

Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Lígia Maria Heinzmann

**AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM  
ORGANIZACIONAL – UM ESTUDO COMPARATIVO**

Dissertação de Mestrado

Florianópolis, 2004

Lígia Maria Heinzmann

**AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM  
ORGANIZACIONAL – UM ESTUDO COMPARATIVO**

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Mestre em  
Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Alexandre de Ávila Leripio, Dr.

Florianópolis, 2004

## Ficha Catalográfica

Heinzmann, Lígia Maria

Avaliação da Capacidade de Aprendizagem Organizacional – Um  
Estudo Comparativo / Lígia Maria Heinzmann

141f

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina.  
Engenharia de Produção. Florianópolis, 2004

Área de Concentração: Gestão Ambiental

Orientador: Alexandre de Ávila Leripio

1. Aprendizagem Organizacional
2. Perspectiva Capacitacional
3. Questões Ambientais

Lígia Maria Heinzmann

**AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM  
ORGANIZACIONAL – UM ESTUDO COMPARATIVO**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 07 de dezembro de 2004

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Curso

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Alexandre de Avila Leripio, Dr.  
Orientador

---

Prof<sup>a</sup>. Lucila Maria de S. Campos, Dr<sup>a</sup>

---

Prof<sup>a</sup>. Luciana Martins Saraiva, Dr<sup>a</sup>

*Ao meu irmão, Vitor Hugo (in memorium), que com certeza olhou por mim.*

## *Agradecimentos*

*A Deus, por todas às vezes, que pedi que me iluminasse e que me desse força para continuar.*

*Aos meus pais, Hugo e Rosa, pelos ensinamentos e exemplos deixados.*

*Ao professor Alexandre de Ávila Leripio pelas orientações e compreensão.*

*Aos empresários que viabilizaram a aplicação do instrumento nas suas organizações.*

*A todas as pessoas que de alguma forma, contribuíram para a realização do trabalho.*

*Em especial ao Osvaldo, que de todas as pessoas, foi a mais compreensiva, entendendo a minha ausência em muitos momentos, e apoiando-me nos mais difíceis, sempre com uma palavra carinhosa.*

*“O destino não é uma questão de chance,  
é uma questão de escolha; não é uma coisa  
para ser esperada, e sim para ser realizada”.*

*Willian Jennings Bryan*

## RESUMO

HEINZMANN, Lígia Maria. **Avaliação da capacidade de aprendizagem organizacional – um estudo comparativo**. 2004. 141f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis/SC.

O presente trabalho refere-se a avaliação da capacidade de Aprendizagem Organizacional, um estudo comparativo em duas organizações. Para fazer a avaliação, foi necessário, construir um Instrumento, o qual foi elaborado, tomando como referência a Perspectiva Capacitacional – Abordagem Integrada de DiBella e Nevis. Optou-se por essa Perspectiva, pelo fato de a mesma combinar elementos das Perspectivas Normativa e Desenvolvimental. De acordo com a Perspectiva Capacitacional, toda e qualquer organização, como sistema social, tem características de aprendizagem, sendo que representa uma visão pluralista sobre a questão. As asserções do Instrumento foram elaboradas com base nas Orientações de Aprendizagem e nos Fatores Facilitadores. As bases conceituais para construção do Instrumento foram apresentadas no capítulo dois. Através do método desenvolvido, da aplicação do instrumento, da compilação e análise dos dados, da avaliação e do estudo comparativo, foi possível concluir que mesmo que, a Organização “A” e “B” tenham como predominância asserções de média contribuição, e que tenham desenvolvido uma média capacidade de aprendizagem organizacional, a Organização “A” apresenta no conjunto das asserções um maior desenvolvimento da capacidade, em relação a Organização “B”. É importante ressaltar um ponto positivo da Organização “A”, que é a presença de sete asserções com grande contribuição e apenas uma asserção com pequena contribuição. Isso demonstra que a Organização é composta por pessoas que compreendem as mudanças e inovações como oportunidades de crescimento, aperfeiçoamento e percebem as possibilidades de aprendizagem.

**Palavras-chave:** Aprendizagem Organizacional, Perspectiva Capacitacional, Fatores Facilitadores.

## ABSTRACT

HEINZMANN, Lígia Maria. **Valuation of capacity of organizational learning – a comparative study**. 2004. 141f. Dissertation (a graduate course of master degree in Engineering of Production) – Program of Postgraduate in Engineering of Production, Florianopolis/SC.

The search refers valuation of capacity of Organizational Learning, a study comparative in two organizations. Make valuation was necessary build a Tool, that was elaborate used the reference the Perspective of Capacity. – Approach Integrate of DiBella and Nevis. Choose for this Perspective for fact combine elements of Normative Perspective and Development. According the Perspective of Capacity all and any organization as social system, has characteristic of learning, represent a vision pluralist about the question. The assertion of Tool were elaborated based in Orientation of Learning and Facilitative Factor. The conception to build Tool was present in chapter two. Through method of development of application of tool, of compilation and analyze of data, of valuation and comparative study was possible conclude that Organization “A” and “B” had as predominance the assertion of medium contribution and had developed a middle capacity of organizational learning, the Organization “A” present in conjoined of assertion a larger development of capacity in relation the Organization “B”. It is important emphasize a positive point of Organization “A”, that is presence of seven assertions with big contribution and one assertion with little contribution. This demonstrates that the Organization is compost for persons that comprehend the changes and innovation as opportunities of growing, improvement and note the possibilities of learning.

**Key words:** Organizational Learning, Perspective of capacity, Facilitative Factor.

## SUMÁRIO

Lista de Figuras.....	p.
Lista de Quadros.....	p.
Lista de Gráficos.....	p.
1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA.....	14
1.2 OBJETIVOS .....	16
1.2.1 Objetivo geral.....	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
1.3 JUSTIFICATIVA.....	17
1.4 DELIMITAÇÃO.....	18
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1 A QUESTÃO AMBIENTAL.....	20
2.1.1 O surgimento da questão ambiental na sociedade contemporânea.....	20
2.1.2 Preocupação com as questões ambientais.....	22
2.1.3 Responsabilidade da função ambiental nas organizações.....	23
2.1.4 Mobilização das pessoas para as questões ambientais.....	24
2.1.5 Relação meio ambiente e desenvolvimento.....	27
2.1.6 Aprendizagem ambiental nas organizações.....	29
2.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	32
2.2.1 Aprendizagem organizacional e suas premissas.....	33
2.2.2 As “disciplinas” de aprendizagem de Peter Senge.....	34
2.2.3 Processo de aprendizagem organizacional.....	38
2.2.4 Aprendizagem organizacional de Chris Argyris.....	41
2.2.5 Perspectivas de aprendizagem organizacional – normativa, desenvolvimental e das capacidades.....	46
2.2.6 Ciclo de aprendizagem organizacional de DiBella e Nevis.....	51
2.2.7 Aprendizagem organizacional na concepção de outros autores.....	58
2.2.8 Relação entre aprendizagem organizacional e cultura organizacional.....	65

2.3 CONSIDERAÇÕES.....	69
3 METODOLOGIA.....	73
3.1 CARACTERIZAÇÃO METODOLÓGICA DA PESQUISA.....	73
3.2 DESCRIÇÃO DETALHADA DO ESTUDO.....	75
3.3 CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	76
3.3.1 O instrumento para avaliação da capacidade de aprendizagem organizacional.....	77
3.4 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES.....	79
3.4.1 Caracterização da organização “A”.....	80
3.4.2 Caracterização da organização “B”.....	81
3.5 DEFINIÇÃO DAS AMOSTRAS .....	82
3.6 ANÁLISE DE VALIDADE DAS ASSERÇÕES.....	83
3.6.1 Passos para análise de validade das asserções.....	86
3.6.2 Validação das asserções das organizações “A” e “B”.....	87
3.7 FORMA DA APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DA ANÁLISE.....	90
4 ANALISE DA APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO.....	92
4.1 AVALIAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO “A”.....	92
4.2 AVALIAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO “B”.....	96
4.3 COMPARATIVO DAS ORGANIZAÇÕES.....	101
4.4 SUGESTÕES PARA AS ORGANIZAÇÕES.....	103
5 CONCLUSÃO.....	107
5.1 CONCLUSÕES.....	107
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	109
5.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	110
REFERÊNCIAS.....	112
ANEXO 01 – INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	120
ANEXO 02 – PLANILHAS DO CÁLCULO DO COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO LINEAR – ORGANIZAÇÃO “A” E ORGANIZAÇÃO “B”.....	131

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: ESQUEMA TEÓRICO DA MOBILIZAÇÃO DE PESSOAS.....	25
FIGURA 2: CICLO DE APRENDIZADO PROFUNDO DE SENGE ET AL.....	39
FIGURA 3: ARQUITETURA DAS ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM.....	40
FIGURA 4: CIRCUITO SIMPLES DE APRENDIZAGEM.....	42
FIGURA 5: CIRCUITO DUPLO DE APRENDIZAGEM.....	43
FIGURA 6: AS DUAS PARTES DA CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	50
FIGURA 7: O CICLO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	51
FIGURA 8: OS ELEMENTOS DA ABORDAGEM INTEGRADA MAPEADOS SOBRE O CICLO DE APRENDIZAGEM.....	53
FIGURA 9: MODELO DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM VIVENCIAL DE DAVID KOLB.....	58

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: ALGUNS AUTORES E SUAS RESPECTIVAS ORIENTAÇÕES SOBRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	47
QUADRO 2: DEFINIÇÕES SOBRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	64
QUADRO 3: CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA DO TRABALHO E DAS ATIVIDADES REALIZADAS.....	75
QUADRO 4: RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÕES DE APRENDIZAGEM/FATORES FACILITADORES E AS ASSERÇÕES DO INSTRUMENTO.....	79
QUADRO 5: VALORES DA MEDIDA DE CORRELAÇÃO LINEAR.....	85
QUADRO 6: VALIDAÇÃO DAS ASSERÇÕES DA ORGANIZAÇÃO “A” – PRIMEIRA APLICAÇÃO.....	88
QUADRO 7: VALIDAÇÃO DAS ASSERÇÕES DA ORGANIZAÇÃO “B” – PRIMEIRA APLICAÇÃO.....	89
QUADRO 8: INTERVALO DAS MÉDIAS DAS ASSERÇÕES VERSUS SITUAÇÃO DA ASSERÇÃO NA ORGANIZAÇÃO.....	90
QUADRO 9: SITUAÇÃO DAS ASSERÇÕES NA ORGANIZAÇÃO “A”.....	93
QUADRO 10: SITUAÇÃO DAS ASSERÇÕES NA ORGANIZAÇÃO “B”.....	97

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: COMPARATIVO DAS ORGANIZAÇÕES QUANTO A CONTRIBUIÇÃO PARA DESENVOLVER A CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	102
---	-----

# 1 INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial sofre mudanças contínuas em decorrência de: mercados que se alteram rapidamente; evoluções tecnológicas e inovações organizacionais. Por isso, para que as organizações consigam ter equilíbrio e possam dar continuidade às suas atividades, dependem de seus colaboradores e da sua capacidade de tirar proveito das mudanças e transformações, antes de seus concorrentes.

É necessário que os colaboradores estejam sempre dispostos a aprender, e que consigam adaptar-se às circunstâncias, precisam desenvolver suas capacidades de aprendizagem. De acordo com Senge (2002), as organizações funcionam da forma como funcionam, porque as pessoas que fazem parte delas funcionam dessa forma, portanto, as mudanças organizacionais ocorrem quando as pessoas envolvidas mudam sua forma de pensar e interagir. Para desenvolver a capacidade de aprendizagem é necessário aperfeiçoar os fatores que contribuem para que a mesma ocorra, como o envolvimento das lideranças e o pensamento sistêmico.

A preocupação e o respeito com a variável ambiental devem estar presentes na cultura das organizações e, por consequência, nos processos de aprendizagem organizacional. É imprescindível estar sensibilizado e consciente de que a participação junto ao mercado exige uma postura pró-ativa com relação às questões ambientais.

Conforme DiBella e Nevis (1999), alguns autores têm se concentrado nos atributos exclusivos ou nas características fundamentais da aprendizagem organizacional (**perspectiva normativa**): outros já se voltam para a necessidade de que as organizações se desenvolvem através de uma série de estágios distintos (**perspectiva desenvolvimental**); finalmente, há os que reconhecem as propriedades da aprendizagem apresentadas por todas as organizações

(**perspectiva das capacidades**). Para os autores, embora cada perspectiva colabore para a formação da aprendizagem organizacional, individualmente proporcionam uma visão limitada ou fragmentada de como a capacidade de aprendizagem pode ser desenvolvida. Por isso, afirmam que a abordagem da perspectiva das capacidades é “**integrada**” porque combina elementos fornecidos por cada perspectiva, assim o resultado é uma estrutura mais abrangente, realista e produtiva para construir a **capacidade de aprendizagem nas organizações**. Para a perspectiva capacitacional, toda e qualquer organização, como sistema social, tem características de aprendizagem. Essa perspectiva representa uma visão pluralista sobre a questão da aprendizagem organizacional, pressupondo que não há uma forma melhor ou pior de aprender e que os processos de aprendizagem fazem parte integrante da cultura e da estrutura da própria organização.

Para avaliar a capacidade de aprendizagem organizacional foi desenvolvido um instrumento de pesquisa, o qual foi aplicado em duas organizações do setor produtivo. Após aplicação do instrumento, foram realizados as análises de validade das asserções, as análises das respostas e o comparativo entre as organizações. O capítulo três apresenta de forma detalhada a metodologia utilizada na dissertação. E no capítulo quatro, além das análises e do comparativo, são apresentadas as sugestões para as organizações.

## **1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA**

A globalização econômica, com a abertura das fronteiras, tornou a competição cada vez mais acirrada em todos os setores e escalas de produção. A sociedade, por sua vez, está exigindo das organizações o seu comprometimento com a questão ambiental.

O ambiente turbulento e complexo em que a sociedade vive hoje, o avanço tecnológico, os novos processos de comunicação e a crescente mundialização da economia são indutores de mudanças sem precedentes nas organizações. Essas mudanças encontram-se à frente das que, há muito tempo, foram propostas pela teoria convencional da administração. Elas resultam da perda do estado estável e são próprias de uma era de incertezas, de imprevisibilidade e, por isso mesmo, de mudanças profundas sem precedentes (SCHÖN, 1971; SENGE, 1990; GALBRAITH, 1995 apud MENEGASSO, 2001).

Conforme Argyris (1992), a aprendizagem organizacional é a chave para superar as resistências organizacionais e pessoais às mudanças.

Para acompanhar todas essas mudanças, é necessário que as organizações busquem desenvolver sua capacidade de aprendizagem organizacional. Sendo que a falta da percepção de que a organização está inserida no meio ambiente e que assim, ela tem responsabilidades com o mesmo, as percepções não favoráveis as mudanças a serem implementadas, a falta da visão de conjunto organizacional, são alguns fatores que vêm reforçar a importância de se trabalhar a sensibilização ambiental nas organizações e a capacidade de aprendizagem organizacional.

A carência de métodos para mensurar a capacidade de aprendizagem organizacional, despertou a atenção para as seguintes questões: como pode-se avaliar a capacidade de aprendizagem organizacional? Através de que tipo de instrumento? As questões levantadas, geraram o problema da presente pesquisa - desenvolver um método para avaliar a capacidade de aprendizagem organizacional.

## **1.2 OBJETIVOS**

De forma a proporcionar uma abordagem didática aos objetivos do presente trabalho, estes serão apresentados a seguir divididos em objetivo geral e objetivos específicos.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Avaliar a capacidade de aprendizagem organizacional em duas organizações.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

No sentido de alcançar o objetivo geral, alguns objetivos específicos foram definidos para o trabalho, tais como:

- desenvolver as bases e os critérios para a avaliação da capacidade de aprendizagem organizacional;
- desenvolver um instrumento para avaliação da capacidade de aprendizagem organizacional;
- avaliar as respostas das organizações e propor sugestões.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Atualmente, a sociedade reflete novos valores que consideram determinante a conformação das atividades produtivas à preservação do meio ambiente, valores que devem ser incorporados pelo meio empresarial. Não é mais suficiente que as organizações demonstrem uma contínua melhoria nos seus serviços e produtos, elas também precisam demonstrar sua capacidade de oferecer serviços e produtos que, nos seus processos produtivos, levem em consideração os impactos causados ao meio ambiente. A questão ambiental deve ser vista e entendida como uma oportunidade competitiva que venha a contribuir para o aumento da probabilidade da sobrevivência das organizações, sendo que os tomadores de decisões devem estar sensíveis a questão.

De acordo com Bitencourt (2004a), a aprendizagem organizacional pode ser considerada uma resposta alternativa para as mudanças a serem enfrentadas pelas organizações, em que se busca desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir das experiências organizacionais e a traduzir esses conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, tornando as organizações mais competitivas.

Uma vez que as organizações estão continuamente gerando experiências, e conseqüentemente gerando ou adquirindo conhecimento, as condições potenciais para a ocorrência da aprendizagem estão sempre presentes. Para transformar esse potencial em realidade, as organizações devem possuir a capacidade de disseminar e usar esse conhecimento.

O tema da pesquisa, relaciona-se com administração e com engenharia de produção, por se tratar de aprendizagem organizacional, envolve o pensamento sistêmico, abordando também a questão do meio ambiente (o mestrado abordou a gestão ambiental). Quanto à

relevância social da pesquisa, as organizações, através das sugestões apresentadas no capítulo quatro, podem aumentar a capacidade de aprendizagem organizacional, assim sendo, tanto às organizações como as pessoas diretamente e indiretamente envolvidas e o meio da qual fazem parte, serão beneficiados. O instrumento desenvolvido e os resultados obtidos na pesquisa, poderão servir de referência para novas pesquisas.

#### **1.4 DELIMITAÇÃO**

O instrumento desenvolvido para a avaliação da capacidade de aprendizagem organizacional, é direcionado para aplicação em organizações do setor produtivo. Para ser aplicado em organizações dos setores comercial e de serviços, é necessário que algumas asserções sejam adaptadas para esses setores. Como foi desenvolvido na forma de Escala Likert, não pode ser aplicado em organizações que tenham um número pequeno de colaboradores. Assim sendo, os resultados obtidos na pesquisa e as sugestões somente poderão ser utilizados por outras organizações, se forem adaptados a sua realidade.

Mesmo assim, esses resultados revestem-se de importância na medida em que podem servir como parâmetro de comparação com futuras pesquisas, que abordem os mesmos temas.

## **1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO**

O trabalho está estruturado em 5 capítulos, distribuídos da seguinte forma:

O capítulo 1 apresenta a introdução, o problema da pesquisa, objetivo geral e específicos, justificativa, delimitação e a estrutura do trabalho.

O capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica referente à questão ambiental, a contextualização da aprendizagem organizacional, suas perspectivas: normativa, desenvolvimental e capacitacional e o ciclo de aprendizagem, esses tópicos são apresentados em sub-tópicos.

O capítulo 3 apresenta a metodologia, a caracterização metodológica da pesquisa, descrição detalhada do estudo, construção do instrumento da pesquisa; caracterização das organizações; definição das amostras; análise de validade das asserções; e forma da apresentação dos dados e da análise.

O capítulo 4 apresenta a análise da aplicação do instrumento, avaliação das organizações, comparativo e sugestões para as organizações.

E, no capítulo 5, são apresentadas as conclusões, as recomendações para trabalhos futuros e as considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Esse capítulo apresenta abordagens de diversos autores sobre a questão ambiental; relação meio ambiente e desenvolvimento; contextualização da aprendizagem organizacional; suas perspectivas: normativa, desenvolvimental e capacitacional, e o ciclo de aprendizagem organizacional.

### **2.1 A QUESTÃO AMBIENTAL**

A preocupação com a variável ambiental está a cada dia mais presente nas organizações, em função da sua importância, são abordados alguns tópicos relacionados a questão, como o seu surgimento na sociedade contemporânea; responsabilidade da função ambiental nas organizações; mobilização das pessoas à questão; relação meio ambiente e desenvolvimento e aprendizagem ambiental nas organizações.

#### **2.1.1 O Surgimento da Questão Ambiental na Sociedade Contemporânea**

A problemática do meio ambiente começou a ser contemplada na reflexão e nas discussões sobre o desenvolvimento principalmente a partir de 1970, após 30 anos de crescimento acelerado da produção econômica dos países industrializados. O debate foi

iniciado pelo relatório do Clube de Roma que apontava os “limites de crescimento” da produção devido ao caráter finito das reservas mundiais de recursos não renováveis, especialmente os energéticos. Em 1972, foi realizada, em Estocolmo, a primeira Conferência das Nações Unidas, que colocou a questão ambiental nas agendas oficiais dos países participantes. As inquietações ligadas ao meio ambiente passaram a ser progressivamente uma das preocupações centrais da opinião pública dos países industrializados e das faixas mais bem sucedidas das populações dos países em desenvolvimento (RAYNAUT et al , 2000).

No Brasil, iniciou-se, a partir dos meados da década de 1970, um movimento ecológico e a questão ambiental passou a ser um assunto político. A Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento – ECO 92, organizada no Rio de Janeiro, em 1992, foi uma expressão da importância que o tema já tinha assumido para a classe política, bem como um incentivo para uma mobilização ainda maior dos interesses públicos e privados.

Desde o início da revolução industrial, a implantação de técnicas de produção e um modo de consumo predatório vêm provocando um grande impacto das atividades humanas sobre o meio ambiente, dando origem a problemas críticos de poluição. A forma de crescimento adotada após a segunda guerra mundial revelou-se rapidamente (pela sua amplitude e seus meios), como um agente de quebra do equilíbrio ecológico, o que acarretou, em termos econômicos, um desequilíbrio da alocação de recursos e, em termos sociais, um desequilíbrio da distribuição do bem-estar. Nas últimas décadas, observa-se, um grande crescimento das atividades de produção e consumo e, conseqüentemente, um grande aumento de lançamentos de resíduos nos diversos meios receptores (atmosfera, água e solo), cuja capacidade de assimilação é fixa, não levando em conta as mudanças climáticas a longo prazo (BURSZTYN, 1994).

### **2.1.2 Preocupação com as Questões Ambientais**

Atualmente, a competição está cada vez mais acirrada em todos os setores e escalas de produção, sendo imprescindível estar consciente de que a participação junto ao mercado exige uma posição séria quanto à preocupação com as questões ambientais. Os desastres ambientais são cada vez mais divulgados, acelerando, assim, a formação de uma consciência ambiental, por isso, as organizações procuram aperfeiçoar-se, para estarem em melhores condições de competir.

Segundo Jesus et al (1997), hoje, a sociedade reflete novos valores que consideram determinante a conformação das atividades produtivas à preservação do meio ambiente, valores incorporados pelo meio empresarial quando elabora e implanta sistemas de gestão ambiental poupadores de energia e água, permitindo a reciclagem de materiais e o reaproveitamento de resíduos. Na medida em que a responsabilidade ambiental se traduz por um custo adicional, como o custo de despoluição, a competitividade da organização é afetada. Por isso, se a organização fizesse uma reordenação técnica do processo produtivo ou uma redefinição do produto final, poderia resultar em uma redução do custo de poluição e uma redução do custo de produção, tornando-a mais competitiva. Mas, a maior parte das empresas brasileiras ainda restringe sua responsabilidade ambiental ao atendimento à legislação de controle da poluição da água, do ar e do solo.

Os comportamentos ambientais da organização (reativo ou pró-ativo) acabam influenciando a criação de funções e estruturas específicas, internas à organização, como o controle ambiental de fim de linha e integração do controle ambiental à gestão administrativa.

De acordo com Donaire (1995), em um primeiro estágio, a preocupação principal das empresas limita-se a evitar acidentes locais, da mesma forma como combatem o acidente de

trabalho, com a criação de um setor de Meio Ambiente e Segurança. Em um segundo estágio, em função de maiores exigências da legislação ambiental, surge a função de controle da poluição como anexo da função de produção. E, num terceiro estágio, que ainda é minoritário entre as empresas, a proteção ao meio ambiente deixa de ser uma resposta às multas e sanções e inscreve-se num cenário de competitividade e oportunidade, na busca de manter-se competitiva e permanecer no mercado, sendo avaliada não somente pelo seu desempenho produtivo e econômico, mas por seus valores éticos e pelo desempenho ambiental.

O fortalecimento político da questão ambiental, nas últimas décadas, gerou um aumento da conscientização ambiental global, em parte apropriado pela economia e convertido em diferenciais de marketing, práticas monopolistas de controle de mercado e em novos e dinâmicos mercados de bens e serviços. A incorporação das organizações à questão ambiental significa a necessidade da adoção de ações efetivas sobre o processo produtivo, de forma a torná-lo menos agressivo ao meio ambiente, rompendo com a passividade do setor produtivo (BRAGA, 1995, p. 215).

De acordo com Bursztyn (1994), a compatibilização dos interesses econômicos com a proteção do meio ambiente permite uma utilização mais racional dos recursos, objetivando evitar que a sociedade se vulnerabilize (econômica e ecologicamente), diante de futuros danos ambientais.

### **2.1.3 Responsabilidade da Função Ambiental nas Organizações**

Algumas responsabilidades das organizações em relação a variável ambiental, são: a gestão da conformidade face à legislação, dentro e fora da unidade industrial; mensuração e

controle das emissões, dos resíduos industriais, dos produtos e processos nocivos ao meio ambiente; treinamento e conscientização das pessoas; posicionamento positivo nas relações com a comunidade local, órgãos governamentais, entidades ambientalistas e com a comunidade em geral; influência nas decisões estratégicas da organização; concepção de novos produtos; instalações de novas unidades e políticas de pesquisa e desenvolvimento.

Conforme a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento - CMMAD (1991), o meio ambiente e o desenvolvimento estão inevitavelmente interligados, eles fazem parte de um sistema complexo de causa e efeito.

Por isso, atualmente, não é mais suficiente que, as organizações demonstrem uma contínua melhoria nos seus serviços e produtos, elas também precisam demonstrar sua capacidade de oferecer serviços e produtos que, nos seus processos produtivos, levem em consideração os impactos causados ao meio ambiente.

Segundo Backer (1995), a consciência da co-responsabilidade do executivo ou do empresário só surgiu quando, coletivamente, sobre o impulso de alguns precursores, impôs-se à conscientização de que não vivíamos em um ecossistema com recursos ilimitados. A noção de que nós todos estamos em um único ecossistema, com segmentos de complexidade e de grandes variações, vem manifestando-se há apenas alguns anos.

#### **2.1.4 Mobilização das Pessoas para as Questões Ambientais**

De acordo com Leripio (2001), a mobilização das pessoas pode ser realizada através da técnica SCC – Sensibilização, Conscientização e Capacitação.

Sensibilizar significa despertar para a existência de um problema e de sua gravidade. A sensibilização normalmente ocorre “de fora para dentro”, ou seja, pode ser induzida a partir de fatos, notícias ou outras formas. Já a conscientização de forma geral ocorre “de dentro para fora”, ou seja, quando sensibilizada, a pessoa conscientiza-se quando percebe suas relações com o problema, seja como agente causal ou como vítima das conseqüências do problema. A capacitação das pessoas sensibilizadas e conscientizadas é muito mais efetiva.

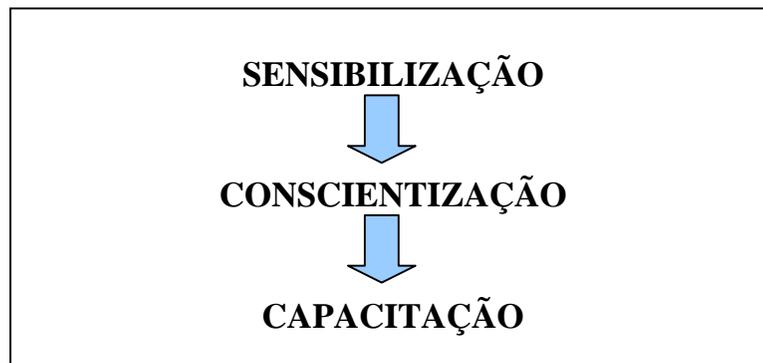


Figura 1: Esquema Teórico da Mobilização de Pessoas

Fonte: Leripio (2001, p. 53)

A mobilização das pessoas para as questões ambientais (sensibilização, conscientização e capacitação) pode ser feita inicialmente por palestras e complementada através de treinamentos.

De acordo com Winter (1987 apud SCHERER, 1998, p. 33), existem seis razões pelas quais todo administrador ou empresário responsável, deve implementar os princípios da administração com consciência ecológica em sua organização:

1. **Sobrevivência humana:** sem empresas com consciência ecológica, não pode-se ter uma economia com consciência; sem uma economia com consciência ecológica, a sobrevivência humana estará ameaçada.
2. **Consenso público:** sem empresas com consciência ecológica, não haverá consenso entre o povo e a comunidade de negócios; sem esse consenso, a economia de mercado estará politicamente ameaçada.
3. **Oportunidades de mercado:** sem administração com consenso entre o povo e a comunidade de negócios; a economia de mercado estará ameaçada.
4. **Redução de riscos:** sem administração com consciência ecológica, as empresas correm o risco de responsabilização por danos ambientais, que potencialmente envolvem imensas somas de dinheiro, e de responsabilização pessoal de diretores, executivos e outros integrantes de seus quadros.
5. **Redução de custos:** sem administração com consciência ecológica, serão perdidas numerosas oportunidades de reduzir custos.
6. **Integridade pessoal:** sem administração com consciência ecológica, tanto os administradores como os empregados terão a sensação de falta de integridade pessoal, sendo assim, incapazes de identificar-se totalmente com o seu trabalho.

Para Mello; Ferreira; Campos e Cardoso (2003), o grau de presença da variável ambiental nas práticas organizacionais refere-se ao conhecimento explícito sobre a variável ambiental, que foi acumulado ao longo da história da empresa. Se tal conhecimento explícito for alto, isso é indício de que a empresa tem experimentado a responsabilidade ambiental, seja por força da Lei, seja por imposição mercadológica. A presença da variável ambiental se manifestará nos manuais de procedimentos, formalmente determinados, ou por meio do conhecimento explícito, declarado pelos indivíduos, sobre as atividades previstas pelas normas ambientais. Por outro lado, se a empresa teve pouco ou nenhum contato com práticas

e procedimentos adequados às normas, não acumulou conhecimento sobre a variável ambiental e sua presença não será evidenciada nas práticas. Isso significa que não seria possível encontrar posturas ambientalmente responsáveis nas práticas organizacionais.

### **2.1.5 Relação Meio Ambiente e Desenvolvimento**

Entre as diferentes variáveis que afetam o ambiente dos negócios, a preocupação com o meio ambiente tem recebido um destaque significativo em face de sua relevância para a qualidade de vida das populações.

De acordo com Donaire (1995), cada vez mais a questão ambiental está fazendo parte das agendas dos executivos. As organizações deverão, de maneira acentuada, incorporar a variável ambiental na prospecção de seus cenários e na tomada de decisões, além de manter uma postura de respeito à questão ambiental.

Segundo Leripio (2001), a relação meio ambiente e desenvolvimento, deve deixar de ser conflitante para tornar-se uma relação de parceria. O ponto-chave da questão passa a ser a necessidade de uma convivência pacífica entre o meio ambiente e o desenvolvimento econômico, considerando-se que são variáveis dependentes entre si. E ainda, conforme o mesmo autor, a questão ambiental deve ser considerada como um dos mais importantes desafios que o mundo dos negócios tem enfrentado nos últimos anos, procurando substituir qualquer postura reativa, em relação às questões ambientais, por uma postura pró-ativa.

Segundo De Geus (1998), durante os últimos cinquenta anos, o ambiente dos negócios migrou de um mundo dominado pelo capital para um mundo dominado pelo conhecimento. Essa migração explica o interesse pela aprendizagem organizacional. Para o autor, cada

unidade de uma organização, em seu próprio nível, é um sistema vivo. Cada uma delas é distinta, visível e dotada de finalidade própria, ao mesmo tempo, cada unidade está inserida no todo maior.

Para gerenciar uma organização de forma eficaz, precisa-se aprender a tratar as instituições como ecossistemas vivos – estabelecidas com o reconhecimento de que viverão ou morrerão segundo as leis naturais que governam o crescimento e o desenvolvimento humano. Se, nos ecossistemas o aprendizado ocorre constantemente, à medida que as entidades se adaptam às novas concepções baseadas na mudança das condições em seu meio ambiente, o mesmo deve ocorrer com a sensibilidade ao meio ambiente, que representa a capacidade da organização de aprender e de se adaptar.

Para Trompenaars (1994), as sociedades que conduzem negócios desenvolveram duas principais orientações em relação à natureza. Acreditam que podem e devem controlar a natureza, impondo-lhe sua vontade, ou acreditam que o homem é parte da natureza e deve submeter-se às suas leis e forças. A primeira dessas orientações é direcionada internamente, e a segunda é direcionada externamente, ou seja, tende a ver a organização como parte da natureza.

De acordo com De Geus (1998), o aprendizado começa com a percepção. Nenhuma pessoa e nenhuma organização, irá começar a aprender sem antes ter visto algo de interesse no ambiente. Para a organização sobreviver e prosperar, em um ambiente de mudanças, é necessário que os tomadores de decisões sejam sensíveis quanto ao meio ambiente, isso faz com que se tenha uma contínua gestão de mudanças dentro da organização.

### 2.1.6 Aprendizagem Ambiental nas Organizações

Segundo Dias (2000), a despeito dos esforços envidados para tornar os cidadãos do mundo mais sensibilizados para as questões ambientais, os diversos índices de avaliação ambiental permanecem convergindo para um ponto: as mudanças ainda são tímidas e insuficientes para provocar uma mudança de rota e livrar a espécie humana da desadaptação. Para ele, os instrumentos então produzidos para promover tais mudanças – como a Educação Ambiental, a Legislação Ambiental, a Avaliação de Impacto Ambiental e o Licenciamento Ambiental, as Unidades de Conservação, as certificações e outros mecanismos de Gestão Ambiental – mostram resultados discretos.

O autor destaca um modelo de análise que permite estabelecer, de forma clara e simples, as relações de dependência entre o ser humano, suas atividades e os recursos naturais necessários para a sua manutenção: trata-se da *Análise de Pegada Ecológica*, desenvolvida por Wackernagel e Rees (1996).

*A Análise da Pegada Ecológica é um instrumento que permite estimar os requerimentos de recursos naturais necessários para sustentar uma dada população, ou seja, quanto de área produtiva natural é necessário para sustentar o consumo de recursos e assimilação de resíduos de uma dada população humana (DIAS, 2000, p. 235).*

Para Wackernagel e Rees (apud DIAS, 2000), o que determina a realidade de uma política são as circunstâncias, e, com o declínio ecológico global, as circunstâncias relevantes mudaram. O presente desafio, então é aumentar o grau de sensibilização global sobre essa realidade, a um ponto em que o consenso político possa produzir as iniciativas políticas necessárias. Apesar de algumas opiniões de cientistas contra a *Pegada Ecológica*, por

entenderem que a mesma é muito pretenciosa, e que ainda faltam conhecimentos sobre as interações de alguns organismos, os autores defendem a sua abordagem. Acrescentam que a *Pegada Ecológica*, como os outros modelos, não representa todas as possibilidades de interação; contudo, ela estima a área mínima necessária para prover a energia e os materiais básicos para a manutenção de uma dada economia.

De acordo com Capra (1996), quanto mais estudamos os principais problemas de nossa época, mais somos levados a perceber que eles não podem ser entendidos isoladamente. São problemas sistêmicos, o que significa que são interligados e interdependentes. A percepção *ecológica profunda* (que não separa seres humanos ou qualquer outra coisa do meio ambiente natural) reconhece a interdependência fundamental de todos os fenômenos, e o fato de que, enquanto indivíduos e sociedade, estamos todos encaixados nos processos cíclicos da natureza.

O autor afirma que, enquanto seres humanos não estamos apenas cientes de nosso meio ambiente; também estamos cientes de nós mesmos e do nosso mundo interior.

O poder do pensamento abstrato nos tem levado a tratar o meio ambiente natural - *a teia da vida* - como se ele consistisse em partes separadas, a serem exploradas comercialmente, em benefício próprio, por diferentes grupos. Além disso, estendemos essa visão fragmentada à nossa sociedade humana, dividindo-a em outras tantas nações, raças, grupos religiosos e políticos. A crença segundo a qual todos esses fragmentos - em nós mesmos, no nosso meio ambiente e na nossa sociedade - são realmente separados, alienou-nos da natureza e de nossos companheiros humanos, e, dessa maneira, nos diminuiu (CAPRA, 1996, p. 230).

Para Capra (1996), reconectar-se com *a teia da vida* significa construir, nutrir e educar comunidades sustentáveis, nas quais podemos satisfazer nossas aspirações e nossas necessidades sem diminuir as chances das gerações futuras. Precisa-se revitalizar as

comunidades, de modo que os princípios da ecologia manifestem-se nelas como princípios de educação, de administração e de política.

Os princípios da ecologia a que se refere são: *a interdependência* – todos os membros de uma comunidade ecológica estão interligados numa vasta e intrincada rede de relações, *a teia da vida*; *a natureza cíclica dos processos ecológicos* – os laços de realimentação dos ecossistemas são as vias ao longo das quais os nutrientes são continuamente reciclados (sendo sistemas abertos, todos os organismos produzem resíduos, mas o que é resíduo para uma espécie é alimento para outra); *a parceria e a cooperação* – num ecossistema, os intercâmbios cíclicos de energia e de recursos são sustentados por uma cooperação generalizada; *a flexibilidade e a diversidade* – que permitem que os ecossistemas sobrevivem a perturbações e se adaptem a condições mutáveis. O princípio da *flexibilidade* também sugere uma estratégia correspondente para a resolução de conflitos. Em toda a comunidade haverá, invariavelmente, contradições e conflitos, que não podem ser resolvidos em favor de um ou de outro lado. A comunidade precisará de estabilidade e de mudança, de ordem e de liberdade, de tradição e de inovação, para estabelecer um equilíbrio dinâmico.

Nesse sentido, a alfabetização ecológica inclui o conhecimento de que ambos os lados de um conflito podem ser importantes, dependendo do contexto, e que as contradições no âmbito de uma comunidade são sinais de sua diversidade e de sua vitalidade e, desse modo, contribuem para a viabilidade do sistema.

De acordo com Capra (1996), estes princípios básicos da ecologia – *interdependência, reciclagem, parceria, flexibilidade e diversidade* têm como consequência a sustentabilidade. Entender a interdependência significa entender as relações, a sobrevivência da humanidade dependerá de nossa alfabetização ecológica, da nossa capacidade para entender esses princípios da ecologia e viver em conformidade com eles, realizando assim um aprendizado ambiental nas organizações.

## 2.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

As mudanças que estão ocorrendo no ambiente empresarial, fazem com que as organizações dependam cada vez mais dos seus colaboradores, para darem continuidade as suas atividades, precisam ter capacidade de tirar proveito das mudanças e transformações, antes de seus concorrentes, pois, para De Geus (1998), a fonte básica de toda vantagem competitiva está na capacidade relativa da empresa de aprender mais rápido do que seus concorrentes.

Ainda, conforme o mesmo autor, para enfrentar um mundo em constante mudança, qualquer entidade precisa desenvolver a capacidade de migrar e mudar, desenvolver novas habilidades e atitudes, em síntese desenvolver a capacidade de aprender.

Nesse sentido, Howard et al (2000), dizem que, em uma economia baseada na inovação e na mudança, um dos principais desafios da gerência é projetar organizações mais flexíveis, pois, numa economia volátil e dinâmica, a principal fonte de vantagem competitiva são as próprias pessoas da organização com as habilidades que possuem para anteciparem mudanças, adaptarem-se a novas circunstâncias e inventarem novas práticas de negócios.

DiBella e Nevis (1999) afirmam que, “mais do que nunca as organizações vêm-se obrigadas a aprender às custas de sua própria experiência e a adaptar-se às novas mudanças para que possam sobreviver, crescer e prosperar”.

Já para Senge (2002), à medida que o mundo torna-se mais interligado e os negócios mais complexos e dinâmicos, o trabalho precisa ligar-se em profundidade à aprendizagem. Por isso, o propósito fundamental de se construir uma “organização que aprende”, segundo Senge et al (2000), é casar o desenvolvimento individual de cada pessoa da organização com o desempenho econômico superior da organização.

### **2.2.1 Aprendizagem Organizacional e suas Premissas**

Para Senge (2002), a premissa-chave subjacente ao trabalho sempre foi a de que as organizações funcionam da forma como funcionam, porque as pessoas funcionam dessa forma, que nenhuma mudança organizacional significativa pode ser realizada sem que se efetuem profundas mudanças nas formas de pensar e interagir das pessoas. E, somente mudando-se a forma de interação, pode-se estabelecer visões e compreensões compartilhadas e novas capacidades de ações coordenadas. Além disso, o ser humano vem ao mundo motivado a aprender, explorar e experimentar, mas a maioria das instituições é orientada mais para controlar do que para aprender, recompensando o desempenho das pessoas em função de obediência a padrões estabelecidos e não por seu desejo de aprender.

À medida que se desenvolvem novas capacidades, criam-se igualmente novas percepções e sensibilidades. Com o tempo, quando as pessoas começam a ver e vivenciar o mundo diferentemente, novas crenças e premissas começam a se formar, o que permite o desenvolvimento adicional de habilidades e capacidades (SENGE et al, 2000).

Argyris (1999), afirma que os responsáveis pela aprendizagem organizacional são os indivíduos. Por isso, as organizações podem criar um ambiente que permita que esses indivíduos aprendam, pois são os indivíduos que têm a capacidade ou a competência de aprender a fazer algo.

## 2.2.2 As “Disciplinas” de Aprendizagem de Peter Senge

As organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional, entretanto, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre (SENGE, 2002). Assim, a maioria das pessoas se envolverá no desenvolvimento de novas capacidades de aprendizagem em função dos benefícios práticos para seu trabalho.

Para o mesmo autor, nas “organizações que aprendem”, as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, estimulam padrões de pensamentos novos e abrangentes e as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas. Para isso, existem cinco novas “tecnologias componentes” que Senge denominou de “disciplinas”, que são um caminho de desenvolvimento para aquisição de determinadas habilidades ou competências, em que cada uma proporciona uma dimensão vital na construção de organizações capazes de “aprender”, são elas:

- **Domínio pessoal** – é a disciplina de continuamente esclarecer e aprofundar a visão pessoal, concentrar as energias, desenvolver a paciência e de ver a realidade objetivamente. A capacidade e o comprometimento de uma organização em aprender não podem ser maiores do que a de seus integrantes. Pessoas com altos níveis de domínio pessoal expandem continuamente sua capacidade de criar na vida os resultados que realmente desejam. A comparação entre um objetivo (que é importante e que se deseja) com a percepção clara da realidade (onde se está em relação ao que se deseja) gera um hiato. Esse hiato é a fonte da energia criativa, chamado de tensão criativa. O princípio da tensão criativa é o princípio central do domínio pessoal.

- **Modelos mentais** – são pressupostos profundamente arraigados, generalizações que influenciam na forma como as pessoas vêem o mundo e no modo como agem. São as referências que as pessoas percebem como realidade.

Segundo Argyris (apud SENGE, 2002, p. 202), “as pessoas embora não se comportem [sempre] de forma coerente com suas teorias esposadas [aquilo que dizem], as pessoas comportam-se de forma coerente com suas teorias-em-uso [seus modelos mentais]”.

Muitas das dificuldades nos processos de mudanças são geradas pelos modelos mentais conflitantes. A administração de modelos mentais no nível pessoal e interpessoal supõe o uso de habilidades de reflexão e habilidades de indagação e argumentação. A técnica “coluna da esquerda” pode ser usada para começar a “ver” como nossos modelos mentais funcionam em determinadas situações. Ela revela maneiras pelas quais manipulamos situações para não enfrentar nossos sentimentos e pensamentos.

- **Visão compartilhada** – a sua prática envolve habilidades de descobrir “imagens do futuro” compartilhadas que estimulem o compromisso e o envolvimento de todos na organização. Ela muda o relacionamento das pessoas com a organização, em lugar de “sua organização”, ela se transforma “em nossa organização”. Por isso, quando um objetivo é percebido como concreto e legítimo, as pessoas dedicam-se e aprendem por vontade própria.

A visão compartilhada é a capacidade de reunir as pessoas em torno de uma identidade comum e de um sentido de missão que leva a organização a atingir os seus propósitos.

Ela cria um sentimento de coletividade que permeia a organização e proporciona um sentido às diversas atividades. Portanto, entende-se que a existência de uma visão compartilhada é um dos fatores que contribuem para a aprendizagem, pois na sua ausência, energias são dispersadas em diferentes direções.

- **Aprendizagem em equipe** – inicia-se pelo diálogo, que é um elemento básico da aprendizagem em equipe. Quando as equipes estão aprendendo produzem resultados extraordinários, seus integrantes crescem com maior rapidez e conseguem ter uma visão do todo, que está além das perspectivas individuais. Em equipe, as habilidades coletivas são maiores que a soma das habilidades individuais.
- **Pensamento sistêmico** – onde as pessoas e a organização estão inter-relacionadas, objetivando melhorar o processo de aprendizagem como um todo. É a partir do pensamento sistêmico que as pessoas passam a ver a rede de relações em que os eventos se encontram, podendo identificar quais as ações que podem levar o sistema aos resultados esperados.

Senge iniciou “as disciplinas” com o indivíduo (domínio pessoal e modelos mentais), em seguida partiu para a equipe (visão compartilhada e aprendizagem em equipe) e, por último, para a organização (através do pensamento sistêmico). Todas as disciplinas envolvem uma mudança de mentalidade, deixar de ver as partes para ver o todo, de considerar as pessoas como reativas para considerá-las como participantes ativas na formação de sua realidade. Através do pensamento sistêmico pode-se identificar onde ações e mudanças nas estruturas podem levar a melhorias significativas e duradouras. Na perspectiva sistêmica, o ser humano é parte de um processo de *feedback*, não ficando à parte dele. Isso representa uma profunda mudança na percepção, permitindo que se veja como as pessoas influenciam a realidade e como estão sendo influenciadas por ela.

Para Fallgatter (1997, p. 80), “uma importante forma de contribuição por parte dos líderes para a expansão da capacidade das pessoas de criar os resultados desejados consiste em propiciar-lhes cursos e treinamentos, desde que isto não ocorra de modo tradicional, no qual a organização define quem faz determinado curso ou treinamento”.

Menegasso (2001, p.7), considera “a equipe como uma comunidade de aprendizado, na qual devem ocorrer a interação, o diálogo e o compromisso. Sempre que uma pessoa da equipe encontra legitimidade entre a visão pessoal e a visão e a missão da organização, ela passa a compartilhar da visão desta última e a se comprometer com ela”.

As próprias organizações que aprendem talvez sejam uma forma de alavancagem em meio ao complexo sistema de esforços humanos. O desenvolvimento de organizações que aprendem, envolve o desenvolvimento de pessoas que aprendem a ver da mesma forma que os pensadores sistêmicos, que desenvolvem seu próprio domínio pessoal, e que aprendem a trazer à tona e a reestruturar modelos mentais de forma colaborativa (SENGE, 2002, p. 396).

Enquanto as organizações tradicionais exigem sistemas gerenciais que controlam o comportamento das pessoas, as “organizações que aprendem” investem na melhoria da qualidade do pensamento, na capacidade de reflexão e aprendizagem em equipe, na habilidade de desenvolver visões compartilhadas e na compreensão compartilhada das questões empresariais. A combinação de missão, visão e valores, cria a identidade comum que pode conectar as pessoas dentro de uma organização.

Os líderes com um senso de visão e uma compreensão das principais tendências dos negócios, normalmente, são considerados modelos de liderança efetiva. Isso porque eles são muito mais efetivos do que líderes que lidam unicamente com visões e eventos. Mas, líderes das “organizações que aprendem” devem fazer mais do que apenas formular estratégias para explorar as novas tendências, eles devem ser capazes de ajudar as pessoas a entender as forças sistêmicas que moldam as mudanças (SENGE, 2002).

Empresas líderes estão concentrando suas energias no **aprendizado generativo**, que se refere à criação, e no **aprendizado adaptativo**, que se refere a lidar com o que está em volta. “O aprendizado generativo requer enxergar os sistemas que controlam os eventos. Quando deixamos de compreender a fonte sistêmica dos problemas, somos levados a

prossequir com os sintomas em vez de eliminar as causas subjacentes. O melhor que conseguimos fazer é a aprendizagem adaptativa” (SENGE, 2002).

O processo de aprendizagem em uma organização, não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, como também a definição de novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendizado (FLEURY e FLEURY, 1997, p. 20).

Para os autores da citação, a necessidade de introduzir e cultivar a noção de mudança e inovação deixou de ser apenas um modismo para se tornar uma questão de sobrevivência e sucesso. E essa inovação tem que estar profundamente ligada à aprendizagem.

Neste sentido, Machado-da-Silva e Fonseca (1993) afirmam que, ao demonstrar que atua conforme normas coletivamente compartilhadas, uma organização obtém reconhecimento externo e assegura seu desenvolvimento criando melhores oportunidades de expansão através da maximização de sua capacidade de obtenção de recursos e adoção de possíveis inovações.

### **2.2.3 Processo de Aprendizagem Organizacional**

O processo de aprendizagem organizacional foi representado por Senge et al (2000), na forma de um **ciclo de aprendizado**, sendo que o mesmo constitui a essência de uma organização que aprende (figura a seguir).



Figura 2: Ciclo de Aprendizado Profundo de Senge et al

Fonte: Senge et al (2000, p. 16)

As habilidades e capacidades apresentadas no ciclo, podem ser agrupadas de três formas:

- **Aspiração:** capacidade dos indivíduos, equipes e organizações orientarem-se na direção do que verdadeiramente interessa-lhes e a mudarem porque querem, não apenas porque precisam.
- **Reflexão e conversação:** capacidade de refletir sobre premissas profundas e padrões de comportamento, tanto individual quanto coletivamente.
- **Conceituação:** capacidade de ver forças e sistemas maiores em jogo e de construir formas públicas e testáveis de expressar esses pontos de vista.

Além do ciclo, descreveram uma **arquitetura** para as Organizações que Aprendem, uma arquitetura própria, que é composta de idéias norteadoras, inovações em infra-estrutura e teoria, métodos e ferramentas, conforme figura a seguir.

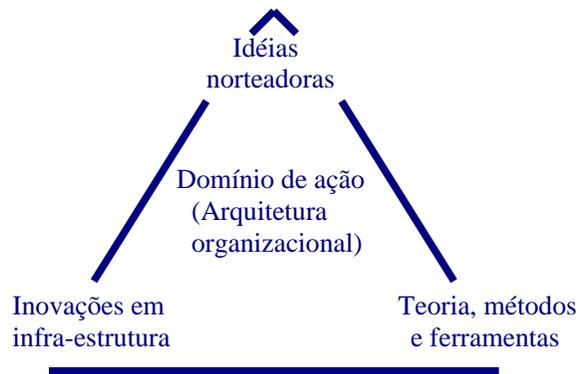


Figura 3: Arquitetura das Organizações que Aprendem

Fonte: Senge et al (2000, p. 20)

De acordo com a figura 3, as **Idéias norteadoras** para organizações que aprendem começam com visão, valores e propósito: o que a organização representa e o que seus membros buscam criar. Toda organização, quer ela deliberadamente ou não, é regida de acordo com alguns princípios explícitos. As idéias norteadoras não são estáticas, seu significado e, às vezes, sua expressão, evoluem à medida que as pessoas fazem uma reflexão, conversam sobre essas idéias e que elas são aplicadas para guiar decisões e ações.

As **Teorias, métodos e ferramentas** que ajudam indivíduos, equipes e organizações a orientarem-se na direção do que verdadeiramente interessa-lhes (aspirações), incluem práticas reflexivas para extrair a visão pessoal e práticas interativas para desenvolver a visão compartilhada.

A **Infra-estrutura** é o meio através do qual uma organização coloca à disposição recursos para apoiar as pessoas no seu trabalho. Os construtores de “organizações que aprendem” precisam desenvolver e melhorar mecanismos infra-estruturais de modo que as pessoas tenham os recursos de que necessitam, como: tempo, apoio administrativo, finanças, informações, tecnologia e contatos.

#### **2.2.4 Aprendizagem Organizacional de Chris Argyris**

Conforme Argyris (1992), a aprendizagem organizacional é a chave para superar as resistências organizacionais e pessoais à mudança. Novas ações e a aprendizagem contínua de conhecimentos para a ação, são básicas para superar barreiras à mudança organizacional.

Ainda conforme o mesmo autor, a aprendizagem verdadeira é aquela que o aprendiz torna-se o mestre de sua própria aprendizagem, refletindo permanentemente sobre sua experiência, buscando na reflexão sobre seus erros, o caminho para a auto superação.

O papel da aprendizagem organizacional é fazer com que as pessoas consigam se superar, despertando e exercitando novas habilidades.

Para Argyris (1992), sempre que indivíduos ou organizações estão livres para agir como desejam e, ainda assim, escolhem agir de forma contrária a seus interesses, é porque existe um raciocínio defensivo atuando. Esse raciocínio defensivo ocorre quando os indivíduos (1) consideram válidas premissas cuja a validade é questionável, ainda que não concordem; quando (2) fazem referências que não são necessariamente dedutíveis das premissas, ainda que pensem que são, e quando (3) chegam a conclusões que acreditam ter testado cuidadosamente, mas que não o fizeram devido à maneira com que elas foram estruturadas, que as fazem impossíveis de serem testadas.

O mesmo autor (1992) afirma que, pode-se considerar que os seres humanos são ensinados desde cedo como agir de modo a se manterem no controle da situação, especialmente quando estão lidando com assuntos que podem ser embaraçosos ou ameaçadores. As pessoas transformam essas lições em teorias de ação, estas por sua vez, contêm regras que são usadas para planejar e implementar as ações no dia-a-dia.

Para o autor, os seres humanos procuram estar no comando de suas ações, sentem-se bem quando são capazes de produzir as conseqüências que desejam. Os seres humanos possuem roteiros em suas cabeças sobre como ficar com o controle da situação, especialmente quando se defrontam com um embaraço ou com uma ameaça. Esses roteiros existem na mente humana de dois modos diferentes: o primeiro modo consiste no conjunto de crenças e valores que as pessoas possuem para conduzir suas vidas; e o segundo modo consiste nas regras reais usadas para gerenciar suas crenças, o primeiro modo é chamado de **teorias de ação** e o segundo, de **teorias aplicadas**.

As teorias aplicadas são os principais roteiros que os indivíduos possuem para estar no controle da situação. **O Modelo I da teoria aplicada** instrui os indivíduos a procurar o controle unilateral, a vencer e a não perturbar as pessoas (ARGYRIS, 1992, p. 16).

As pessoas não podem aprender o Modelo I sem o apoio da sociedade a que pertencem, esse apoio vem das virtudes sociais, que são: (1) solidariedade, ajuda e apoio; (2) respeito ao próximo; (3) honestidade; (4) força e (5) integridade - aja de acordo com seus princípios, valores e crenças.

Os Circuitos Simples de Aprendizagem resolvem os problemas visíveis, porém, não resolvem o problema mais básico do porquê desses problemas existirem em primeiro lugar.

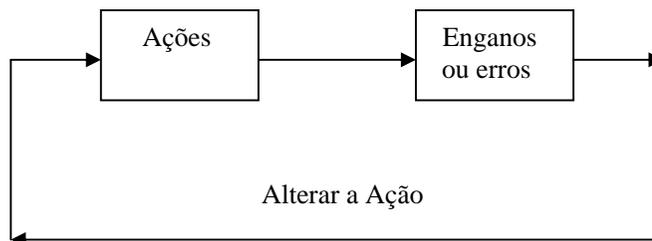


Figura 4: Circuito Simples de Aprendizagem

Fonte: Argyris (1992, p. 112)

No Circuito Simples de Aprendizagem tem-se o seguinte processo de aprendizagem:

1) o processo de percepção e exploração do ambiente; 2) comparação entre a informação e as normas de funcionamento; e 3) processo de iniciação de ações apropriadas.

Na seqüência o Circuito Duplo de Aprendizagem.

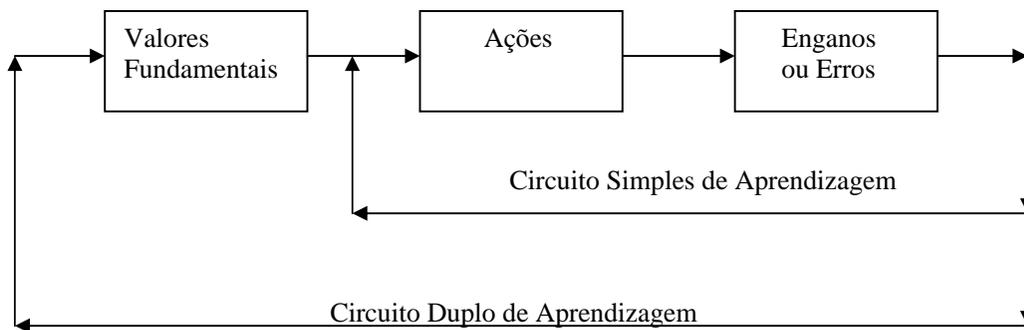


Figura 5: Circuito Duplo de Aprendizagem

Fonte: Argyris (1992, p. 114)

No Circuito Duplo de Aprendizagem tem-se o seguinte processo de aprendizagem: 1) percepção e exploração do ambiente; 2) comparação entre a informação e as normas de funcionamento; 2.1) *processo de questionamento da pertinência das normas de funcionamento*; e 3) processo de iniciação de ações apropriadas.

O Circuito Duplo de Aprendizagem é chamado por Argyris de uma **nova teoria aplicada – Modelo II**. Os valores fundamentais são as informações válidas, as escolhas bem-embasadas e a responsabilidade de monitoração da implementação da escolha. A razão pela qual buscam-se as informações é para tornar a tomada de decisões, e a escolha de opções, as mais fundamentadas possíveis.

Para Argyris (1992), o **primeiro passo** para o fortalecimento da capacidade de uma organização aprender, especialmente com referência a problemas, é mapear o modo de ela lidar com tais problemas, no momento presente. O **segundo passo** para o fortalecimento da capacidade de uma organização aprender, assim que o mapeamento organizacional estiver preparado, é ajudar os participantes individuais a diagnosticarem a extensão na qual cada um contribui para a criação e a manutenção do mapeamento. Para dar esse passo, os participantes devem desenvolver um mapeamento de suas teorias aplicadas pessoais, quando lidam com problemas relacionados à premiação por bom desempenho. Esse mapeamento deve ser construído de modo a permitir a cada participante a oportunidade de chegar a conclusões sobre a incompetência hábil dele ou dela. O **terceiro passo** é reeducar os participantes a tomar o circuito duplo de aprendizagem como instrumento, para lidar com os problemas organizacionais. E o **quarto passo** é repetir a experiência da aprendizagem, para resolver novos problemas logo que surjam.

A **nova teoria aplicada – Modelo II**, implica em novas virtudes sociais, que são descritas a seguir:

- **Auxílio e suporte** – aumente a capacidade dos outros de confrontarem suas próprias idéias, de criarem uma janela em suas próprias mentes e de encarar suas suposições mais internas, seus preconceitos e medos. Faça isso, agindo dessa forma com outras pessoas.
- **Respeito ao outro** – considere que as outras pessoas têm uma grande capacidade para a auto-reflexão e o auto-exame, sem pensar que elas perdem sua eficiência e seu senso de responsabilidade individual.
- **Força** – defenda as suas posições, e combine isso com questionamento e auto-reflexão.

- **Honestidade** – encoraje você mesmo e as outras pessoas a dizerem o que sabem, ainda que receiem dizê-lo. Minimize o que, de outra maneira, ficaria sujeito a distorções.
- **Integridade** – defenda seus princípios, valores e crenças, de modo a estimular o questionamento e encorajar outras pessoas a fazê-lo.

Segundo o autor, os participantes decidem se desejam aprender, assim como, a velocidade com que o farão. Podem acelerar, frear ou interromper os processos de aprendizagem. Os processos de mudança começam com os diagnósticos dos problemas definidos pelos participantes como importantes.

De acordo com Argyris (1992, p. 135), “um dos elementos mais básicos na construção de uma organização é a transparência das responsabilidades e deveres dos indivíduos. Essa transparência é conseguida, usualmente, com o desenvolvimento de descrições de cargos e funções, de modo a todos ficarem sabendo quem faz o quê”.

Mas, para isso funcionar, segundo o autor, deverá existir um alto nível de confiança entre os envolvidos. Muito freqüentemente, a falta de confiança está por detrás da demanda por descrições de cargos mais rígidas. A verdadeira confiança alimenta-se de si mesma, cresce e se expande. Para que a expansão ocorra, o problema da falta de confiança tem que ser tratado aberta e competentemente.

Para Argyris (1992, p. 188), “o critério chave para o aprendizado é o quanto os indivíduos estão abertos a examinarem suas responsabilidades pessoais, a refletirem sobre idéias aparentemente errôneas e a lidarem com sua perplexidade e frustração enquanto aprendem”.

A estratégia de participação e comprometimento interno, sugerem que os seres humanos exibirão mais energia para o trabalho, assim como um maior comprometimento para

com a detecção e correção de erros, sempre que o trabalho conseguir canalizar suas reais capacidades, além de ativar seu potencial de crescimento.

Então, conforme Argyris (apud HARVARD BUSINESS REVIEW, 2001), a aprendizagem na organização pode ocorrer de duas formas: *single-loop* e *double-loop*. A aprendizagem em *single-loop* (de uma volta/circuito simples) é a que detecta os erros sem questionar as políticas subjacentes. A aprendizagem em *double-loop* (de duas voltas/circuito duplo) envolve questionamentos e mudanças nas condições dominantes e, a fim de atingir os resultados desejados utiliza uma etapa adicional ou, com maior frequência, várias etapas adicionais (perguntas feitas não apenas sobre os fatos, mas também sobre as razões e motivos existentes por detrás deles). A aprendizagem em *double-loop* incentiva as pessoas a examinarem seu próprio comportamento, a assumirem responsabilidades por seus atos ou pela ausência deles e a revelarem informações potencialmente ameaçadoras ou embaraçosas capazes de produzir mudanças.

### **2.2.5 Perspectivas de Aprendizagem Organizacional – Normativa, Desenvolvimental e das Capacidades**

Conforme DiBella e Nevis (1999), alguns autores têm se concentrado nos atributos exclusivos ou nas características fundamentais da aprendizagem organizacional (**perspectiva normativa**): outros já se voltam para a necessidade de que as organizações se desenvolvem através de uma série de estágios distintos (**perspectiva desenvolvimental**); finalmente, há os que reconhecem as propriedades da aprendizagem apresentadas por todas as organizações (**perspectiva das capacidades**). Para os autores, embora cada perspectiva colabore para a

formação da aprendizagem organizacional, individualmente proporcionam uma visão limitada ou fragmentada de como a capacidade de aprendizagem pode ser desenvolvida. Por isso, afirmam que a abordagem deles é “**integrada**” porque combina elementos fornecidos por cada perspectiva, assim o resultado é uma estrutura mais abrangente, realista e produtiva para construir a **capacidade de aprendizagem nas organizações**.

O quadro a seguir representa orientações de diversos autores, expressas segundo os conceitos das três perspectivas.

<b>Perspectiva</b>	<b>Autores</b>
<b>Normativa</b>	Garratt (1990) Garvin (1993) Lessem (1991) Mayo e Rick (1993) McGill, Slocum e Lei (1992) Pedler, Burgoyne e Boydell (1991) Senge (1990) Watkins e Marsick (1993)
<b>Desenvolvimental</b>	Argyris e Schön (1978) Dechant e Marsick (1991) Kimberly e Miles (1980) Meyers (1990) Torbert (1994, 1987)
<b>Capacitacional</b>	Jelinek (1979) McKee (1992) Nevis, DiBella e Gould (1993) Srivastva (1983) Stata (1989) Tomassini (1991) Wenger (1996)

Quadro 1: Alguns Autores e Suas Respectivas Orientações sobre Aprendizagem Organizacional

Fonte: DiBella e Nevis (1999, p. 6)

Na **perspectiva normativa**, alguns autores supõem que a aprendizagem como atividade coletiva somente é possível sob certas condições ou em certas circunstâncias. A aprendizagem como mecanismo gerador da evolução organizacional, não acontece por acaso e nem é produto de ações casuísticas, mas resulta do desenvolvimento e do emprego de habilidades específicas. Peter Senge afirma que são necessários cinco componentes tecnológicos ou disciplinares para estabelecer a aprendizagem em uma organização (descritos anteriormente). Essa perspectiva postula que a rotina de trabalho das organizações não conduz à aprendizagem, e que as barreiras que dificultam a aprendizagem são resultado das formas básicas e conflitantes com que cada indivíduo é treinado para pensar e agir. Para evitar ou solucionar as deficiências de aprendizagem, a direção da organização deve criar certas condições normativas fundamentais para que a aprendizagem possa ocorrer. Pode-se concentrar o foco desse esforço na melhoria das competências individuais, na mudança da cultura organizacional ou na revisão das estruturas.

Na **perspectiva desenvolvimental**, as organizações podem alcançar o status de organização aprendiz por meio de liderança gerencial, mas também podem fazê-lo através de estágios de desenvolvimento por meio de **mudança evolucionária**. Os processos de aprendizagem evoluem até que a organização atinja o último estágio de seu desenvolvimento, que resulta do tempo de sua existência no mercado, crescimento, desenvolvimento gerencial e inovações tecnológicas em sua área de atuação. A forma de aprendizagem adotada por uma organização em seus primeiros anos de vida, tende a evoluir para outras formas mais adequadas à experiência organizacional adquirida ao longo do tempo (DIBELLA e NEVIS, 1999).

Meyers (1990 apud DIBELLA e NEVIS, 1999) defende a idéia de que as empresas passam por cinco períodos desenvolvimentais (fase inicial, crescimento, maturidade, crise e renovação) e que a aprendizagem é determinada por esses ciclos de vida.

Dentro da **perspectiva desenvolvimental**, as organizações se dividem entre as que caminham apenas em uma direção específica, à qual adaptam seus processos de aprendizagem; e as que avançam em todas as direções, rumo a um estágio de adaptabilidade ou de auto-renovação.

Na **perspectiva capacitacional**, toda e qualquer organização, como sistema social, tem características de aprendizagem. Não é porque a aprendizagem é um processo contínuo que uma organização se transforma em uma organização aprendiz.

Diferentemente das perspectivas normativa e desenvolvimental, a perspectiva capacitacional baseia-se em um conjunto totalmente diferente de assuntos e suposições a respeito das organizações. As organizações desenvolvem-se e aprendem por meio da experiência adquirida, por meio de uma escolha estratégica ou com o decorrer do tempo. Através da socialização organizacional, o processo de aprendizagem, o conhecimento e a competência são transmitidos aos empregados, de geração em geração.

A **perspectiva capacitacional** representa uma visão pluralista sobre a questão da aprendizagem organizacional, pressupõe que não há uma forma melhor ou pior de aprender, e que os processos de aprendizagem fazem parte integrante da cultura e da estrutura da própria organização.

Os autores através da fusão das idéias individuais das três perspectivas, chegaram a um entendimento mais completo a respeito do que é necessário para se gerar a capacidade de aprendizagem organizacional. O desenvolvimento da capacidade de aprendizagem ocorre através do aperfeiçoamento dos fatores que contribuem para a aprendizagem, como: envolvimento das lideranças e perspectiva sistêmica; prover um mecanismo para a mudança e o desenvolvimento de estilos e aptidões de aprendizagem.

Segundo DiBella e Nevis (1999), aprendizagem organizacional é algo que ocorre em qualquer organização. E, o papel da aprendizagem organizacional é ajudar as organizações a superarem os seus limites e a tornarem-se melhores.

Os autores desenvolveram uma estrutura de aprendizagem organizacional para avaliar se realmente a aprendizagem ocorre. Estrutura composta de duas partes, sendo a primeira, *Orientações para Aprendizagem*, que simbolizam as formas pelas quais a aprendizagem ocorre e a natureza do que é aprendido. Essas orientações correspondem aos padrões que definem o estilo de aprendizagem de uma determinada organização e representam os elementos que ajudam a entender os processos de aprendizagem sob forma descritiva. E a segunda parte, são os *Fatores Facilitadores*, que correspondem às estruturas e ações que determinam a facilidade ou a dificuldade com que a organização aprende e a extensão de aprendizagem que é alcançada (figura 6).



Figura 6: As duas partes da Capacidade de Aprendizagem Organizacional

Fonte: DiBella e Nevis (1999, p. 27)

As Orientações para Aprendizagem descrevem como a aprendizagem ocorre e o que se aprende, são baseadas na cultura e no conhecimento básico. Já os Fatores Facilitadores especificam os elementos que promovem a aprendizagem, são baseados em “melhores práticas” e em processos rotineiros.

Segundo os autores, uma organização pode alterar a sua aprendizagem mudando suas *Orientações para Aprendizagem*, como pode melhorar a qualidade dessa aprendizagem usando mais eficientemente seus *Fatores Facilitadores*.

### 2.2.6 Ciclo de Aprendizagem Organizacional de DiBella e Nevis

Conceberam a aprendizagem organizacional como um Ciclo formado por Três Processos: Geração ou Aquisição do Conhecimento, Disseminação do Conhecimento e Uso do Conhecimento (figura 7).

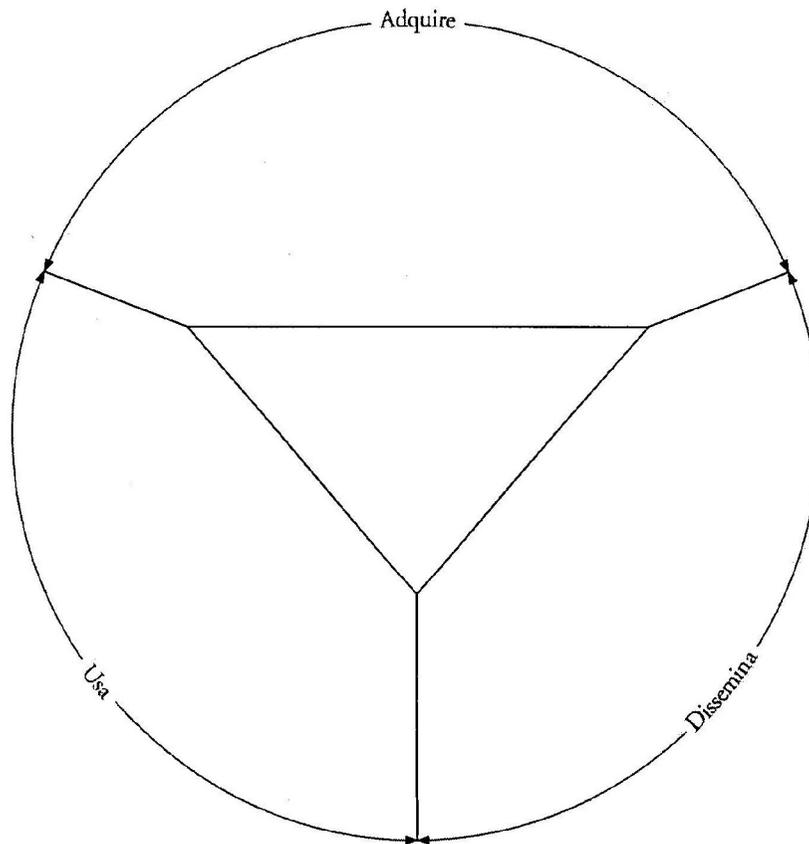


Figura 7: O Ciclo de Aprendizagem Organizacional

Fonte: DiBella e Nevis (1999, p. 32)

Dizer que ocorreu aprendizagem, significa dizer que um novo conhecimento ingressou no sistema organizacional, disseminou-se através dele e está sendo ou já foi utilizado. Dessa forma, a ocorrência da aprendizagem organizacional exige a realização de todos os três processos que compõem o ciclo. O conhecimento como propriedade da organização, estará acessível e sendo usado em algum nível.

Para eles, as organizações adquirem o conhecimento diretamente pela experiência de seus empregados e, indiretamente, pela experiência de outras organizações. Portanto, a primeira fase do ciclo, pode envolver tanto a criação quanto a aquisição de conhecimento. Como sistemas sociais em que os empregados estão continuamente gerando novas experiências, as organizações têm o potencial de estar aprendendo o tempo todo. Uma vez que as organizações estão continuamente gerando experiências, e conseqüentemente gerando ou adquirindo conhecimento, as condições potenciais para a ocorrência da aprendizagem estão sempre presentes. Para transformar esse potencial em realidade, as organizações devem possuir a capacidade de disseminar e usar esse conhecimento.

Existem diversas formas de disseminar o conhecimento, os autores citam: boletins informativos, relatórios, treinamentos, e-mail e outros. Os programas empresariais que premiam os empregados que contribuem com idéias inovadoras ou com sugestões para a redução de custos ou para o aumento de produtividade, colaboram para um comportamento de aprendizagem organizacional (também são uma forma de disseminar o conhecimento).

Com base em pesquisas realizadas pelos autores, cada fase do ciclo pode ser descrita e aperfeiçoada utilizando-se a forma de **abordagem integrada**. Eles identificaram os elementos para uma abordagem integrada do Ciclo de Aprendizagem: são sete Orientações para Aprendizagem (elementos descritivos) e dez Fatores Facilitadores (elementos prescritivos), que conjuntamente descrevem a **capacidade de aprendizagem nas organizações** (ver figura 8).

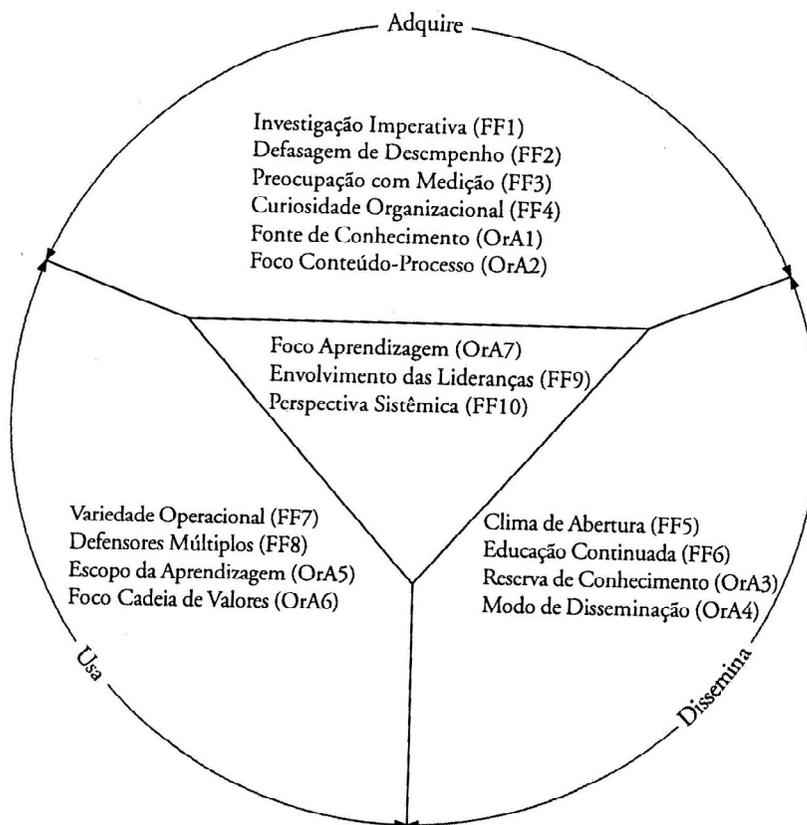


Figura 8: Os Elementos da Abordagem Integrada Mapeados sobre o Ciclo de Aprendizagem

OrA = Orientações para Aprendizagem

FF = Fatores Facilitadores

Fonte: DiBella e Nevis (1999, p.42)

Conforme a figura, verifica-se que os Fatores Facilitadores - Envolvimento das Lideranças (FF9) e Perspectiva Sistêmica (FF10) e a Orientação Foco de Aprendizagem

(OrA7) estão localizados no centro da mesma, pois são eles que auxiliam o desenvolvimento de todas as fases do Ciclo.

As Orientações para Aprendizagem (OrA), refletem como a aprendizagem ocorre e o conteúdo dessa aprendizagem, onde e como o conhecimento é adquirido, disseminado e usado, as OrA são definidas a seguir:

**Fonte do Conhecimento** (OrA1) – a preferência por desenvolver o conhecimento **internamente** versus a preferência por adquirir o conhecimento desenvolvido **externamente**.

**Foco Conteúdo-Processo** (OrA2) – a ênfase dada ao conhecimento sobre **o que** representam os produtos ou os serviços comparada à ênfase dada ao conhecimento sobre **como** esses produtos ou serviços são desenvolvidos e disponibilizados para o mercado.

**Reserva de Conhecimento** (OrA3) – o conhecimento que é de domínio **particular** comparado ao conhecimento que é de domínio **público**.

**Modo de Disseminação** (OrA4) – o conhecimento que é compartilhado por meio de **métodos formais ou rígidos** comparado ao conhecimento que é compartilhado **informalmente** em contatos casuais ou que é resultado de modelagens comportamentais.

**Escopo de Aprendizagem** (OrA5) – a preferência pelo conhecimento relacionado ao **aperfeiçoamento** de capacidades, produtos ou serviços existentes comparada à preferência pelo conhecimento relacionado ao **desenvolvimento** de novas capacidades, produtos ou serviços.

**Foco Cadeia de Valores** (OrA6) – a ênfase dada a investimentos em aprendizagem relacionada a atividades de engenharia ou produção (funções do tipo **projete e execute**) versus vendas ou serviços (funções do tipo **comercialize e entregue**).

**Foco Aprendizagem** (OrA7) – o desenvolvimento de conhecimento pertinente ao desempenho **individual** comparado ao desenvolvimento de conhecimento pertinente ao desempenho **grupal**. Nos últimos anos a aprendizagem em grupo ou equipe vem recebendo

atenção por parte da literatura especializada, Senge é um dos autores que aborda a aprendizagem em equipe.

Os Fatores Facilitadores (FF), promovem a aprendizagem, quanto mais forte for a presença deles em uma unidade organizacional, maior a probabilidade para que ocorra a aprendizagem. Em conjunto, determinam o potencial de aprendizagem de uma organização. Os Fatores Facilitadores englobam e superam tanto as cinco disciplinas conceituadas por Senge e os caminhos de aprendizagem de Garvin, os fatores são definidos a seguir:

***Investigação Imperativa*** (FF1) – as pessoas buscam informações sobre as condições e os procedimentos existentes fora de sua própria unidade; procuram conhecer o ambiente externo. Investigar é um modo de detectar os problemas e as oportunidades de desenvolvimento e agir de acordo, em vez de ficar aguardando que os problemas assumam proporções incontroláveis.

***Defasagem de Desempenho*** (FF2) – percepção generalizada (consciência coletiva) de que existe uma diferença entre o desempenho real e o desejado. O potencial de aprendizagem é proporcional à abertura que a organização concede a seu pessoal para que discuta os efeitos da defasagem de desempenho.

***Preocupação com Medição*** (FF3) – consideráveis esforços são despendidos na definição e na medição de fatores básicos. A discussão de critérios de medição é considerada uma atividade de aprendizagem.

***Curiosidade Organizacional*** (FF4) – a curiosidade a respeito de condições e práticas e o interesse por idéias criativas e novas tecnologias, propiciam a experimentação.

***Clima de Abertura*** (FF5) – os membros da organização comunicam-se abertamente; problemas, erros e lições são livremente compartilhados, nunca ocultados. Muito da aprendizagem resulta das interações que ocorrem espontânea e diariamente com as pessoas. Argyris (1992) observa com muita propriedade que a aprendizagem organizacional é

severamente prejudicada pelo hábito que muitos gerentes têm de agir defensivamente para encobrir ou esconder os erros afim de não serem punidos.

***Educação Continuada*** (FF6) – existe um empenho constante da organização em prover recursos de alta qualidade para a aprendizagem. Os autores entendem por educação continuada o compromisso interno de manter um clima que possibilite a continuidade da educação em todos os níveis da organização. Para se atingir um elevado grau de educação continuada, é necessário estabelecer condições de trabalho que permitam todo tipo de aprendizagem, desde as de caráter prático e imediato até as iniciativas individuais de buscar conhecimento e melhorar habilidades com apoio da organização.

Para construir a capacidade de aprendizagem, os dirigentes da organização devem criar esquemas para que as pessoas escolham suas experiências desenvolvimentais, busquem toda e qualquer oportunidade de aprendizagem dentro e fora da empresa e assumam a responsabilidade de garantir a permanente continuidade da própria aprendizagem.

***Variedade Operacional*** (FF7) – os membros valorizam a variedade de métodos, procedimentos e competências; apreciam a diversidade. Se a organização demonstra capacidade de atingir seus objetivos de diversas maneiras diferentes e possui regras operacionais flexíveis, seus membros poderão enxergar diferentes meios de atingir as metas, esse pluralismo permite levar a aprendizagem.

***Defensores Múltiplos*** (FF8) – empregados em todos os níveis organizacionais são encorajados a desenvolver novas idéias e métodos de trabalho, existência de defensores múltiplos ou líderes.

***Envolvimento das Lideranças*** (FF9) – as lideranças envolvem-se, pessoal e ativamente, nas iniciativas de aprendizagem e garantem a manutenção de ambiente propício à sua ocorrência. Para que se consiga alcançar uma aprendizagem verdadeiramente assimilável

por toda a organização, é necessário que os líderes, sejam os primeiros a estudar e a desenvolver o conhecimento.

*Perspectiva Sistêmica* (FF10) – reconhecimento da interdependência das diversas unidades e grupos organizacionais; consciência da necessidade de decurso de tempo entre ações e a obtenção de seus resultados.

Com base em seus estudos, os autores comprovaram e concluíram que as unidades organizacionais que são fortes nesses dois últimos Fatores Facilitadores e sabem escolher um Foco de Aprendizagem relevante para sua estrutura, cultura e grau de interdependência, revelam maior propensão à aprendizagem. Para os autores, o objetivo fundamental em construir a capacidade de aprendizagem organizacional é manter ou melhorar o desempenho de uma equipe ou de uma organização. O que as organizações aprendem não é significativo apenas para aqueles que adquiriram um novo conhecimento, mas para todas as pessoas sobre as quais essa aprendizagem venha a produzir algum impacto.

A perspectiva desenvolvimental contribui para a noção de que as organizações apresentam diferentes estilos de aprendizagem que variam com o passar do tempo, os estilos são determinados unicamente pelas Orientações de Aprendizagem.

De acordo com os autores, uma vez aceito o potencial da estrutura formada pelas Orientações de Aprendizagem e os Fatores Facilitadores, há duas maneiras distintas para se construir a aprendizagem organizacional, a **primeira** é ater-se ao estilo de aprendizagem existente e tentar melhorar a sua eficácia e a **segunda** é mudar o estilo de aprendizagem ou ampliar o *portfolio* de estilos da organização.

Para Mello; Ferreira; Campos e Cardoso (2003), a forma como as empresas lidam com seu conhecimento e gerenciam o processo de aprendizagem na construção de capacidades organizacionais, são grandes fontes de vantagem competitiva, na medida em que as tornam

capazes e detentoras de *know-how* necessário para operarem e produzirem os produtos desejados.

### 2.2.7 Aprendizagem Organizacional na Concepção de Outros Autores

Segundo Kolb (1984), o modo como o homem gera, a partir de sua experiência, conceitos, regras e princípios que guiarão seu comportamento em novas situações e de como ele modifica esses conceitos a fim de aumentar sua eficiência, caracterizam o processo de aprendizagem. Esse processo é tanto concreto quanto abstrato, concebido em um ciclo de quatro estágios: (1) experiência concreta é seguida por (2) observação e reflexão que levam à (3) formação de conceitos abstratos e generalizações que levam a (4) hipóteses a serem testadas em ações futuras, as quais, por seu turno, levarão a novas experiências (ver figura).



Figura 9: Modelo do Processo de Aprendizagem Vivencial de David Kolb

Fonte: Kolb (1984, p. 38)

O ciclo propõe uma constante interação entre ação e reflexão, experiências passadas e presentes num processo de realimentação.

Garvin (1993 apud FLEURY e FLEURY, 1997, p. 21) afirma que “organizações que aprendem são organizações capacitadas em criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos e *insights*”. E, neste sentido ele propõe cinco “**caminhos**” através dos quais a aprendizagem organizacional pode ocorrer:

- **Resolução sistemática de problemas:** esta atividade apóia-se na solução de problemas, com diagnósticos feitos com métodos científicos, usando-se de dados para a tomada de decisões.
- **Experimentação:** testar os novos conhecimentos.
- **Experiências passadas:** as organizações precisam rever seus sucessos e fracassos, avaliá-los sistematicamente e deixá-los acessíveis a todos.
- **Circulação do conhecimento:** o conhecimento precisa circular de forma rápida e eficiente por toda a organização.
- **Experiências realizadas por outros:** a observação das experiências realizadas por outras organizações pode ser um importante caminho para a aprendizagem.

Da mesma forma que no processo de aprendizagem individual, as crenças, os valores das pessoas precisam ser levados em consideração no processo de aprendizagem organizacional.

Para Crossan et al (1993 apud SCHERER, 1998, p. 101), desenvolver um conceito de aprendizagem organizacional é importante por muitas razões. A aprendizagem refere-se a maneira como as organizações se transformam, um processo vital para as organizações que querem sobreviver e prosperar. Os mesmos autores, construíram um modelo sócio-cognitivo de aprendizagem, onde partiram de três preceitos básicos de aprendizagem organizacional:

1. As organizações aprendem através de indivíduos, assim a compreensão sobre aprendizagem individual é importante;
2. Aprendizagem organizacional é diferente de uma simples soma de aprendizagem individual, assim a compreensão da aprendizagem individual não é suficiente;
3. Aprendizagem organizacional é um processo de mudança de comportamento, crenças e outros depósitos de conhecimento, tais como sistemas e estruturas organizacionais.

Neste sentido, Fiol e Lyles (1985 apud SCHERER, 1998, p. 103) definiram a aprendizagem como o desenvolvimento de percepções, conhecimento e associações entre as ações passadas, a efetividade destas ações e as ações futuras.

Assim, Scherer (1998, p. 107), entende que pode-se definir aprendizagem como um processo contínuo e auto-reflexivo de adquirir conhecimento para a ação, partindo da experiência, ação e reflexão da ação, suas conseqüências, resultados e valores agregados. A aprendizagem é um processo voltado a uma ação efetiva, ou seja, direcionada a resultados e a uma prática.

Para Prohmann e Seleme (2000), quanto aos processos de aprendizagem existem quatro fontes principais (HUBER, 1991), as quais são diretamente articuladas na construção da aprendizagem organizacional, estas fontes são: aquisição de conhecimento, distribuição de informação, interpretação da informação e memória organizacional, detalhadas a seguir:

- 1) **Aquisição de conhecimento** - é o processo pelo qual o conhecimento é adquirido. Esse processo é composto tanto por atividades formais como, pesquisas e análises técnicas, quanto por situações informais, como conversas e leituras de informativos.
- 2) **Distribuição da informação** - a distribuição de informação é determinante da ocorrência e da amplitude da aprendizagem organizacional. Quando a informação é amplamente distribuída na organização, mais e mais fontes de informação existem.

3) **Interpretação da informação** - a interpretação é o processo através do qual é dado significado à informação, e também o processo de traduzir eventos e desenvolver compreensão compartilhada e esquemas conceituais.

4) **Memória organizacional** - a questão de uma memória organizacional é mais complexa do que pode parecer, pois está relacionada a alguns fatores importantes: o giro de pessoal cria perda no componente humano da memória de uma organização; a não antecipação das necessidades futuras por informação pode criar uma grande quantidade desta, que não é armazenada ou de difícil recuperação; unidades organizacionais com necessidade de informações, freqüentemente não sabem da existência ou de quais unidades possuem e armazenam as informações necessárias, os quais são definidos somente em termos de memória.

Ainda para os mesmos autores, a aprendizagem, como fenômeno organizacional, pode ser mais ou menos controlada. Assim como as pessoas aprendem para agir positiva ou negativamente, também as organizações podem investir esforços de aprendizagem que pode ser, por exemplo, para reduzir o pagamento de impostos de forma a utilizar os descontos permitidos na lei ou simplesmente aprender procedimentos ilegais de sonegação.

De acordo com Loiola et al (2002), se for admitir-se que as organizações aprendem de formas diferentes, então parecem existir evidências fortes de que diferenças relativas ao contexto – cultura, setor e local de atuação - são condicionantes que exercem impactos sobre a aprendizagem de cada organização. Ou seja, diferenças individuais, grupais, mas, também, locais (KIM, 1998), setoriais e culturais (WEICK, 1996) tendem a redundar em diferentes maneiras de aprender. Os mesmos autores, entendem que aprendizado individual e o aprendizado organizacional constituem dimensões diferentes, porém dependentes, de um mesmo processo. Indivíduos e grupos aprendem em contextos específicos. Tomando-se como referência o processo de aprendizagem organizacional, é pertinente mencionar os três tipos de

contexto. O **primeiro deles é o contexto externo à organização**, onde elementos econômicos, sociais e culturais dos locais onde as organizações estão funcionando, assim como as características dos padrões concorrenciais dos setores nos quais as organizações, cujos indivíduos e grupos agem e aprendem, estão inseridas. Esses padrões concorrenciais correspondem a elementos que caracterizam os mercados, a concorrência, o sistema de regulação e as relações entre as organizações. O **segundo é o contexto organizacional**, que compreende as suas dimensões estruturais (hierarquia, divisão do trabalho, processos e formas de organização do trabalho, estruturas de comunicação, negociação e de treinamento, dentre outras), culturais (valores, crenças, símbolos e signos, comportamentos no trabalho, estilos de liderança, processo de decisão), políticas (poder, conflito, estratégias), financeiras, tecnológicas e de posicionamento estratégico no seu setor de atuação. O **terceiro é o contexto da experiência específica de aprendizagem**, nesse contexto estão os aspectos ligados diretamente à experiência.

Segundo Winter (1996 apud LOIOLA; ROCHA e RASKIN, 2002), a **teoria evolucionária postula** que, o conhecimento organizacional fragmentado e distribuído nas rotinas, não decorre de uma seleção, racionalmente orientada, de algumas entre várias opções conhecidas. Pelo contrário, decorre do aprendizado organizacional, o qual é condicionado, por sua vez, pela história da firma. Ainda para a **teoria evolucionária**, grande parte do conhecimento existente na organização, não pode ser compreendido, e nem comunicado de forma simbólica. Assim, as rotinas organizacionais envolvem conhecimento tácito, uma vez que repousam sobre o exercício de habilidades individuais. Conseqüentemente, o conhecimento organizacional é fragmentado, tendo em vista que conhecimentos articulados por uns indivíduos podem ser inacessíveis a outros.

Ainda o mesmo autor sugere a possibilidade de aprendizagem de rotinas tácitas, através da interação social, conforme preconizado pela **abordagem evolucionária sobre**

**aprendizagem:** *“Aspectos da rotina desconhecidos para os participantes podem tornar-se tanto conhecidos, quanto articuláveis se os participantes se encontram e discutem sobre o assunto”*. O exame e a construção conjunta do entendimento sobre como a rotina funciona pode elevar a consciência da equipe.

Segundo Howard et al (2000), a aprendizagem em todos os níveis da organização não se traduz apenas em uma vantagem para a organização, ela é um imperativo para se obter sucesso à longo prazo e, antes que uma organização possa aprender com uma inovação no seu meio, ela deve repensar o processo pelo qual essa inovação será transmitida para toda a organização. A necessidade de se organizar para a mudança também requer um alto grau de descentralização, isto porque a organização deve ser estruturada de forma que as decisões possam ser tomadas rapidamente.

Entretanto, para Schein (1993 apud FLEURY e FLEURY, 1997, p. 28), “o processo de aprendizagem acontece através da aquisição de conhecimentos e informações, o que constitui um processo lento e gradativo”. E, para enfrentar novos desafios, as pessoas teriam que desaprender as formas conhecidas de lidar com as situações e aprender novamente; este pode ser um processo difícil, até doloroso, e as pessoas procuram evitá-lo. Quando as mudanças são graduais, ou seja, à medida que os novos valores são incorporados, gera-se menos ansiedade, as pessoas predispõem-se mais facilmente a procurar novas alternativas, soluções, e a incorporar uma dinâmica de aprendizagem permanente na vida organizacional.

Segundo Fleury e Fleury (1997), alguns pontos são essenciais para gerar uma dinâmica de aprendizagem, como: o processo de inovação; a busca contínua de capacitação e qualificação das pessoas e das organizações e que a aprendizagem seja um processo coletivo, em que os objetivos organizacionais sejam partilhados e desenvolva-se uma visão sistêmica. Essa dinâmica precisa estar fundamentada sobre valores básicos que dêem consistência às práticas organizacionais e adquira-se valores, como: atitude pró-ativa das pessoas,

comunicação precisa e informações confiáveis, orientação para o futuro e capacidade de pensar sistemicamente.

Outros autores contribuíram com definições sobre aprendizagem, conforme o quadro a seguir:

<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
G. Huber (1991)	“Uma organização aprende se qualquer de suas unidades adquire conhecimento, que ela reconhece como potencialmente útil para a organização”.
Frank Blackler (1993)	“As formas mais tácitas e “incorporadas” de aprendizagem envolvem práticas estabelecidas, observação e emulação de profissionais competentes e socialização em uma comunidade de práticas”.
Nancy Dixon (1994)	“Aprendizagem organizacional é um ciclo contínuo de geração de informações, de integração destas no contexto organizacional, de sua interpretação de forma coletiva e de agir com base nelas”.
Mark Easterby-Smith (2001)	“A aprendizagem é algo que acontece não dentro da mente dos indivíduos, mas como resultado da interação entre pessoas”.

Quadro 2: Definições sobre Aprendizagem Organizacional

Fonte: Adaptado de Easterby-Smith et al (2001)

Para Finger e Brand (apud EASTERBY-SMITH et al, 2001), atividades de aprendizagem são os elementos, contribuições ou intervenções no processo de aprendizagem organizacional. As atividades podem ser tradicionais de educação e treinamento, o uso ativo de fontes internas de aprendizagem (como rotação de cargos, circulação de informações), o uso ativo de fontes externas de aprendizagem (como análise de reclamações dos clientes, pesquisas de mercado). Nessas fontes estão incluídas as condições estruturais, as culturais e as condições do ambiente organizacional. E ainda, conforme os autores, uma organização de aprendizagem deve desenvolver uma cultura de aprendizagem, uma estrutura de aprendizagem e, o trabalho deve ser organizado de modo que favoreça a mesma.

Já para Antonacopoulou (apud EASTERBY-SMITH et al, 2001), um dos fatores que determinam as atitudes individuais em relação à aprendizagem é o modo pelo qual os

indivíduos avaliam a interação de fatores pessoais e organizacionais. No contexto das organizações, um clima organizacional construtivo proporciona condições ao indivíduo a ter: atitudes positivas em relação à aprendizagem, reconhecer a necessidade de desenvolver a mesma, superar a própria resistência às mudanças, entender suas deficiências como aprendiz, ser mais aberto às experiências e predisposto a aprender com elas.

O desejo de aprender precisa ser despertado em todos os membros da organização para promover a aprendizagem organizacional. Para isso é necessário expandir as capacidades e habilidades de cada membro.

De acordo com Bitencourt (2004b), a questão da divergência e da convergência de definições de aprendizagem – a base para a aprendizagem organizacional – é a aquisição de informações diversas e também a visão comum. A convergência e a divergência de significados são importantes para essa construção (FIOL, 1994 apud BITENCOURT, 2004b). A questão da descrição ou prescrição – como as organizações aprendem (foco no processo)? Como as organizações deveriam aprender (foco nos resultados)? A primeira questão enfatiza a abordagem descritiva, enquanto a segunda refere-se a prescritiva. Segundo a mesma autora, ambas são possíveis e dependem exclusivamente dos propósitos e orientações sobre a aprendizagem organizacional.

### **2.2.8 Relação entre Aprendizagem Organizacional e Cultura Organizacional**

Para DiBella e Nevis (1999, p. 23) “a natureza da aprendizagem e a forma pela qual ela acontece estão intimamente ligadas à cultura da organização”. Para facilitar a aprendizagem deve-se concentrar o foco na melhoria das competências individuais e na

mudança da cultura organizacional. Ainda para os mesmos autores, o relacionamento entre aprendizagem e cultura nas **perspectivas de aprendizagem**, apresentam: na **normativa** - a aprendizagem ocorre quando as organizações têm a cultura correta; na **desenvolvimental** - à medida que uma organização evolui, a sua cultura e conseqüentemente seu estilo de aprendizagem, também evoluem; e na **perspectiva capacitacional** considera-se que as organizações são culturas onde o conhecimento a respeito de comportamento e valores é continuamente disseminado, sendo a relação intrínseca.

Conforme Schein (1993 apud TIEPOLO, 2000), a aprendizagem requer períodos de questionamento envolvendo a cultura organizacional, buscando-se identificar limitações atuais e possibilidades existentes em outras culturas. Para ele, o processo de aprendizagem em uma organização inicia-se pela análise das necessidades de aprendizado, segue-se pela consideração da ansiedade inerente ao processo, das defesas organizacionais e dos pressupostos culturais.

De acordo Zaguini (2002), a cultura apresenta elementos que estão em constante interação e que constituem os padrões para a percepção, o pensar, o agir e o comunicar daqueles que fazem parte da organização. Portanto, a cultura pode tender a homogeneizar determinadas funções, caso os seus membros tenham valores, normas e metas em comum, ou valorizar as diferenças individuais. Os valores compartilhados por um grupo podem influenciar o comportamento organizacional (e vice-versa), integrando ações. Sendo assim, uma cultura organizacional regida por regras e padrões maleáveis possui uma inclinação a aprender com a diversidade e institucionaliza a flexibilidade organizacional.

Segundo Bleyer (2002), o processo de aprendizagem ocorre tanto no momento de criação da cultura, quanto no momento de transmissão de valores aos membros da organização, por meio da aquisição de novos conhecimentos e informações e se constitui em uma ação coletiva e sistêmica, partilhada pela totalidade de membros da organização.

Neste sentido, Machado-da-Silva e Crubellate (1998), o conceito de cultura organizacional vem sendo utilizado na literatura especializada, a partir de noções diferentes e, muitas vezes, claramente divergentes. Portanto, é possível encontrar desde trabalhos em que a noção da cultura como variável atende ao pragmatismo gerencial, até estudos mais analíticos em que as visões ideacional e metafórica de cultura propiciam interpretações do processo de construção e reconstrução da realidade organizacional (SACKMANN, 1992; BARLEY e KUNDA, 1992; SMIRCICH, 1983).

Ainda conforme os mesmos autores, no caso da abordagem da cultura organizacional como variável, a ênfase dos estudos recai principalmente na possibilidade de gerenciamento de tal fenômeno; o objetivo fundamental consiste em alcançar altos padrões de eficiência organizacional por meio do delineamento de culturas fortes e integradas. Já o entendimento ideacional ou metafórico de cultura reforça o sentido de construção social da identidade organizacional: ao invés de ter uma cultura, a organização é uma cultura. Sendo assim, resulta da interação entre os membros da organização em contínuo processo de construção e reconstrução da realidade organizacional.

De acordo Volberda (1998 apud DELLAGNELO, 2000, p. 66), a cultura expressa os valores ou idéias sociais e as crenças que os membros organizacionais compartilham. A idéia de cultura utilizada como referência, não abrange apenas o sistema de idéias expresso no campo simbólico, o qual cria a identidade organizacional, incluem-se também os mecanismos culturais desenvolvidos para manter e mudar estes sistemas de idéias, chamados de liderança e regras não escritas (reforçam as crenças sobre a forma adequada de se comportar). A análise da liderança contempla aspectos como o estilo de liderança assumido pelos gerentes, sua abordagem de planejamento e atitude gerencial.

Sendo que para Finger:

A capacidade cultural de aprender refere-se ao fato de que as normas e valores de uma organização influenciam processos de aprendizagem individuais e coletivos. A aprendizagem individual e coletiva é, por exemplo, favorecida por uma cultura de diálogo, de abertura, de transparência, de confiança, de tomada de risco e de comparação com os melhores (apud EASTERBY-SMITH et al, 2001, p. 188).

Segundo Fleury et al (1996), cultura organizacional é o substrato de crenças e valores que fundamentam as práticas formais e informais, que constituem a dinâmica de cada organização. E ainda, para os autores, os padrões culturais exercem uma influência preponderante nos processos de mudanças dentro das empresas.

Para Trompenaars (1994), “cultura é a forma por meio da qual um grupo de pessoas resolve problemas”, e ainda, “a forma como as atitudes são expressas dentro de uma organização específica é descrita como cultura organizacional”. E, ainda para o mesmo autor, é bem possível que as organizações possam ser idênticas quanto a dimensões objetivas, layout ou produto físico, mas são totalmente diferentes quanto aos significados que as culturas humanas adjacentes lhes imprimem. As culturas podem buscar o domínio da natureza, aceitar e ser subjugadas por ela ou viver na mais perfeita harmonia com ela.

Conforme Zago (2000), a cultura organizacional pode ser caracterizada pelo comportamento coletivo e social de seus membros, destacando-se que os comportamentos coletivos apresentam especificidades diferentes da simples soma dos comportamentos individuais, pois, quando entendido de forma coletiva, o comportamento assume uma totalidade que transcende a simples soma das partes, dando surgimento a uma identidade peculiar de conjunto, que passa a permear, assemelhar e caracterizar o comportamento de cada indivíduo como membro integrante do grupo.

As características da cultura, gradualmente, tornam-se evidentes à medida que a pessoa toma consciência dos padrões de interação entre indivíduos, da linguagem usada, das imagens e temas explorados na conversação e dos vários rituais da rotina diária. Em qualquer organização pode haver sistemas de valores diferentes e concorrentes que criam um mosaico de realidades organizacionais em vez de uma cultura corporativa uniforme.

De acordo com Bitencourt (2004a), a cultura organizacional está atrelada ao condicionamento dos integrantes de uma dada organização, no que tange às ações e aos comportamentos aceitos pela mesma.

Já para Alves (1997), cada realidade cultural tem a sua própria *lógica interna*, a qual se deve procurar conhecer para que façam sentidos as práticas, as concepções e transformações pelas quais ela passa. Essa *lógica* focaliza as maneiras pelas quais a realidade cultural é codificada ou manifestada, seja através da linguagem, idéias e doutrinas, seja por meio das crenças, valores, rituais e tradições.

A cultura pode ser interpretada como um *fator social* que contribui decisivamente para que a organização apresente uma congruência de perspectivas; mantenha a sua integridade; revele a sua singularidade; explicita a sua filosofia de administração; procure a conciliação das diferenças entre a organização e o indivíduo reduzindo os conflitos e fortalecendo a lealdade e criando condições para uma melhor adaptação com o ambiente externo.

## **2.3 CONSIDERAÇÕES**

No presente capítulo, foram abordados os temas que servem de base para o desenvolvimento do instrumento de avaliação, dos seus critérios e das sugestões.

Em síntese, pode-se dizer que a preocupação e o respeito com a variável ambiental devem estar presentes nas organizações e, por consequência, nos processos de aprendizagem organizacional, por razões que referem-se a: **sobrevivência humana, consenso público** (sem empresas com consciência ecológica, não haverá consenso entre o povo e a comunidade de negócios), **oportunidades de mercado, redução de riscos, redução de custos** e a **integridade pessoal** (sem administração com consciência ecológica, tanto os administradores como os colaboradores terão a sensação de falta de integridade pessoal, sendo assim, incapazes de identificar-se totalmente com o seu trabalho).

Atualmente, não é mais suficiente que as organizações demonstrem uma contínua melhoria de seus serviços e produtos, também precisam demonstrar sua capacidade de oferecer serviços e produtos que, nos seus processos produtivos, levem em consideração os impactos causados ao meio ambiente. A questão ambiental deve ser vista e entendida como uma oportunidade competitiva que vem contribuir para o aumento da probabilidade de sobrevivência das organizações.

Para as organizações darem continuidade às suas atividades, é necessário que tenham colaboradores que aprendam sempre, que tenham a capacidade de tirar proveito das mudanças antes de seus concorrentes e se adaptem as novas circunstâncias. Para isso, é necessário que desenvolvam sua capacidade de aprendizagem organizacional. Se as organizações funcionam da forma como funcionam é porque as pessoas que fazem parte delas funcionam dessa forma, portanto, as mudanças organizacionais ocorrem quando as pessoas envolvidas mudam sua forma de pensar e interagir.

Alguns autores têm se concentrado nos atributos exclusivos ou nas características fundamentais da aprendizagem organizacional (**perspectiva normativa**): outros já se voltam para a necessidade de que as organizações se desenvolvem através de uma série de estágios

distintos (**perspectiva desenvolvimental**); finalmente, há os que reconhecem as propriedades da aprendizagem apresentadas por todas as organizações (**perspectiva das capacidades**).

Na **perspectiva normativa**, alguns autores supõem que a aprendizagem como atividade coletiva somente é possível sob certas condições ou em certas circunstâncias. A aprendizagem como mecanismo gerador da evolução organizacional, não acontece por acaso e nem é produto de ações casuísticas, mas resulta do desenvolvimento e do emprego de habilidades específicas.

Na **perspectiva desenvolvimental**, as organizações podem alcançar o status de organização aprendiz por meio de liderança gerencial, mas também podem fazê-lo através de estágios de desenvolvimento por meio de **mudança evolucionária**. Os processos de aprendizagem evoluem até que a organização atinja o último estágio de seu desenvolvimento, que resulta do tempo de sua existência no mercado, crescimento, desenvolvimento gerencial e inovações tecnológicas em sua área de atuação. A forma de aprendizagem adotada por uma organização em seus primeiros anos de vida, tende a evoluir para outras formas mais adequadas à experiência organizacional adquirida ao longo do tempo (DIBELLA e NEVIS, 1999).

Na **perspectiva capacitacional**, toda e qualquer organização, como sistema social, tem características de aprendizagem. Essa perspectiva representa uma visão pluralista sobre a questão da aprendizagem organizacional, pressupõe que não há uma forma melhor ou pior de aprender e que os processos de aprendizagem fazem parte integrante da cultura e da estrutura da própria organização.

A confrontação entre diferentes abordagens da aprendizagem organizacional é importante não só para identificar convergências, divergências, mas também para realçar complementaridades, o que pode aumentar o potencial explicativo das teorias em uso.

Em nenhum momento tem-se a pretensão de afirmar que revisão da literatura apresentada esgota os temas. No próximo capítulo apresenta-se a metodologia da pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

Esse capítulo apresenta a caracterização metodológica da pesquisa; descrição detalhada do estudo; construção do instrumento da pesquisa; caracterização das organizações; definição das amostras; análise de validade das asserções; e forma da apresentação dos dados e da análise.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO METODOLÓGICA DA PESQUISA

A classificação da pesquisa desenvolvida baseia-se nas considerações de Silva e Menezes (2001), que definiram quatro formas para a classificação de uma pesquisa científica, que são do ponto de vista de: sua natureza, da abordagem do problema, seus objetivos e dos procedimentos técnicos.

**Quanto a natureza** o presente trabalho enquadra-se na categoria de **Pesquisa Aplicada**, porque objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Na presente pesquisa, o instrumento desenvolvido foi aplicado em duas organizações, dessa forma, foi possível a realização do estudo comparativo.

**Quanto a abordagem do problema** o presente trabalho enquadra-se na categoria de **Pesquisa Qualitativa**, onde a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas nessa forma de pesquisa, que não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. Na pesquisa qualitativa os dados tendem a ser analisados pelo método indutivo, sendo o processo e seu significado os principais focos de abordagem. Segundo Gil (1999), o método indutivo considera que o conhecimento é fundamentado na experiência, não levando em conta

princípios preestabelecidos. No método indutivo a generalização deriva de observações de casos reais. E também quanto a abordagem do problema enquadra-se na categoria de **Pesquisa Quantitativa**, quanto a análise de validade das asserções (cálculo do coeficiente de correlação linear). A Pesquisa Quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números, opiniões e informações para classificá-las e analisá-las e requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas.

**Quanto aos objetivos** o presente trabalho enquadra-se na categoria de **Pesquisa Exploratória**, visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve o levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. E também quanto aos objetivos enquadra-se na categoria de **Pesquisa Descritiva**, que visa descrever as características de determinada população ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, no caso, o instrumento para avaliação da capacidade de aprendizagem organizacional.

De acordo com Triviños (1987), a pesquisa descritiva exige do pesquisador, uma precisa delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e interpretação dos dados. A população e a amostra devem ser claramente delimitadas, da mesma maneira que os objetivos do estudo e as questões da pesquisa.

**Quanto aos procedimentos técnicos** o presente trabalho utilizou a **Pesquisa Bibliográfica**, elaborada a partir de material já publicado, como livros, artigos de periódicos e normas técnicas. E também utilizou a **Pesquisa de Campo**, que conforme Gil (1999), a pesquisa de campo procura o aprofundamento de questões propostas. O planejamento da pesquisa de campo apresenta flexibilidade, podendo ocorrer mesmo que seus objetivos sejam

reformulados ao longo do processo de pesquisa. Na presente pesquisa, a parte de campo foi a aplicação do instrumento nas duas organizações.

### 3.2 DESCRIÇÃO DETALHADA DO ESTUDO

A descrição detalhada dos passos metodológicos adotados no Estudo é apresentada no quadro a seguir:

<b>Etapa do Trabalho</b>	<b>Período de Realização</b>	<b>Produtos</b>
Revisão da Literatura	Junho/2002 à agosto/2003 Maio à julho/2004	Fundamentação Teórica
Estratégia da Pesquisa	Maio à agosto/2003 Junho à julho/2004	Problema da Pesquisa e Objetivos
Construção do Instrumento	Julho/2004	Instrumento de Pesquisa
Definição das Organizações	Agosto/2004	Aplicação nas Organizações
Compilação e análise dos dados	Agosto/2004	Interpretação e Análise dos dados
Conclusão e Redação da Versão Final	Setembro/2004	Dissertação concluída

Quadro 3: Classificação Metodológica do Trabalho e das Atividades Realizadas

Fonte: Elaborado pela autora (2004)

### 3.3 CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento desenvolvido é do tipo Escala de Likert. Conforme Gil (1999), a construção de uma escala deste tipo, deve seguir os seguintes passos:

- 1) recolhe-se grande número de enunciados que manifestam opinião ou atitude acerca do problema a ser estudado;
- 2) pede-se a um certo número de pessoas que manifestem sua discordância ou concordância em relação a cada um dos enunciados;
- 3) procede-se à avaliação dos vários itens, de modo que uma resposta que indica a atitude mais favorável recebe o valor mais alto e a menos favorável o valor mais baixo;
- 4) calcula-se o resultado total de cada indivíduo pela soma dos itens;
- 5) analisa-se as respostas para verificar quais os itens que discriminam mais claramente entre os que obtêm resultados elevados e os que obtêm resultados baixos na escala total. Os itens que não apresentam forte correlação com o resultado total, ou que não provocam respostas diferentes dos que apresentam resultados altos e baixos no resultado total, são eliminados para garantir a coerência interna da escala.

A Escala do instrumento de pesquisa tem como opções de resposta, partindo do “discordo plenamente”, seguido pelo “discordo em parte”, “concordo em parte” e “concordo plenamente”, não apresentando número ímpar de possibilidades, a fim de minimizar tendências de valor central.

### 3.3.1 O Instrumento para Avaliação da Capacidade de Aprendizagem Organizacional

A análise da literatura sobre o tema Aprendizagem Organizacional (apresentado no capítulo dois), serviu de base para construir o instrumento. Utilizou-se como referência a **Perspectiva Capacitacional - Abordagem Integrada** de DiBella e Nevis (1999), optou-se por essa perspectiva, pelo fato de a mesma combinar elementos das perspectivas normativa e desenvolvimental. Na seqüência, serão reapresentados alguns pontos importantes.

De acordo com a perspectiva capacitacional, toda e qualquer organização, como sistema social, tem características de aprendizagem. Ela representa uma visão pluralista sobre a questão, e pressupõe que não há uma forma melhor ou pior de aprender, e que os processos de aprendizagem fazem parte integrante da cultura e da estrutura da própria organização. Portanto, para a perspectiva, a aprendizagem organizacional é algo que ocorre em qualquer organização.

As organizações adquirem o conhecimento diretamente pela experiência de seus empregados e, indiretamente, pela experiência de outras organizações. Por isso, pode envolver tanto a criação, quanto a aquisição de conhecimento. Uma vez que as organizações estão continuamente gerando experiências, e conseqüentemente gerando ou adquirindo conhecimento, as condições potenciais para a ocorrência da aprendizagem estão sempre presentes. Para transformar esse potencial em realidade, as organizações devem possuir a capacidade de disseminar e usar esse conhecimento.

Existem diversas formas de disseminar o conhecimento, como: boletins informativos, relatórios, treinamentos, e-mail e outros. Os programas empresariais que premiam os empregados que contribuem com idéias inovadoras ou com sugestões para a redução de

custos ou para o aumento de produtividade, colaboram para um comportamento de aprendizagem organizacional (que também são uma forma de disseminar o conhecimento).

Os autores identificaram os elementos para uma abordagem integrada, que são: sete Orientações para Aprendizagem (elementos descritivos) e dez Fatores Facilitadores (elementos prescritivos), que conjuntamente descrevem a **Capacidade de Aprendizagem nas Organizações**. As Orientações para Aprendizagem, refletem como a aprendizagem ocorre e o conteúdo dessa aprendizagem, onde e como o conhecimento é adquirido, disseminado e usado. Os Fatores Facilitadores, promovem a aprendizagem, quanto mais forte for a presença deles em uma unidade organizacional, maior a probabilidade para que ocorra a aprendizagem. Em conjunto, determinam o potencial de aprendizagem de uma organização. Os Fatores Facilitadores - Envolvimento das Lideranças e Perspectiva Sistêmica e a Orientação Foco de Aprendizagem, são os que auxiliam o desenvolvimento de todas as fases do Ciclo de Aprendizagem. Com base em seus estudos, os autores comprovaram e concluíram que as unidades organizacionais que são fortes nesses dois Fatores Facilitadores e sabem escolher um Foco de Aprendizagem relevante para sua estrutura, cultura e grau de interdependência, revelam maior propensão à aprendizagem.

Com base nas Orientações de Aprendizagem e nos Fatores Facilitadores foram elaboradas as asserções do Instrumento (anexo 01). Sendo que as asserções de 1 à 18 são referentes as Orientações de Aprendizagem e as de 19 à 44 são referentes aos Fatores Facilitadores, conforme quadro a seguir:

<b>Orientações de Aprendizagem e Fatores Facilitadores</b>	<b>Número da Asserção no Instrumento</b>
Fonte do Conhecimento	1 e 2
Foco Conteúdo-Processo	3, 4 e 5
Reserva de Conhecimento	6, 7 e 8
Modo de Disseminação	9, 10 e 11
Escopo de Aprendizagem	12 e 13
Foco Cadeia de Valores	14 e 15
Foco Aprendizagem	16, 17 e 18
Investigação Imperativa	19 e 20
Defasagem de Desempenho	21 e 22
Preocupação com a Medição	23
Curiosidade Organizacional	24, 25 e 26
Clima de Abertura	27, 28, 29 e 30
Educação Continuada	31, 32 e 33
Variedade Operacional	34 e 35
Defensores Múltiplos	36, 37 e 38
Envolvimento das Lideranças	39, 40 e 41
Perspectiva Sistêmica	42, 43 e 44

Quadro 4: Relação entre Orientações de Aprendizagem / Fatores Facilitadores e as Asserções do Instrumento

Fonte: Elaborado pela autora (2004)

### **3.4 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES**

Para a realização desta dissertação optou-se por um estudo comparativo entre duas organizações, estudo este da **avaliação da capacidade de aprendizagem organizacional**.

Por ser um comparativo, buscou-se organizações que atuam no mesmo setor, no caso, o setor produtivo e também buscou-se utilizar uma amostragem semelhante.

Foi realizada uma visita as organizações, onde foi apresentado o instrumento (anexo 01) e explicado que as respostas somente seriam utilizadas para fins de análise, as organizações foram receptivas. Mas, antes dessas organizações, havia realizado contato com outras, mas não demonstraram interesse na aplicação do instrumento.

Para preservar o anonimato das organizações pesquisadas, não serão mencionadas nesta dissertação, nomes ou siglas que possam identificar as mesmas. Elas foram denominadas de **Organização “A”** e **Organização “B”**.

#### **3.4.1 Caracterização da Organização “A”**

Composta por três pessoas na direção, três pessoas na gerência e 110 colaboradores.

Quanto ao grau de escolaridade dos respondentes:

- 6,6% têm pós-graduação;
- 6,6% têm curso superior completo;
- 15,2% estão cursando nível superior;
- 43,4% têm segundo grau completo;
- 6,6% têm segundo grau incompleto;
- 10,8% têm o primeiro grau completo;
- 10,8% têm o primeiro grau incompleto.

Referente ao tempo que os respondentes trabalham na organização, está distribuído da seguinte forma: 34,8% está há menos de um ano na organização, 21,8% está há mais de um ano, mas menos de três anos, 13% está entre três e cinco anos e 30,4% está há mais de cinco anos.

### **3.4.2 Caracterização da Organização “B”**

Composta por duas pessoas na direção, três pessoas na gerência e 81 colaboradores.

Quanto ao grau de escolaridade dos respondentes:

- 5% têm curso superior completo;
- 15% estão cursando nível superior;
- 37,5% têm segundo grau completo;
- 20% têm segundo grau incompleto;
- 15% têm o primeiro grau completo;
- 7,5% têm o primeiro grau incompleto.

Referente ao tempo que os respondentes trabalham na organização, está distribuído da seguinte forma: 22,5% está há menos de um ano na organização, 35% está há mais de um ano, mas menos de três anos, 27,5% está entre três e cinco anos e 15% está há mais de cinco anos.

### 3.5 DEFINIÇÃO DAS AMOSTRAS

Para a definição do tamanho das amostras, foi utilizada planilha eletrônica de cálculo do tamanho da amostra - distribuição binomial, conforme Bezerra (2003).

#### Organização “A” - Cálculo do Tamanho da Amostra

N = População	<b>116</b>
p = Probabilidade de sucesso De ocorrer o evento (%)	<b>95</b>
z = Valor de z correspondente ao Nível de confiança desejado	<b>1,96</b>
e = Margem de erro (%)	<b>5</b>
<b>Tamanho da amostra</b>	<b>46</b>
Substitua os valores nas células destacadas em vermelho e tecle enter para que o tamanho da amostra seja automaticamente calculado!	

Fonte: Dados da Organização “A” (2004)

Valores de z	Nível de confiança
1,64	90,00
1,67	90,50
1,70	91,00
1,72	91,50
1,75	92,00
1,78	92,50
1,81	93,00
1,85	93,50
1,88	94,00
1,92	94,50
<b>1,96</b>	<b>95,00</b>
2,00	95,50
2,05	96,00
2,11	96,50
2,17	97,00
2,24	97,50
2,33	98,00
2,43	98,50
2,58	99,00
2,81	99,50
3,00	99,73

Fonte: Bezerra (2003)

Os respondentes da Organização “A” foram: uma pessoa da direção, três gerentes e quarenta e dois colaboradores.

## Organização “B” - Cálculo do Tamanho da Amostra

N = População	<b>86</b>
p = Probabilidade de sucesso De ocorrer o evento (%)	<b>95</b>
z = Valor de z correspondente ao nível de confiança desejado	<b>1,96</b>
e = Margem de erro (%)	<b>5</b>
<b>Tamanho da amostra</b>	<b>40</b>
Substitua os valores nas células destacadas em vermelho e tecle enter para que o tamanho da amostra seja automaticamente calculado!	

Fonte: Dados da Organização “B” (2004)

Valores de z	Nível de confiança
1,64	90,00
1,67	90,50
1,70	91,00
1,72	91,50
1,75	92,00
1,78	92,50
1,81	93,00
1,85	93,50
1,88	94,00
1,92	94,50
1,96	95,00
2,00	95,50
2,05	96,00
2,11	96,50
2,17	97,00
2,24	97,50
2,33	98,00
2,43	98,50
2,58	99,00
2,81	99,50
3,00	99,73

Fonte: Bezerra (2003)

Os respondentes da Organização “B” foram: uma pessoa da direção, três gerentes e trinta e seis colaboradores.

### 3.6 ANÁLISE DE VALIDADE DAS ASSERÇÕES

Após a aplicação do instrumento foi realizada a validação das asserções, por organização, identificando as asserções válidas para a computação final da pesquisa. Para

esta validação foi executada a verificação da correlação entre a pontuação obtida na asserção e a pontuação total obtida no instrumento de pesquisa, por respondente.

A análise da validade, segundo Hayes (1992 apud SOUZA, 2004), mede o grau pelo qual as evidências levantadas apóiam as inferências feitas sobre os resultados derivados das medidas, ou o grau pelo qual as escalas medem o que foram projetadas para medir.

Com a análise da validade das asserções pretende-se assegurar que houve dispersão mínima de respostas entre os respondentes em relação à escala atitudinal proposta e que existe consistência entre pontuação alta na asserção e pontuação alta no instrumento e vice-versa.

Deve-se fazer a associação da escala atitudinal, partindo da discordância plena à concordância plena, com níveis intermediários, discordo em parte e concordo em parte. Para fim de aplicação de técnicas estatísticas como o cálculo de médias e coeficiente de correlação linear ( $r$ ) é adotada um escala numérica de intervalos constantes, que neste caso foi de 1, 2, 3 e 4 para asserções (sendo que todas com enfoque positivo).

Para a análise da validade das asserções é utilizada correlação linear ( $r$  de *Pearson*), por se tratar da determinação da força do relacionamento entre duas observações emparelhadas. O  $r$  de *Pearson* é o coeficiente de correlação que sintetiza o grau de relacionamento entre duas variáveis (SOMMER, 2001a apud SOUZA, 2004).

Sommer (2001a apud SOUZA, 2004), recomenda para o cálculo do coeficiente da correlação linear, envolvendo os pares da pontuação na asserção e o total de pontos no instrumento por respondente, o valor de  $r > 0,21$ , que significa aceitar correlações positivas no intervalo de fraca à forte (ideal) correlação, conforme apresentação do quadro a seguir, uma vez que a medição de percepções não necessita do rigor estatístico de terem perfeita correlação entre as variáveis envolvidas.

<b>Valor de <math>r</math></b>	<b>Descrição do Relacionamento Linear</b>
$0,0 \leq r \leq 0,20$	Dependência Insignificante
$0,21 \leq r \leq 0,40$	Dependência Fraca
$0,41 \leq r \leq 0,70$	Dependência Moderada
$0,71 \leq r \leq 1,00$	Dependência Forte

Quadro 5: Valores da Medida de Correlação Linear

Fonte: Sommer (2001a apud SOUZA, 2004)

Para o cálculo do coeficiente de correlação linear (*r de Pearson*) utilizou-se a seguinte fórmula (STEVENSON, 1981, p. 375):

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} \cdot \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

onde:

$x$  = pontuação na asserção, por respondente;

$y$  = total de pontos no instrumento, por respondente;

$n$  = número de respondentes (tamanho da amostra).

No anexo 2, estão as planilhas do cálculo do coeficiente de correlação linear.

### 3.6.1 Passos para Análise de Validade das Asserções

Para análise de validade das asserções, os seguintes passos foram seguidos, para cada organização:

- coleta das pesquisas;
- elaboração da matriz de respostas, onde as linhas representam cada uma das asserções e as colunas correspondem a cada um dos respondentes;
- pontuação de todas as asserções por respondente, considerando que pontuação alta reflete percepção positiva e pontuação baixa reflete percepção negativa;
- atribuição da pontuação para cada asserção por respondente. Estes pontos são os elementos da matriz, fazendo a correspondência asserção versus respondente. Esta pontuação é chamada de  $x$ ;
- cálculo do total de pontos para cada respondente no instrumento. Na matriz isto corresponde à soma dos pontos de cada coluna. Estes pontos são chamados de  $y$ ;
- cálculo do coeficiente de correlação linear para cada asserção ( $x$ ) em relação ao total do instrumento ( $y$ ) em relação a todos os respondentes. Esta correlação foi representada como  $r_{xy}$ ;
- teste de cada correlação com respeito ao ponto de corte recomendado anteriormente no quadro 5. Na primeira aplicação, nenhuma das organizações apresentou asserções com dependência insignificante, portanto, todas as asserções foram validadas. Caso tivessem apresentado alguma asserção não válida, a mesma seria eliminada da matriz e desconsiderada para análise;

- a partir da matriz foram elaborados os quadros da Organização “A” e “B” (Primeira Aplicação), contendo as asserções, suas médias e respectivos coeficientes de correlação;
- a média das asserções foi obtida através da soma dos pontos das asserções validadas, dadas por cada respondente e dividido pelo número total de respondentes.

### 3.6.2 Validação das Asserções das Organizações “A” e “B”

Essa validação tem como objetivo apresentar a Descrição do Relacionamento Linear (dependência) das asserções. O quadro a seguir apresenta os resultados da **Organização “A”**, na Primeira Aplicação:

Asserção	Média	Correlação $r_{xy}$	Dependência	Observação
01	3,13	0,23	Fraca	
02	2,52	0,48	Moderada	
03	3,08	0,65	Moderada	
04	3,08	0,62	Moderada	
05	3,30	0,29	Fraca	
06	2,60	0,52	Moderada	
07	2,08	0,54	Moderada	
08	2,19	0,63	Moderada	
09	2,63	0,40	Fraca	
10	1,65	0,70	Moderada	
11	2,67	0,63	Moderada	
12	2,52	0,73	Forte	
13	2,47	0,46	Moderada	
14	3,06	0,26	Fraca	
15	2,28	0,38	Fraca	
16	2,65	0,22	Fraca	
17	2,54	0,59	Moderada	
18	2,50	0,58	Moderada	

19	2,43	0,57	Moderada	
20	2,30	0,54	Moderada	
21	2,39	0,39	Fraca	
22	2,71	0,39	Fraca	
23	2,34	0,35	Fraca	
24	2,80	0,35	Fraca	
25	2,30	0,63	Moderada	
26	3,17	0,57	Moderada	
27	2,26	0,67	Moderada	
28	2,47	0,21	Fraca	
29	2,34	0,76	Forte	
30	2,54	0,51	Moderada	
31	2,67	0,64	Moderada	
32	2,36	0,64	Moderada	
33	2,36	0,55	Moderada	
34	2,54	0,67	Moderada	
35	3,13	0,22	Fraca	
36	2,91	0,67	Moderada	
37	2,26	0,55	Moderada	
38	2,65	0,66	Moderada	
39	2,60	0,70	Moderada	
40	2,52	0,74	Forte	
41	2,84	0,73	Forte	
42	2,45	0,56	Moderada	
43	2,10	0,62	Moderada	
44	2,15	0,75	Forte	

Quadro 6: Validação das Asserções da Organização “A” - Primeira Aplicação

Fonte: Elaborado com dados da pesquisa (2004)

Na seqüência, o quadro apresenta os resultados da **Organização “B”, na Primeira Aplicação:**

Asserção	Média	Correlação $r_{xy}$	Dependência	Observação
01	2,67	0,67	Moderada	
02	2,45	0,59	Moderada	
03	2,97	0,76	Forte	
04	3,07	0,78	Forte	
05	2,82	0,78	Forte	
06	2,15	0,70	Moderada	
07	2,12	0,53	Moderada	

08	1,70	0,61	Moderada	
09	1,77	0,61	Moderada	
10	1,65	0,56	Moderada	
11	2,80	0,63	Moderada	
12	2,37	0,68	Moderada	
13	2,20	0,50	Moderada	
14	2,52	0,62	Moderada	
15	2,10	0,38	Fraca	
16	2,52	0,65	Moderada	
17	2,12	0,68	Moderada	
18	1,90	0,71	Forte	
19	2,32	0,54	Moderada	
20	2,37	0,67	Moderada	
21	1,97	0,67	Moderada	
22	2,12	0,75	Forte	
23	1,60	0,64	Moderada	
24	2,25	0,67	Moderada	
25	2,17	0,60	Moderada	
26	2,70	0,72	Forte	
27	2,55	0,66	Moderada	
28	2,37	0,50	Moderada	
29	2,27	0,74	Forte	
30	1,97	0,58	Moderada	
31	2,52	0,58	Moderada	
32	2,35	0,58	Moderada	
33	1,82	0,38	Fraca	
34	2,47	0,65	Moderada	
35	2,50	0,76	Forte	
36	2,82	0,67	Moderada	
37	1,90	0,55	Moderada	
38	2,55	0,78	Forte	
39	2,60	0,69	Moderada	
40	2,10	0,72	Forte	
41	2,62	0,74	Forte	
42	2,20	0,64	Moderada	
43	2,12	0,64	Moderada	
44	1,82	0,61	Moderada	

Quadro 7: Validação das Aserções da Organização “B” - Primeira Aplicação

Fonte: Elaborado com dados da pesquisa (2004)

Não foi necessário fazer uma segunda aplicação, porque nenhuma das organizações apresentou asserções com dependência insignificante.

### 3.7 FORMA DA APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DA ANÁLISE

Foram elaborados quadros com as médias das asserções por organização, descrição das análises, avaliações e o comparativo entre as organizações. O gráfico destina-se a ajudar na interpretação do resultado da pesquisa, ele representa o perfil atitudinal distribuído em intervalos, para isso utilizou-se as médias atitudinais das asserções (no gráfico comparativo).

Como a pontuação em cada asserção varia entre 1 e 4, optou-se por uma classificação de três partes para o Intervalo das Médias. Sendo que a pontuação baixa representa uma situação mais negativa, então, quanto menor a pontuação, menor contribuição para desenvolver a capacidade de aprendizagem organizacional. A pontuação alta representa uma situação mais positiva, então quanto maior a pontuação, maior a contribuição para desenvolver a capacidade de aprendizagem organizacional. Desta forma, têm-se:

<b>Intervalo das Médias das Asserções</b>	<b>Situação da Asserção na Organização</b>
1,00 e 1,99	Pequena contribuição para desenvolver a capacidade de aprendizagem organizacional
2,00 e 2,99	Média contribuição para desenvolver a capacidade de aprendizagem organizacional
3,00 e 4,00	Grande contribuição para desenvolver a capacidade de aprendizagem organizacional

Quadro 8: Intervalo das Médias das Asserções versus Situação da Asserção na Organização

Fonte: Elaborado pela autora (2004)

De acordo com o quadro 8, pode-se afirmar que caso a média da asserção esteja entre o valor de 1,00 e 1,99, ela representa uma atitude mais negativa frente à asserção, e então esta representa **uma pequena contribuição** para desenvolver a capacidade de aprendizagem

organizacional. Se esse valor estiver entre 2,00 e 2,99, representa **uma média contribuição** para desenvolver a capacidade de aprendizagem organizacional. E valores entre 3,00 e 4,00 representam uma situação positiva em relação à asserção, portanto, **uma grande contribuição** para desenvolver a capacidade de aprendizagem organizacional. Após análise de acordo com o quadro 8, totalizou-se as asserções que representaram **pequenas, médias e grandes contribuições**, fez-se o cálculo proporcional ao total de asserções validadas, destacando a que predominou em cada organização. No caso de predominar grande contribuição para desenvolver a capacidade de aprendizagem organizacional, demonstra que a organização tem desenvolvido uma significativa capacidade de aprendizagem organizacional. Se predominar média contribuição, significa que a organização tem desenvolvido uma média capacidade de aprendizagem organizacional, mas com oportunidades para aprimorar o desenvolvimento da mesma, e se predominar pequena contribuição, significa que a organização tem desenvolvido uma pequena capacidade de aprendizagem organizacional, com muitas oportunidades para trabalhar o desenvolvimento da mesma.

Com as respostas das asserções 19 à 44, pode-se verificar quais são os fatores facilitadores que estão mais presentes na organização (de acordo com a pontuação), constatando-se assim, quais fatores devem ser trabalhados pela organização, caso desejar desenvolver mais a sua capacidade de aprendizagem organizacional.

No próximo capítulo apresenta-se a análise da aplicação do instrumento.

## 4 ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO

O Instrumento foi entregue às organizações e foi acordado um prazo de sete dias para a recolha dos mesmos. Efetuada a compilação dos dados e a análise da validade das asserções, foi realizada a avaliação das organizações, o comparativo entre as mesmas e as sugestões.

### 4.1 AVALIAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO “A”

O quadro a seguir apresenta a Situação das Asserções na Organização “A” quanto a contribuição para desenvolver a capacidade de Aprendizagem Organizacional. Utilizou-se como referência o Quadro 8 do Intervalo das Médias das Asserções versus Situação da Asserção na Organização (mencionado no tópico 3.7 do capítulo da metodologia).

Asserção	Média	Situação da Asserção na Organização
01	3,13	<b>Grande</b>
02	2,52	Média
03	3,08	<b>Grande</b>
04	3,08	<b>Grande</b>
05	3,30	Grande
06	2,60	Média
07	2,08	Média
08	2,19	Média
09	2,63	Média
10	1,65	Pequena
11	2,67	Média
12	2,52	Média
13	2,47	Média
14	3,06	<b>Grande</b>
15	2,28	Média

16	2,65	Média
17	2,54	Média
18	2,50	Média
19	2,43	Média
20	2,30	Média
21	2,39	Média
22	2,71	Média
23	2,34	Média
24	2,80	Média
25	2,30	Média
26	3,17	<b>Grande</b>
27	2,26	Média
28	2,47	Média
29	2,34	Média
30	2,54	Média
31	2,67	Média
32	2,36	Média
33	2,36	Média
34	2,54	Média
35	3,13	<b>Grande</b>
36	2,91	Média
37	2,26	Média
38	2,65	Média
39	2,60	Média
40	2,52	Média
41	2,84	Média
42	2,45	Média
43	2,10	Média
44	2,15	Média

Quadro 9: Situação das Aserções na Organização “A”

Fonte: Elaborado com dados da pesquisa (2004)

Totalizando têm-se, **uma asserção com pequena contribuição** (ou seja, 2%), **trinta e seis com média contribuição** (ou seja, 82 %) e **sete com grande contribuição** (ou seja, 16%).

As asserções com média contribuição são as que no momento predominam na Organização, com um percentual significativo (82%), demonstrando assim, que a Organização tem ainda oportunidades para aprimorar o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem organizacional. Destaca-se a presença de sete asserções com **grande contribuição** (sendo cinco referentes a

Orientações de Aprendizagem e duas referentes a Fatores Facilitadores), o que vem a ser muito positivo para a Organização e reforça que a capacidade de aprendizagem organizacional está presente na mesma. De acordo com DiBella e Nevis (1999), as unidades organizacionais que são fortes nos Fatores Facilitadores - Envolvimento das Lideranças e Perspectiva Sistêmica e na Orientação Foco de Aprendizagem, revelam maior propensão à aprendizagem. Na Organização, as asserções 16, 17 e 18 (referentes ao Foco de Aprendizagem), as asserções 39, 40 e 41 (referentes ao Envolvimento das Lideranças) e as asserções 42, 43 e 44 (referentes a Perspectiva Sistêmica), apresentam todas uma situação de média contribuição para desenvolver a capacidade de aprendizagem organizacional, o que significa que esses fatores facilitadores e a orientação de aprendizagem, podem ser aprimorados.

A Organização apresenta apenas uma asserção com pequena contribuição, que é a referente a ter um Programa de Premiações as boas idéias e oferecer estímulos e incentivos para os colaboradores darem sugestões no seu trabalho. Essa asserção refere-se ao *Modo de Disseminação*, a média apresentada denota a não existência do referido programa ou estímulos. Que também são uma forma de disseminar o conhecimento, e portanto, contribuir para um comportamento de aprendizagem organizacional. Asserção esta referente a uma questão que pode ser solucionada de modo prático, por exemplo, incentivar e estimular as pessoas para que dêem sugestões de melhorias no seu trabalho.

Quanto as asserções de **grande contribuição**:

- **Primeira asserção – informações e conhecimentos são compartilhados no horário de trabalho** – refere-se a *Fonte do Conhecimento*, preferência por desenvolver o conhecimento **internamente**, o que vem a ser favorável para aumentar o desempenho das pessoas na organização.
- **Terceira asserção – a organização está sempre buscando formas de melhorar os seus produtos e serviços** – refere-se ao *Foco Conteúdo-*

*Processo*, ênfase dada ao conhecimento sobre **como** os produtos são desenvolvidos.

- **Quarta asserção** – **tem pessoas que analisam o processo produtivo, verificando o que pode ser modificado, para aumentar a produtividade** – refere-se ao *Foco Conteúdo-Processo*, ênfase dada ao processo.
- **Quinta asserção** – **são adotadas ações efetivas no processo produtivo, de forma a torná-lo menos agressivo ao meio ambiente** – refere-se ao *Foco Conteúdo-Processo*, da mesma forma que as duas anteriores, ênfase dada ao processo.
- **Décima quarta asserção** – **a prioridade de investimentos em aprendizagem é para as áreas de produção e serviços** – refere-se ao *Foco Cadeia de Valores*, ênfase dada a investimentos em aprendizagem relacionada a atividades de produção.
- **Vigésima sexta asserção** – **acompanha os avanços tecnológicos e as inovações nos produtos e serviços** – refere-se a *Curiosidade Organizacional*, a respeito de condições, práticas e novas tecnologias, propiciando a experimentação.
- **Trigésima quinta asserção** – **demonstra sua capacidade de oferecer produtos que, nos seus processos produtivos, levam em consideração os impactos causados ao meio ambiente** – refere-se a *Variedade Operacional*, tem a capacidade de oferecer produtos que levam em consideração os impactos causados ao meio ambiente.

A terceira, quarta, quinta, décima quarta, vigésima sexta e trigésima quinta asserções, estão fortemente relacionadas entre si, o que denota uma coerência nas respostas

apresentadas. Além disso a quinta e a trigésima quinta asserções demonstram que a organização está sensibilizada quanto à questão do meio ambiente.

**Em síntese a Organização “A” tem desenvolvido uma média capacidade de aprendizagem organizacional, com oportunidades para aprimorar o desenvolvimento da mesma.**

Na seqüência a avaliação da Organização “B”.

#### **4.2 AVALIAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO “B”**

O quadro a seguir apresenta a Situação das Asserções na Organização “B” quanto a contribuição para desenvolver a capacidade de Aprendizagem Organizacional.

<b>Asserção</b>	<b>Média</b>	<b>Situação da Asserção na Organização</b>
01	2,67	Média
02	2,45	Média
03	2,97	Média
04	3,07	<b>Grande</b>
05	2,82	Média
06	2,15	Média
07	2,12	Média
08	1,70	Pequena
09	1,77	Pequena
10	1,65	Pequena
11	2,80	Média
12	2,37	Média
13	2,20	Média
14	2,52	Média
15	2,10	Média
16	2,52	Média
17	2,12	Média
18	1,90	Pequena
19	2,32	Média

20	2,37	Média
21	1,97	<b>Pequena</b>
22	2,12	Média
23	1,60	<b>Pequena</b>
24	2,25	Média
25	2,17	Média
26	2,70	Média
27	2,55	Média
28	2,37	Média
29	2,27	Média
30	1,97	<b>Pequena</b>
31	2,52	Média
32	2,35	Média
33	1,82	<b>Pequena</b>
34	2,47	Média
35	2,50	Média
36	2,82	Média
37	1,90	Pequena
38	2,55	Média
39	2,60	Média
40	2,10	Média
41	2,62	Média
42	2,20	Média
43	2,12	Média
44	1,82	Pequena

Quadro 10: Situação das Aserções na Organização “B”

Fonte: Elaborado com dados da pesquisa (2004)

Totalizando têm-se, **dez asserções com pequena contribuição** (ou seja, 23%), **trinta e três com média contribuição** (ou seja, 75%) e **uma com grande contribuição** (ou seja, 2%).

Da mesma forma como na Organização “A”, as asserções com média contribuição são as que no momento predominam na Organização, demonstrando assim que a Organização “B” também tem oportunidades para aprimorar o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem organizacional.

Destaca-se a presença de dez asserções com **pequena contribuição** (sendo seis referentes a Fatores Facilitadores e quatro referentes a Orientações de Aprendizagem). De acordo com DiBella e Nevis (1999), os Fatores Facilitadores, promovem a aprendizagem, quanto mais forte for a presença deles em uma unidade organizacional, maior a probabilidade para que ocorra a

aprendizagem. No caso, as dez asserções, demonstram uma menor probabilidade da aprendizagem ocorrer nas respectivas situações. Fato este, que vem a ser negativo para o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem organizacional.

Quanto aos Fatores Facilitadores - Envolvimento das Lideranças e Perspectiva Sistêmica e na Orientação Foco de Aprendizagem, as asserções 16, 17 e 18 (referentes ao Foco de Aprendizagem), apresentam duas com média contribuição e uma com pequena contribuição; as asserções 39, 40 e 41 (referentes ao Envolvimento das Lideranças), apresentam média contribuição e as asserções 42, 43 e 44 (referentes a Perspectiva Sistêmica), apresentam duas com média contribuição e uma com pequena contribuição para desenvolver a capacidade de aprendizagem organizacional, o que significa que além de elevar as contribuições que estão pequenas, a Organização tem espaço para aprimorar o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem organizacional.

Quanto as asserções de **pequena contribuição**:

- **Oitava asserção – a organização possui manuais das políticas e procedimentos de trabalho, que são repassados as pessoas** – refere-se a *Reserva de Conhecimento*, a média apresentada denota que não existem manuais de políticas e procedimentos de trabalho, caso existam são de domínio particular.
- **Nona asserção – circulam na organização boletins informativos (impressos ou por e-mail) e/ou informativos em murais, com informações importantes sobre a mesma** – refere-se ao *Modo de Disseminação*, as referidas informações não são apresentadas por meio de métodos formais, como os acima mencionados.
- **Décima asserção – tem um Programa de Premiações as boas idéias e oferece estímulos e incentivos para os colaboradores que dão sugestões no**

**seu trabalho** – refere-se ao *Modo de Disseminação*, a média apresentada denota a não existência do referido programa ou estímulos. Que também são uma forma de disseminar o conhecimento, e portanto, contribuem para um comportamento de aprendizagem organizacional.

- **Décima oitava asserção – a variável ambiental está presente nos manuais de procedimentos, formalmente determinados, ou por meio do conhecimento explícito, declarado pelas pessoas, sobre atividades previstas pelas normas ambientais** – refere-se ao *Foco de Aprendizagem*, a média apresentada denota que manuais de procedimentos, ou o conhecimento explícito declarado pelas pessoas referente as atividades previstas nas normas ambientais, se existem são de domínio individual e não de conhecimento grupal.
- **Vigésima primeira asserção – de modo geral, a organização compartilha com os colaboradores a situação em que se encontra** – refere-se a *Defasagem de Desempenho*, a organização não compartilha a sua situação, não existindo assim a percepção generalizada (percepção coletiva) de que pode existir uma diferença entre o desempenho real e o desejado. Sendo que o potencial de aprendizagem é proporcional à abertura que a organização concede a seu pessoal para discutir os efeitos da defasagem de desempenho (DIBELLA e NEVIS, 1999).
- **Vigésima terceira asserção – a definição de critérios de medição ou de avaliação, é realizada em conjunto com os colaboradores** – refere-se a *Preocupação com a Medição*, pela média apresentada, a referida definição e avaliação não são realizadas em conjunto. Essa asserção foi a que obteve a média mais baixa na aplicação do instrumento (1,60), isso pode ser decorrente

de que para alguns respondentes o termo “medição” não tenha ficado claro, (seis não responderam a asserção).

- **Trigésima asserção – além das informações necessárias para desempenhar o seu trabalho, você têm acesso as informações de outros setores** – refere-se ao *Clima de Abertura*, as respostas apontam que as pessoas não têm esse acesso.
- **Trigésima terceira asserção – a organização oferece apoio financeiro, para participação em cursos, seminários ou palestras** – refere-se a *Educação Continuada*, a média das respostas aponta que a organização não oferece apoio financeiro para os referidos fins.
- **Trigésima sétima asserção – as pessoas são encorajadas, para que tragam idéias e sugiram formas de aprendizagem** – refere-se a *Defensores Múltiplos*, as pessoas não são encorajadas para desenvolver novas idéias e sugerir formas de aprendizagem.
- **Quadrágésima quarta asserção – na organização é realizado o rodízio de funções, para as pessoas adquirirem perspectivas diferentes, conhecendo assim as diversas áreas da mesma** – refere-se a *Perspectiva Sistêmica*, não é realizado o rodízio de funções com o objetivo das pessoas adquirirem perspectivas diferentes da organização.

A oitava e a décima oitava asserção, tem uma relação direta entre si. A trigésima asserção referente ao *Clima de Abertura*, apesar de ter uma contribuição pequena, é compensada pelas asserções vinte e sete, vinte e oito e vinte e nove, que são referentes ao mesmo fator facilitador, e que apresentam uma média contribuição.

**Em síntese a Organização “B” tem desenvolvido uma média capacidade de aprendizagem organizacional, com oportunidades para aprimorar o desenvolvimento da mesma (no caso com muito mais necessidade de aprimorar o desenvolvimento da capacidade).**

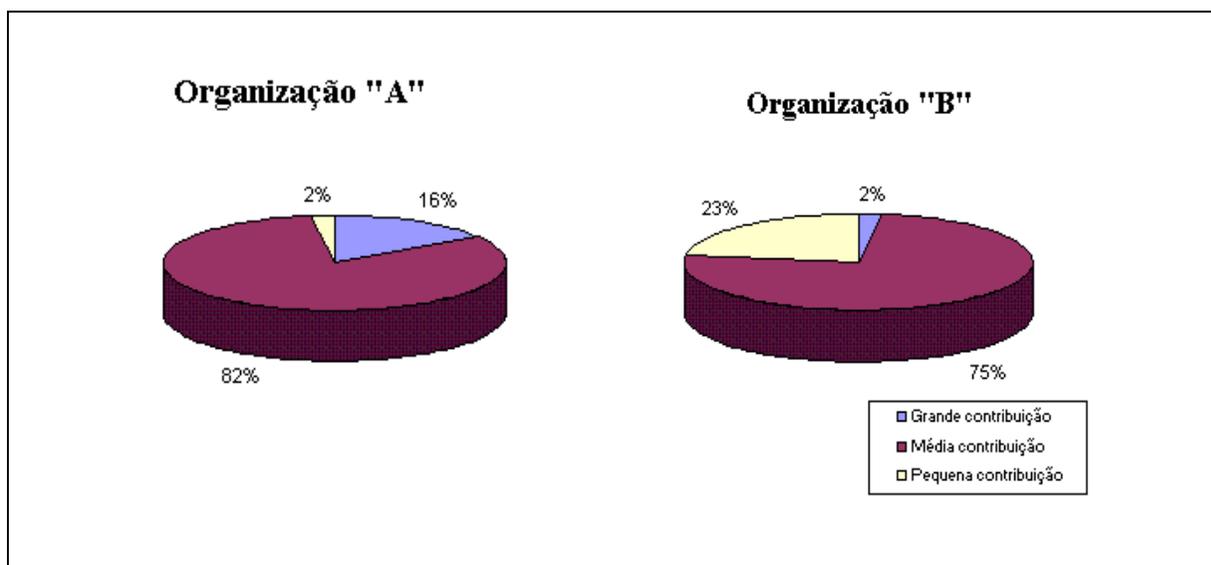
Na seqüência o comparativo das organizações.

### **4.3 COMPARATIVO DAS ORGANIZAÇÕES**

Com base nas avaliações anteriormente descritas, pode-se efetuar o comparativo das organizações e concluir que **mesmo que a Organização “A” e “B” tenham como predominância asserções de média contribuição, e que tenham desenvolvido uma média capacidade de aprendizagem organizacional, a Organização “A” apresenta no conjunto das asserções um maior desenvolvimento da capacidade de aprendizagem organizacional, em relação a Organização “B”.** Pode-se afirmar isso, devido a Organização “A” apresentar 16% das asserções com grande contribuição, 82% das asserções com média contribuição e apenas 2% das asserções com pequena contribuição. Em contrapartida, a Organização “B” apresenta 2% das asserções com grande contribuição, 75% das asserções com média contribuição e 23% das asserções com pequena contribuição.

É importante ressaltar um ponto positivo da Organização “A”, que é a presença de sete asserções com grande contribuição e apenas uma asserção com pequena contribuição. Isso demonstra que a Organização é composta por pessoas que compreendem as mudanças e inovações como oportunidades de crescimento, aperfeiçoamento e percebem as possibilidades de aprendizagem. O gráfico a seguir representa o comparativo.

**GRÁFICO 1: COMPARATIVO DAS ORGANIZAÇÕES QUANTO A CONTRIBUIÇÃO PARA DESENVOLVER A CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**



Fonte: Elaborado com dados da pesquisa (2004)

Portanto, com base no gráfico acima, reforça-se a conclusão de que a Organização "A" apresenta no conjunto das asserções um maior desenvolvimento da capacidade de aprendizagem organizacional, em relação a Organização "B".

Na seqüência as sugestões para as organizações.

#### 4.4 SUGESTÕES PARA AS ORGANIZAÇÕES

Para as Organizações desenvolverem mais a capacidade de aprendizagem organizacional, seguem algumas sugestões. Ambas tem oportunidades para aprimorar a capacidade, tanto em relação às Orientações de Aprendizagem quanto aos Fatores Facilitadores.

No caso da **Organização “A”**, quanto as Orientações de Aprendizagem, deve procurar trabalhar principalmente as asserções relacionadas a:

- *Reserva do Conhecimento* – asserções seis, sete e oito;
- *Modo de Disseminação* – asserções nove, dez e onze, principalmente a asserção dez;
- *Escopo de Aprendizagem* – asserções doze e treze;
- *Foco de Aprendizagem* – asserções dezesseis, dezessete e dezoito.

Quanto aos Fatores Facilitadores, deve procurar trabalhar principalmente as asserções relacionadas a:

- *Investigação Imperativa* – asserções dezenove e vinte;
- *Defasagem de Desempenho* – asserções vinte e um e vinte e dois;
- *Preocupação com a Medição* – asserção vinte e três;
- *Clima de Abertura* – asserções vinte e sete, vinte e oito, vinte e nove e trinta;
- *Educação Continuada* – asserções trinta e um, trinta e dois e trinta e três;
- *Envolvimento das Lideranças* – asserções trinta e nove, quarenta e quarenta e um; e

- *Perspectiva Sistêmica* – asserções quarenta e dois, quarenta e três e quarenta e quatro.

No caso da **Organização “B”**, exceto a Orientação de Aprendizagem *Foco Conteúdo-Processo*, que é relacionada as asserções três, quatro e cinco, deve procurar trabalhar todas as demais asserções, principalmente as já mencionadas na Avaliação da Organização quanto a pequena contribuição (no tópico 4.2).

De modo geral para as duas Organizações sugere-se que procurem:

- envolver os líderes e colaboradores;
- fomentar condições para elevar o clima organizacional, o ambiente deve ser de confiança e construtivo;
- proporcionar condições as pessoas terem atitudes positivas em relação à aprendizagem, reconhecer a necessidade de desenvolver a mesma;
- oferecer estímulos para um maior comprometimento das pessoas, para melhorar o ambiente de trabalho;
- encorajar as pessoas a identificar suas próprias necessidades de aprendizagem;
- levantar as necessidades de treinamentos, avaliar a viabilidade dos mesmos e disponibilizar as oportunidades de participação;
- proporcionar novas experiências e se for o caso, desafiar as maneiras tradicionais de fazer o trabalho;
- investir no crescimento profissional dos colaboradores;
- descentralizar o que for possível, a organização deve ser estruturada de forma que as decisões possam ser tomadas rapidamente;

- despertar o desejo de aprender em todas as pessoas da organização e para isso é necessário expandir as capacidades e habilidades de cada um, principalmente a habilidade de relacionamento interpessoal;
- implementar programas que premiam as pessoas que contribuírem com idéias inovadoras ou sugestões de melhorias, para a redução de custos ou aumento da produtividade;
- desenvolver visões compartilhadas, através da circulação das informações, de um sistema de comunicação ágil e da rotação de cargos;
- proporcionar a possibilidade de receber *feedback* e dar *feedback*, se for o caso, rever os estilos das lideranças;
- realizar a socialização organizacional;
- desenvolver o pensamento sistêmico, ou seja, que as pessoas consigam perceber e visualizar a organização como um todo, que ela faz parte do meio ambiente e sendo assim, ela tem responsabilidades com o mesmo, passando a adotar uma postura pró-ativa em relação a área ambiental.

As organizações precisam estimular o envolvimento e o comprometimento de todas as pessoas, procurar fazer com que as pessoas vejam a organização como a “nossa organização”. Sendo que para isso, os objetivos e metas devem ser percebidos como possíveis de realização, ser disseminados, e além de atender as necessidades da organização, também atender os interesses das pessoas. Assim, o ambiente proporcionará condições para a aprendizagem em equipe, porque as pessoas estarão trabalhando de forma integrada. Em equipe, as habilidades coletivas são maiores que a soma das habilidades individuais, ocorrendo o efeito multiplicador.

A partir da perspectiva das inter-relações, as pessoas passam a ver como os eventos se inter-relacionam, podendo identificar quais as ações que podem levar a organização aos

resultados esperados. A visão deve ser do todo, representando uma mudança na percepção, permitindo que as pessoas vejam como influenciam a organização e como estão sendo influenciadas por ela.

Para que as mudanças ocorram, é preciso que as pessoas mudem sua forma de pensar e de interagir com as outras pessoas. Todas essas sugestões/ações devem ser implementadas gradualmente, porque dessa forma provocarão menos ansiedade nas pessoas, e elas incorporarão essas ações como uma dinâmica de aprendizagem para a vida organizacional.

De acordo com DiBella e Nevis (1999), o que as organizações aprendem não é significativo apenas para aqueles que adquiriram um novo conhecimento, mas para todas as pessoas sobre as quais essa aprendizagem venha a produzir algum impacto.

No próximo capítulo apresenta-se a conclusão e recomendações para trabalhos futuros.

## 5 CONCLUSÃO

No presente capítulo apresentam-se as conclusões e recomendações para trabalhos futuros.

### 5.1 CONCLUSÕES

Na conclusão, busca-se verificar se os objetivos propostos no trabalho foram alcançados. Quanto ao objetivo geral, **avaliar a capacidade de aprendizagem organizacional em duas organizações**, através do método desenvolvido, foi possível realizar a avaliação e o comparativo das organizações e concluir pela aplicação do instrumento, análise dos dados e avaliações que: **mesmo que a Organização “A” e “B” tenham como predominância asserções de média contribuição, e que tenham desenvolvido uma média capacidade de aprendizagem organizacional, a Organização “A” apresenta no conjunto das asserções um maior desenvolvimento da capacidade de aprendizagem organizacional, em relação a Organização “B”**. Pode-se afirmar isso em decorrência dos dados e avaliações apresentados no capítulo quatro.

E, quanto aos objetivos específicos:

- **Desenvolver as bases e os critérios para a avaliação da capacidade de aprendizagem organizacional.**

No capítulo dois, na fundamentação teórica, foram abordados os temas referente a: questão ambiental, relação meio ambiente e desenvolvimento, aprendizagem ambiental nas organizações, contextualização da aprendizagem organizacional; suas perspectivas: normativa, desenvolvimental e capacitacional, e o ciclo de aprendizagem organizacional. Dessa forma, foram apresentadas as bases conceituais que serviram de referência para o desenvolvimento dos critérios do instrumento. Em nenhum momento, tem-se a pretensão de afirmar que a fundamentação teórica apresentada, esgota os referidos temas.

- **Desenvolver um instrumento para avaliação da capacidade de aprendizagem organizacional.**

O instrumento foi desenvolvido utilizando-se como referência a **Perspectiva Capacitacional - Abordagem Integrada** de DiBella e Nevis (1999), optou-se por essa perspectiva, pelo fato de a mesma combinar elementos das perspectivas normativa e desenvolvimental. Foi construído na forma de Escala de Likert, tendo como escala as seguintes opções de resposta, partindo do “discordo plenamente”, seguido pelo “discordo em parte”, “concordo em parte” e “concordo plenamente”, não apresentando número ímpar de possibilidades, a fim de minimizar tendências de valor central. O referido instrumento está no anexo 01.

- **Avaliar as respostas das organizações e propor sugestões.**

O Instrumento foi aplicado em duas organizações do setor produtivo, a análise da aplicação e as avaliações estão descritas no capítulo quatro. Com base nas avaliações foram elaboradas as sugestões para as organizações. Da mesma forma que na fundamentação teórica, as sugestões apresentadas, em nenhum momento tem a pretensão de serem conclusivas.

Sendo assim, acredita-se que os objetivos propostos no trabalho, foram alcançados.

## **5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

Através do trabalho apresentado é possível elaborar algumas recomendações para trabalhos futuros, por meio de novos estudos e pesquisas que envolvam a aprendizagem organizacional.

- Aprofundar o estudo sobre os fatores facilitadores da aprendizagem organizacional;
- Desenvolver um instrumento para avaliar a aprendizagem organizacional com referência nas Perspectivas Normativa e Desenvolvimental, para os setores comercial e de serviços;
- Pesquisar as organizações vistas como culturas e os seus processos de socialização organizacional.

### 5.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações precisam demonstrar à sociedade que além de estarem preocupadas com uma contínua melhoria de seus serviços e produtos, também tem capacidade de oferecer serviços e produtos que, nos seus processos produtivos, levem em consideração os impactos causados ao meio ambiente. Sendo que a questão ambiental passa a ser entendida como uma oportunidade competitiva, que aumenta a probabilidade de sobrevivência das organizações.

As organizações precisam estar dispostas a aprender sempre, para isso, é necessário que **desenvolvam sua capacidade de aprendizagem organizacional**. As pessoas que fazem parte delas, devem ter uma boa interação com a organização e com as demais pessoas, buscando através da visão compartilhada transformar a organização em “nossa organização”.

O ser humano vem ao mundo motivado a aprender, a explorar e experimentar, cabe as organizações proporcionar condições e criar um ambiente para que as pessoas se desenvolvam cada vez mais, e conseqüentemente, as organizações também se desenvolverão. Sendo que o aprendizado deixa de ser individual para tornar-se coletivo.

Para a perspectiva capacitacional as organizações desenvolvem-se e aprendem por meio da experiência adquirida, por meio de uma escolha estratégica ou com o decorrer do tempo. A visão dessa perspectiva sobre a aprendizagem é pluralista e entende que os processos de aprendizagem fazem parte integrante da cultura e da estrutura da própria organização.

Vale reforçar que a confrontação entre diferentes abordagens da aprendizagem organizacional é importante não só para identificar convergências, divergências, mas também para realçar complementaridades, o que pode aumentar o potencial explicativo das teorias em uso.

Quanto às sugestões apresentadas no presente trabalho, as mesmas vêm contribuir para que as organizações aprimorem o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem organizacional, objetivando tornarem-se mais competitivas.

Com o término do trabalho, é possível perceber que as organizações têm possibilidades de aprender em todos os momentos. As duas organizações apresentaram oportunidades para aprimorar o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem organizacional, tanto em relação às Orientações de Aprendizagem quanto aos Fatores Facilitadores.

No ato da pesquisa, prevaleceram as asserções de média contribuição, e que culminaram na avaliação de média capacidade de aprendizagem organizacional, para ambas. Mas, se parte das sugestões apresentadas forem aceitas e implementadas, as organizações têm grande possibilidade de se novamente avaliadas, apresentarem um aumento significativo no desenvolvimento da capacidade de aprendizagem organizacional.

## **REFERÊNCIAS**

ALVES, S. **Revigorando a cultura da empresa: uma abordagem cultural da mudança nas organizações na era da globalização**. São Paulo: Makron Books, 1997. 151 p.

ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 204 p.

ARGYRIS, C. **Aprendizado de duas voltas**. HSM Management. São Paulo: n. 17. Nov/Dez. 1999. p. 12-20.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**. Informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002. 24 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520**. Informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002. 7 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724**. Informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002. 6 p.

BACKER, P. D. **Gestão ambiental: a administração verde**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995. 248 p.

BEZERRA, S.A. **Apostila de cálculo do tamanho de amostras**. Toledo: Unipar, 2003.

BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** Porto Alegre: Bookman, 2004a. p. 444-452

BITENCOURT, C. **A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional.** RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v. 44 n. 1 Jan/Março. 2004b. p. 58-69.

BLEYER, L. K. **Teletrabalho e identidade organizacional: o caso da xerox do Brasil Ltda – filial de Santa Catarina.** Florianópolis: UFSC, 2002. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. 149 p.

BRAGA, T. **Educação ambiental, economia internacional e gestão empresarial.** Caderno do III Fórum de Educação Ambiental. São Paulo: Editora Gaia, 1995. p. 215-224

BURSZTYN, M. A. A. **Gestão ambiental: instrumentos e práticas.** Brasília: IBAMA - Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis, 1994. 173 p.

CAPRA, F. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos.** São Paulo: Cultrix, 1996. 256 p.

CMMAD, Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Nosso futuro comum.** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1991. 430 p.

DE GEUS, A. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar.** 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 210 p.

DELLAGNELO, E. H. L. **Novas formas organizacionais: ruptura com o modelo burocrático?** Florianópolis: UFSC, 2000. Tese de Doutorado – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.

DIAS, G. F. **Educação ambiental: princípios e práticas.** 6. ed. São Paulo: Gaia, 2000. p. 233-242

DIBELLA, A. J.; NEVIS, E. C. **Como as organizações aprendem: uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem.** São Paulo: Educator, 1999. 228 p.

DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa.** São Paulo: Atlas, 1995. 134 p.

EASTERBY-SMITH M. et al. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática.** São Paulo: Atlas, 2001. 301 p.

FALLGATTER, M. G. H. **Alternativas ao desenvolvimento humano para o contexto da aprendizagem organizacional.** Florianópolis: UFSC, 1997. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. 122 p.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 237 p.

FLEURY, M. T. L. et al. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 170 p.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Aprendizagem organizacional**. Tradução Cássia Maria Nasser. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 181 p.

HOWARD, R. et al. **Aprendizado organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 322 p.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Gráficos**. Curitiba: Editora UFPR, 2000. 45 p.

JESUS, E. A. et al. **Gestão ambiental: responsabilidade da empresa**. Cascavel: Unioeste, 1997. 299 p.

KOLB, D. A. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1984. p. 38-39

LERIPIO, A. A. **Gaia – um método de gerenciamento de aspectos e impactos ambientais**. Florianópolis: UFSC, 2001. Tese de Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. 159 p.

LOIOLA, E. et al. **Fatores determinantes da aprendizagem da equipe técnica da COSUP na companhia de processamento de dados da Bahia – PRODEB.** 26° ENANPAD – Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Salvador, 2002.

LOIOLA, E. ; ROCHA, M. C. F. ; RASKIN, S. **Microprocesso de aprendizagem: o caso da delimitação da metodologia para avaliação e seleção de ferramenta CASE para o estado da Bahia.** 26° ENANPAD – Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Salvador, 2002.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. ; BEATRIZ, M. Z. **Mudança organizacional em instituto municipal de administração pública: a questão dos valores e interesses.** 23° ENANPAD – Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Foz do Iguaçu, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. ; CRUBELLATE, J. M. **Valores/crenças e interesses como mediadores de adaptação organizacional à mudança ambiental: estudo comparativo de casos.** 22° ENANPAD – Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Foz do Iguaçu, 1998.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. ; FONSECA, V. S. **Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa.** 17° ENANPAD – Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Salvador, 1993.

MELLO, R. B. ; FERREIRA, E. ; CAMPOS, L. M. S. ; CARDOSO, J. M. C. **A acumulação da variável ambiental nas práticas organizacionais em um processo de mudança e (re) aprendizado: uma ferramenta para gestão ambiental.** 27º ENANPAD – Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Atibaia, 2003.

MENEGASSO, M. E. **Processo de implantação de equipes de trabalho: um estudo de multicaseos.** Florianópolis: UFSC, 2001. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. 119 p.

PROHMANN, J. I. P. ; SELEME, A. **Estratégia e Aprendizagem Organizacional: uma análise de suas interações.** 24º ENANPAD – Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis, 2000.

RAYNAUT, C. et al. **Pesquisa e formação na área do meio ambiente e desenvolvimento: novos quadros de pensamento, novas formas de avaliação.** Desenvolvimento e Meio Ambiente. Curitiba: Editora UFPR, n. 1, 2000. p. 71-81

SCHERER, R. L. **Sistema de gestão ambiental: ecofênix – um modelo de implementação e aprendizagem.** Florianópolis: UFSC, 1998. Trabalho de Qualificação do Doutorado – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. 313 p.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** 11. ed. São Paulo: Editora Best Seller, 2002. 441 p.

SENGE, P. M. et al. **A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2000. 542 p.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. 121 p.

SOUZA, M. T. **Percepção ambiental no pólo industrial de Manaus.** Florianópolis: UFSC, 2004. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.

STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração.** São Paulo: HARBRA, 1981.

TIEPOLO, A. H. **Aprendizagem organizacional e reconstituição cultural: estudo de caso da editora alpha.** Curitiba: UFPR, 2000. Dissertação de Mestrado – Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração. Universidade Federal do Paraná. 125 p.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios.** São Paulo: Educator, 1994. 199 p.

ZAGO, C. C. **Modelo de arquitetura da cultura organizacional – MARCO: as dimensões da cultura organizacional suportadas pela sua inter-relação com as variáveis do**

**comportamento humano.** Florianópolis: UFSC, 2000. Tese de Doutorado – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. 160 p.

ZAGUINI, A. **A relação do potencial de flexibilidade estrutural e cultural na tcm informática ltda.** Florianópolis: UFSC, 2002. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. 201 p.

ANEXO 01 – INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE DE  
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

**APRESENTAÇÃO**

O presente instrumento faz parte da **Dissertação de Mestrado de Lígia Maria Heinzmann**, que está sendo desenvolvida sob a orientação do **Prof. Dr. Alexandre de Ávila Leripio**. As asserções foram elaboradas com base na Fundamentação Teórica da Dissertação, que pertence ao Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção da UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina. As respostas somente serão utilizadas para fins de análise, sendo que não é necessário se identificar.

Antecipadamente, agradeço a valiosa cooperação de todas as pessoas que responderão o mesmo.

Lígia Maria Heinzmann

No caso de dúvidas, ligar para:

278-2056 / 9962-4797

e-mail: [ligiamaria@unipar.br](mailto:ligiamaria@unipar.br)

## **Dados de Caracterização do Respondente**

### **Assinale a opção a que você pertence:**

- Direção
- Gerência
- Colaborador

### **Nível de Escolaridade:**

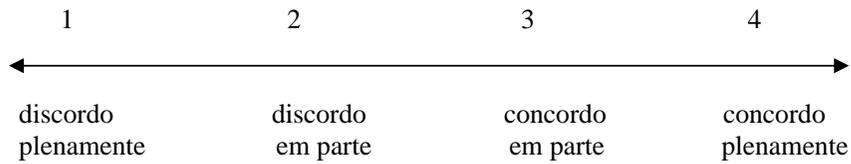
- Primeiro grau incompleto
- Primeiro grau completo
- Segundo grau incompleto
- Segundo grau completo
- Superior incompleto
- Superior completo
- Pós-graduação

### **Tempo que trabalha na Organização:**

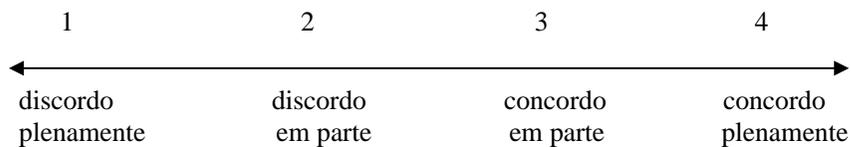
- menos de 1 ano
- de 1 a 3 anos
- de 3 a 5 anos
- a mais de 5 anos



6. A organização tem registros de experiências passadas, e quando necessário é possível consultar esses registros.



7. São comuns na organização práticas de interação entre as pessoas, como: grupos de discussão, trabalhos em equipes, rotação de pessoal ou eventos fora do local de trabalho.



8. A organização possui manuais das políticas e procedimentos de trabalho, que são repassados as pessoas.



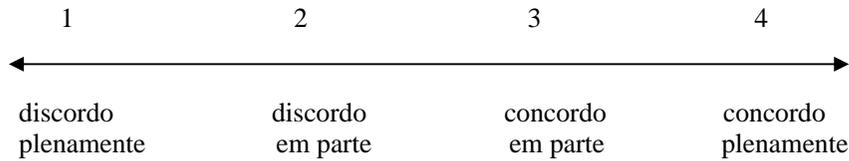
9. Circulam na organização boletins informativos (impressos ou por e-mail), e/ou informativos em murais, com informações importantes sobre a mesma.



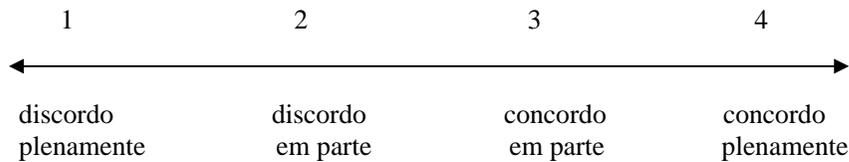
10. A organização tem um Programa de Premiações as boas idéias, e oferece estímulos e incentivos para os colaboradores que dão sugestões no seu trabalho.



11. Quando alguém é contratado pela organização, recebe algumas informações, referente a: quais os valores e crenças compartilhados na organização; sua estrutura organizacional; as pessoas com as quais irá trabalhar e as atividades que irá desempenhar.



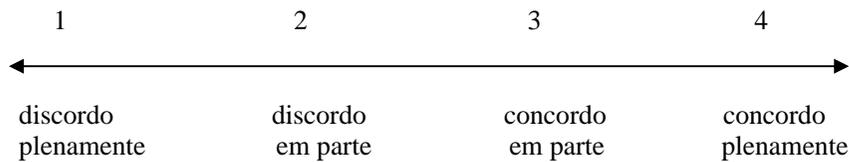
12. A organização valoriza a iniciativa e a experimentação das pessoas.



13. A organização prefere investir em conhecimentos relacionados ao aperfeiçoamento de capacidades, produtos e serviços existentes, ao invés de investir em desenvolvimento de novas capacidades, produtos e serviços.



14. A prioridade de investimentos em aprendizagem é para as áreas de produção e serviços.



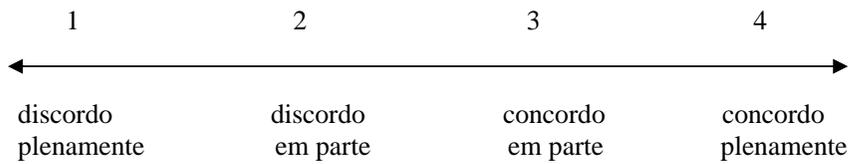
15. A prioridade de investimentos em aprendizagem é para a área comercial.



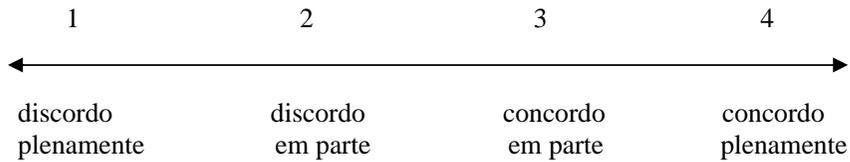




26. A organização acompanha os avanços tecnológicos e as inovações nos produtos e serviços.



27. O clima é de confiança entre as pessoas na organização.



28. Existe uma flexibilidade na aceitação de falhas, não havendo punições das mesmas.



29. O ambiente de trabalho é construtivo e estimulante, com um bom clima organizacional.



30. Além das informações necessárias para desempenhar o seu trabalho, você tem acesso as informações de outros setores da organização.

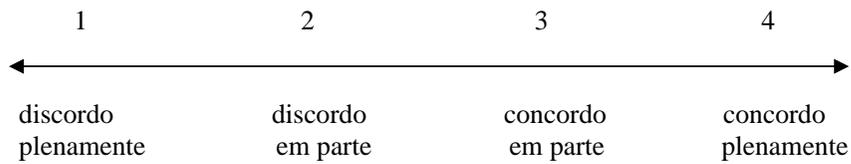


31. A organização estimula e favorece o trabalho em equipe (onde ocorre a troca de conhecimentos).

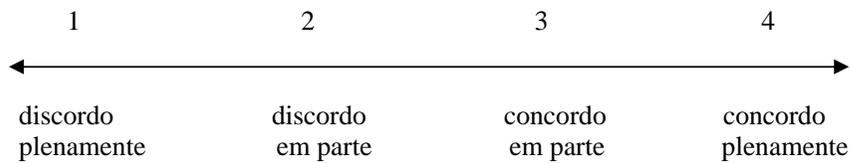




37. As pessoas são encorajadas, para que tragam idéias e sugiram formas de aprendizagem.



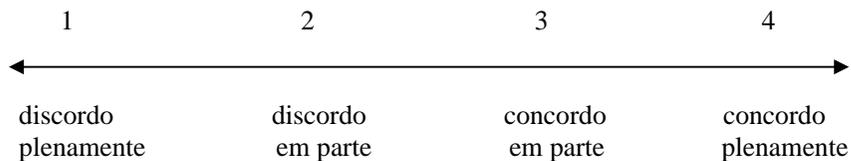
38. O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo que de níveis hierárquicos diferentes.



39. Os líderes da organização costumam envolver-se ativamente, de forma integrada e coordenada, com os demais níveis da organização, na concepção e implementação de novas idéias.



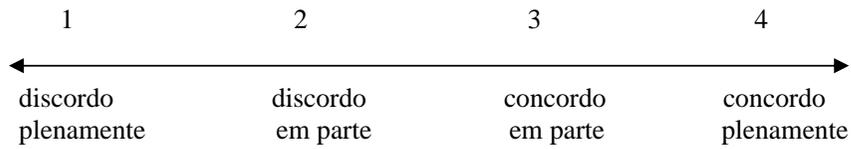
40. Os líderes tomam decisões em conjunto com seus subordinados, e estes, participam ativamente no estabelecimento dos objetivos e metas.



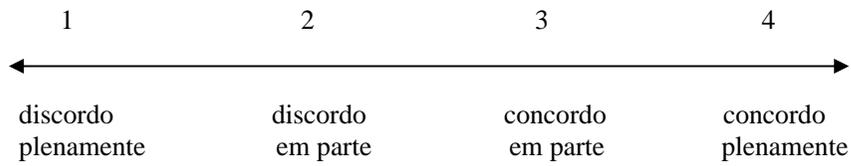
41. Os líderes no dia a dia, delegam autoridade e responsabilidades a seus subordinados.



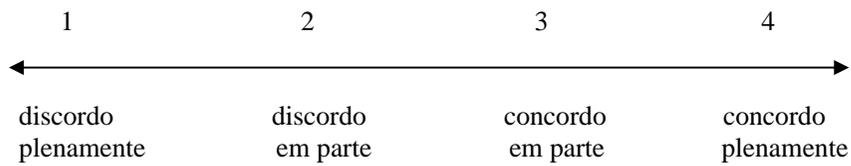
42. A organização estimula a visão sistêmica (ver a organização como um conjunto de subsistemas, buscando as interações de cada parte com o todo).



43. Todas as pessoas da organização têm uma visão integrada da mesma.



44. Na organização é realizado o rodízio de funções, para as pessoas adquirirem perspectivas diferentes, conhecendo assim as diversas áreas da mesma.



ANEXO 02 – PLANILHAS DO CÁLCULO DO COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO  
LINEAR – ORGANIZAÇÃO “A” E ORGANIZAÇÃO “B”

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.