, Adizes (1988) e Mintzberg (1989).

10. Que tendências futuras podem ser inferidas ?

Há hoje um interesse genuíno por processos de aprendizagem, tanto em organizações como em instituições. Tal interesse nasce de questões de sobrevivência: o ambiente rapidamente mutável força a necessidade de uma capacidade de readaptação, uma capacidade de resposta a variações ambientais, a revisão de modelos mentais e *‘teorias-de-ação instrumentais’*⁷⁶. Isto pode ser feito através de processos de aprendizagem, ou de atividades equivalentes que modifiquem o conteúdo das memórias organizacionais. Como a

⁷⁶ O sufixo ‘instrumental’ foi utilizado por Argyris & Schön para se referir às teorias-de-ação das empresas, para fazer a distinção em relação às teorias-de-ação individuais.

Aprendizagem Organizacional pode ser entendida como a taxa de variação da cultura organizacional, pode-se vislumbrar sua permanência como um conceito importante.

Quanto ao dilema entre *técnicas de implementação* e *aspectos essenciais*, pode-se dizer que ambos são importantes. Contudo existe hoje uma maior atenção sobre as primeiras em detrimento dos últimos. Em termos de tendências futuras, seria desejável um aumento do número de publicações relacionados com sensibilização⁷⁷ em relação ao número de publicações de caráter mais técnico. Podemos afirmar que, quanto mais a liderança de uma empresa ou instituição se aproximar de uma perspectiva fenomenológica, mais fértil se tornará o terreno para a criação de organizações de aprendizagem.

5.3 Sugestões para Futuras Pesquisas

Em função dos resultados levantados neste trabalho, basicamente propõe-se a extensão da pesquisa nos seguintes pontos:

1. Aprofundar o estudo sobre a correlação, proposta de forma resumida na Figura 8, entre Aprendizagem Organizacional e a perspectiva fenomenológica, o modelo gerencial de gestão, e o tipo de liderança a serviço.
2. No âmbito da aplicação de Aprendizagem Organizacional ao setor público, pesquisar formas de solucionar a tendência auto-reprodutora das culturas de instituições públicas, decorrentes do problema colocado no item 7 da seção 3.5; e pesquisar a utilidade e formas de implementação do conceito de Estado Zero dentro do setor público.
3. Aprofundar a pesquisa sobre liderança dentro de *organizações de aprendizagem*, em particular quanto a um aparente paradoxo: de um lado, organizações de aprendizagem inerentemente fomentam estruturas com multiplicidade de comando, em que todos seus membros são potenciais líderes; por outro lado, organizações de aprendizagem parecem requerer um tipo bem específico de liderança – ligada também ao conceito de Estado Zero

⁷⁷ Como por exemplo o jornal *The Systems Thinker*, editado por Pegasus Communications.

- para se desenvolver, razão pela qual muitas vezes é difícil abrir subsidiárias, pois há dificuldade em reproduzir valores essenciais. Leonard-Barton (1995), p. ex., aborda o tema em seu estudo de caso da siderúrgica Chaparral Steel.
4. No domínio de empresas antigas com culturas sólidas, pesquisar as vantagens relativas entre duas abordagens fundamentalmente distintas de realizar Aprendizagem Organizacional: promover mudanças na cultura organizacional original, ou preservar a cultura original e fomentar a criação e desenvolvimento de empresas-filhas a partir da empresa original.
 5. Realizar o acompanhamento de longo prazo de organizações de aprendizagem, para levantar fatores que propiciem estabilidade de longo prazo. Fazer o confronto entre, de um lado, a técnica de operação por Projetos, apresentada na nota 39 do item (a) da seção 2.4, em que a própria atividade empresarial é uma sucessão de empreendimentos finitos; e de outro lado, o tipo mais tradicional de empresa operando linearmente ao invés de por ciclos.

BIBLIOGRAFIA

OBSERVAÇÃO: Para apresentar uma real noção de precedência dos textos com suas respectivas idéias, após cada item de texto traduzido listado abaixo, é incluído o ano de publicação do texto original. A data que aparece nas citações ao longo desta pesquisa é sempre a do texto original, apesar de a citação poder ter sido extraída de um texto traduzido.

- ABRUCIO, Fernando Luiz. ‘O Impacto do Modelo Gerencial da Administração Pública’. **Cadernos ENAP Nº 10**. Brasília: Fundação Escola Nacional de Administração Pública, 1997.
- ADIZES, Ichak. **Os Ciclos de Vida das Organizações**. São Paulo: Pioneira, 1996. Original de 1988.
- ARAUJO, Luis César Gonçalves de. **Tecnologias de Gestão Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald. **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.
- _____. **Organizational Learning II: Theory, Method and Practice**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1996.
- AUGSDORFER, Peter. **The Forbidden Fruit: An Analysis of Bootlegging, Uncertainty, and Learning in Corporate R&D**. Aldershot: Avebury, 1996.
- BARROS, Betânia Tanure de; PRATES, Marco Aurélio Spyer. **O Estilo Brasileiro de Administrar: Sumário de um Modelo de Ação Cultural Brasileiro com Base na Gestão Empresarial**. 1997. In: MOTTA, F. C. P., CALDAS, M. P. , Op. Cit., p.55-69.
- BELLO, Angela Ales. **Culturas e Religiões: Uma Leitura Fenomenológica**. Bauru: Edusc, 1998. Original de 1997.
- BRAITHWAITE, R.B. Introduction to “On Formally Undecidable Propositions of Principia Mathematica and Related Systems”. Disponível em: <<http://www.ddc.net/ygg/etext/godel/godel2.htm>>. Acesso em 26/07/2002.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 1988.
- CAPALBO, Creuza. **Fenomenologia e Ciências Humanas: Uma Nova Dimensão em Antropologia, História e Psicanálise**. Rio de Janeiro: J. Ozon, 198-?.
- _____. (org.). **Fenomenologia e Hermenêutica**. Rio de Janeiro: Âmbito Cultural, 1983.

- CASTELLO, J.C.B. **A Reforma do Judiciário: A Ditadura Civil**. Rio de Janeiro: UniverCidade, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração** / edição compacta, 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DARTIGUES, André. **O Que é a Fenomenologia**. 7ª ed. São Paulo: Centauro, 198-?; Original de 198-?.
- DUTRÉNIT, Gabriela. 'Problemas de la Administracion del Conocimiento en Firms Lationoamericanas', Paper, **XXI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, São Paulo, novembro de 2000.
- ERICKSON, Michael. Trecho datado de 23/05/1996 extraído de lista de discussão sobre organizações de aprendizagem organizada por SCOTT, Timothy A. em <<http://world.std.com/~lo/WhyLO.html>>. Tema: "Why a Learning Organization ?". Disponível em: <<http://world.std.com/~lo/96.05/0489.html>>. Acesso em: 12/08/2002.
- FGV-EBAPE-GE, Mestrado em Administração Pública. Disciplina **Gestão Estratégica**, Professores Gilvan Azevedo e Paulo R. Motta. Notas de Aula. Rio de Janeiro, 1º sem., 2001.
- FGV-EBAPE-GFH I, Mestrado em Administração Pública. Disciplina **Gestão pela Formação Humana I**, Professoras Telma A. Donzelli e Valderéz F. Fraga. Notas de Aula. Rio de Janeiro, 2º sem., 2001.
- FRAGA, Valderéz, F. *O Humano nas Fusões Organizacionais*. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 229-233, mar./abr. 2001.
- GREENLEAF, Robert K. **The Power of Servant Leadership**. São Francisco: Berrett-Koehler, 1998.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro**. 11ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995. Original de 1995.
- HOFSTADTER, Douglas R. **Gödel, Escher, Bach: an Eternal Golden Braid**. New York: Vintage, 1980.
- _____. Comentários sobre Gödel, página atualizada em 02/07/2002. Disponível em <<http://www.miskatonic.org/godel.html>>. Acesso em 26/07/2002.
- HUSSERL, Edmund. *Meditações Cartesianas*, 1931. In: IEP: INTERNET ENCYCLOPEDIA OF PHILOSOPHY.
- _____. *A Crise das Ciências Européias e a Fenomenologia Transcendental: Uma Introdução à Filosofia Fenomenológica*, 1936. In: DARTIGUES, André.
- IEP: INTERNET ENCYCLOPEDIA OF PHILOSOPHY. Disponível em: <<http://www.utm.edu/research/iep/h/husserl.htm>>. Acesso em: em 08/11/2002.

- KIM, Linsu. 'The Dynamics of Samsung's Technological Learning in Semiconductors', **California Management Review**, Vol 39, No 3, p. 86-100, 1997.
- _____. 'Crisis Construction and Organizational Learning: Capability Building in Catching-up at Hyundai Motor', **Organization Science**, Vol. 9, No 4, p. 506-521, 1998.
- KOHN, Alfie. **Punidos pelas Recompensas: Os Problemas Causados por Planos de Incentivo\$, Prêmios por Produtividade, Remuneração Variável, Elogios, Participação nos Lucros, e Outras Formas de Suborno**. São Paulo: Atlas, 1998. Original de 1993.
- KUHN, Thomas. **A Estrutura das Revoluções Científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1987, 2ª ed. Original de 1962.
- KUNDA, Gideon. *Engineering Culture*. Philadelphia: Temple University Press, 1992. In: ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald. **Organizational Learning II: Theory, Method and Practice**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1996.
- LEAVITT, Barbara; MARCH, James G. 'Organizational Learning'. In: *Annual Review of Sociology*, 14:319-40, 1988. In: ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald. **Organizational Learning II: Theory, Method and Practice**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1996.
- LEONARD, Dorothy; SWAP, Walter. **When Sparks Fly: Igniting Creativity in Groups**. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
- LEONARD-BARTON, Dorothy. **Nascentes do Saber: Criando e Sustentando as Fontes de Inovação**. Rio de Janeiro: FGV, 1998. Original de 1995.
- MANGANELLI, Raymond L.; KLEIN, Mark M. **Manual de Reengenharia: Um Guia Passo a Passo para a Transformação da Sua Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1995. Original de 1994.
- MARTINS, Humberto Falcão. **A Ética do Patrimonialismo e a Modernização da Administração Pública Brasileira**. 1997. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (orgs.), Op. Cit., p.171-183.
- MCGEE-COOPER, Ann; LOOPER, Gary. **The Essentials of Servant-Leadership: Principles in Practice**. Waltham: Pegasus Communications, 2001.
- MEREDITH, Jack R.; MANTEL JR., Samuel J. **Project Management: A Managerial Approach**. Nova Iorque: John Wiley & Sons, 2000.

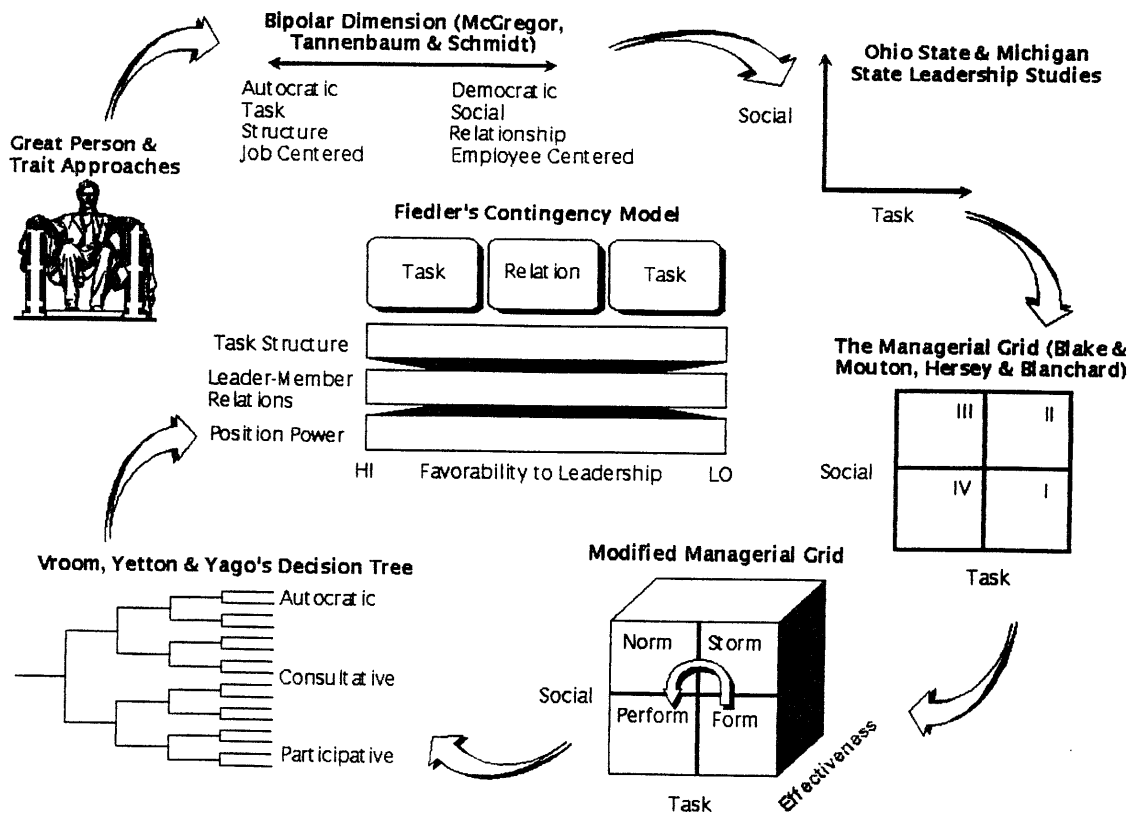
- MICKLETHWAIT, John; WOOLDRIDGE, Adrian. **Os Bruxos da Administração: Como Entender a Babel dos Gurus Empresariais**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Original de 1996.
- MINTZBERG, Henry. **Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000. Original de 1998-a.
- _____. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001; original de 1998-b.
- _____. **Mintzberg On Management: Inside Our Strange World of Organizations**. New York: The Free Press, 1989.
- MORGAN, Gareth. **Images of Organization**. Thousand Oaks: Sage, 1995. Original de 1986.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P (orgs.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- NÓBREGA, Clemente. 'O Inventor da Administração e o Desafio Brasileiro'. *In: Revista Exame / Edição Especial de 35º Aniversário*. São Paulo: Editora Abril, 15/maio/2002, p. 86-90
- NONAKA, Ikujiro. & TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas geram a Dinâmica da Inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. Original de 1995.
- O'CONNOR, J.J. & ROBERTSON, E.F. Artigo biográfico sobre Kurt Gödel, de dezembro de 1996. Disponível em: <<http://www-groups.dcs.st-and.ac.uk/~history/Mathematicians/Godel.html>>. Acesso em: em 26/07/2002.
- PAVITT, Keith; STEINMUELLER, W. Edward. 'Technology in Corporate Strategy: Change, Continuity, and the Information Revolution', In: Pettigrew, A., Thomas, H., Whittington, R. **Handbook of Strategy and Management**. Londres: Sage, 2000 (forthcoming).
- PIRSIG, Robert M. **Zen e a Arte da Manutenção de Motocicletas**. 9ª ed.. São Paulo: Paz e Terra, 1991. Original de 1974.
- POLANYI, Michael. **The Tacit Dimension**. Chicago: University of Chicago Press, 1966.
- POLSSON, Ken. Chronology of Personal Computers. Disponível em <<http://www.islandnet.com/~polsson/comphist>>. Acesso em 18/03/2002.
- PORTER, Michael; MONTGOMERY, Cynthia A. **Strategy**. Boston: Harvard Business Review, 1991.
- RABINOWITZ, Michel R. Comentários sobre Ligação Mente-Corpo. Disponível em <<http://www.nucleorioabiertorio.org.br>>. Acesso em 15/04/2002.

- SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**, 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- SCHUMPETER, Joseph A. **Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process**, v. 1. New York: McGraw-Hill, 1939.
- SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina: Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1992; Original de 1990.
- _____, *et al.* **A Quinta Disciplina: Caderno de Campo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999; Original de 1994.
- _____, *et al.* **A Dança das Mudanças: Os Desafios de Manter o Crescimento e o Sucesso em Organizações que Aprendem**. 3^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000; Original de 1999.
- SIEGFRIED. "Gödel's Theorem". Disponível em: <<http://www.dcc.net.ygg/etext/godel/>>. Acesso em: 26/07/2002.
- SPIEGELBERG, Herbert. **The Phenomenological Movement: A Historical Introduction**, 2^a ed. Hague: Martinus Nijhoff, 1971, v. 1 e 2.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.
- VILLARDI, Beatriz Queiroz; LEITÃO, Sérgio Proença. *Organizações de Aprendizagem e Mudança Organizacional*. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 53-70, mai./jun. 2000.

ANEXO I

EVOLUÇÃO HISTÓRICA DE MODELOS DE LIDERANÇA

A Brief History of the Evolution of the Leadership Model



Referência:

SWENSON, David X. A Brief History of the Evolution of the Leadership Model. Disponível em <<http://www.css.edu/users/dswenson/web/LEAD/leadevol.html>>. Acesso em 27/11/2002.

ÍNDICE REMISSIVO

A

abordagens rasas, 125
ação organizacional, 37, 60
 Acúmulo de Competências Tecnológicas, 12
 adaptabilidade organizacional, 34, 123
 administração pública, 26, 87, 94, 95, 99, 105, 121
 ambiente em rápida mutação, 27
 aplicações práticas, 12, 125
 aprender a aprender, 33
 Aprendizado em Grupo, 130
 Argyris & Schön, 8, 11, 12, 13, 17, 18, 33, 34, 36, 37, 38, 42, 43, 60, 101, 102, 123, 127, 148, 159, 161, 165
 armadilhas da estabilidade, 34, 123
 arquétipo, 20, 70, 76
 arquétipos, 12, 59, 69, 75, 76, 87, 98
 arquétipos de sistemas, 12, 87, 98
 arquitetura organizacional, 88
 árvore de arquétipos, 88
Árvore de Arquétipos, 7, 98
aspectos essenciais, 3, 18, 86, 123, 124, 126, 128, 130, 133, 134, 161, 162, 163, 164, 165, 166
 AT&T, 132
 atitude de aprendizagem, 9, 25, 26, 29, 40, 50, 51, 59, 63, 79, 86, 88, 127, 133, 134, 139, 157, 164
 auditoria, 44, 65
 aumento do desempenho operacional, 11
 Australian Tax Office, 87
 autenticidade de informações, 12
 aventura humana, 103

B

banimento da dor, 127
 base experimental, 10, 45, 149
benchmarking, 88
bootlegging, 111
 Brentano, 139, 140
 Burocracia, 14, 26, 94

C

campos, 14, 15, 19, 20, 50, 53, 160

canais de comunicação abertos, 66, 107
 capital humano, 29
carro voador, 50
 carro-voador, 152

Ch

Chaparral Steel, 14, 42, 45, 75, 120, 167

C

círculo virtuoso, 53
 coerção, 44, 63
 como fazer, 18, 19
 compreensão e concordância com as regras, 95
 computadores pessoais primitivos, 27
 Conceito Acadêmico, 12, 13
 concorrente, 72
 concursos públicos, 111
 conhecimento tácito, 12, 34, 58, 132, 156
 consertos rápidos, 98
 consistência das ações, 11
 Construtora, 46, 47, 48, 63, 64, 65, 66, 68
 consultores e praticantes, 8, 11, 36
 consultoria, 73, 145
 contexto brasileiro, 3, 8, 10, 71, 89, 162
 contexto em que operou a organização de aprendizagem, 48
 contexto público, 3, 8, 87, 89
 contextos organizacionais específicos, 10
 contratos temporários, 54, 61
 cooptação, 44, 63
 corpo humano, 154, 157
 correlação, 133, 166
 criação de *estados de aprendizagem*, 155
 criação de estruturas organizacionais como contexto para o desenvolvimento humano, 35, 123
 criação e gestão de uma cultura orientada à aprendizagem, 40
 Crise do Petróleo, 132
 cultura dominante, 55
 culturas nacionais, 71

D

deficiências de aprendizagem, 27
 definição formal para AO, 8

desenvolvimento sustentável, 42
 Desenvolvimento Sustentável, 11
 desmantelamento institucional, 97
destruição criativa, 151
 Dialética, 14
 dicotomia, 90
 dinamismo, 18, 19, 149, 159
 disciplinas, 84, 101, 126, 130, 132, 134, 161, 165
 disposição para repensar meios e fins, 35, 123
 Domínio Pessoal, 130, 134, 145
double-loop learning, 33, 34, 102, 106, 108
 Drucker, 103, 113

E

efeitos colaterais, 13, 97, 160
empowerment, 48, 88
 Empresa de RH, 57, 58, 61
 empresa de telecomunicações, 45, 114
 Empresa Telecom, 46, 50, 52, 77
 empresas governamentais, 10
 entrevistas, 58, 59, 62, 69, 70, 77, 82, 84
 epistemologia, 24, 25, 155
 epistemologias, 24
 epistemológica, 12, 146
 equipe de diligenciamento, 44, 47, 50, 52, 53, 54, 57, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 70, 75, 76, 79, 80, 81, 82
 equipes autogerenciadas, 103
 erros como fonte de aprendizado, 42
Escola do Aprendizado, 36
 especial atenção à criação da cultura, 64
 espontaneidade, 108
Estado de Aprendizagem, 11
 Estado Novo, 90, 97
 Estado Zero, 76, 163, 166
 estatais, 10, 45, 87, 110, 119
estilos de liderança, 21, 23
 Estratégia, 7, 8, 12, 16, 24, 33, 36, 42, 158, 171
 estruturas ilusórias, 38
 estudo de caso, 8, 10, 18, 40, 45, 47, 52, 55, 63, 70, 71, 74, 75, 78, 86, 87, 108, 133, 149, 161, 162, 163, 165, 167
 ética, 14, 32, 54, 62, 72, 74, 77, 78, 104, 136, 150
 existencialismo, 32, 141
expansão de consciência, 126
 experiências de campo, 11, 123

F

fabricantes de automóveis, 122

favores, 114
 fenomenologia, 15, 18, 19, 20, 25, 34, 68, 135, 136, 138, 139, 140, 141, 143, 144, 146, 148
 Fenomenologia, 14, 61, 83, 133, 134, 137, 139, 141, 144, 146, 148, 168, 169
 ferramentas, 14, 28
 ferrovia, 46, 64, 81
 filosofias, 10, 24, 32, 128
 flexibilidade, 9, 27, 34, 44, 58, 71, 123, 151
 fluxo de informações, 9, 44, 72
 fontes filosóficas, 32
 formalismo, 112, 165
 Franquias, 75

G

gerentes de nível médio, 56
 GM, 103
 GQT, 88
 grupos-piloto, 12, 51, 164

H

hipertexto, 152, 153
 hipocrisia, 42, 72
 histórico da modernização da administração pública brasileira, 87
 Honda, 42, 53
 humildade, 40, 55, 122
 humor, 68
 Husserl, 60, 68, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 146

I

Igrejas da Razão, 139
implantar uma organização de aprendizagem, 54
 importação de modelos de administração, 86
 imposição, 95
 Informática, 27, 28, 103, 159
 inovação tecnológica, 31, 36, 38, 73, 156, 159, 164
 Inovação Tecnológica, 12, 36, 169
 instituições públicas, 86, 113, 163, 166
 insucesso na aplicação de Aprendizagem Organizacional, 73
 Intel, 150
intencionalidade, 34, 140, 145
 interpenetração dos modelos, 110
 intervenções governamentais bem-intencionadas, 96

K

Kierkegaard, 32, 140, 141
Kyocera, 145

L

Learning Organizations, 11
liderança a serviço, 3, 15, 18, 19, 20, 23, 28,
40, 60, 61, 62, 68, 69, 84, 118, 132, 134,
160, 162, 166
Liderança a Serviço, 7, 14, 61, 83
liderança humilde, 40
linguagem coloquial, 65
literatura acadêmica, 8, 11
literatura orientada à prática, 8, 11
literatura sobre AO, 8, 30
loteamento do espaço público, 120

M

mão-de-obra temporária, 54, 57
memória política, 52, 57, 113, 165
memórias organizacionais, 13, 20, 165
meritocracia, 117, 121
método científico tradicional, 138
Micklethwait & Wooldridge, 10, 12, 22, 26,
32, 42, 73, 103, 113, 122, 131, 155, 161
Mintzberg, 7, 12, 36, 38, 42, 53, 57, 165, 171
missão, 22, 73, 78, 89, 153
modelo gerencial, 3, 9, 15, 18, 19, 20, 26, 52,
53, 57, 69, 84, 105, 110, 118, 153, 160, 164,
166
modelo híbrido, 121
modelo mental, 126
modelos de gestão, 3, 14, 19, 25, 161
modelos mentais, 37, 101, 125, 142, 165
Modelos Mentais, 101, 130, 134, 135, 141, 142
modernização administrativa, 90
modernização política, 90
movimento filosófico, 135
movimentos rápidos, 150
multiplicidade de comando, 67, 166
mundo da vida, 137, 138, 140
mundo inabitado e inabitável, 137
mundo invisível da AO, 126

N

negociação, 24, 25, 38, 73, 83
noção de ciclo, 151
número de publicações, 36, 162, 166

O

o que fazer, 18, 111
Objetivo Comum, 130, 132, 143
open-book management, 88
organização em hipertexto, 51, 152
organização flexível de serviço, 107
organizações contemporâneas, 15
Organizações de Aprendizagem, 11, 150, 172
Organizações Orientadas a Aprendizagem, 11
Organizational Learning, 4, 11, 27, 30, 36, 38,
51, 102, 127, 168, 170
orientação a formular perguntas, 35, 123
orientação a resultados, 26, 48, 52, 54, 74, 84
orientação humanista, 129
outsourcing, 88

P

padrão mundial de zero acidentes fatais, 68
padrões de aprisionamento, 101
padrões éticos, 119
patrimonialismo, 26, 91, 94, 100, 112, 114,
116, 117, 121
Patrimonialismo, 14, 90, 170
pensamento estratégico ingênuo, 42
Pensamento Sistemico, 130
personalismo, 62
perspectiva fenomenológica, 3, 12, 25, 38, 68,
69, 84, 134, 136, 146, 157, 160, 162, 166
perspectiva humanista, 17, 103, 160
perspectiva positivista, 20, 53, 123
pesquisa intervencionista, 10
pesquisa-ação, 3, 9, 10, 44, 46, 48, 53, 71, 123,
129
planejadores e críticos do governo, 105
plasticidade, 76, 106, 118, 134, 153, 155, 156,
157, 162
poder de coesão, 9, 44, 107
políticos, 101, 104, 109
pólos, 14, 15, 18, 19, 20, 24, 25, 27, 40, 42, 50,
74, 91, 92, 96, 121, 126, 127, 132, 153
ponto de convergência, 137, 143, 144, 145,
146
pontos de alavancagem, 87
pontos de convergência, 134, 139, 146
pontos fundamentais, 10
Por que Uma Organização de Aprendizagem ?,
84
Positivismo, 14
potenciais, 8, 61, 62, 103, 106, 136, 151, 166
potencial, 35, 46, 71, 86, 101, 102, 105, 106,
118, 123, 135, 136, 137
prisão psíquica, 126

privatização, 112, 113, 114, 121
 problemas trabalhistas, 54
 processo crônico, 91, 99, 100
 processo natural, 108
 processo seletivo, 8, 57
 proibir a aprendizagem, 73
Project Management, 26, 57, 170
 propensão à experimentação, 35, 123
 pulsação, 32, 74, 96, 100, 127, 134, 150, 152, 162

Q

qualidade do ambiente de trabalho, 11, 42
 quarterização, 47
 questões teóricas, 12

R

ramo da teoria da administração, 11, 12
Realimentação com Demora, 7, 91, 96, 98, 100
 realização do potencial humano, 35, 101, 102, 123, 136
 reconhecimento de padrões, 87
 recontaminação, 113, 114, 119
redução fenomenológica, 135, 141, 143
 redundância, 67, 76
 reengenharia, 88
 relações políticas na empresa, 51
rent-seeking, 113
 reproduzir formas de implementação específicas, 88
 resistência a ataques externos, 45
 responsabilidade pessoal, 32, 63, 66, 95, 105, 141
 respostas a perguntas, 11
 restabelecimento velado de monopólios, 114
 rotas ópticas, 44, 46, 53, 60
 rótulo, 77, 84, 162, 164, 165
 Royal Dutch Shell, 132

S

Schumpeter, 30, 151, 160
 Segunda Guerra, 97, 152
 seleção de pessoal, 60, 64, 71, 75, 89, 94
 Senge, 7, 8, 10, 12, 27, 32, 34, 38, 40, 51, 53, 55, 56, 73, 82, 86, 87, 91, 92, 96, 98, 100, 101, 104, 106, 109, 118, 126, 129, 130, 131, 132, 134, 135, 141, 142, 143, 145, 146, 150, 153, 154, 161
 ser possível, 54, 60, 100, 135, 136

servant leadership, 4, 40, 132
 setor público, 10, 13, 25, 26, 86, 87, 104, 106, 162, 166
 sistema aberto, 105, 148
Sistema de Ação Cultural Brasileiro, 117
 sistema imunológico, 53, 118
 sistemas filosóficos, 14, 19, 24, 155
 Sistemas sem Governo, 74
 Sistemas Vulneráveis, 75
 sobrequalificados, 53
 socialização, 37, 56, 60, 67
Solução Fundamental, 99, 101
 solução mais natural a adotar, 48
Solução Superficial, 99
 soluções *ad hoc*, 53
 Southwest Airlines, 14, 42
 subcultura inovadora, 55
 sub-empresas, 46, 47, 58, 63, 64, 65, 79, 80
 sugestões para futuras pesquisas, 11
 Supervisora, 47, 50, 52, 54, 57, 58, 60, 61, 67, 68, 77, 78, 80

T

tabus, 73, 118, 121, 125
 Tecnologia de Gestão, 8, 16, 33, 36, 42
 Tecnologias de Gestão, 12, 36, 168
 telefonia de longa distância, 46
tempo fenomenológico, 144
 teoria econômica evolucionária, 17
teorias de liderança, 21
 teorias-de-ação, 37, 38, 165
 testes de campo, 30, 71
 tipos de liderança, 3, 14, 19, 42, 63, 152, 161
 tolerância ao erro, 66, 129
 trabalhar abaixo do nível do radar da corporação, 56
Transferência de Responsabilidade, 7, 91, 99, 100, 127

V

valores organizacionais, 13, 31, 108, 113, 156
 valores subjacentes, 16
 valorização da experimentação, 66
 vantagem de não falar em Aprendizagem Organizacional, 55
 vir-a-ser, 71, 106

Z

zen-budismo, 10, 32, 77, 141

