

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

Rosita Peter Camillo

**ANÁLISE DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL:
CONTRIBUIÇÕES PARA O PROCESSO DE MUDANÇA**

Dissertação de Mestrado

Florianópolis

2003

Rosita Peter Camillo

ANÁLISE DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL:
CONTRIBUIÇÕES PARA O PROCESSO DE MUDANÇA

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

Orientadora: Prof^a Édis Mafra Lapolli, Dr^a.

Florianópolis

2003

Rosita Peter Camillo

**ANÁLISE DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL:
CONTRIBUIÇÕES PARA O PROCESSO DE MUDANÇA**

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, 17 de fevereiro de 2003.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Édis Mafra Lapolli, Dr^a.
Orientadora

Prof. Francisco Antonio P. Fialho, Dr.

Prof. Carlos Augusto Remor, Dr.

Catálogo na fonte por Marlene Margarete Elbert, CRB14/167

C183a Camillo, Rosita Peter

Análise da aprendizagem organizacional : contribuições para o processo de mudança / Rosita Peter Camillo ; orientadora Édis Mafra Lapolli. – Florianópolis, 2003.

134 f. : il., + anexos

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2003.

Inclui bibliografia

1. Planejamento estratégico. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Administração de pessoal. 4. Aprendizagem organizacional. I. Lapolli, Édis Mafra. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. III. Título.

CDU: 65.01

Dedico este trabalho à minha mãe, uma grande mulher, dinâmica, inteligente, guerreira e possuidora de uma sabedoria singular. Ela é a razão do cumprimento deste trabalho, e de todos os outros estudos e pesquisas que realizei e por virtude virei a cursar no futuro. Minha mãe mostrou a importância do estudo em nossas vidas, incutiu em mim, o prazer de estudar/aprender e de jamais esquecer, que antes de tudo aprender é um ato de humildade, e transmitir o aprendizado um ato de amor ao próximo.

Agradecimentos

É preciso agradecer. Sempre é preciso agradecer. Pelo sol que nasce, pela chuva que cai, pela noite que chega. Por estarmos aqui, neste momento e neste lugar.

Elaborar uma dissertação não é tarefa fácil. É preciso contar com muita ajuda. De perto, de longe, terrenas, divinas. E eis o momento adequado para agradecer.

Agradeço a professora, Dr^a. Édis Mafra Lapolli, minha orientadora, por ter acreditado e confiado que eu seria capaz de realizar este mestrado com competência e dinamismo, e por ser a responsável direta pela qualidade deste trabalho, sem o qual não teria conseguido fazê-lo.

Agradeço à Universidade Federal de Santa Catarina e a Empresa Disque Amizade do Brasil Ltda, pela oportunidade de realização do Mestrado e do presente trabalho.

Agradeço ao meu marido, amor da minha vida, pelo constante apoio, compreensão, carinho, paciência e grande ajuda na conclusão deste trabalho.

Agradeço a minha filha Tathiana, que sempre tem uma palavra amiga nas horas mais difíceis, por ser a razão do meu viver, a luz que ilumina meus dias.

Agradeço aos professores do curso, que propiciaram belíssimas discussões a respeito dos conteúdos.

Agradeço aos colegas de curso, em especial a, João Eduardo, Juliana, Mirian e Silvana, pela companhia e estímulo.

E por último e mais importante de tudo e todos, agradeço a Deus, e aos Seres de Luz, que sempre me guiaram pelo caminho da sabedoria, me dando as ferramentas necessárias para romper dogmas, falsas crenças, adquirindo sempre mais conhecimento e motivação para continuar realizando meu trabalho com amor e dignidade.

“Numa economia onde a única certeza é a incerteza, a única fonte confiável de vantagem competitiva é o CONHECIMENTO”.

IKUJIRO NONAKA

Resumo

CAMILLO, Rosita Peter. **Análise da Aprendizagem Organizacional: Contribuições para o Processo de Mudança**. 2003.134 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Quando se trata de desenvolvimento institucional, um dos itens que identifica-se são as mudanças que os próprios membros de uma organização percebem como necessárias para torná-la mais capaz de atingir seus objetivos e cumprir sua missão. Isto impõe que seus dirigentes aprendam a definir, implementar e gerir estratégias de mudanças organizacionais que sejam viáveis, criem novos consensos na organização e a tornem capaz de adequar-se às mudanças do ambiente. Projetos de mudança bem sucedidos não são meros resultados da vontade. É preciso concebê-los como parte de um processo inovador de aprendizagem sobre a dinâmica da organização e sobre as potencialidades individuais e coletivas. Desta maneira, deve ser tratado como qualquer projeto, sendo necessário: definir objetivos; avaliar e construir a viabilidade; implementar, monitorar e redirecionar; avaliar e consolidar. Os elementos fundamentais numa estratégia de mudança são a clareza sobre os níveis de mudança prioritários, a definição de seus objetivos, a compreensão das fases do processo, a participação e, por fim, a ação frente às resistências.

Palavras-chave: aprendizagem, organizações, mudanças, indivíduo.

Abstract

CAMILLO, Rosita Peter. **Análise da Aprendizagem Organizacional: Contribuições para o Processo de Mudança**. 2003. 134 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

When you talk about institutional development, one of the identifications items are the member of one organisation own changes Realise as necessary for become them to be capable to reach the objectives and execute the mission. This is for impose their leaders learn to define, implement and organisations changes strategies to be available, Create news agreements in the organisation to become capable adapt to ambient changes. The succeed changing process are not just vain desire results. The succeed changing process are not just simple own result. I need to create like a innovator process of learning about the organisation and distance and about the individual collectives potentialities. In this way, we to treat like a ordinary project, if necessary: define objectives; to evaluate and availability the construction; to implement, to monitored and show the way; to evaluate and consolidate. The principals elements in one changing strategies, is the clarity of priority changing levels, the objectives definition, the process of comprehension phases and, the participation and, for last, the resistances for action.

Key-words: learning, organizations, changes, people.

Sumário

Resumo.....	6
Abstract.....	7
Sumário.....	8
Lista de Figuras.....	10
Lista de Quadros.....	11
Lista de Siglas.....	12
1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Contextualização.....	13
1.2 Justificativa e Importância do Trabalho.....	14
1.3 Objetivos.....	16
1.3.1 Objetivo Geral.....	16
1.4 Metodologia.....	16
1.5 Estrutura do Trabalho.....	17
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 Aprendizagem.....	18
2.2 Aprendizagem em Organizações.....	22
2.3 Organizações de Aprendizagem.....	30
2.4 Comunicação nas Organizações.....	33
2.5 As Perspectivas de Comunicação nas Abordagens Teóricas das Organizações.....	35
2.6 Processo de Comunicação e suas Funções nas Organizações.....	42
2.6.1 As Barreiras de Comunicação.....	44
2.6.2 Tipos e Práticas de Comunicação nas Organizações.....	48
2.7 O Processo das Reuniões nas Organizações.....	50
2.8 Diálogo nas Organizações.....	53
2.9 Educação e Aprendizagem.....	54
2.9.1 Aprendizagem Estática e Aprendizagem Dinâmica.....	55
2.10 Aprendizagem Como Processo de Mudança.....	58
2.10.1 A Aquisição e o Uso do Conhecimento na Aprendizagem.....	59
2.10.2 A Moderna Psicologia Cognitiva como Base da Aprendizagem.....	60
2.10.3 A Essência da Aprendizagem.....	60
2.11 Necessidade da Organização que Aprende.....	62
2.11.1 Por que o Empresário Deve Investir em Educação e Capacitação?.....	64

2.11.2 Pesquisa sobre Escolaridade e Exigência de Conhecimentos.....	66
2.11.3 A Educação e o Conhecimento Como Fatores de Desenvolvimento	67
2.11.4 A Visão Econômico-Social de Drucker	67
2.11.5 Kenichi Ohmae: O Vínculo Inseparável entre Educação e Gestão Empresarial	68
2.11.6 A Geração de Vantagens Competitivas na Visão de Michael Porter.....	68
2.11.7 Modo de Ser na Aprendizagem Organizacional	70
2.12 O Início do Processo de Mudança	83
2.12.1 Administrando as Mudanças de Forma Eficaz	84
2.12.2 O Aprendizado para as Mudanças Organizacionais	85
2.12.3 A Crise das Mudanças	88
2.13 A Organização como Sistema	89
2.13.1 Fases de Mudança Organizacional	91
2.13.2 Por que é tão Difícil Mudar?	95
2.14 Considerações Finais	96
3. ESTUDO DE CASO - DISQUE AMIZADE DO BRASIL LTDA	98
3.1 Caracterização	98
3.2 Desenvolvimento	99
3.3 Estrutura Organizacional.....	100
3.4 Apresentação dos Resultados.....	100
3.4.1 Dados Tabulados do Questionário com Colaboradores e Proprietário	100
3.4.2 Dados Tabulados do Questionário somente com Colaboradores	106
3.5 Análise.....	112
3.6 Diretrizes para a melhoria da Empresa	118
4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	120
4.1 Conclusões.....	120
4.2 Recomendações para Trabalhos Futuros	124
FONTES BIBLIOGRÁFICAS	126
APÊNDICES.....	135

Lista de Figuras

Figura 1 – Contabilidade de Dois Loops	26
Figura 2 – Aprendizado Colaborativo	51
Figura 3 – Requisito mínimo de escolaridade para pessoal de operações	66
Figura 4 – O Novo Conhecimento do Cérebro	79
Figura 5 – Bases do processo de mudança organizacional	84
Figura 6 – Impacto das mudanças sociais nas organizações	89
Figura 7 – Fases de crescimento organizacional, segundo Creiner	93

Lista de Quadros

Quadro 1 – Quatro orientações de aprendizagem	20
Quadro 2 – Processo de aprendizagem e níveis organizacionais.....	24
Quadro 3 – Princípios básicos para o feedback eficaz.....	43
Quadro 4 – Categorias de comportamento de clima defensivo e de suporte.....	47
Quadro 5 – A linha de conversação	54

Lista de Siglas

SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
CNI	Confederação Nacional da Indústria
SESI	Serviço Social da Indústria.
MBA	Master of Business Administration
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. ‘
AO	Aprendizagem Organizacional

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Com a crise financeira que o país atravessa neste momento, o ser humano não mais produz seu trabalho, pelo simples prazer de criar, enfrentar desafios e se reconhecer em suas obras; como também não mais possui tempo disponível para desenvolver suas habilidades técnicas, nutrir-se afetivamente em seus contatos, estreitar seus laços familiares, conhecer a natureza, as pessoas e a si mesmo.

O homem está produzindo na urgência da própria sobrevivência, sob imperiosas leis de mercado, que transmitem medos e ansiedades frente à competição, à frustração, ao abandono, à hostilidade e ao tempo perdido. Estes sentimentos, dificultam os movimentos e levam o sujeito a falar e a comer rapidamente, visando obter resultados e lucros mais imediatos. Agindo assim, muitas vezes, as decisões acabam sendo tomadas desvinculadas de qualquer significado existencial. Podendo comprometer o sucesso organizacional, por desacreditar na importância do sucesso *EMOCIONAL*.

A pessoa do empresário sente-se perdida e desamparada, fora do seu eixo, partida e mergulhada no mundo do trabalho, das burocracias e dos estranhamentos sociais. Parece que o sujeito vem adquirindo, um conhecimento científico puro e um exercício acadêmico, exclusivamente intelectual, distanciando cada vez mais, o homem de sua natureza intuitiva e criativa.

Encontra-se esta pessoa despersonalizada, exausta, desiludida e com múltiplos sintomas físicos e psicológicos do stress crônico, (contínuo e prolongado) cujos sinais são: tensão muscular, sensação de estar doente, ansiedade, obesidade, indigestão, distúrbios intestinais com perda de apetite ou perda de peso, insônia, correndo grandes riscos de um ataque cardíaco e queda de produção de anticorpos, deixando o corpo mais susceptível às infecções.

Nessa jornada, percebemo-lo, precisando de um resgate, de uma motivação maior e de um significado mais pleno para sua existência. Observa-se que, não é o excesso de trabalho, nem necessariamente a dificuldade financeira ou um projeto doloroso que o levará ao stress. A impossibilidade de expressão criativa e a falta de reflexão sobre o significado da própria existência, as mudanças do dia a dia, podem

transformar um fato corriqueiro, a rotina ou um acontecimento traumático numa situação insuportável.

Um dos problemas do indivíduo em relação as mudanças de um modo geral não está em resistir à mudança em si, as pessoas resistem a serem mudadas, o que é perfeitamente legítimo. Ninguém muda por livre e espontânea vontade, sem angústia nem ansiedade, rumo ao desconhecido. A mudança traz consigo a incerteza, e a incerteza leva ao medo.

Poucos afirmam que estão prontos para enfrentar tais mudanças, mas, parafraseando versos do grande poeta Fernando Pessoa, "mudar é preciso, viver não é preciso".

É neste ponto que a Aprendizagem Organizacional tem um papel decisivo, fazendo com que as organizações desenvolvam a capacidade de se modificarem, de se adaptarem e de oferecerem alternativas criativas para a solução dos problemas com que se defrontam; em outras palavras, de aprenderem, como condição de sua própria sobrevivência.

1.2 Justificativa e Importância do Trabalho

Nesta virada de milênio, estamos presenciando um ritmo de mudanças em nível de abrangência jamais experimentado pela humanidade. Sejam políticas, sociais, econômicas ou tecnológicas, tais mudanças estão nos conduzindo a uma outra era, que anseia por novos paradigmas, objetivando o aprimoramento da espécie humana através do autoconhecimento e do questionamento do seu papel no planeta.

Porém, o processo de produção de conhecimento nunca se dá independentemente do repertório do observador. Existirá sempre uma realidade verdadeira e outra observada que vai se aproximando da primeira, conforme o "olhar" do observador e a praticidade do modelo teórico, expliquem de forma mutuamente coerente, a repetibilidade ou não do fenômeno que está sendo evidenciado.

Este enfoque organizacional tem sido estudado, publicado e aplicado pelas principais instituições em gestão do País e apresentado em eventos nacionais e internacionais. Quanto às aplicações, envolveram iniciativas diversas com organizações públicas e privadas, de tamanho e setores variados, também com o

intuito de reforçar processos de gestão já em andamento.

Para um trabalho mais consciente e com sentido de realização é necessário desenvolver como membros da empresa o autoconhecimento quanto às expectativas, competências, características pessoais positivas e negativas, além do conhecimento das demais pessoas que convivem em seu meio.

Ter consciência de algo que sabe-se fazer bem e exercê-lo é o principal patrimônio de um indivíduo. Para ter-se este nível de consciência, não bastam os dois eixos considerados nas teorias de liderança (tarefa e pessoas), pois, no máximo, eles possibilitam apenas o desenvolvimento do ser apoiador.

Com a pressão do mercado competitivo e a diminuição dos níveis das estruturas organizacionais, não há muitas alternativas para promoções, o que determina que as fontes de motivação no trabalho deverão ser cada vez mais intrínsecas (auto-motivação) do que extrínsecas (dependendo de fatores externos a pessoa).

Já começa-se a perceber uma série de iniciativas das organizações em promover a busca do autoconhecimento e de uma melhor compreensão da realidade de seus integrantes, desde a introdução de técnicas de psicologia ao estudo da espiritualidade humana.

A principal dificuldade da introdução desses conhecimentos é que exige imaginação, meditação, reflexão e autodisciplina. Porém, a grande maioria das pessoas não teve formação adequada para o exercício do discernimento e controle das suas ações. Os nossos sistemas de vida e educacional estão mais para deformar do que para formar seres plenos.

Sempre foi muito comum escutar-se em empresas declarações como as seguintes: “O homem é o nosso principal patrimônio!”; “Nossos recursos humanos são a nossa maior preocupação!”; “Para nós as pessoas são o mais importante, somos uma grande família!”.

Apesar destas manifestações, as nossas vivências e observações evidenciam, de forma bastante comum, uma certa ignorância quanto à questão: o que é ser humano? As respostas são bastante variadas mas, como são fornecidas por representantes da espécie, acredita-se que tenham uma parcela da verdade.

De qualquer forma, é fácil verificar a falta de habilidade que muitas empresas encontram ao lidar com o seu “principal patrimônio”. Basta atentar-se para as causas

das dificuldades na implantação de programas gerenciais. A grande maioria dos problemas verificados estão relacionados com fatores humanos. Como resolver problemas humanos trabalhando dentro de máquinas? Esta é a questão fundamental a ser trabalhada.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho é analisar a aprendizagem organizacional, visando contribuir para o desenvolvimento da capacidade de modificação e de adaptação das organizações.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Verificar a importância e o alcance da aprendizagem no contexto de mudanças rápidas e irreversíveis que caracterizam a sociedade moderna.
- Verificar como a aprendizagem organizacional contribui para enfrentar os desafios das mudanças que ocorrem nas organizações.
- Desenvolver um estudo de caso em uma organização.
- Propor diretrizes para melhoria das organizações.

1.4 Metodologia

O trabalho aqui apresentado revela a preocupação central de demonstrar exaustivamente que a única forma da sociedade organizacional manter sua vitalidade, principalmente em um ambiente de mudanças contínuas e imprevisíveis, é através de um constante e auto-renovado processo de aprendizagem.

Neste texto, essa aprendizagem é a capacidade de se usar o conhecimento, produto do resultado da prática e da experiência crítica. Tal dinâmica produz, então, uma mudança relativamente permanente no comportamento dos indivíduos ligados à organização.

A natureza de uma empresa auto-renovável identifica sua capacidade de experimentação, menos preocupação com o seu passado, com o convencionalismo, com a regra e com as normas. A disposição para correr riscos, superar desafios e

para um contínuo aprendizado são as características críticas das organizações que se mantêm jovens e em auto-renovação contínua.

Parte-se para uma abordagem na qual a aprendizagem organizacional situa o indivíduo como o “sujeito” do processo. Neste enfoque, a empresa é consciente de seus valores e de suas deficiências, onde os mecanismos de consulta e de participação, o diálogo e o pensamento crítico predominam.

1.5 Estrutura do Trabalho

O Trabalho está estruturado da seguinte maneira:

O capítulo I introduz o tema da pesquisa, situando sua justificativa, objetivos e contextualização.

O capítulo II traz a fundamentação teórica em que se baseou a pesquisa, aborda-se o processo de aprendizagem à luz das transformações e mudanças da sociedade em que vive-se. O texto procura situar a importância e o alcance da aprendizagem organizacional em onde se caracteriza o processo educacional como grande desafio e chamamento da empresa que aprende e procura identificar o conceito “modo de ser” na aprendizagem organizacional voltada para os valores da interação pessoal sem perda da individualidade.

O Capítulo III trata do Estudo de Caso: apresenta os dados obtidos e análise dos mesmos à luz da fundamentação utilizada.

No Capítulo IV tecem-se algumas conclusões e apresentam-se recomendações para trabalhos futuros na área de pesquisa.

Na parte final do trabalho, encontram-se as fontes bibliográficas, seguidos pelos apêndices.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Aprendizagem

O ato de aprender não quer dizer apenas estudar nos livros, "navegar" na Internet, passar horas diante do computador, ouvir exposições, ou memorizar conhecimentos e informações. Isso tudo faz parte da aprendizagem, mas seu alcance é bem mais amplo. Aprender é, essencialmente, um processo contínuo de aquisição de novas formas de conduta, ou de modificação de formas de conduta anterior.

Conduta aqui deve ser entendida não apenas no contexto do comportamento exterior, como também em caracterizar qualquer atividade mental e/ou afetiva que determine nova forma de ação, a aquisição de um novo hábito, comportamento ou resposta.

Assim, por exemplo, a habilidade de um médico, de um professor ou mesmo de um consultor literário é resultado de uma aprendizagem, da mesma forma que o é a do motorista profissional, do carpinteiro ou do sapateiro.

Como processo permanente e sempre em mutação, a aprendizagem nos acompanha por toda a vida, desde o berço até a morte. Albert Einstein (1879-1955), além de se dedicar às pesquisas no campo da Física, se preocupava em defender o conhecimento criativo e a liberdade de pensamento. Conta-se que, já idoso, costumava assentar-se nos bancos dos jardins da Universidade de Princeton (USA), onde lecionou até o final de seus dias. Ali, por horas a fio, costumava dar alimento aos pombos, observando-lhes os movimentos. Indagado por colegas e alunos sobre o motivo desse seu interesse pelas aves, respondia:

" (...) fascina-me a luta pela vida e a persistência com que os pombos lutam por seu alimento; é um aprendizado e um exemplo para que lutemos por nossos ideais, não importam as dificuldades que tem de se enfrentar! "

A ciência tem demonstrado que, mesmo antes de nascer, o ser humano, como feto, é submetido a um determinado tipo de aprendizagem, chamado condicionamento, a partir dos seis ou sete meses de vida intra-uterina.

A aprendizagem, elemento central para o entendimento do comportamento humano, tem fascinado pensadores desde Platão e Aristóteles. Ainda que o

aprendizado seja definido de diversas maneiras, ressaltam-se na literatura as definições que incluem os conceitos de mudança comportamental, onde a concepção de "aprender" segue a reboque de uma experiência. Sendo assim, de acordo com a literatura a maioria das definições de aprendizagem incluem os conceitos de mudança comportamental, experiência e processo. Uma definição bastante abrangente de aprendizagem, e que envolve estes três aspectos, é a definição apontada por Merriam e Caffarella (1991, p.124) na qual "a aprendizagem pode ser pensada como um processo através do qual a mudança de comportamento ocorre como resultado de experiências".

Merriam e Caffarella (1991) assinalam a aprendizagem como uma construção multifacetada, e ressaltam que, no estudo dos processos de aprendizagem, encontra-se quatro orientações básicas para seu entendimento:

- a orientação behaviorista, fundada por John Watson, com as contribuições de Thorndike, Pavlov, Guthrie, Hull, Tolman, Skinner e tem como suposições básicas o foco de estudo no que pode ser observável; a importância do meio ambiente e os princípios de continuidade e reforço;
- a orientação cognitivista, com as contribuições de Kohler, Koffka, Lewin, Piaget e Bruner, onde a aprendizagem é considerada um processo mental (incluindo insight, processamento de informações, memória e percepção). Este modelo visa explicar os fenômenos através de dados objetivos e subjetivos. A aprendizagem é concebida como um evento não observável, que depende do desempenho pessoal;
- a abordagem humanista, com destaque para as contribuições de Roger e Maslow, na qual a pessoa aprende à medida em que se autodesenvolve, sendo um processo inerente à natureza humana;
- a orientação da aprendizagem social, na qual se salientam as contribuições de Bandura e Rotter, considerando que a aprendizagem é fruto da interação com o contexto social. O Quadro 1 expõe o desenho elaborado pelas autoras Merriam e Caffarella (1991) sobre as principais construções teóricas para o entendimento da aprendizagem de adultos:

Quadro 1 – Quatro orientações de aprendizagem

Aspectos	Behaviorismo	Cognitivismo	Humanismo	Aprendizagem social
Teórico da aprendizagem	Thorndike. Pavlov, Watson. Guthrie. Hull, Tolman, Skinner	Koffka, Kohler, Lewin, Piaget, Bruner, Gagne	Maslow, Rogers	Bandura, Rotter
Visão do processo de aprendizagem	Mudança de comportamento	Processos internos (insight, processamento de informações, memória, percepção)	Desenvolver potencialidades	Interação e observação de outros no contexto social
Foco da aprendizagem	Criar estímulos externos	Estruturação dos mecanismos cognitivos	Necessidades afetivas cognitivas	Interação pessoa, comportamento e meio ambiente
Propósito da educação	Produzir mudança comportamental	Desenvolver capacidades e habilidades para aprender melhor	Senso de autonomia	Novos papéis e comportamentos
Manifestação na Aprendizagem de adultos	Objetivos comportamentais Competência baseada na educação Desenvolvimento de habilidade e treinamento	Desenvolvimento cognitivo Inteligência, aprendizagem e memória de acordo com a idade Aprender a aprender	Andragogia Auto-aprendizagem	Socialização Papéis sociais Memorização Auto-controle

Fonte: Adaptado de Merriam e Caffarella (1991, p.138).

Conforme o Quadro 1, explicitado acima, percebe-se, através do panorama das teorias da aprendizagem delineado por Merriam e Caffarella (1991), que há uma ampla gama de fatores que possivelmente estão inclusos no processo de aprendizado e que não pode ser incorporada em um único conceito (SILVA, 2000). Sendo assim, considera-se relevante destacar que apesar do presente trabalho apresentar o enfoque de diversos autores sobre a relação entre aprendizagem e experiência, a presente pesquisa será norteada pela visão de que a aprendizagem é decorrência de uma ampla gama de fatores.

Ressalta-se ainda, apesar das diferenças epistemológicas em relação aos enfoques apresentados anteriormente, a relevância dos trabalhos de Vygotsky, quanto à construção do conhecimento e aos fatores mediadores da aprendizagem. A teoria de Vygotsky (1991) se encaixa na perspectiva do materialismo histórico, caracterizando-se como sócio-interacionismo. Esta tendência explica que as pessoas desenvolvem habilidades cognitivas superiores ao passar dos objetos e ações para o "campo do significado", enfatizando o aprender através da interação

social.

O objeto é algo que pode ser visto, tocado ou sentido, e a ação é um comportamento ou uma conduta real. Desta forma, entende-se que o "campo de significado" se refere ao desenvolvimento do pensamento abstrato, que envolve o destaque de conceitos relevantes para extrair sentido da experiência. Desta perspectiva, as dimensões afetivo-cognitivas não se comportam de forma separada, mas se sobrepõem e são indissociáveis. A cognição é um processo mental, mas parte da ação e dos significados que ela aponta, ou seja, dos desejos, objetivos e concepções. A aprendizagem ocorre, portanto, da dimensão social para a dimensão individual. Esta teoria ressalta a relevância do papel das interações sociais no processo de aprendizagem.

Sendo assim, o ser humano exerce papel ativo no processo de aprendizagem, pois age sobre o mundo através das relações sociais, ações estas que criam o funcionamento do plano subjetivo que caracteriza Vygotsky (1991). Logo, dois fatores são considerados fundamentais para o aprendizado: o jogo e a mediação social.

A mediação consiste no processo de compartilhar a resolução de problemas, onde a aprendizagem pode surgir por meio da busca de soluções grupais ou interpessoais. Neste contexto, o indivíduo que "sabe mais" estabelece trocas com o que "sabe menos", e daí surgem aprendizados compartilhados.

O jogo refere-se aos comportamentos que libertam os seres humanos dos limites impostos pelos objetos e pelas ações. Através dele é possível criar, brincar, examinar e redefinir entendimentos. O jogo permite a passagem dos objetos e ações para o campo do significado, no qual as pessoas removem os bloqueios à aprendizagem. Esse processo que envolve o jogar oferece condições para que as pessoas vejam uma situação de diferentes pontos de vista e aumenta a possibilidade de surgimento de resoluções criativas do problema e de inovações de forma geral, Schuck (1996).

No entanto, segundo Fleury e Fleury (1996), a perspectiva cognitivista e a perspectiva behaviorista sustentam os principais modelos para o entendimento da aprendizagem nas organizações. Pode-se inferir, portanto, que o nível de complexidade aumenta quando o assunto é aprendizagem organizacional, pois o aprendizado individual é uma condição necessária, embora não seja suficiente para

o aprimoramento da inteligência organizacional. Sendo assim, o fator crucial não é somente o que e quantos indivíduos na organização aprendem, mas a eficácia com que transferem o que sabem para a organização (BOYETT, 1999). Desta forma, toma-se premente a necessidade das organizações descobrirem como realmente se pode dinamizar os seus processos de aprendizagem.

2.2 Aprendizagem em Organizações

Os estudos de psicologia organizacional vêm sendo orientados pelo caráter mutante da realidade, com o objetivo de examinar e entender as organizações em seu ambiente interno e suas inter-relações com o macro-ambiente. Sendo assim, o interesse crescente acerca da aprendizagem organizacional nos anos 90 pode justificar-se por meio das exigências criadas pelas mudanças externas nos ambientes de trabalho, desencadeando a necessidade nestes de tornarem-se mais favoráveis à promoção do ser humano e à constituição de processos de aprendizagem contínuos, como medidas essenciais para as organizações se manterem vivas (SILVA, 2000).

Torna-se, então, fundamental, para o âmbito destes estudos, compreender os grupos, as organizações e os processos que estabelecem a relação harmônica em seu ambiente interno e seu ambiente externo. Geus (1998) salienta que, para uma maior longevidade organizacional, é necessário criar uma "memória organizacional do futuro", que seria a capacidade desenvolvida pela organização de ver o que está em seu meio ambiente com toda a clareza e agir de forma pró-ativa, isto é, buscando o constante aprender a aprender.

Desde Greiner (1970), observa-se que pró-ativas ou não, as organizações encontram-se em permanente estado de fluxo, pois estão sujeitas a processos evolucionários de mudança, geralmente caracterizados por uma seqüência de pequenos ajustamentos às forças naturais do próprio ambiente.

Como sistemas socialmente construídos, as organizações revelam uma diversidade de valores ou pressupostos, que influenciam as interações interpessoais, mas também as formas, os conteúdos e o caráter dos processos de aprendizagem em uma organização. Sabendo-se que a aprendizagem geralmente tem conseqüências diretas sobre a performance organizacional, este processo assume crescente importância frente às mudanças por que passam as sociedades,

organizações e indivíduos (COOK e YANOW, 1993 e FREITAS, 1991).

Neste contexto, a aprendizagem deixa de ser concebida apenas sob a perspectiva contemporânea de repasse de informações, para ser vista como um processo de evolução do ser humano e, conseqüentemente, de evolução das organizações.

Deste modo, à medida que o processo da aprendizagem vem se tornando foco de grande interesse para o desenvolvimento organizacional, passa a ser visto como um processo da evolução humana. Conforme expressa Senge (1997, p.126), "aprender é criar e construir a possibilidade para fazer-se aquilo que antes não podia-se". Sendo assim, na proporção em que o aprendizado é incentivado nas organizações, estas evoluem, e desta forma, as organizações podem re-enfocar suas estratégias de sobrevivência e crescimento.

Para Fleury e Fleury (1996), o processo de aprendizagem organizacional envolve todos os fatores que possibilitem que a organização compreenda melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, como também a definição de novos comportamentos que comprovem a efetividade do aprendizado. Assim, a aprendizagem organizacional muitas vezes pode pressupor transformação das estruturas de referências ou estilos cognitivos. Esta afirmativa decorre da idéia de que as crenças e valores compartilhados interferem nas decisões e fazeres organizacionais (ZANELLI, 2000). Ademais, pode-se destacar que "o desafio é que esta dinâmica da aprendizagem precisa estar fundamentada sobre valores básicos, que dêem consistência às práticas organizacionais" (FLEURY e FLEURY, 1996, p. 30).

De acordo com Kim (1993), a importância do processo de aprendizagem individual para as organizações é óbvia e sutil. Obvia porque as organizações são formadas por pessoas e sutil porque as organizações podem aprender independente de qualquer indivíduo específico, mas não independente de todos os indivíduos. Deste modo, a aprendizagem nas organizações extrapola o mero entendimento da aprendizagem individual. Nesta perspectiva, pode-se concluir que, embora a aprendizagem ocorra através dos indivíduos, estes aprendem através de toda a dinâmica da vida organizacional, destacando-se sobretudo, a interação entre eles.

A literatura sobre aprendizagem organizacional incorpora os modelos propostos pelas teorias que procuram entender a aprendizagem individual, de onde

alguns autores inferem que a aprendizagem organizacional também pode ser entendida como o resultado da somatória das aprendizagens individuais. Assim, Crossan, Lane e White (1995) afirmam que, para se compreender o processo de aprendizagem organizacional, há que se compreender as diversas formas pelas quais os indivíduos aprendem. Para tanto, os autores apresentam o Quadro 2, demonstrando os níveis pelos quais o aprendizado pode ocorrer:

Quadro 2 – Processo de aprendizagem e níveis organizacionais

Nível	Processo	Inputs/resultados
Indivíduo	Intuição	Experiências Imagens Metáforas
Grupo	Interpretação	Linguagem Mapa conceitual Conversa�o/diálogo
Organiza�o	Integra�o	Compreensão compartilhada Ajustamentos mútuos Sistemas interativos
	Institucionaliza�o	Rotinas Sistemas de diagnósticos Regras e procedimentos

Fonte: Crossan, M. M; Lane, H. W; White, R. E.(1995). Learning within organization Ontario: The University of Western Ontario,1995.

De acordo com o Quadro 2, o processo de aprendizagem tem início na intui o, que pode advir das experiências passadas, na imagem ou na visão de futuro, e na realiza o ou a o. Assim, a aprendizagem pode ocorrer com a ajuda das experiências, o uso de metáforas e imagens.

Ainda sobre a aprendizagem, entendida como a aquisi o de conhecimentos ou habilidades, cabe destacar dois aspectos importantes para esta defini o que Kim (1993) ressalta: a aprendizagem organizacional dentro da perspectiva de *know-how* e *know-why*. Percebe-se, então, que a aprendizagem compreenderia dois significados básicos, assinalados:

- *know-how* ou aquisi o de habilidade, que implica em habilidade física para produzir alguma a o;
- *know-why*, que implica em habilidade para articular a compreensão conceitual de uma experiência.

Deste modo, tanto o *know-how* quanto o *know-why* são importantes e indissociáveis no processo de aprendizagem, pois retra am o que as pessoas aprendem e como elas aplicam e compreendem o que aprendem. Silva (2000)

observa que a articulação das dimensões conceitual e operacional, ou seja, a conexão entre pensamento e ação, é realizada por vários estudiosos do assunto, como Argyris e Schön (1978), Piaget (1978) e Kolb (1984), que valorizam a experiência como alicerce para a criação do aprendizado.

Neste sentido, Kim (1996, p.66) lembra que "a essência de uma organização toma corpo em seu pessoal, não em seus sistemas". O autor apresenta como desafio crítico, compreender-se como se transferem os modelos mentais que se incorporam na memória da organização e em sua estrutura, configurando-se, finalmente, na forma como as pessoas pensam os problemas e os fazeres organizacionais.

Senge (1990) também corrobora com o exposto anteriormente, pois afirma que a verdadeira aprendizagem está intimamente ligada com o próprio significado de ser humano, já que possibilita a aquisição de novas visões de mundo e da relação com ele, além da capacidade de criar, recriar e fazer parte do processo generativo da vida.

Kim (1993) sugere que o processo de aprendizado é como uma roda que gira, onde na metade superior da roda encontram-se interfaces constituídas pelo aprendizado operacional (o porquê) e conceitual (o como) de uma experiência. A roda do aprendizado ilustra que o conhecimento adquirido não se perde, uma vez que fica guardado na memória, através de premissas, em nossa concepção de homem e de mundo (BOYETT, 1999). Essas premissas são entendidas por Senge (1997) como modelos mentais, representando a visão que uma pessoa tem do mundo, inclusive sua compreensão implícita e explícita (BOYETT, 1999). Sendo assim, pode-se entender os modelos mentais como os modos de pensar a realidade interna e externa às organizações, constituindo-se como requisito fundamental para o aprendizado organizacional.

Neste sentido, Kim (1996) desenvolve os conceitos de *double-loop* e *single-loop* apresentados por Argyris e Schön, ressaltando que a diferença entre esses processos está situada na profundidade com que a aprendizagem *double-loop* faz emergir e desafia os pressupostos e normas das organizações. Desta forma, a aprendizagem individual de *double-loop* é o processo pelo qual a aprendizagem individual afeta os modelos mentais dos indivíduos, os quais, por sua vez, afetam a aprendizagem futura. Enquanto que a aprendizagem de *single-loop* é o processo no

qual os problemas são resolvidos de modo emergencial, sem a consideração necessária às causas sistêmicas que os desencadeiam.

A Figura 1 mostra a contabilidade de dois *loops*, onde de acordo com Kofman (1996), os indivíduos na organização procuram ir abaixo da superfície e explorar a filosofia por trás das ações mal sucedidas.

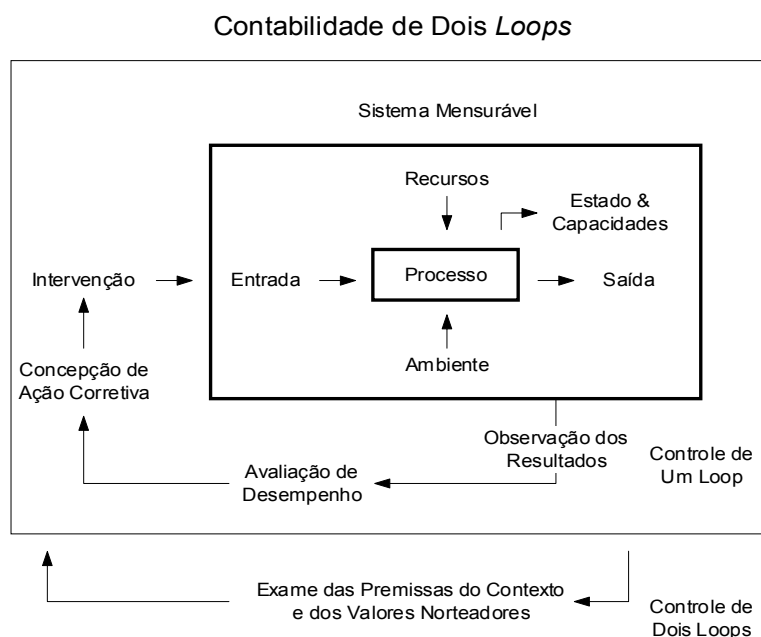


Figura 1 – Contabilidade de Dois Loops

Fonte: (KOFMAN, 1996, p.45).

Como se pode inferir, neste tipo de contabilidade, vai-se além dos números, focalizando-se não só a solução do problema, mas, sobretudo, a sua análise e correção. Neste contexto, salienta-se que "ir abaixo da superfície significa explorar as percepções das pessoas e valores que estão por trás dos resultados"(KOFMAN, 1996, p.45).

Portanto, o aprendizado de *double loop* procura trazer à tona e questionar premissas e normas arraigadas de uma organização que possam levar à reformulação do problema. Desse modo, enquanto a organização estiver focalizada no como as coisas devem ser resolvidas, não haverá espaço para o processamento da "roda de aprendizado", apresentada por Kim (1996), como uma forma de renovação de nossos modelos mentais, à medida que o verdadeiro aprendizado combina as seguintes etapas (BOYETT, 1999, p.98):

- vivem-se experiências concretas no local de trabalho;
- reflete-se sobre nossas experiências, tentando compreender o que aconteceu e por que aconteceu;
- formam-se conceitos abstratos e generalizações com base nessas experiências;
- testam-se esses conceitos e generalizações através de novas experiências;
- em seguida, repete-se o ciclo, como se gira uma roda.

Cabe destacar-se que nem sempre a aprendizagem ocorrida no âmbito das organizações é produtiva, pois muitas vezes esta é prejudicada por falhas de ligações entre os processos individuais e organizacionais. Conforme Schein (1992), a relação da organização com os seus integrantes pode se sustentar nos seguintes padrões, que podem contribuir em maior ou menor grau para a instalação de uma filosofia organizacional voltada para a busca do aprendizado constante:

- a) autocrática: baseada nos pressupostos dos líderes fundadores, donos, ou todos aqueles que têm o poder e possuem o direito e o dever de exercê-lo;
- b) paternalista: baseada nos pressupostos de autocracia e nos pressupostos de que todos os que estão no poder são obrigados a cuidar daqueles que não estão no poder;
- c) consultiva: baseada nos pressupostos de que todos possuem níveis de informação relevantes para contribuir, porém, o poder permanece nas mãos dos líderes e dos donos;
- d) participativa: baseada nos pressupostos de que a informação e a capacidade estão em todos os níveis e que todos são importantes para a performance da organização, sendo então o poder distribuído de modo apropriado;
- e) delegativa: baseada nos pressupostos de que o poder deve estar nos lugares que possuem a informação e a habilidade. No entanto, a responsabilidade deve permanecer nos níveis de administração; e
- f) colegiada: baseada nos pressupostos de que todos os membros da organização são sócios e que todas as responsabilidades devem ser distribuídas.

Segundo o autor, a escolha por uma destas formas de relacionamento tem

dependência direta com a necessidade de inovação e a complexidade dos procedimentos a serem empregados nas organizações. Desta forma, a comunicação deve ser intensa, já que há a necessidade de criar-se múltiplos canais que possibilitem a circulação precisa de informações essenciais para a aprendizagem da organização.

Em sentido oposto, Kim (1996) salienta três desconexões adicionais que podem dificultar o processo de aprendizagem organizacional:

- a) aprendizagem situacional - ocorre quando os indivíduos esquecem ou não codificam a aprendizagem para uso posterior, não acontecendo nenhuma mudança nos modelos mentais das pessoas envolvidas no processo. Um exemplo é a administração de crises, na qual cada problema é resolvido sem que nenhuma aprendizagem seja configurada para os casos posteriores.
- b) aprendizagem fragmentada - os indivíduos aprendem, mas a organização não partilha desta aprendizagem. Desta forma, a ligação entre os modelos mentais individuais e modelos partilhados é quebrada.
- c) aprendizagem oportunística - ocorre quando as ações organizacionais são tomadas com base em ações individuais, ou de pequenos grupos, e não por modelos mentais partilhados pela organização (valores, crenças, mitos etc). Assim, a organização pode tentar contornar os procedimentos padrões, porque os modos estabelecidos para as práticas são vistos como impedimento a uma tarefa particular.

Salienta-se, portanto, que a forma como as organizações são estruturadas e administradas, como os cargos são definidos e, principalmente, como as pessoas foram ensinadas a raciocinar e interagir são fatores decisivos à aprendizagem organizacional, podendo também implicar em deficiências no processo de aprendizagem. Essas deficiências são enumeradas por Senge (1990):

- a) "eu sou meu cargo" - a maioria das pessoas se vê dentro de um sistema sobre o qual elas têm pouca ou nenhuma influência e, conseqüentemente, consideram sua responsabilidade limitada à área de sua função.
- b) "o inimigo está lá fora"- ao se concentrarem apenas em suas funções, os

indivíduos não vêem que seus atos extrapolam os limites destas funções.

- c) "a ilusão de assumir o comando"- para evitar que os problemas se transformem em crise, as pessoas tendem a tomar atitudes agressivas contra seus inimigos externos. Entretanto, esta pode não ser uma atitude pró-ativa, uma vez que a agressividade direcionada aos inimigos externos é uma fonte de reatividade que impede as pessoas de verem como estão contribuindo para seus próprios problemas.
- d) "a fixação em eventos"- a tendência a se fixar em eventos impossibilita a observação de mudanças de longo prazo que estão na origem desses eventos e suas verdadeiras causas.
- e) "a parábola do sapo escaldado" - para aprender a identificar processos lentos e graduais é necessário prestar atenção aos detalhes. Enxergar os processos graduais, é extremamente importante, pois eles podem constituir nos maiores perigos.
- f) "a ilusão de aprender por experiência"- o dilema desta deficiência reside no fato de que, apesar das pessoas aprenderem por experiências, elas não experimentam diretamente as conseqüências de suas decisões mais importantes. As conseqüências dessas decisões se propagam por todo o sistema por anos ou décadas.
- g) "o mito da equipe administrativa"- as equipes administrativas geralmente tratam muito bem das questões rotineiras, mas, quando se deparam com problemas complexos, geralmente as suas divergências se polarizam na procura de culpados.

Conforme o panorama exposto, para se entender as questões que permeiam a aprendizagem organizacional, é importante averiguar as deficiências de aprendizagem e os disfarces que muitas vezes camuflam as organizações, dando até a impressão de que as mesmas estão realmente mudando. Finalmente, deve-se considerar que o processo de transformação das organizações em ambientes de aprendizagem permanente é lento e gradativo, pois a aprendizagem organizacional decorre do compartilhamento das aprendizagens individuais dos membros das organizações, podendo ser entendida como potencialização das aprendizagens individuais.

Para tanto, há que se estimular a abertura dos caminhos do aprendizado em

um processo contínuo e permanente, desfazendo-se gradativamente as barreiras ao aprendizado organizacional, de tal maneira que se transforme a filosofia da organização em estratégias dirigidas à busca diária do aprendizado.

2.3 Organizações de Aprendizagem

As definições mais comuns de uma organização que aprende se parecem muito com a definição apresentada anteriormente e se baseiam principalmente na capacidade da organização aprender para se adaptar às mudanças do meio interno e externo e gerar aprendizado que propicie o recriar da realidade organizacional, que possibilite a renovação organizacional e a conquista de novos mercados. A literatura sobre a aprendizagem organizacional chamou de "organizações de aprendizagem" aquelas que tenham um espaço onde: "As pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é libertada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo" (SENGE, 1997, p.11).

Uma organização de aprendizagem é uma estrutura que procura criar seu próprio futuro, quando assume que o aprendizado é um processo criativo de desenvolvimento de seus membros. Desta forma, "o significado básico de uma organização que aprende é uma organização que está continuamente expandindo a sua capacidade de criar seu futuro" Senge (1997, p.47). Pode-se afirmar que o que diferencia uma organização orientada para a aprendizagem é que nesta o conhecimento é gerado por pessoas que têm a filosofia constante de buscar e praticar o aprender a aprender.

Sendo assim, cabe salientar que a aprendizagem organizacional inclui o que Senge (1997) chama de aprendizagem generativa, que é uma forma de aprendizagem que vai além da aprendizagem *single-loop*, configurando-se como uma busca constante dos porquês dos problemas nos espaços organizacionais. A aprendizagem generativa subentende uma nova forma de administração organizacional, baseada em cinco disciplinas fundamentais, que são: domínio pessoal, modelos mentais, objetivo comum, aprendizado em grupo, culminando com o raciocínio ou pensamento sistêmico, em que a soma das partes pode exceder o todo. Senge (1997) ressalta, então, que a aprendizagem deve ser desenvolvida de

maneira coerente com a realidade da organização, em teoria e prática, as disciplinas mencionadas anteriormente devem formar um conjunto coeso. Para tanto, as organizações devem desenvolver tais disciplinas:

- *domínio pessoal ou maestria pessoal* - consiste no aprendizado que o indivíduo deve buscar, voltado para o seu autodesenvolvimento e reciclagem constantes. A importância desta disciplina, está no fato de considerar-se que as organizações só evoluem à medida que os indivíduos que a compõem esclarecem continuamente seus objetivos de vida e que esses objetivos pessoais devem estar de alguma forma sintonizados com os objetivos organizacionais. Neste sentido, considera-se importante dois movimentos do ser humano: de esclarecer continuamente o que é importante para si próprio (o que deseja); e de aprender continuamente a enxergar com mais clareza a realidade do momento (onde se está em relação ao que se deseja).

A justaposição destes dois movimentos é chamada de tensão criativa, e a essência do domínio pessoal está em mantê-la, à medida que esta é uma tensão positiva e que impulsiona o indivíduo a concentrar esforços na direção do que deseja;

- *modelos mentais* - são imagens internas, profundamente arraigadas na subjetividade pessoal, sobre o funcionamento do mundo, as quais muitas vezes limitam maneiras habituais de pensar e agir. A maneira como os modelos mentais formam a percepção, aspecto igualmente importante no campo administrativo, pois é através deles que se encontrará maior ou menor grau de flexibilidade no trabalho, favorecedores de novas percepções capazes de achar saídas criativas para situações inesperadas.

No desenvolvimento desta disciplina, pretende-se promover a contínua reflexão, esclarecimento de melhorias de "quadros internos" que se tem do mundo e ainda mostrar como estes determinam e moldam decisões e ações. Além disso, visa favorecer e desenvolver a apropriação de outros modelos mentais.

- *objetivo comum ou visão compartilhada* - é a construção do compromisso grupal mediante o esclarecer constante dos planejamentos futuros. Os objetivos comuns nascem de objetivos pessoais e, portanto, para uma organização alcançar objetivos comuns, tem que estimular objetivos pessoais;

- *aprendizagem em equipe* - é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo criar os resultados que seus membros realmente desejam, consiste no aprimoramento das habilidades de comunicação e de raciocínio, possibilitando aos grupos o desenvolvimento de inteligência e capacidade maiores do que a soma dos talentos dos membros individuais;
- *raciocínio sistêmico* - é a quinta disciplina e integra todas as outras. O raciocínio sistêmico, de acordo com Senge (1997), é um conjunto de conhecimentos e instrumentos desenvolvidos com o objetivo de tornar mais claro tudo o que acontece na realidade organizacional.

Senge (1997) refere-se a três elementos básicos para que as disciplinas supracitadas se inter-relacionem e possibilitem o raciocínio sistêmico em uma organização:

- a) feedback de reforço - é o estímulo dado numa determinada situação, favorecendo a continuidade de determinado comportamento;
- b) feedback de balanceamento - é o estabilizador, ele entra em ação quando o comportamento tem um objetivo, é ele que busca o meio de alcançá-lo;
- c) tempo de espera - está em todos os sistemas humanos, uma vez que é o tempo de espera entre um processo e outro.

A teoria proposta por Senge (1997) parte do indivíduo, para identificar seus objetivos, para em seguida focalizar o plano do grupo, tanto no que tange à visão compartilhada quanto ao aprendizado em equipe. Finalmente, abrange a organização integralmente, assim como sua inserção em um sistema maior no raciocínio sistêmico. Para acompanharem as mudanças, as organizações devem abandonar a lógica causal em favor de modelos mentais mais complexos. Esta capacidade precisa ser desenvolvida por todos os membros da organização e se alicerça no desenvolvimento da visão do todo organizacional, independente do cargo ocupado dentro desta.

Desta forma, pode-se compreender que a interação humana nas organizações e a aprendizagem são processos indissociáveis e ganham relevância dentro do repertório de pesquisa na área das organizações, como nos mostra Zanelli (2000, p.1):

O conceito de significados compartilhados tem ocupado posição destacada na literatura recente, como importância no alinhamento estratégico e sobrevivência organizacional. Merece, portanto, ser analisado em seus vínculos com os processos de aprendizagem organizacional - que, por sua vez, influem na tomada de decisões, no desenvolvimento de estratégias e no desempenho organizacional - para que se clarifique em que medida as interações humanas contribuem para configurar a ação coletiva.

A partir desta observação de Zanelli (2000), pode-se perceber que o compartilhamento necessário para a efetivação da aprendizagem e de todas as demais ações organizacionais ocorre, essencialmente, através do processo de comunicação favorável. A importância do compartilhar é exposta por Fearing (1978, p.59), pois "nenhuma comunicação ou significado socializado poderá existir sem que haja esse processo compartilhado através da mediação de certos estímulos chamados signos ou símbolos". Pode-se concluir, então, que o processo de comunicação não consiste na simples transmissão de idéias ou informações, já que há um rol imponente de descobertas de pesquisas que tornam inaceitável esta concepção mecânica de comunicação.

Para elucidar o processo de aprendizagem organizacional, há que se entender que o processo de comunicação típico de um grupo ou organização revela-se fundamental na produção, transmissão e confirmação dos seus universos simbólicos, como nos esclarece Fleury (1992). Sendo assim, uma organização pode ser estudada a partir da análise dos meandros da comunicação entre seus membros, posto que a interação e a interpretação são atividades de comunicação organizacional (meios, instrumentos e a relação entre as pessoas quando se comunicam) e, conseqüentemente, é uma decifradora das formas de aprendizado de uma organização.

2.4 Comunicação nas Organizações

Ao considerar-se a crescente preocupação com a aprendizagem organizacional na última década, revela-se que os estudos sobre a inter-relação entre comunicação organizacional e aprendizagem discutidos na literatura organizacional mostram-se ainda um tanto quanto incipientes.

A comunicação tem sido definida como o processo através do qual as pessoas tentam compartilhar significados por meio da transmissão de mensagens simbólicas (STONER e FREEMAN, 1994). Desta forma, além da comunicação favorável ser

indispensável para a eficácia organizacional, pode ser apontada como ponto central da cultura organizacional, pois à medida que pode refletir e reforçar as normas organizacionais, constitui-se numa poderosa porta para a transformação, oferecendo um processo para a auto-reflexão e para a aprendizagem organizacional (ELLINOR e GERARD, 1998).

Uma relevante contribuição para o entendimento do processo de comunicação é trazida por Schall (1983), que o caracteriza como criador da cultura de uma organização, já que reflete a forma como as pessoas interagem, desenvolvem os significados compartilhados e o senso coletivo de "nós". Percebe-se, por conseguinte, que o processo de comunicação cria uma cultura organizacional, revelada através de suas atividades de comunicação e demarcada por regras. Schall (1983) também entende que estas regras podem ser consideradas de entendimento tácito (geralmente não escritas e não verbalizadas) sobre os modos apropriados de agir com os outros em determinadas situações e papéis; as regras são escolhas, não leis (embora limitem a escolha, através de forças normativas, práticas ou lógicas), e permitem aos indivíduos interpretarem comportamentos em situações similares.

Schein (1982, p.184) reforça a importância da comunicação para a eficácia organizacional quando destaca a seguinte afirmação:

A eficácia organizacional (assim como a aprendizagem) é (...) cada vez mais dependente da comunicação válida, que flui através de fronteiras subculturais. A principal razão para aprendermos a teoria e prática do diálogo é que ele facilita e cria possibilidades da comunicação válida.

Desta forma, Schein (1982) também refere-se à relevância da comunicação válida ao descrever conclusivamente as condições organizacionais para a superação exitosa de problemas. Cabe destacar as condições apontadas, pois refletem o contexto no qual se insere o valor da comunicação válida:

- a) exige capacidade de assimilar e comunicar informações de modo confiável e válido;
- b) exige flexibilidade interna e criatividade para efetuar as mudanças que são impostas pela informação obtida;
- c) exige integração dos inúmeros objetivos da organização e compromisso com os mesmos, de que há disposição para mudar, quando necessário;
- d) exige um clima interno de apoio e de ausência de ameaças, pois a sensação de estar sendo ameaçado compromete a boa comunicação, reduz a flexibilidade e

- estimula a autoproteção, em vez de estimular o interesse pelo sistema total;
- e) exige capacidade de replanejar continuamente a estrutura da organização para que ela seja coerente com seus objetivos e tarefas.

Dentro deste quadro, pode-se imaginar que todas as formas de relacionamento entre as pessoas poderiam dar suporte para a aprendizagem organizacional, ressaltando-se que as opções escolhidas devem estar veiculadas às necessidades da tarefa e às condições de implementação de novas soluções nas organizações. Portanto, para uma maior compreensão do panorama de aprendizagem de uma organização, é necessário que se conheça a relação da organização com os ambientes intraorganizacionais e interorganizacionais, para captar-se, desta forma, as especificidades da dinâmica de aprendizagem (SCHEIN, 1992).

Em que pese a necessidade de sobrevivência das organizações, o crescente impulso em direção à conversação mais aberta pode ser considerado como uma resposta às necessidades do mundo atual. A forma como se conversa deve ser estudada, já que é fundamental para o trabalho conjunto, para as tomadas de decisões e para os resultados que se pretende criar (ELLINOR e GERARD, 1998).

2.5 As Perspectivas de Comunicação nas Abordagens Teóricas das Organizações

Atualmente, fala-se muito sobre a importância de colaboração e parceria, decorrentes da necessidade emergencial das organizações obterem resultados com o máximo de produtividade e rapidez, criando uma forte ambivalência em torno das necessidades impostas pelas mudanças que norteiam o panorama global e as organizações. Em que pese a idéia bastante difundida na literatura organizacional, de que as pessoas que compõem as organizações precisam estar alinhadas com os objetivos, metas, e acima de tudo, com a missão, origina-se daí a necessidade de fomentar mudanças que adaptem as organizações a estas transformações.

A comunicação válida é indispensável para esse movimento adaptativo, pois pode levar a uma cultura de colaboração e parceria. Deve-se argumentar se é a prática da comunicação que realmente une comunicação, liderança e cultura organizacional (ELLINOR e GERARD, 1998), aumentando, portanto, a capacidade estratégica de uma organização na medida em que aumenta sua capacidade de

aprendizagem.

No entanto, cabe salientar que a comunicação organizacional é um dos processos fundamentais para o entendimento do comportamento organizacional, podendo ser considerada como processo complexo, de contornos fluídos e pouco delimitados, já que a troca de significação está subjacente, em maior ou menor dimensão, a todos os fenômenos psicossociais que permeiam as organizações (JESUÍNO, 1987).

Embora a comunicação seja considerada a forma mais primitiva de troca de informações e conhecimentos de que se tem notícia, caracterizando-se como uma necessidade básica do ser humano, esta não recebeu o mesmo tratamento e, apesar de sua longevidade, o processo comunicativo ficou cada vez mais defeituoso e ineficiente. Assim, paradoxalmente, ao mesmo tempo em que é amplamente reconhecida sua importância como um instrumento de desenvolvimento em qualquer atividade, há um consenso de que, na maioria dos casos, é ineficiente (MASSELI, 1997).

Arnold e Bowers (*apud* FERREIRA, 1996) afirmam que, por detrás do estudo das funções da comunicação, está implícita uma determinada concepção do comunicar. Os autores destacam que desta concepção decorrem diferentes formas de explicar o como e o porquê dos processos de comunicação, destacando as seguintes formas:

- perspectiva mecanicista — centra-se no estudo do canal e da transmissão da mensagem. A comunicação é vista como a transmissão de mensagens de um ponto (origem) a outro ponto ou destino, através de um canal de transmissão;
- perspectiva psicológica — o modo como se decodificam significados a partir da informação recebida;
- perspectiva simbólico-interpretativa — de acordo com esta concepção, a comunicação é o resultado da interação simbólica entre os membros de uma organização. Estabelecer significado pressupõe que estes sejam simbolicamente interpretados pela reciprocidade de experiências na interação;
- perspectiva interacionista-sistêmica — nesta concepção, valoriza-se o processo comunicativo de forma integral, o indivíduo não é mais o elemento central da comunicação, mas sim o seu comportamento em interação com os outros;
- perspectiva etológica — a comunicação é vista como algo particular da

comunicação animal, em que o aparecimento do símbolo é um produto natural de evolução do cérebro humano.

Conforme o referencial teórico exposto e as categorias de análise já delineadas pelo problema de pesquisa, destaca-se que o presente trabalho será desenvolvido mediante a concepção de comunicação simbólico-interpretativa, na qual a comunicação é o resultado da interação simbólica entre os membros de uma organização (FERREIRA, 1996). Pode-se ressaltar que a principal implicação da concepção simbólica-interpretativa é a de que os líderes devem promover um clima de confiança no qual se possa construir significados simbólicos. Desta perspectiva, pode-se atribuir relevância considerável às interações humanas, pois estas são a base para a construção de significados compartilhados no palco organizacional, conforme exposto a seguir:

A partir dos líderes, ou não, é pela interação social que os valores são mantidos ou renovados (reprodução ou transformação). As relações sociais formais e informais, que correspondem aos padrões de interação, podem impor, dinamicamente, alterações na estrutura e outros aspectos da organização. As pessoas manifestam seus valores transmitindo os padrões aceitos em uma comunidade pela linguagem e outras formas de ação. (ZANELLI, 2000, p.5).

Pode-se inferir, portanto, que o comportamento comunicativo não deve ser considerado mera resposta à interpretação da informação ambiental, mas é o próprio resultado da interação social.

Angeloni (1994) desenvolve um mapeamento das principais concepções de comunicação nas organizações, através do paralelo das relações entre organização e a comunicação nas abordagens teóricas das organizações. A referida autora reagrupa as abordagens teóricas das organizações em cinco categorias: a abordagem racional, a abordagem psicológica, a abordagem sociológica, a abordagem gerencial e a abordagem pós-industrial. Embora esta análise possa ser considerada parcial, ainda assim pode ser levada em conta sua relevância para a compreensão da problemática do processo de comunicação nas organizações.

Segue abaixo um esboço da análise das abordagens desenvolvidas por Angeloni (1994):

a) Abordagem Racional

A organização científica do trabalho criada por Taylor, em 1909, trata de técnicas de racionalização do trabalho por meio do estudo de tempos e movimentos para a execução dos papéis organizacionais. Na medida em que a produção aumentou, passou-se a trabalhar as pessoas como se estas fossem máquinas, de maneira sistemática, eficiente, confiável e previsível.

Esta nova tecnologia industrial foi acompanhada e reforçada pela mecanização do pensamento e ação humanas. Assim, no sistema taylorista, o funcionamento das empresas caracteriza-se através da mecanização, planejando e operando a dinâmica organizacional como se esta fosse uma máquina, corroendo o espírito humano e a capacidade de ação espontânea.

Depois, Fayol, em 1916, resgatou idéias de diversos outros estudiosos da administração, combinadas com princípios militares e de engenharia, e sistematizou sua teoria para os dirigentes. Este autor apoiou-se na idéia de que a função do administrador está em: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Assim, Taylor e Fayol reconhecem que o sucesso de uma empresa está relacionado com os métodos utilizados, e que estes devem ser científicos. Ressalta-se por conseguinte, que a administração científica acabou conduzindo-se a uma extrema especialização das tarefas e encargos, pois baseava-se no desenvolvimento de regras e processos documentados.

Na seqüência, destaca-se o modelo da burocracia postulado por Weber, que se caracteriza essencialmente pela sua racionalidade, realçada através da divisão excessiva do trabalho; pela hierarquia de autoridade, formas estas que gradativamente vão aniquilando o ser humano, na medida em que as regras se solidificam.

Os racionalistas legaram uma "imagem mecanicista", cujo resultado foi a impessoalização, dando predominância à comunicação formal e descendente. Os racionalistas se interessam apenas pela informação, pois, para eles, a comunicação informal era indesejável.

b) Abordagem Psicológica

Esta corrente inicia-se como uma reação às simplificações mecanicistas contidas na corrente de pensamento racionalista, através das pesquisas de Mayo,

Likert, McGregor e Leavitt, os quais exacerbam a necessidade de uma nova perspectiva de comunicação nas organizações.

Destaca-se nesta abordagem as contribuições de Mayo que, a partir de 1920, revela, mediante as suas pesquisas, a importância das emoções, da motivação, do respeito às pessoas, para a efetiva administração. Neste contexto, já não são somente as condições físicas que determinam a produtividade dos funcionários nas organizações, e sim os fatores psicossociais. Os grupos informais passaram a ser valorizados e a noção de empresa passou a ser atrelada à importância das interações sociais que perfazem o palco organizacional. A comunicação já passa a ser vista através de um novo olhar, ganhando destaque no processo de eficiência organizacional.

Reforçando as teorias de Mayo, Likert desenvolveu ensaios no período de 1961 e 1969, sobre as formas de gerenciamento organizacional, assinalando a comunicação como ferramenta básica para a construção de uma estrutura organizacional democrática e aberta. Likert descreveu a organização comunicante, uma nova forma organizacional que favorecia a participação de todos os membros na tomada de decisão. Neste sentido, Likert valorizava a necessidade de um clima favorável à criação de um bom relacionamento entre chefias e subordinados.

Neste mesmo sentido, pode-se trazer McGregor que, desde 1964, é caracterizado na literatura organizacional como um dos autores mais influentes nos estudos referentes ao comportamento humano e à questão da motivação. McGregor esforça-se para demonstrar a existência dos círculos viciosos em administração, relevando a dicotomia entre as Teoria X e Teoria Y. Sua contribuição marca a convicção de que as ciências sociais contribuem efetivamente para a compreensão da dimensão humana nas organizações.

Finalmente, destaca-se a importância das pesquisas desenvolvidas por Leavitt que, em 1968, pesquisou essencialmente os problemas humanos nas organizações. O referido autor observa que a comunicação pode ter sentido comprometedor na medida em que pode influenciar o comportamento humano. Após este período, pode-se afirmar que os administradores passaram a atribuir relevância à comunicação amistosa entre chefe e subordinados, sendo fundamental para a facilitação das comunicações organizacionais.

Embora ressalte-se que a abordagem psicológica era considerada paternalista,

na proporção em que os poderes e responsabilidades permaneciam centralizados, a mesma enfatizou a importância da comunicação interna nas organizações. Neste contexto histórico, os psicólogos já reconhecem que a comunicação formal e a comunicação informal se constituem em um fator de cooperação entre os níveis organizacionais. Percebe-se, então, que a comunicação não é somente funcional, ela se torna uma função relacional.

c) Abordagem Sociológica

Nesta abordagem, cita-se Friedberg, que, em 1981, salienta as divisões hierárquicas como sistema regulamentador da comunicação entre os postos de trabalho, destacando o sistema de comunicação de uma organização como o desencadeador das relações de interdependência entre os níveis hierárquicos de uma organização.

Em 1965, assinala-se a contribuição de Emery e Trist e Crozier, que conduzem pesquisas que apontam que as organizações estão em dependência mútua com o ambiente e é através da informação que a organização desenvolve a sua visão de mundo. Neste sentido, estes autores asseveram que a empresa deve tornar-se um sistema aberto, e sua estrutura representa subsistemas, dentre os quais, o subsistema da comunicação. Para concluir, os supracitados sociólogos denunciam a burocracia não comunicante e evidenciam a importância da comunicação informal.

d) Abordagem Gerencial

Esta abordagem apresenta as grandes contribuições de Simon e Drucker, que consideram a comunicação essencial, posto que prioriza o diálogo e as questões de participação grupal nos processos administrativos.

Em 1983, Simon enfatiza, que na evolução do comportamento organizacional, admite-se que estudar uma organização é considerá-la como constituída por um conjunto de estruturas de comunicação, de informações e de relações interpessoais. O autor apresenta cinco mecanismos de influência da ação individual nas organizações: a divisão de trabalho, que dirige a atenção dos membros da organização; a fixação de rotinas e padronização de programas de ação, que permitem a padronização das práticas; a comunicação das decisões que tem um impacto sobre a realização do objetivo comum; o estabelecimento de senhas,

facilitando a circulação de informação e a tomada de decisão; e a doutrinação, que permite a divisão do objetivo comum.

Drucker é lembrado por Angeloni (1994), constatando, através de suas pesquisas, que uma administração deve ser norteadada por objetivos fixados: análise e organização de sua estrutura ; motivação e comunicação válida; medição de normas e treinamento de pessoal. Assim, Angeloni (1994) conclui que, nesta abordagem, o diálogo é considerado uma ferramenta para a configuração dos objetivos traçados pela organização e para o trabalho em equipe, sendo a comunicação de prioridade máxima.

e) Abordagem Pós-industrial

Nesta abordagem, enfatiza-se que a comunicação organizacional estimula a inovação quando: os sistemas de informação são informais; a intensidade da comunicação é favorável; a comunicação dispõe de suporte físico; os sistemas de comunicação formal e informal desempenham o papel de controle que não compromete a inovação e a criatividade organizacional. Em suma, os autores da abordagem pós-industrial, tais como Archier, Serieyx, Ouchi, Kanter, Paters e Waterman, reconhecem que é preciso mudar o papel da comunicação, já que esta é caracterizada como com alavanca para o compartilhar de idéias e significados nas organizações.

Através da análise das abordagens teóricas das organizações, pode-se observar que a comunicação começa a aparecer como função de coesão social e gerenciamento dos recursos humanos. Todavia, Angeloni (1994) encerra sua análise salientando que, para a comunicação tornar-se válida, há que se apoiar tanto sobre a cultura organizacional quanto sobre a estrutura organizacional, para estabelecer as interdependências entre as funções e atividades de uma organização.

Em contribuição mais recente, Angeloni e Fernandes (1999) abordam a corrente contemporânea, que apresenta como principais teóricos Davenport e Prusac, Nonaka e Takeuchi, Stewart, Sveib e Morrison. As autoras ressaltam que nessa corrente a comunicação se volta para facilitar o processo de compartilhamento do conhecimento, dentro de uma realidade virtual, "onde a comunicação no ciberespaço passa a ser essencial para as empresas" (ANGELONI e FERNANDES, 1999, p.91).

2.6 Processo de Comunicação e suas Funções nas Organizações

O processo de comunicação nas organizações influencia as funções administrativas, de planejamento, organização, liderança e controle. Pode-se inferir, portanto, que a atividade de comunicação, especialmente a comunicação oral, ocupa grande parte do tempo de trabalho das pessoas nas organizações. Esta ainda pode ser vista como um processo, envolvendo a interação de múltiplas variáveis e a troca dinâmica de significados, numa relação de causalidade recíproca. Uma outra perspectiva é que a comunicação pode ser entendida em sua intencionalidade. Assim, um indivíduo pode se comunicar pela simples presença frente a outros. Ainda é importante ressaltar que, quando não há intenção de comunicar, um comportamento poderá ser considerado informativo (FERREIRA, 1996).

Classicamente, a comunicação ocorre quando os eventos num dado lugar estão intimamente relacionados com eventos num outro lugar ou num outro momento. Assim, pode-se considerá-la como um processo que ocorre quando diferentes eventos estão intimamente relacionados. Dentro de uma perspectiva ampla, pode-se identificar elementos básicos na comunicação, conforme Ferreira (1996, p.177):

- emissor — refere-se à fonte ou origem da mensagem;
- receptor — refere-se ao destinatário ou a pessoa que recebe a mensagem;
- mensagem — compreende um determinado conjunto de informações, geralmente codificadas, e que são transmitidas através de um canal;
- canal — é o meio pelo qual é transmitida a informação, normalmente codificada, e que é transmitida através de um determinado canal;
- código — é a forma por meio da qual o emissor decifra um determinado significado que deseja transmitir ao receptor na forma de sinais. Esses sinais podem ser transmitidos em diversos canais e, uma vez recebidos pelo emissor serão decodificados e interpretados pelo receptor. E pela codificação e decodificação dos sinais recebidos que os indivíduos interpretam as mensagens e constroem significados.
- feedback ou informação de retorno — é a mensagem que é transmitida em resposta à mensagem inicial e permite ao emissor perceber que a mensagem foi recebida e, eventualmente, avaliar se foi ou não compreendida.

Cabe ressaltar que o feedback é considerado uma forma de melhorar e

potencializar a comunicação interpessoal (MOSCOVICI, 1985), sendo que alguns princípios básicos que podem favorecer sua eficácia estão delineados no Quadro 3.

Quadro 3 – Princípios básicos para o feedback eficaz

- Apreciar se o receptor está apto e em condições de receber feedback.
- Assegurar que a intenção é realmente ajudar o outro e não apenas mostrar sua superioridade.
- Ser direto, evitar rodeios que podem gerar ansiedade e falsas expectativas.
- Ser descritivo, evitar procurar explicações pessoais ou explicações para o comportamento do outro.
- Fornecer apenas feedback sobre os aspectos que o receptor pode controlar ou modificar.
- Estar preparado para receber feedback sobre si, já que o seu comportamento pode contribuir para a mudança de comportamento do outro.
- Procurar chegar a um consenso quanto à origem e solução do problema, e finalizar confirmando que ambos ficaram com o mesmo entendimento em relação ao que ficou acordado.

Fonte: Adaptado de Gordon (*apud* Ferreira, 1996).

Finalmente, após a breve exposição dos componentes do processo comunicativo, pode-se compreender que a comunicação é um processo complexo, desempenhando um vasto conjunto de funções indispensáveis à natureza da existência humana e das organizações. Entre as funções mais corriqueiras da comunicação, pode-se assinalar que se comunica para informar-se e ser informado, influenciando nas atitudes e crenças de pessoas e grupos, mantendo e criando organizações. Assim, como observa Muchielli (1993), cabe lembrar que a comunicação passou a aparecer como função na literatura organizacional com a mesma importância que a produção, a gestão financeira ou a gestão de recursos humanos.

As funções básicas da comunicação são a produção, associada à execução de tarefas nas organizações; a manutenção, que está ligada a inovação, relacionada às mudanças no sistema social e sua adaptação a novas normas de conduta (WIGAND *apud* FERREIRA, 1996).

Já Bowditch e Buono (1992) afirmam que, sob o ponto de vista organizacional, a comunicação pode ser analisada em termos de três funções amplas:

- produção e controle - comunicação dirigida à realização do trabalho e ao cumprimento dos objetivos formais das organizações, englobando a comunicação necessária para estabelecer o controle sobre os comportamentos;

- inovação - associada aos processos de mudança no sistema social, relacionada às mudanças que afirmam a adaptação da organização ao ambiente;
- socialização e manutenção - associada aos processos informais e compreende os aspectos da socialização, do estabelecimento e manutenção das relações interpessoais no grupo e nas organizações. Está ligada às estratégias de envolvimento do pessoal no trabalho.

Simon (1979, p.66) declara que "a comunicação não somente é absolutamente essencial à organização, como também a disponibilidade de técnicas especiais nessa área irá determinar em grande parte a maneira pela qual as funções decisórias podem e devem ser atribuídas por toda a organização". Em função desta observação, percebe-se que a comunicação é marcante na expressão do poder nas organizações e, assim, não pode ser considerada veículo neutro. O estudo da dinâmica da comunicação, numa perspectiva política, pode revelar novas perspectivas sobre comunicação. Desse modo, pode-se ressaltar a comunicação em termos da negociação e do conflito, da tomada de decisão, ou ainda da cultura organizacional (FERREIRA, 1996).

2.6.1 As Barreiras de Comunicação

As barreiras à comunicação têm sido um grande problema para as organizações contemporâneas, pois os impactos da era da informação tornam premente a necessidade de eliminação das barreiras institucionalizadas de comunicação, no sentido de favorecer o aprendizado organizacional.

De acordo com Ferreira (1996), as barreiras à comunicação podem ser delimitadas em barreiras físicas, podendo ser colocadas como os obstáculos ao longo da transmissão da informação, e as chamadas barreiras de significado ou barreiras psicológicas, geralmente relacionadas com as variáveis interpessoais entre emissor/receptor e com a utilização de códigos não partilhados.

As barreiras à comunicação, destacadas por Penteadó (1980) são claramente detectadas no ambiente das organizações, sugerindo como principais obstáculos da comunicação os problemas de centralização de informações e as questões que envolvem interpretações dúbias, problemas estes que costumemente fazem parte do cotidiano das organizações. Penteadó (1980, p.42) afirma ainda que "a

comunicação humana é uma forma de comportamento" e, deste modo, o indivíduo, imerso no contexto organizacional, está o tempo todo mergulhado numa atmosfera de comunicação válida ou não. Pode-se, então, deduzir que os problemas de comunicação em uma organização não estão separados de outros problemas como os de estrutura organizacional, métodos de trabalho, remuneração, motivação, produção, dentre outros.

Nesta ótica, Fearing (1978) defende que a situação da comunicação apresenta três variáveis importantes. Em primeiro lugar, enquanto os estímulos são produzidos por seres humanos numa direção específica com o objetivo de moldar ou dirigir o comportamento numa direção específica, acabam estabelecendo algum relacionamento entre produtores dos estímulos e aqueles que respondem. Em segundo lugar, cada mensagem é respondida de acordo com o que representa, implicando um significado. Em terceiro lugar, há, por conseguinte, o estabelecimento de um relacionamento entre as pessoas que os produzem e pessoas que os respondem.

Penteado (1980) menciona que, para entender a comunicação humana, precisa-se levar em consideração que esta depende da experiência em comum do transmissor e do receptor; da significação em comum entre transmissor e receptor e, ainda, da atenção à mensagem.

Em conformidade com os autores citados, a comunicação nas organizações requer não apenas competências comunicacionais que consistem na capacidade de um grupo codificar, transmitir e decodificar informações, mas, sobretudo, está permeada por um sentido compartilhado entre o produtor e o que lhe responde. Logo, pode-se inferir que organizações precisam desenvolver competência estratégica para uma comunicação válida, que amplie a capacidade de um grupo interpretar as informações e criar significados compartilhados. As barreiras de comunicação dependem, portanto, do individual e coletivo, na medida em que os fatores podem afetar o significado e a relação funcional entre transmissor e receptor; as diferenças de hereditariedade, ambiente cultural e educação; as experiências vividas individualmente; as emoções e a semântica (PENTEADO, 1980).

Pasold (1989) constata que as maiores barreiras à comunicação organizacional são internas, isto é, ligadas ao comportamento humano, e assegura que as barreiras externas são mais facilmente detectadas tendo em vista a sua previsibilidade,

ressaltando três tipos de ruídos:

- personalístico: quando o ruído é encontrado nas pessoas;
- externo: quando se encontra fora das pessoas, interferindo sobre elas ou sobre o meio durante a ação comunicativa;
- ideológico: quando se encontra na própria mensagem, no seu conteúdo.

Pode-se verificar, então, que a comunicação é um processo sempre imperfeito, sendo que o seu grau de eficácia varia segundo a interpretação correta dos significados. Assim, para que duas pessoas possam se comunicar eficazmente, há que considerar, sobretudo, que o grau de congruência entre as interpretações associadas à mensagem enviada e à mensagem recebida deve ser elevado. Ainda, pode-se entender a comunicação como uma relação de causalidade recíproca ou estática, e intencional ou não intencional.

Wigand (*apud* FERREIRA, 1996, p.176) salienta que precisa-se prestar atenção no fato de que, "quando não há intenção de comunicar, um comportamento poderá ser informativo, mas não é seguramente comunicativo". Subentende-se, assim, que só haverá comunicação se de alguma forma houver um feedback ou retorno, que pode ser verbal ou não verbal, entre um emissor e um receptor, levando este último a modificar o seu comportamento em resposta.

Contudo, a eficácia da comunicação nas organizações requer algumas especificidades no processo comunicativo, tais como credibilidade, adequação, entendimento e o aprendizado de práticas que minimizem gradativamente os distúrbios de comunicação nas organizações. Para tanto, cabe realçar neste trabalho os pontos destacados por Gibb (*apud* FERREIRA, 1996), sobre as categorias do clima defensivo e dos possíveis "comportamentos-suporte", para reduzir-se as falhas comunicacionais nas organizações (Quadro 4).

Quadro 4 – Categorias de comportamento de clima defensivo e de suporte

Climas de defensividade	Climas de suporte à comunicação
Avaliação – mensagens com juízos de valor sobre o comportamento do outro.	Descrição – mensagens enviadas que objetivam fornecer ou pedir informação sobre fatos de uma forma neutra.
Controle – mensagens que visam direcionar a forma de comportamento do outro.	Orientação para o problema – Pedir a opinião do outro sobre o problema em questão.
Manipulação – mensagens que revelam objetivos pouco explícitos e ambigüidade por parte do emissor.	Espontaneidade – comportamentos genuinamente sentidos e expressados.
Indiferença – mensagens que revelam indiferença em relação ao outro.	Empatia – mensagens que revelam a compreensão e a consideração pelo outro.
Superioridade – mensagens que visam criar ou reforçar as diferenças de poder.	Eqüitatividade – mensagens que visam atenuar as diferenças de poder e que põem o interlocutor à vontade para se expressar.
Certeza – mensagens que introduzem certezas universais e dogmas.	Provisoriedade – mensagens que encorajam a tolerância pelo erro.

Fonte: Adaptado de Gibb, *apud* Ferreira (1996).

Desta forma, compreende-se que a comunicação nas organizações estabelece fluxos de transmissão de mensagens, caracterizando-se como redes de comunicação. As redes de comunicação podem variar conforme a hierarquia organizacional, sendo mais ou menos descentralizadas e caracterizadas pelas peculiaridades de cada grupo ou organização. Logo, é importante considerar-se que a competência comunicacional de uma organização compreende também a capacidade de saber interpretar os fenômenos envolvidos na comunicação de acordo com a sua cultura. Ainda, pode-se salientar que uma organização permanece competitiva na medida que cria bases de conhecimento flexíveis e dinâmicas, tomando-se capaz de evoluir (SENGE, 1997).

Segundo Stoner e Freeman (1994), quando o sistema de comunicação de uma organização é considerado bom não se nota que ele existe. Assim, há que se destacar também o papel da aprendizagem no desenvolvimento das competências comunicativas, pois à medida que "uma organização se orienta para pessoas e idéias, mais importante se torna a comunicação (...)"(HALL, 1984, p.133). Desta forma, a comunicação torna-se extremamente importante para os segmentos organizacionais, explicitando em seus contornos tanto as características internas quanto externas que afetam diretamente o processo de aprendizado organizacional.

2.6.2 Tipos e Práticas de Comunicação nas Organizações

A comunicação organizacional é definida por Simon (1979, p.161) como “um processo mediante o qual as premissas decisórias são transmitidas de um membro de uma organização para outro”. Em outras palavras, a comunicação é um processo que se dirige para o alto, para baixo e horizontalmente em todas as organizações. Pode-se entender, portanto, de acordo com as palavras do autor, que:

A comunicação é um processo de dupla direção, pois envolve tanto a transmissão ao centro decisório (isto é, a um indivíduo investido de responsabilidade de tomar determinadas decisões) de ordens, informação e aconselhamento como a transmissão das decisões por esse centro para as demais partes da organização.

Para satisfazer suas necessidades, as organizações precisam adotar uma forma de comunicação. Em que pese o fato das simples trocas de experiências de forma espontânea não levarem à consecução dos objetivos organizacionais, as comunicações entre os membros das organizações obedecem a certas regras que são determinadas por vários fatores, enfatizando-se a natureza e o contexto da organização (AMADO e GUITTET, 1978).

Embora hajam outras formas de se conceber os tipos de comunicação organizacional, a presente pesquisa utilizar-se-á do modelo teórico de Megginson (1986), que aponta que os fluxos da comunicação formal nas organizações são:

- *comunicação descendente*: envolve procedimentos, políticas, orientações, metas, atribuições;
- *comunicação ascendente*: envolve problemas, relatórios, esclarecimento, idéias, realizações e atitudes;
- *comunicação horizontal ou lateral*: envolve esforços coordenados, reuniões para solução de problemas;
- *comunicação diagonal*: envolve conselhos de assessoria, problemas do cotidiano organizacional.

De acordo com Stoner e Freeman (1994), a comunicação descendente parte da alta direção e desce pelos níveis hierárquicos até alcançar os empregados de linha. As principais finalidades da comunicação descendente são informar, instruir e avaliar os membros subordinados e fornecer informações sobre os objetivos e

políticas organizacionais. O fluxo de comunicação descendente é facilmente compreendido quando se observa uma pirâmide organizacional clássica, que retrata o realce dos níveis estratégico, tático e operacional. Este autor ainda afirma que no fluxo descendente destacam-se, como instrumentos de controle, as ordens, que tratam geralmente de diretrizes e procedimentos. Logo, pode-se dizer, que a comunicação descendente serve para fornecer informações necessárias à realização de tarefas, tendência predominante de comunicação na organização formal clássica.

Já a comunicação ascendente procede da base para o topo da organização. Stoner e Freeman (1994) comentam que a principal função é dar informações aos níveis hierárquicos superiores sobre o que está acontecendo nos níveis hierárquicos inferiores, mas o autor reconhece que a transmissão entre esses níveis hierárquicos pode ser perturbada pelas posições intermediárias, pois, durante esse processo, pode haver a retenção de informações essenciais, o que demonstra que a comunicação ascendente pode ser incompleta e imprecisa. Ainda é relevante salientar-se que as comunicações do tipo ascendente "se tornam mais condensadas e resumidas" (HALL, 1984, p.141), fato que, conforme o autor, ocasiona a filtragem das informações.

A comunicação horizontal ou lateral pode ser entendida como a comunicação que ocorre entre as pessoas de um mesmo grupo de trabalho e entre departamentos. Neste sentido cabe mencionar os perfis comunicacionais ao nível comportamental e individual, que implícita ou explicitamente são desempenhados por determinados membros da organização, segundo observam Bowditch e Buono (1992), são:

- *papel de gatekeeper* - desempenhado pelos indivíduos que controlam ou mantêm os fluxos de informações e que, às vezes, se encontram na hierarquia formal;
- *papel de ligação* - exercido pelas pessoas que articulam diversas subunidades organizacionais (formal ou informalmente);
- *líder de opinião* - é um papel importante no processo de tomada de decisão organizacional. Destaca-se que este papel pode exercer forte influência no âmbito das organizações.

Desta forma, ainda pode-se entender que a comunicação horizontal refere-se

ao fluxo de informações entre os indivíduos do mesmo nível hierárquico e é responsável pela consecução dos seus objetivos globais na organização. Assim, uma das formas de comunicação lateral, diagonal e multi-direcional presente nas organizações podem ser as reuniões. Em todas as organizações, "as reuniões desempenham funções que jamais serão substituídas por telefones, ou qualquer outro instrumento tecnológico oriundo do sistema de informação" (JAI, 1999, p.81). Ademais, pode-se concluir que uma reunião contribui para a produtividade de uma equipe, pois um grupo de pessoas pode produzir idéias, planejar e decidir de forma mais eficiente do que um indivíduo sozinho.

2.7 O Processo das Reuniões nas Organizações

A boa reunião de trabalho pode criar nos participantes um compromisso com as decisões e objetivos a serem buscados. Entretanto, uma das mais freqüentes causas de desperdício de tempo nas organizações são reuniões ineficientes. Ressalta-se que esta ineficiência pode ser atribuída à falta de planejamento adequado, má coordenação ou falta de objetivos claros e exeqüíveis. A presença de um líder que saiba "conduzir" o processo de reunião de uma forma democrática, mantendo a comunicação favorável, é fundamental, uma vez que permite a participação de todos, enquanto que o autoritarismo restringe e geralmente inibe a participação das pessoas (JAI, 1999).

A qualidade das reuniões, segundo Jai (1999) e Muchielli (1993), depende realmente daquele que conduz a reunião. Sendo assim, o condutor do grupo não deve intervir no conteúdo, não deve dirigir a participação, deve somente suscitar, organizar e regular a participação dos membros.

Neste sentido, em que pese a necessidade das organizações superarem os desafios da atualidade, há que se buscar o aprendizado em comunidade. Ryan (1996, p.141) entende por comunidade "um grupo de pessoas que livremente opta por ser e fazer algo em conjunto de forma contínua". O autor salienta que o desenvolvimento de uma comunidade que aprende requer aprendizado colaborativo, conforme a figura 2 destacada na seqüência:

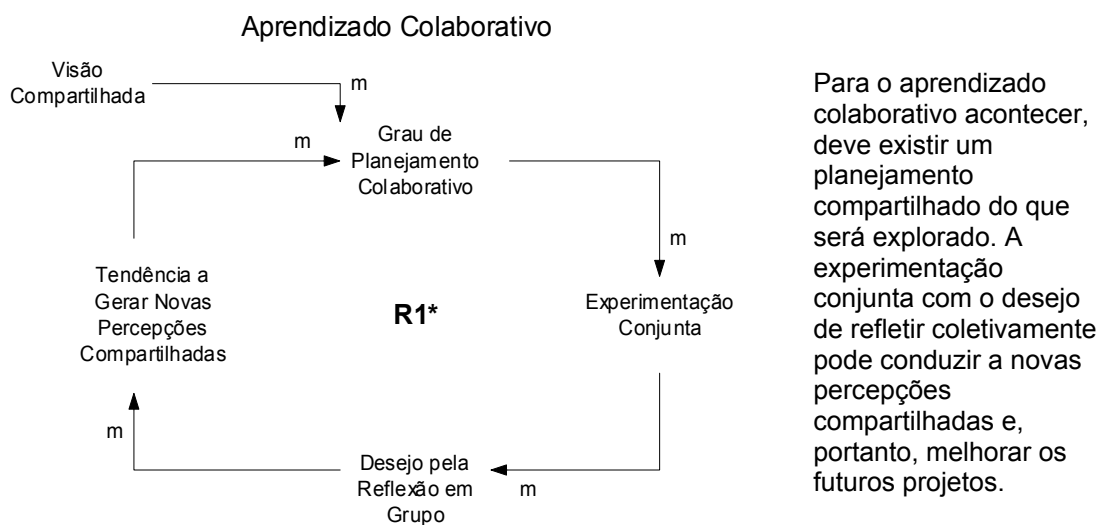


Figura 2 – Aprendizado Colaborativo

Fonte: Ryan (1996, p.143)

As reuniões, quando bem conduzidas e planejadas, podem contribuir para o desenvolvimento do aprendizado colaborativo. Cabe, no entanto, destacar que dentro das rotinas organizacionais, estas podem acontecer de acordo com objetivos diferenciados, podendo ser classificadas em três grandes categorias:

- *reunião informativa* - tem como objetivo a exposição ou apresentação de fatos, dados e informações por parte de um dos participantes, sendo que, dependendo da situação, os demais participantes poderão ter uma participação ativa ou passiva;
- *reunião para tomada de decisão* - visa à troca de informações e, quando num trabalho de equipe, busca identificar alternativas para a solução de problemas;
- *reunião para avaliações* - é aquela na qual as decisões anteriormente tomadas têm seu desenvolvimento ou implantação verificados e acompanhados, e medidas corretivas ou de acerto são sugeridas quando existem desvios das metas previamente decididas, ou para a implantação de decisões tomadas (LOVETT, 1999).

Conforme o exposto, pode-se inferir que as reuniões, quando bem administradas, podem suscitar o aprendizado colaborativo, à medida que, de acordo com as suas funções, podem provocar e desenvolver nos participantes o hábito de pensar, agir e se comunicar abertamente com o grupo ou comunidade

organizacional.

Contudo, através da literatura sobre as reuniões, pode-se apreender que infelizmente as reuniões são mais utilizadas para delegação de tarefas e repasse de informações do que para a discussão e o aprendizado no sentido da colaboração, tanto que, a característica comum das reuniões de informação é a comunicação descendente, pois a exposição deve obedecer às leis da palavra em público e ser seguida de uma fase de trocas para retificar os erros e responder a perguntas (MUCHIELLI, 1993). Segundo este mesmo autor, a participação ativa dos membros de um grupo em uma reunião depende, em graus variáveis, dos seguintes fatores:

- as condições de número, que conforme pesquisas experimentais recentes, indicam que o ponto ótimo de trocas nas reuniões é atingido por um número de cinco até dez participantes;
- grau de maturidade do grupo, pois logo que o grupo atingir a plena posse de seu dinamismo e maturidade, a interação desemboca numa evolução das idéias de cada um, sob o efeito das idéias de outros, seja no sentido de estímulo, de uma síntese, de um reajustamento ou de um aumento de informações integradas.

As reuniões acontecem por diversos motivos, embora geralmente sejam planejadas para aumentar a eficácia do modo de trabalho daqueles que delas se utilizam adequadamente, já que as reuniões podem ser definidas como momentos nos quais:

o conjunto de idéias, opiniões, de sentimentos, desde que o clima de cooperação seja autêntico, é uma tensão positiva necessária ao progresso. Esta tensão criadora se exprime pela riqueza e pelo caráter positivo das interações, isto num clima de participação igualitária de todos e de responsabilidade" (MUCHIELLI, 1993, p.29).

Pelo exposto, observa-se que as reuniões, se bem conduzidas, podem ser um importante instrumento de comunicação eficaz, bem como um "meio" facilitador da aprendizagem organizacional, à medida que podem ser momentos para se explorar a curiosidade compartilhada, veículo chave para se atingir este fim, em momentos de reflexão conjunta sobre a realidade organizacional em questão. Ademais, porque o aprendizado colaborativo é uma forma de quebrar "o mito de que as relações humanas podiam ser desmembradas em partes, como peças de uma máquina, está sendo substituído por um crescente apreço pela integridade do todo e da percepção de que todos nós estamos interligados a tudo" (KIM e MULLEN, 1996, p.160).

Logo, pode-se deduzir que esta necessidade de mudança de mentalidade se deve à mudança estrutural imposta às organizações, e que como disse Leavitt, em 1970, só pode ser realizada através de modificações sobre os sistemas de comunicação e, conseqüentemente tomada de decisão. Desta forma, faz-se necessária a compreensão da cultura, das competências e da comunicação para a efetivação da melhoria contínua nas organizações.

Ressalta-se, portanto, que as barreiras de comunicação nas organizações devem ser decifradas, posto que a comunicação válida pode ser uma alavanca para o diálogo, agente facilitador da interatividade de esforços, necessária à instalação de processos de aprendizagem e inovação organizacional.

2.8 Diálogo nas Organizações

A construção do conhecimento coletivo é considerada uma forte estratégia organizacional, porém esta construção requer um processo de comunicação válida, isto é, de uma comunicação que garanta a eficácia e eficiência dos processos e práticas organizacionais. Neste sentido, a disciplina do diálogo vem sendo assinalada por Isaacs (1995) como uma ferramenta básica para promover pensamentos coletivos e comunicação válida para o desenvolvimento dos processos de aprendizagem organizacional. A promoção do diálogo é condição para a capacidade de aprender a aprender, que leva a um questionamento constante dos pressupostos das ações individuais e coletivas (ELLINOR e GERARD, 1998).

A palavra diálogo é um "velho" termo e vem de raízes gregas, "dia" (através de) e "logos" (significado), sugerindo seu entendimento como "pensamento fluindo através de" Ellinor e Gerard (1998, p.69). Este sentido é paradoxal em relação às discussões improdutivas que normalmente se nomeia por diálogo.

No diálogo, conforme salienta Isaacs (1995), as pessoas aprendem a gradualmente suspender suas trocas defensivas e, além disso, examinam o porquê daquelas trocas existirem. De acordo com Ellinor e Gerard (1998), o diálogo difere da discussão e do debate, que pode ser explicitado através de uma linha de conversação, segundo ilustra-se no Quadro 5.

Quadro 5 – A linha de conversação

Diálogo	Discussão/debate
• Ver o todo entre as partes.	• Desmembrar questões e problemas em partes.
• Ver as ligações entre as partes.	• Ver distinções entre as partes.
• Questionar pressuposições.	• Justificar/defender pressuposições.
• Aprender através de questionamento e revelação.	• Persuadir, vender e dizer.
• Criar significado compartilhado por muitos	• Chegar a um acordo sobre um significado

Fonte: Ellinor e Gerard (1998, p.71).

2.9 Educação e Aprendizagem

A palavra "educação" vem do latim *educativo, educationis*, significando a capacidade do indivíduo em assimilar, usar e gerar informações. Aqui, o sentido de "informações" pressupõe duas classes de abordagens interligadas e interdependentes :

- 1^a) A ABORDAGEM PRODUTIVA: são as idéias, fatos, planos, textos, sons, imagens, representações tridimensionais etc, deliberadamente criadas por nós; e
- 2^a) A ABORDAGEM DISPONÍVEL NO AMBIENTE: são os processos, isto é, habilidades, regras, estratégias, procedimentos, graças aos quais as informações são captadas, criadas ou aplicadas.

Como se vê, o moderno enfoque de educação passa, necessariamente, a ser estudado como um conjunto de experiências individuais ativas, mutáveis, onde a pessoa procura selecionar, absorver e incorporar informações, relacionando-as e reorganizando-as com as já existentes em seu potencial. Esse processo, nos níveis cognitivo, emocional e motor, tem a finalidade de criar novas informações, orientar suas ações, interagir com outros indivíduos, ou contribuir para modificar o ambiente. Essa forma de encarar o processo educativo faz com que as concepções de aprendizagem e ensino se adaptem as novas condições onde a pessoa atua, desenvolvendo toda a sua potencialidade, agora renovada e emergente.

Assim, a verdadeira aprendizagem só ocorre quando o aprendiz dominou inteiramente o assunto objeto do aprendizado, domínio esse traduzido na aquisição de novas atitudes e habilidades. Antes de aprender de fato, o indivíduo adquire idéias, conhecimentos e valores necessários à aprendizagem integral.

Portanto, é preciso que se faça a necessária distinção entre aprendizagem e aquisição de conhecimentos. A primeira diz respeito à própria conduta do indivíduo, enquanto a última não tem outra finalidade senão a própria aquisição. A aprendizagem, então, só se completa na medida em que a posse de conhecimentos pela pessoa permita a mudança de comportamento, conforme explica o respeitado psicólogo comportamental norte-americano R. E. Mayer (1982) :

"Aprendizagem é a mudança relativamente permanente no conhecimento ou no comportamento de uma pessoa, por causa da experiência."

Basicamente, ensinar significa estimular, guiar, orientar e dirigir o processo de aprendizagem. Assim, em termos de educação, pode-se afirmar que a função do educador é dirigir a aprendizagem que se manifesta no educando. Com muita propriedade, Lauro de Oliveira Lima diz que o "**professor não ensina, ajuda o aluno a aprender**". Nesse sentido, a aprendizagem não é obra de qualquer educador, e sim unicamente do educando. John Dewey (1859-1952), filósofo, psicólogo e educador norte-americano, afirmava:

"(...) dizer que se vendeu quando ninguém comprou e tão exato como declarar que ensinou quando ninguém aprendeu."

2.9.1 Aprendizagem Estática e Aprendizagem Dinâmica

2.9.1.1 A Aprendizagem Passiva na Visão Crítica de Paulo Freire

A aprendizagem não pode e nem deve ser considerada como um produto acabado, ou uma solução para resolver determinado problema. Quem melhor caracterizou a aprendizagem passiva foi o professor Paulo Freire (1922-1997), um dos gigantes intelectuais e morais do Brasil, infelizmente mais prestigiado no exterior que em seu próprio país.

No conceito "bancário" de educação proposto por Freire, o educador é o sujeito do processo de aprendizagem. Ele conduz os alunos à memorização mecânica do conteúdo de ensino apresentado. Mais ainda, a comunicação do educador transforma os educandos em "recipientes" ou "vasilhas" que precisam ser "enchidas" pelo professor. Para a perspectiva "bancária" de educação, quanto mais os "recipientes" são enchidos, melhor os alunos serão. Dessa maneira, a educação se torna um ato de depositar, em que os alunos são depositários e o professor o

depositante. Para Freire (1997) :

(...) na visão bancária da educação, o "saber" é uma doação dos que se julgam sábios aos que julgam nada saber" (...). Se o educador é o que sabe, se os educandos são os que nada sabem, cabe àquele dar, entregar, levar, transmitir o seu saber aos segundos.

O resultado de uma aprendizagem baseada unicamente no conceito "bancário" de educação, criticado por Freire, oferece aos alunos a única opção de receberem os "depósitos" (= conteúdos programáticos de ensino), "guardá-los" (= memorização dos conteúdos recebidos) e "arquivá-los" (transferir os conteúdos para o subconsciente). Para o notável educador pernambucano, isso não é aprendizagem, uma vez que:

(...) educador e educandos se arquivam a si mesmos na medida em que, nesta distorcida visão da educação, não há criatividade, não há transformação, não há saber. Só existe saber na invenção, na reinvenção, na busca inquieta, impaciente, permanente, que os homens fazem no mundo, com o mundo e com os outros. Busca esperançosa, também.

a) Educação Problematicante em Lugar da Aprendizagem "Bancária"

Como resposta à visão "bancária" da educação, Paulo Freire propõe a educação fundamentada em técnicas de solução de problemas que chama de "educação problematicante". Nesta, o educando desenvolve sua percepção crítica da maneira como ele, aluno, existe no mundo no qual e com o qual se encontra. No enfoque problematicante, educador e educandos passam a encarar o mundo não como uma realidade acabada, moldada, definida, mas como uma realidade em andamento, em transformação. A educação problematicante possui as seguintes características básicas:

- Considera o diálogo entre educador e educando essencial ao ato de aquisição de conhecimentos.
- aluno é o sujeito do processo educativo, um ser que pensa e tem raciocínio crítico.
- A visão problematicante baseia-se na criatividade do aluno. Ela estimula o exame acurado das coisas e a ação fundada na realidade.
- Afirma que o homem é um ser incompleto, inacabado, em permanente processo de "vir-a-ser" e em realidade igualmente incompleta.

b) A Educação Como um Ato de Amor

Uma das teses que Freire defendia ardorosamente em seus livros, idéias e pronunciamentos é a de que **a educação é, acima de tudo, um ato de amor**. O sentido que dava à palavra "amor" tem tudo a ver com o significado do vocábulo grego *agapão*, a forma mais elevada e nobre de amor que vê algo infinitamente precioso no outro. Conforme visto acima, a primeira característica da aprendizagem problematizante é considerar o diálogo entre educador e educandos fundamental ao ato de aquisição do conhecimento. Paulo Freire vai mais além, quando afirma que:

“(...) não há diálogo sem que haja um profundo amor (“agapão”) ao mundo e aos homens. Sendo fundamento do diálogo, o amor é também, diálogo” (FREIRE, 1997).

O amor aqui reside, essencialmente, no ato de ajudar, desinteressadamente, o outro, o próximo de mim mesmo, aquele que necessita de uma palavra de apoio, de um gesto de doação, de caminhar junto. Isso se aplica especificamente às relações entre educador e educandos. Soren Kierkegaard (1813-1855), filósofo dinamarquês, cita Sócrates para explicar a forma como professor e aluno compartilham seus conhecimentos:

“ Sócrates introduziu o conceito de que o professor desempenha o papel de uma parteira que se coloca de prontidão para ajudar o aluno, enquanto este, em si mesmo, dá a luz o conhecimento” (KIERKEGAARD, 1962).

Essa é a chamada abordagem **maiêutica** (processo dialético e pedagógico socrático em que se multiplicam as perguntas a fim de se obter, por indução dos casos articulares e concretos, um conceito geral do objeto em questão) da aprendizagem, que parte do princípio de que cada pessoa tem, dentro de si, todo o potencial para a aprendizagem e que a função do educador é a de um intermediário que ajuda o indivíduo a superar barreiras na busca do conhecimento. E o único método para isso é o diálogo. No curso da interação de idéias entre educador e educando, este é redimido do sentimento que Sócrates e Kierkegaard chamam de "dupla ignorância". O educando, com a ajuda do educador:

"Adquire a consciência real do que sabe, do que não sabe e do que pode ou não pode saber" (KIERKEGAARD, 1962).

2.10 Aprendizagem Como Processo de Mudança

Aprender tem tudo a ver com o existir, e o existir é fazer saltos, crescer, ir além de si mesmo. A cada momento, o ser humano é outro naquilo que lhe é essencial: o aprendizado consciente de nunca estar satisfeito consigo mesmo na busca e conquista de novos valores. E a grandeza da aprendizagem em geral é ajudar o ser humano a estruturar-se livremente, sem dogmas que o aprisionem em sua manifestação de autoconhecimento.

Como instrumento de ação libertadora da consciência alienada do homem em relação a si mesmo e ao outro, a consciência crítica que adota a aprendizagem como instrumento de mudança deve possuir as seguintes características básicas:

- homem crítico não se satisfaz com as aparências, demonstrando um profundo anseio na análise de problemas vivenciais.
- Na consciência crítica voltada para a mudança, o educador e o educando reconhecem que a realidade onde vivem e atuam é extremamente mutável.
- ser humano que se adapta às mudanças é aquele que procura, verifica e testa suas descobertas. Está sempre disposto a rever suas posições, desde que convencido da necessidade de mudanças em sua forma de pensar e de agir.
- ser humano aberto às mudanças não tem preconceitos, não somente na captação, mas também na análise e na resposta de suas indagações.
- homem receptivo às mudanças possui uma mente indagadora, amando o diálogo e nutrindo-se dele.

Finalmente, o homem aberto às mudanças:

"(...) face ao novo, não repele o velho por ser velho, nem aceita o novo por ser novo, mas aceita-o na medida em que são válidos" (FREIRE, 1997).

A consciência crítica do ser humano no processo de sua aprendizagem o leva a reconhecer o seu estado de finitude, de limitação, de alguém inacabado, por isso em constante processo de interação "problematizante", e não sob a forma de "depósito bancário". Só assim podemos assimilar a atualidade pedagógica no contexto da aprendizagem dinâmica como fator de mudança.

2.10.1 A Aquisição e o Uso do Conhecimento na Aprendizagem

No processo da aprendizagem, o conhecimento que é o estado de consciência do homem de si mesmo, é produto da manifestação conjunta da prática e da teoria. Pode-se afirmar, então que: a função do conhecimento manifesta-se não só na transição ativa do conhecimento perceptivo para o conhecimento racional, mas também (e isto é o mais importante) na transição do conhecimento racional para a prática (WHITEHEAD, 1967 p.62).

Qual deve ser o ponto de partida do conhecimento?

Indiscutivelmente, é o próprio ser humano, uma vez que ele não existe e nem pode ser concebido e separado fora do contexto onde vive e atua. Por isso mesmo, a aprendizagem deve começar com a relação "homem x mundo", aqui e agora, na situação em que ele se encontra mergulhado, da qual deve emergir e na qual se espera que interfira.

Ao se analisar o uso que é feito do conhecimento, não se pode escapar do fato de que teoria e prática estão intrinsecamente entrelaçadas e interligadas. Desse modo, o processo de aprendizagem só tem sentido quando serve para atingir objetivos de vida do ser humano, quaisquer que sejam eles. Deste modo, só se conhece de fato aquilo que se aprende. Tudo o que se sabe foi adquirido antes através dos sentidos humanos e depois pela associação entre esses mesmos sentidos.

Na compreensão e assimilação da dinâmica do conhecimento, defende-se a tese de que as idéias teóricas devem, sempre que possível, encontrar aplicações práticas. Se aceitar essa simbiose, deixa de ter sentido a polêmica, nem sempre saudável, da dicotomia: "conhecimento teórico x conhecimento prático", ou, então, entre os planejadores e os executores.

Outro aspecto importante da análise do conhecimento e da aprendizagem que não pode e nem deve ser omitido é a sua temporalidade, isto é, a aplicação do conhecimento aprendido no presente. Santo Agostinho (354-430 d.D) escrevendo sobre o vaticínio do futuro pelo presente, ensinava que: se existem coisas futuras e passadas, quero saber onde elas estão. Se ainda o não posso compreender, sei todavia que em qualquer parte onde estiverem, aí não futuras ou pretéritas, mas presentes (AGOSTINHO, 1973).

Retomando o raciocínio teológico de Santo Agostinho acerca do tempo,

Whitehead (1967, p.62) afirmava que: o presente contém tudo o que existe. Ele é terreno sagrado, porque o passado é o passado e é também o futuro.

Vê-se, então, que o propósito do conhecimento adquirido pela aprendizagem no passado é empregá-lo no presente, equipando-nos com vistas ao futuro.

2.10.2 A Moderna Psicologia Cognitiva como Base da Aprendizagem

Como registra R. Glaser (1987), educador norte-americano:

(...) presentemente, a moderna psicologia cognitiva é a força teórica dominante na ciência psicológica, em contraste com os anos anteriores, nos quais as teorias behavioristas (comportamentais) da aprendizagem eram mais influentes.

A tese atual de que aprender é, basicamente, processar informações guarda estreita relação com a psicologia cognitiva ou psicologia dos processos cognitivos. Neisser (1967, p.4), pedagogo muito citado nos anos 70 e 80 e ainda respeitado atualmente, caracteriza cognição como sendo uma série de:

(...) processos por meio dos quais a entrada sensorial é transformada, reduzida, elaborada, armazenada, recuperada usada. Termos como sensação, percepção, imaginação, retenção, evocação, solução de problemas e pensamento, e muitos outros, se referem a estados hipotéticos ou aspectos da cognição.

A concepção da aprendizagem em função do processamento de informações estuda como o homem assimila esses dados a partir do ambiente em que se encontra. A seguir, transforma estas informações através dos processos centrais nervosos, utilizando-os para tomar decisões, agir, manipular objetos, interagir com os outros, solucionar problemas, modificar o ambiente, inventar, criar, descobrir. Desse modo, é preciso não se esquecer que, embora as informações sejam importantes, elas precisam passar por um processamento complexo, a fim de se tornarem úteis para a vida das pessoas. E do estudo dessa transformação que se ocupa a psicologia cognitiva.

2.10.3 A Essência da Aprendizagem

Carl Ranson Rogers, psicólogo clínico norte-americano, desenvolveu a tese de que a aprendizagem pode ser dividida em dois tipos genéricos, os quais se situam ao longo de uma série de significados. Numa das extremidades está a aprendizagem de sílabas sem sentido, onde o principal objetivo é o desenvolvimento da memória (capacidade de fixar), conservar e reviver no pensamento em forma de

lembranças, as impressões que nos atingiram. Esse tipo de aprendizagem é chamado de maneira significativa por Rogers de "aprendizagem do pescoço para cima". Via de regra, esse tipo de aprendizagem não leva em conta os sentimentos e as emoções do indivíduo, as chamadas "experiências afetivas".

Na verdade, uma aprendizagem apenas voltada para as atividades intelectuais é incompleta e sem sentido para o ser humano, como demonstra a vivência do dia-a-dia das pessoas.

Na outra extremidade da classificação de Rogers se encontra a denominada "aprendizagem experiencial". Aqui se encontra presente o envolvimento pessoal do educando: tanto os sentimentos e as emoções, quanto o aspecto cognitivo são levados em conta no processo de aprendizagem:

A aprendizagem é autodesencadeada. Mesmo quando o impulso ou estímulo vem de fora, o sentido de descoberta, de procura de compreensão vem de dentro. Ela se infiltra. Interfere no comportamento, nas atitudes, possivelmente até na personalidade do aluno (ROGER, 1971, p.18).

A compreensão e a aceitação dessa diferença são de suma importância ao se lidar com a aprendizagem. Enquanto a maior parte dos processos educacionais (capacitação e educação formais nas escolas, cursos em geral), consideram o indivíduo como "objeto", na aprendizagem participativa de Paulo Freire, ou "aprendizagem experiencial", de Carl Rogers, o educando sempre é o "sujeito" do processo educativo.

Nos tópicos acima, procurou-se visualizar a aprendizagem em geral como um processo, um movimento contínuo e dinâmico, no qual cada um de nós, como educando, enfrenta a realidade de maneira criativa. Desse modo, a aprendizagem constitui-se no próprio movimento em direção a um determinado propósito, durante o qual são geradas novas formas de se perceber o ambiente que nos cerca e lidar com ele com determinação, perseverança e entusiasmo.

Resumindo, pode-se afirmar que a melhor e mais eficaz aprendizagem é, quase sempre, a que surge espontaneamente dos propósitos, motivos e atividades do educando; e o educador deve provocá-la, estimulá-la e favorecê-la. O ensino serve para utilizar o impulso natural de aprender que surge no homem e para despertar, estimular e dirigir o processo da aprendizagem.

2.11 Necessidade da Organização que Aprende

No primeiro capítulo desse trabalho, teve-se uma visão da aprendizagem em geral, com ênfase em seus aspectos dinâmicos comparativamente à aprendizagem estática. Foram analisadas também, embora de forma bastante sucinta, as características cognitivas do aprendiz. Agora, importa caracterizar a aprendizagem organizacional (AO) intimamente identificada com a realidade das modificações rápidas e, por vezes, imprevisíveis, do meio onde as organizações atuam. Uma primeira constatação dessa mutação constante é que as pessoas, assim como as suas criações - tais como as empresas - devem desenvolver a capacidade de se modificarem, adaptando-se e criando alternativas para a solução de problemas com os quais se defrontam a cada dia. O contrário disso é o desaparecimento do mercado.

Caso se queira resumir com um só enunciado toda a interação de organizações e indivíduos com o ambiente, poder-se-á dizer que os **homens e as instituições em geral devem adaptar suas relações ao meio em que vivem**. Essa adaptação envolve modificações das organizações e pessoas envolvidas; em outras palavras, "de aprenderem", como condição de sua própria sobrevivência.

Por outro lado, é sabido que as organizações, de um modo geral, não estão devidamente preparadas para enfrentar os desafios oriundos do ambiente (leia-se: "mercado", com todas as suas implicações, demandas, surpresas e armadilhas) onde atuam. Isso é fácil de ser constatado no cotidiano de nossas relações econômicas (lentidão nas respostas às questões mais prementes da globalização, tecnologia, competitividade etc), sociais (má qualidade no atendimento das exigências de saúde e educação da população) e políticas (atraso no exame, discussão e aprovação de medidas e instrumentos para acompanhar as alterações do ambiente em constante transformação). Tais organizações agem mais de forma reativa, aparentemente incapazes de se antecipar e de propor alternativas para solução dos problemas com os quais se defrontam.

Historicamente, é sabido que os indivíduos, se preparam mais para a estabilidade do que para a mudança: estabilidade na família, no emprego, nas relações familiares e na convivência social. E para sustentar essa situação, as organizações se transformaram em instituições pesadas, burocráticas, voltadas para rotina e eficiência em ambientes altamente previsíveis com planos de até cinco anos

de antecedência. Entretanto, nos últimos anos, com o advento dos modernos meios de comunicação de massa, a interação entre pessoas e continentes passou a ser mais rápida e envolvente. Novas demandas de saúde, educação, emprego, habitação e bem-estar social passaram a pressionar as instituições em geral, exigindo providências rápidas para solução de problemas emergentes. A "estabilidade" social, política e econômica simplesmente acabou como referencial obrigatório para a ação de indivíduos e organizações, surgindo, então, a época de "ambientes turbulentos" ou "campos turbulentos", expressões empregadas por F. E. Emery e E. L. Trist para significar : um ambiente que é dinâmico e onde as propriedades dinâmicas não surgem simplesmente da interação entre os vários componentes da organização, mas do próprio ambiente (CARAVANTES, 1981).

Neste novo milênio, a questão central é: Como poderemos criar um processo cuja tônica passe a ser a mudança, e não mais a estabilidade?

Indubitavelmente, mais do que ontem, se faz urgente a instalação de um sistema de mudança em busca do aprimoramento organizacional. John Gardner (1963), estudioso norte-americano de sociedades em permanente transição, comenta que a organização e a sociedade auto-renováveis possuem as seguintes características básicas:

- Capacidade de experimentação na busca de novas alternativas para enfrentar os desafios do meio onde atuam.
- Menor preocupação com o passado convencional, com as regras e procedimentos normais.
- Disposição para assumir riscos, inerentes ao princípio de tomada de decisões.
- Capacidade para superar os desafios próprios do processo de mudança auto-renovada.
- Desenvolver um contínuo aprendizado como filosofia de vida organizacional.

Estes são, na visão atualizada de Gardner, os passos fundamentais dados por organizações que almejam se manter jovens e em processo de auto-renovação contínua. Contudo, é forçoso reconhecer que as estruturas organizacional e institucional da atualidade são um claro reflexo das percepções distorcidas do ambiente, bem como da limitada capacidade de conhecimento de nossas elites políticas, econômicas e sociais, alienadas do contexto mais amplo da sociedade.

Amitai Etzioni(1964, p.8) afirma que todos nascem dentro das organizações, somos educados em organizações onde passa-se a maior parte da vida trabalhando em organizações. As organizações são, portanto, uma realidade onipresente em todos os níveis de nossa sociedade. Como visto, nossa época se caracteriza como uma época de ambientes turbulentos, em constante e inevitável transformação. Diante desse quadro, nossa sociedade organizacional deve se transformar cada vez mais em uma sociedade capaz de diagnosticar, analisar e resolver seus problemas, sendo uma sociedade **capaz de aprender**.

2.11.1 Por que o Empresário Deve Investir em Educação e Capacitação?

"Uma coisa é certa. O primado da inteligência veio para ficar. E isso é muito bom. Mas Também é desafiador. Para as nações mais pobres só resta educar os seus povos de forma acelerada." Antonio Ermínio de Moraes, presidente do Grupo Votorantim.

A educação básica no Brasil é um desafio que chama à responsabilidade todos os segmentos da sociedade. Por vários motivos já conhecidos de todos nós, as autoridades educacionais não conseguem cumprir o preceito constitucional de fazer com que todo cidadão, na rede oficial, tenha acesso gratuito, e de qualidade, ao ensino fundamental. De sua parte, as empresas começam a se conscientizar da importância da educação no seu cotidiano e no aumento da produtividade de seus produtos, serviços e os prejuízos e dificuldades para seus empreendimentos por causa da baixa escolaridade de seus empregados.

Assim, a Confederação Nacional da Indústria (CNI) iniciou recentemente, em todo o país, uma campanha para convencer os industriais brasileiros a participar de um programa de alfabetização e de aumento de escolaridade dos operários dentro das fábricas. Elaborado e executado pelo Serviço Social da Indústria (Sesi), o programa pretende elevar o nível de escolaridade de cerca de um milhão de trabalhadores.

As aulas do Programa de Alfabetização patrocinadas pela parceria Sesi/CNI são ministradas dentro do ambiente de trabalho e, pelos termos do convênio, as empresas devem flexibilizar os horários do trabalhador para que ele possa freqüentar os cursos. Arthur João Donato, vice-presidente da CNI, argumenta que: diante das novas demandas provocadas pela globalização, a formação do

trabalhador é um triunfo para a empresa.

O Programa de Alfabetização do Trabalhador já beneficiou, entre março e junho de 1998, cerca de 181 mil alunos.

Há empresas - como a indústria de amortecedores Cofab, em São Bernardo do Campo, São Paulo - que compraram uma escola para garantir instrução de 1º e 2º Graus aos empregados. De sua parte, a Colgate-Palmolive construiu salas de aula nas fábricas de Osasco e Jaguaré (SP) e passou a formar seu pessoal. Sua concorrente, a *Gessy Lever*, também construiu e mantém salas de aula em suas principais unidades industriais. Em Uberlândia, MG, a Souza Cruz investe no Primeiro e Segundo Graus para seus funcionários.

Embora o problema mais grave do trabalho na indústria esteja localizado na baixa escolaridade do ensino básico, várias empresas já subiram o degrau e estão investindo exclusivamente em educação de nível superior. Por exemplo, a Philip Morris esta montando sua universidade - um programa destinado à qualificação de profissionais de nível mais alto, enquanto a Brahma já forma milhares de pessoas anualmente em um programa que tem até MBA (*Master of Business Administration*).

As falhas da Educação Fundamental têm ensejado as empresas a adotar outras alternativas como, por exemplo, o ensino à distância, extremamente desenvolvido e adotado nos EUA e Europa, mas ainda pouco empregado no Brasil. Na verdade, o ensino à distancia não exige muito dinheiro, bastando uma TV, algumas fitas cassete ou até mesmo o velho lápis para pôr o conhecimento em dia. É isto que vem descobrindo empresas como a Piraquê e Caraíba Metais com seus programas de cursos à distância.

Apesar dos reconhecidos esforços que têm sido feitos por vários segmentos empresariais na melhoria da escolaridade e da qualificação profissional de nosso trabalhador, o quadro de investimentos nessas duas áreas vitais para o ingresso na modernidade ainda deixa muito a desejar.

Para reverter essa situação, se faz necessária e urgente a contribuição dos diversos protagonistas do processo de educação e capacitação, tais como: professores, alunos, empresários, organizações e sindicatos, setores produtivos e autoridades em geral.

2.11.2 Pesquisa sobre Escolaridade e Exigência de Conhecimentos

A CNI, em parceria com o SENAI, realizou uma pesquisa em todo o Brasil entre setembro e novembro de 1997, abrangendo um universo de 516 empresas médias e grandes. Esse estudo, denominado: "Modernização Empresarial e Capacitação de Recursos Humanos" foi concebido para aprofundar o conhecimento sobre o processo de modernização pelo qual vem passando a indústria brasileira nestes últimos anos.

A pesquisa norteou-se por um amplo questionário com vários blocos temáticos, com ênfase nos tópicos voltados para as mudanças organizacionais e tecnológicas e para o emprego e qualificação profissional. Especificamente na área: "Escolaridade e Exigência de Conhecimento" mais da metade das empresas ouvidas exige o Primeiro Grau completo para a admissão de seu pessoal operacional, conforme mostra a figura abaixo:

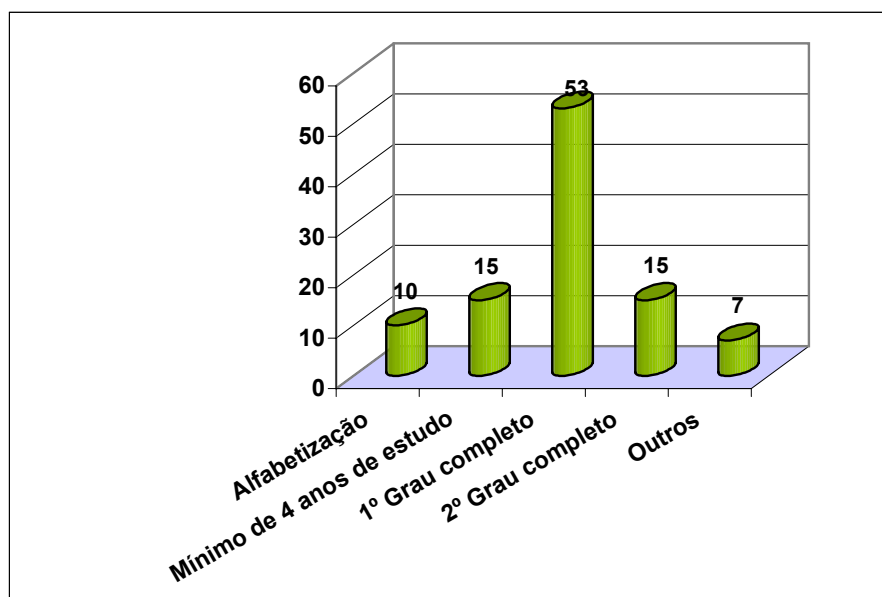


Figura 3 – Requisito mínimo de escolaridade para pessoal de operações

Fonte: Pesquisa SENAI/CNI, Rio de Janeiro, 1998, Seção 4.5.

Os dados acima revelam enormes diferenças na exigência de níveis de escolaridade entre os diversos setores industriais pesquisados. Por exemplo, 75% das empresas de telecomunicações exigem o Segundo grau completo para seu pessoal de operações. Na outra extremidade, nos setores de construção, extração mineral e madeira, entre um terço e metade das empresas analisadas não exigem

mais que a alfabetização de seu pessoal operacional.

2.11.3 A Educação e o Conhecimento Como Fatores de Desenvolvimento

Embora os estudos e reflexões sobre o papel da produção de conhecimentos e da educação como fatores de desenvolvimento econômico ocupem espaço crescente nos debates sobre o tema, o pouco desse pensamento tem, ainda, a necessária divulgação nos meios de comunicação de massa. A maior parte permanece no âmbito restrito da abordagem acadêmica.

Autores de peso como Robert Lucas, Joseph E. Stiglitz, atual vice-presidente sênior do Banco Mundial, e G. Grossman e E. Helpman, têm ressaltado a importância da educação formal e das atividades de pesquisa no acúmulo de conhecimentos à luz da moderna teoria econômica. Mas é na visão dos analistas da gestão empresarial que o tema assume uma dimensão mais adequada em matéria de ação organizacional fundamentada no papel da educação e do conhecimento na sociedade contemporânea.

Entre os estudiosos que mais têm contribuído com suas idéias e proposições acerca do papel da educação e da produção de conhecimentos na gestão empresarial estão: Peter F. Drucker (*Claremont College*), Kenichi Ohmae (diretor da *McKinsey & Co.*, Tóquio) e Michael Porter (*Harvard School Business Administration*).

2.11.4 A Visão Econômico-Social de Drucker

Peter F. Drucker tem contribuído sobremaneira para o estudo da educação como demanda e responsabilidade social, dando ênfase não só em aspectos concretos de política, mas também nos grandes princípios humanistas que devem orientá-la. Para ele, uma economia na qual o conhecimento chegou a ser o principal gerador de riqueza coloca às instituições educacionais novas e exigentes demandas de eficácia e responsabilidade.

Na perspectiva de Drucker, os membros ativos de uma sociedade precisam não só ter uma formação básica, mas também que esta se expanda para incorporar conhecimentos sobre informática e tecnologia, suas características, dimensões e ritmos de mudanças, aspectos que não eram considerados imprescindíveis duas décadas atrás.

Drucker acentua, em seus trabalhos, que na chamada "sociedade do conhecimento" a idéia de que há uma conclusão no processo educativo não tem sentido. A educação continuada, especialmente das pessoas com alto nível escolar, será uma atividade florescente no futuro imediato, embora as escolas e universidades ainda a vejam com desconfiança e, quando podem, sequer a consideram.

No pensamento druckeriano, deve-se levar a sério o :

(...) princípio de que se aprende para a vida e não para a escola, coisa que nem professores nem alunos tinham feito até o presente. Não se conhece nenhuma instituição de ensino que comprove o que seus egressos recordam da matéria aprendida, dez anos após haverem obtido excelentes qualificações.

2.11.5 Kenichi Ohmae: O Vínculo Inseparável entre Educação e Gestão Empresarial

Segundo Ohmae, a ética japonesa do trabalho é o resultado direto do sistema educacional. O governo, de sua parte, desempenhou um papel orientador e incentivador do objetivo nacional de longo prazo que o Japão fixou-se após o término da Segunda Guerra Mundial, em 1945: conseguir sucesso econômico sem ter de reconstruir o poderio militar.

Para Ohmae, o que um gerente japonês requer na atualidade é precisamente o talento. Sem este treinamento, afirma ele, as características do enfoque e das técnicas gerenciais japonesas - círculos de controle de qualidade, caixas de sugestões, fidelidade ao emprego, entre outras -, não poderiam funcionar com a eficiência desejada.

Ohmae sugere que:

(...) qualquer empresa ocidental que pudesse sentir-se tentada a copiar o enfoque gerencial japonês deveria considerar com atenção a diferença fundamental construída na mais tenra idade e reforçada por estilos educacionais divergentes. Não existiria, portanto, uma peculiaridade do estilo gerencial derivada do caráter japonês, mas ela responderia aos conteúdos e métodos educacionais utilizados.

2.11.6 A Geração de Vantagens Competitivas na Visão de Michael Porter

Porter fez um estudo profundo das condições que geram as vantagens ou desvantagens competitivas de dez países: Alemanha, Cingapura, Dinamarca, Estados Unidos, Itália, Inglaterra, Coréia, Suécia, Suíça e Japão. Em quase todas as organizações pesquisadas por Porter, as empresas líderes haviam adotado medidas

concretas para gerar fatores de produção, assegurar a existência de instituições que os criassem ou influir sobre as já existentes para que desempenhassem sua função.

Tais empresas não aceitaram o *status* que em relação ao desenvolvimento dos fatores; buscaram melhorias e investiram diretamente na criação de novos fatores, especialmente os vinculados à capacitação, pesquisa, desenvolvimento e construção de infra-estrutura.

Uma importante descoberta de Porter, durante seu estudo, foi a constatação de que a chave para manter vantagens competitivas é o progresso técnico rápido e contínuo, e não descobertas isoladas. Uma empresa que, temendo beneficiar seus concorrentes, tem como estratégia copiar inventos de outras um dia terá prejuízos porque sempre estará atrasada.

Uma das mais importantes conclusões de Porter, diretamente ligada ao nosso tema, diz respeito às políticas educacionais adequadas dos países pesquisados, as quais devem reunir, entre outras, as seguintes características:

- " Padrões Educacionais Elevados. É necessário que os estudantes possam competir para poder vencer. Dessa turma, o governo tem um papel essencial a cumprir, visto ser difícil atingir altos padrões sem intervenção do Estado que os fixe e promova.
- O Magistério Como Profissão Prestigiada e Valorizada. Esta valorização deve manifestar-se em reconhecimento social e salários decentes, além das formas diversas de estímulo e garantia de condições adequadas de aprimoramento profissional e pessoal.
- Vínculos Entre a Escola e a Empresa. A existência de vínculos estreitos entre o sistema de ensino e a atividade empresarial melhora se o primeiro tem flexibilidade para adaptar-se às demandas especiais das empresas da localidade. Assim, controles centralizados e rígidos, podem conspirar contra a criação de fatores especializadas em indústrias concentradas regionalmente, cujo desenvolvimento é fundamental para melhorar-lhes a vantagem competitiva."

Alvin Toffler advoga a tese de que:

(...) a forma de alcançar o desenvolvimento e poder econômicos no século XXI já não será a exploração de matérias-primas e do trabalho manual do homem, mas (...) a aplicação dos recursos da mente humana. (...) Visto que reduz a necessidade de matérias-primas, trabalho, tempo, espaço e capital, o conhecimento passa a ser o recurso central da economia avançada.

Das análises resumidas expostas nesse capítulo, conclui-se o que se segue:

- Torna-se cada vez mais evidente a enorme defasagem entre o sistema tradicional de ensino, cujas bases foram lançadas no século XIX, e as necessidades da sociedade exigidas para o século XXI, com paradigmas que mudam velozmente, conforme estudado no capítulo anterior, e cada vez mais estão alicerçados no conhecimento, progresso técnico, inovação e criatividade.
- Para incrementar sua competitividade, o maior desafio enfrentado pelas organizações em geral é a qualidade do ensino, havendo necessidade de profissionais com boa formação através do estímulo à autonomia individual, à capacidade de inovar e se renovar, de criar e participar; estas são as condições essenciais para o pleno exercício da cidadania e para vencer no mundo do trabalho.
- Em resumo, os estudos demonstram que, ao converter-se o conhecimento no elemento central do novo paradigma produtivo de bens e serviços, a transformação educacional torna-se fator determinante para o desenvolvimento da capacidade de inovação e da criatividade, onde a aprendizagem organizacional é o instrumento dinâmico por excelência para incentivar essa transformação.

2.11.7 Modo de Ser na Aprendizagem Organizacional

“ O modo de fazer é ser”. Lao-Tsé (século VI A.C.), pensador chinês e fundador do Taóismo.

Desenvolver o conceito de aprender como modo de ser aplicado à aprendizagem organizacional.

Afinal, o que é " Aprender a Ser " ?

Erich Fromm (1900-1980), psicanalista neofreudiano norte-americano de origem alemã, é considerado um dos representantes da moderna psicanálise humanista. Escreveu em 1976 uma obra clássica da literatura psicanalítica e

filosófica de nosso tempo: "Ter ou Ser?". Nele, o autor afirma, a certa altura, que, em oposição ao ter (posse de bens como uma finalidade em si mesma), o modo de ser tem como requisito a independência, a liberdade e a presença da razão crítica. Significa renovar-se, evoluir, dar de si, ultrapassar a prisão do próprio eu isolado, estar interessado, desejar, dar.

Na perspectiva frommiana, o aprendizado do homem, seja ele um estudante de escola formal, ou um profissional consciente, é um processo ativo, no sentido de receber e reagir de modo produtivo. Desse modo, o ser humano que aprende é aquele que desenvolve a atenção como um processo vivo, quer dizer, exercita plenamente o seu modo de ser. No modo ter, quem aprende conserva o conteúdo do aprendizado na memória ou nas anotações. No modo ser, o indivíduo produz ou cria sempre algo de novo.

Outro pensador notável deste século, o teólogo protestante Paul Tillich (1886-1965), escreveu um ensaio: "Coragem de Ser", centrado na coragem de estar só, e a coragem de participar do poder criador que existe em todo homem. Tillich, descrevendo a coragem de ser como uma parte no conformismo democrático (ser político), afirma que : é no próprio ato produtivo que está presente a potência e a significação do ser. O ser-em-si é essencialmente produtivo.

Nessa mesma linha de raciocínio, o frade dominicano Johann Eckhart (1260-1327), conhecido como mestre Eckhart, ensinava que : não se deve considerar tanto o que devemos **fazer**, quanto o que **somos**.

Para poder estar de bem com a vida, o homem que aprende a ser, antes de ter, deve:

- Exercer plenamente sua individualidade em seu ambiente familiar, social e profissional, sem restrições ou censuras, levando em conta sua paz interior, fundamental para um aprendizado consciente e responsável nas várias esferas de sua vida.
- Marcar sua presença integral - corpo, mente e espírito - onde quer que se encontre, sem se deixar dominar pela posse de ter como um fim em si mesmo, mas priorizando o modo de ser como meta existencial.
- Desfrutar do prazer de participar, onde predomina o espírito de cooperação, seja nas relações privadas ou de trabalho.

- Desenvolver a imaginação criativa, com vistas à descoberta e utilização de suas potencialidades.
- Tentar, sempre que possível, a busca constante do bem-estar e do bem-ser consigo mesmo e com os outros como um objetivo a ser perseguido a todo o momento.
- Buscar o crescimento de si mesmo como propósito central de sua vida afetiva, intelectual e profissional.
- Basear-se na consecução de metas realistas a serem atingidas em função da realidade que o cerca cada dia.

Alguns dos meios propostos acima podem parecer muito difíceis ou até impossíveis. Contudo, constituem a essência do modo de ser do homem. A pessoa que está de bem com a vida (estado de ser) é aquela que:

- enxerga sempre uma luz no túnel escuro das incertezas, adversidades e desafios, sejam eles quais forem;
- enfrenta, com coragem moral, os dissabores e as dificuldades por mais duros, dolorosos que possam parecer;
- sabe dar a volta por cima, vivendo intensamente o dia-a-dia.

2.11.7.1 O Auto-Aperfeiçoamento como Modo de Ser

Aprender é, basicamente, um processo permanente de aquisição de novas formas de conduta ou de modificações de formas de conduta anterior. Envolve, necessariamente, qualquer atividade intelectual e/ou emocional que possa determinar novos procedimentos, comportamentos e respostas. É esse, precisamente, o sentido que Lao-Tsé dá à expressão: **"o modo de fazer é ser"**.

O biólogo J. Z. Young caracteriza bem o aprendizado para ser, ao responder à sua própria pergunta: "Por que alguém deve buscar novas maneiras de agir?", escrevendo: a resposta é que, a longo prazo, a própria continuidade da vida depende da realização de novos experimentos, a invenção contínua de novas maneiras de observar é o segredo especial de viver do homem.

De sua parte, a organização que aprende é o ambiente ideal para que aí seja manifestada a capacidade de experimentar novas alternativas para enfrentar e superar os obstáculos e desafios ao modo de ser do indivíduo.

Peter B. VAILL, especialista em desenvolvimento organizacional nos EUA e autor de vários livros sobre o assunto, em seu último trabalho dedica um extenso capítulo ao tema: "Aprendendo a Ser", descrevendo as qualidades que, no seu entender, conduzem ao aprendizado como modo de ser. Para o autor, é hora de os executivos desenvolverem idéias: a respeito do aprendizado como modo de vida; de como um líder gerencial poderia começar a praticar ele mesmo um modo de ser e assim desenvolver, com o tempo, as qualidades que a vida em sua posição exige.

A capacidade de auto-aperfeiçoamento e a constante busca do ser humano são a raiz de toda a aprendizagem, inclusive da aprendizagem organizacional. Na verdade, a auto-reflexão (estado consciente do indivíduo tentando entender a si mesmo) conduz ao desenvolvimento da consciência crítica de quem aprende, seja uma lição escolar, seja uma habilidade profissional qualquer.

Por sua vez, essa auto-reflexão permite ao homem a reorganização e a renovação de sua experiência, essencial à aprendizagem de ser, levando-o à transformação de sua própria realidade vivencial. Assim, aprender a ser, pressupõe a pessoa passar por um processo de modificações constantes, produto de suas várias aprendizagens.

Ao mesmo tempo, o núcleo fundamental da auto-aprendizagem reside no fato de o indivíduo ser e saber ser alguém em busca constante de seu aperfeiçoamento intelectual, moral, espiritual e profissional. O grande desafio com que cada um de nós se defronta, no aprendizado do ser, é a busca de uma sociedade de homens, onde a liberdade individual é obtida através do autoconhecimento e do auto-aperfeiçoamento. Como afirma o conhecido educador norte-americano John Gardner:

(...) para o homem de auto-renovação, o desenvolvimento de suas potencialidades e o processo de autodescobrimento nunca terminam. Além disso, ele é altamente motivado, criativo e inovador, respeitando as fontes de sua própria energia e motivação.

A transformação orientada para a aprendizagem organizacional só é possível na medida em que começa a transformação contínua do indivíduo, sujeito do processo educativo, conforme estudado nos capítulos anteriores. O auto-aperfeiçoamento, na aprendizagem organizacional, possibilita ao empregado da empresa, independente de sua posição hierárquica, a conquista de sua autonomia como ser, permitindo-lhe o pleno uso de sua liberdade de escolher alternativas, de

fazer opções durante todo o seu aprendizado, o qual, na verdade, é constante. Se a aprendizagem incentiva a autonomia do colaborador da organização, necessariamente seu pensamento crítico é estimulado, que é a base da expressão humana, como já visto anteriormente.

A seguir, serão analisados, embora de forma sucinta, alguns dos princípios tidos como vitais para que o indivíduo desenvolva seu aprendizado como ser nos vários níveis de sua atuação, inclusive nas relações de trabalho.

2.11.7.2 Equilíbrio Emocional, Porta Aberta para o Modo de Ser

Os psicólogos identificam a emoção como um estado individual que envolve "movimento" ou provocação. Trata-se de uma : reação afetiva transitória, de grande intensidade, habitualmente provocada por uma estimulação vinda do meio ambiente.

É sabido que toda a emoção é, a um só tempo, sentimento e preparação motora. Assim, o medo é preparação para a fuga, a cólera é preparação para o ataque, a alegria é prontidão para gargalhadas, o pesar é prontidão para o choro. A emoção é, também, um estado orgânico: o coração, o estômago e outros órgãos internos sofrem perturbações na emoção, e o estado orgânico se reflete em modificações corporais, como suor e palidez.

Vivendo num ambiente cada vez mais sujeito a transformações radicais e hostis (aumento da violência urbana, estresse descontrolado, luta acirrada pela vida, desemprego, drogas etc), teremos imensas dificuldades em nos adaptar às novas situações que aparecem à nossa volta, surgindo, então, afetos e reações desordenados. Nesse momento, se manifestam as emoções negativas (medo, tristeza, cólera, fuga etc). Por outro lado, há, também, experiências afetivas positivas, tais como: alegria, otimismo, prazer, simpatia, complacência etc. O ponto de equilíbrio entre as emoções negativas e as positivas reside na melhor forma de o indivíduo usufruir suas manifestações afetivas como modo do aprendizado de ser.

No seu livro: "Inteligência Emocional na Empresa", Robert Cooper e Ayman Sawaf acentuam que: é a inteligência emocional que nos motiva a buscar nosso propósito e potencial únicos e ativa nossas aspirações e valores mais profundos, que deixam de ser algo a **respeito do que pensamos**, e passam a ser **vividos**.

Aliás, a palavra "emoção" em Latim significa *motus anima*, isto é, "a força ou o ato que nos move". Aí está o segredo do equilíbrio afetivo: saber, como modo de ser, **vivenciar as emoções**.

Entre os vários significados para a palavra "maturidade", o mestre Aurélio registra uma de particular interesse para o nosso enfoque: "Fase do ciclo vital de um lago na qual se registra certo equilíbrio entre o recebimento e a perda de suas águas".

Sabe-se que o lago é constituído de uma massa relativamente grande de água salgada ou doce circundada por terras. Alguns de nós certamente já teve a oportunidade de ficar admirando por alguns momentos um grande lago e sua aparente calma que tranqüiliza até o viajante mais apressado. Saiba que o lago é alimentado de forma contínua pelas águas das chuvas, das geleiras, dos oceanos ou dos rios; são os chamados afluentes. Já os cursos de água que partem desse mesmo lago - rios, riachos etc - são denominados emissários.

Com base nestas informações de natureza geográfica, podem-se extrair lições extremamente úteis para o aprendizado emocional do nosso modo de ser. Assim, em toda a nossa caminhada por este mundo, somos "**alimentados**" pêlos mais diversos **afluentes emocionais** que nos transmitem vida e esperança, tais como: fé, otimismo, auto-estima, alegria, perseverança. Do mesmo modo, também temos as nossas perdas (**emissários**): tristeza, pessimismo, dificuldades, doenças, depressões, sofrimentos.

A geografia também ensina que quando não há equilíbrio entre a entrada e a saída de elementos naturais, surge a laguna, cujas águas são estagnadas, pouco profundas, com elevado teor de salinidade.

2.11.7.3 Saber Ser é Saber Enfrentar e Vencer os Desafios

Tentar falhar é pelo menos, aprender, não chegar a tentar é sofrer a perda incalculável do que poderia ter conseguido, Cheter I. Barnard, professor e consultor de empresas nos EUA.

Abraão é um personagem histórico da Bíblia reverenciado por milhões de judeus, cristãos e muçulmanos do mundo inteiro. Há cerca de 4.500 anos viveu, já aos 75 anos, uma profunda e decisiva experiência pessoal. Ele era o que se pode caracterizar como sendo um homem próspero, bem casado, gozando de respeitabilidade entre seus familiares e amigos. Poderia, se quisesse, continuar assim, buscando usufruir uma velhice tranqüila até o fim de seus dias.

Entretanto, esse homem já estabelecido e instalado no sossego de sua situação, recebe uma ordem de Deus no mínimo surpreendente e desafiadora. Assim é que o Livro do Gênesis, em seu Capítulo 12, verso 1, registra o recado de

Deus para Abraão: "Saia da sua terra, do meio de seus parentes e da casa de seu pai e vá para uma terra que eu lhe mostrarei". O que chama a atenção nessa história e que Abraão cumpriu, sem discutir, a ordem recebida e seguiu sua caminhada por terras habitadas por povos estranhos e hostis rumo à Terra Prometida (esta simbolizando o paraíso que todos nós almejamos alcançar), sem saber para onde estava indo, mas confiante em que atingiria seu objetivo.

No aprendizado do modo de ser, temos também nossa peregrinação rumo a Terra Prometida, seja esta uma meta de vida a ser atingida, ou mesmo uma missão a cumprir, como, por exemplo, no nível organizacional, alcançar objetivos de qualidade e produtividade com empenho, eficiência e motivação. É justamente nesses momentos, enfrentando os desafios que surgem em nossa caminhada profissional e individual que a esperança e a perseverança fazem a diferença em nosso modo de ser.

Muitas vezes, andamos por "terras estranhas e hostis", incertezas, medo, dúvidas, mas se temos os objetivos bem definidos e plena vontade interior de alcançá-los, saindo de nossa comodidade e desânimo, saberemos viver a vida como ela se apresenta nesse mundo de desafios imprevistos e mudanças inadiáveis.

O chamado de Abraão tem, ainda, um recado bastante significativo para cada um de nós, sejamos ou não pessoas portadoras de alguma crença. Não devemos deixar de atender a voz de nossa própria consciência (missão crítica do processo de aprendizagem) com vistas a "escalar montanhas mais altas" de nossa trajetória, seja pessoal, seja profissional. Uma intensa vontade de viver cada momento de nossa existência, somada a uma disposição de aprender, sempre podem proporcionar a força interior necessária para, a exemplo de Abraão, enfrenta-se os desafios próprios de nossa peregrinação, com segurança, sem temores, rumo à nossa Terra Prometida!

2.11.7.4 O Modo de Ser e a Coragem de Mudar

“ Há homens como o dinossauro: teve poder sem habilidade de mudar, força sem capacidade de aprender ” *Rollo May, psicanalista norte-americano.*

Essa pesquisa vem abordando o tema do aprendizado para as mudanças: mudança na postura, na forma de pensar e na de agir. Mas é no modo de ser que o indivíduo revela toda a sua coragem moral de romper com as amarras que deformam, alienam e isolam as pessoas.

Faz alguns anos, o Concílio Ecumênico II, na sua Constituição Pastoral *Gaudium et Spees*, afirmava que:

(...) o gênero humano encontra-se numa fase nova de sua história, na qual mudanças profundas e rápidas estendem-se progressivamente ao universo inteiro; como acontece em qualquer crise de crescimento, essa transformação acarreta sérias dificuldades (n^os 206 e 207).

A grande e surpreendente velocidade das mudanças que ocorrem em praticamente todas as áreas de atuação do homem nos atingem profundamente, onde ninguém mais permanece isolado de seus efeitos ("aldeia global"). A civilização virtual, via revolução eletrônica, confirma algumas projeções feitas por Alfred Toffler, festejado autor do livro "Choque do Futuro", onde ele revela que nas últimas sete décadas o indivíduo adquiriu maior soma de conhecimento do que em toda a história pregressa da humanidade.

Entretanto, paralelamente ao século do triunfo tecnológico e científico numa era de mudanças, vivemos também a descoberta de nossa imensa fragilidade como seres humanos, conforme descreve Umberto Ecco, conhecido escritor e filósofo italiano, no seu ensaio: "Rápida Utopia": nosso século está doente, carregado de saberes fragmentados. Respiramos neurastenia e vivemos em busca de uma cura para o mal. Tudo em altíssima velocidade.

Sendo assim, o receio de mudanças num contexto de transformações econômicas, sociais, políticas, éticas e espirituais é uma reação esperada e considerada perfeitamente normal do ser humano, o qual traz dentro de si duas tendências básicas:

- a de conservação ou de sobrevivência, procurando manter a individualidade com seus valores e referências;
- a de diferenciação, quando o indivíduo sofre modificações ao longo de sua experiência junto ao meio onde vive e atua (família, trabalho, escola etc).

Como visto no Capítulo 2, a aprendizagem organizacional também não acontece sem choques e crises. Mas é justamente nesse contexto profissional que é preciso ter uma disposição de entrega total, assumindo as transformações inevitáveis para o nosso aprimoramento como modo de ser. A Associação dos Ex-

Alcoólatras dos EUA adota é pratica a seguinte oração inspirada em São Francisco de Assis:

Estou firmemente decidido a adquirir a coragem de mudar o que posso mudar, de aceitar acontecimentos desagradáveis que, apesar de meus esforços, eu não consigo mudar e de adquirir a sabedoria para saber a diferença entre as duas coisas.

Conheço vários profissionais que adotaram para seu desempenho pessoal e no trabalho essa extraordinária lição de vida, buscando no seu modo de ser a coragem para poder enfrentar as adversidades, obstáculos e desafios de suas carreiras.

A primeira petição da oração acima diz: "Estou firmemente decidido a adquirir a coragem de mudar o que posso mudar ..." Ser corajoso nem sempre significa, como muitos pensam, arrojo e destemor diante de perigos externos. A coragem silenciosa, reservada, anônima do dia-a-dia de nossa existência é uma forma de aprendizado e desenvolvimento do potencial inesgotável de cada um de nós.

Denomina-se coragem a crença arraigada de que precisa-se ser criativos a cada dia de nossa vivência pessoal e profissional. É sinal evidente de coragem quando enfrenta-se, com altivez nossas deficiências e limitações, procurando superá-las na medida de nossa disposição voltada para metas que objetivem mais o nosso modo de ser. As pessoas necessitam ter confiança no seu próprio potencial para enfrentar o agora e o amanhã, aceitando suas falhas e virtudes, buscando novas formas de agir no trabalho, em casa, na sociedade. Essas são as alavancas propulsoras que induzem à aprendizagem organizacional para mudanças.

a) Somos o que Pensamos

"Penso logo existo". René Descartes (1596-1650), filósofo e matemático francês.

Deve-se a Descartes, ao escrever suas "Meditações", a criação de um procedimento original que marcaria profundamente o pensamento ocidental: é possível e também necessário duvidar de tudo, exceto da própria dúvida. Para chegar a essa premissa, o pensador francês afirmava a evidência do cogito, o ato de pensar. Assim, o autor concluiu que o célebre: *cogito, ergo sum* = "penso, logo existo", passou a constituir o modelo para qualquer tipo de conhecimento adquirido pelo homem.

O ser humano, desde os primórdios da civilização, vem indagando sobre suas origens ("De onde vim?" "O que sou?" "Para onde vou?"). E o cérebro, órgão responsável pela atitude de pensar é, igualmente, objeto de estudos e questionamentos por pessoas de todos os tempos.

Mas, afinal, o que é o cérebro humano? Do ponto de vista anatômico, é um órgão pesando entre 1.300 a 1.400g, representando cerca de 2% do peso de um adulto normal e gastando aproximadamente 20% de toda a energia despendida no corpo. Essa máquina maravilhosa contém mais conexões neurológicas do que a quantidade de estrelas na Via Láctea.

Contudo, o cérebro é, principalmente, a sede da inteligência, do juízo e da imaginação do ser humano. De maneira singela, pode-se caracterizar o cérebro como tendo a missão de recolher estímulos externos, transformando-os em impulsos elétricos que percorrem os neurônios. Toda essa informação é catalogada e arquivada na memória, à qual o cérebro recorre quando precisamos tomar decisões, aprender, comandar os movimentos corporais e organizar o pensamento. A figura 4 procura ilustrar como o cérebro atua na coleta dessas informações através dos cinco sentidos:

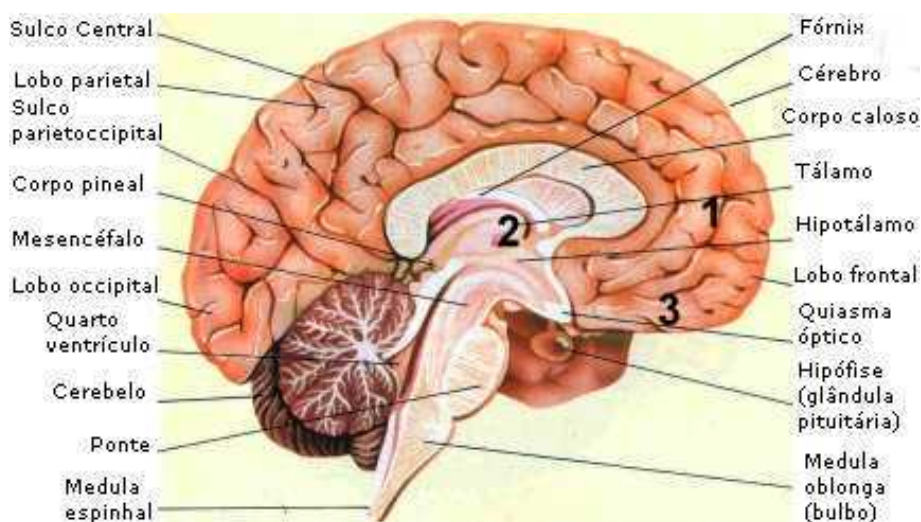


Figura 4 – O Novo Conhecimento do Cérebro

Fonte: Depto de Bioquímica da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Estudos mais recentes sobre o cérebro mudaram os conceitos de como ele funciona. Antigamente, acreditava-se que cada parte possuía uma função específica. Hoje, acredita-se que cada célula pode desempenhar múltiplas funções.

Elas trabalham de forma coordenada para dar a cada área do cérebro especialização em determinadas tarefas. Como exibido na Figura 4, pode-se observar as funcionalidades das partes do cérebro humano:

1 – A informação, coletada pelos 5 sentidos, entra pelo córtex frontal. Ela é transmitida na forma de descargas elétricas entre os neurônios, as células cerebrais. Um neurônio dá uma descarga em outro e assim por diante, num movimento em cadeia. Cada neurônio pode se comunicar com os outros 100.000, o que torna o número de combinações entre eles quase infinito.

2 – Os sinais são levados pelos neurônios para outras regiões, onde se forma a memória. Os dados referentes à lembrança de pessoas, melodias, fatos, línguas são arquivados no hipocampo e no córtex entorrinal. Aqueles que dizem respeito a atos instintivos, como caminhar, ficam no cerebelo e no corpo estriado. Quando requisitados, os arquivos da memória voltam para o córtex frontal.

3 – O córtex frontal é onde são tomadas das decisões. Para isso, utiliza a combinação dos dados recuperados da memória e de todos os outros arquivos ligados à razão, emoção, linguagem ou outras motoras do cérebro. É a capacidade de cruzar todos estes elementos que os cientistas consideram como inteligência.

b) Razões para o Bom Uso do Ato de Pensar

Os estudos neurofisiológicos do cérebro revelam que é o único órgão que pode ser melhorado por meio do seu uso intenso até o fim da vida. Sabe-se que quanto mais informação útil for armazenada no cérebro, melhor é o seu desempenho. Como afirma o professor Ivan Izquierdo, especialista no estudo da memória do Departamento de Bioquímica da Universidade do Rio Grande do Sul (UFRGS): o cérebro é uma máquina para usar e gastar. Quem estuda ou tem uma vida intelectualmente ativa vive melhor e geralmente mais.

Na aprendizagem organizacional, o uso adequado das potencialidades do cérebro também pode multiplicar muitas vezes a capacidade do empregado, melhorando seu desempenho profissional e aprimorando seus vínculos familiares e sociais, preparando-o de maneira mais adequada para o aprendizado do modo de ser.

Todos nós somos, essencialmente, produto do que pensamos. Como se vê, a atividade de pensar é interiorizada no indivíduo, envolvendo a representação mental

infinita de objetos ou acontecimentos principalmente por meio de imagens e símbolos.

A moderna tecnologia computadorizada já produz tipos de máquinas "inteligentes", tais como: engenhos que "jogam", que "executam músicas", "desenham" etc. Porém, essas máquinas, por mais avançadas que sejam, não têm a capacidade de reações em face de situações inesperadas e adversas (não "programadas" antes pelo cérebro humano), que caracteriza os organismos vivos, especialmente o cérebro humano. Os aspectos que enformam as atividades mentais não podem ser introduzidos numa máquina, por mais perfeita que esta possa ser. Daí dizer-se, com propriedade, que o "computador é uma máquina burra".

O ditado popular: "quando a cabeça não pensa o corpo padece" é, em parte, verdadeiro. Temos a capacidade de pensar ora para o bem, ora para o mal. Mas em todos esses mecanismos de escolha seletiva de nossa capacidade mental, o cérebro nunca pára de pensar. Um outro provérbio diz que "não podemos evitar que um pássaro pouse em nossa cabeça, mas sim impedir que ele faça aí um ninho". Para evitar isso, é preciso enriquecer nossa mente de pensamentos positivos em oposição àquilo que nos é prejudicial à nossa aprendizagem como modo de ser. É sabido que a mente deve governar o corpo, e não o contrário. Não se pode varrer a escuridão de um quarto, mas se pode acender a luz e assim enfrentá-la. Precisa-se alimentar a mente de pensamentos que constroem em lugar de demolir, que ajudam em lugar de prejudicar, que amam em lugar de odiar, que reconciliam em lugar de separar.

c) O Modo de Ser com Ética Responsável

A palavra "ética" vem do grego *ethos* e significa costumes ou práticas que são aprovados por uma determinada cultura. A ética é a ciência da moral. É considerada uma ciência normativa, contrastando com as ciências exatas, como a matemática, a física etc. A ética diz respeito às normas sob as quais o homem e a sociedade vivem e convivem. Ela envolve, obrigatoriamente, liberdade e responsabilidade, estando voltada, em consequência, direta ou indiretamente, para todos os atos livres do indivíduo. Interessa-se por suas decisões, escolhas e avaliações.

A atividade moral é inevitável enquanto o homem permanece "homem", distinto de um autômato ou de um mero organismo biológico. O ser humano está envolvido

em conduta moral, não só em suas atividades como indivíduo em suas relações diretas "um a um", com outros indivíduos, mas também em suas atividades como membro de grupos de referência (trabalho, escola, sociedade em geral), pelos quais se relaciona com outras pessoas. No contexto em que vive-se e atua-se, cada um de nós tem deveres e responsabilidades no que diz respeito ao nosso relacionamento com o ambiente que nos cerca.

Abraam Lincoln (1809-1865) dizia que "ninguém pode ser meio escravo e meio livre". O mesmo ocorre com os nossos atos; não nos é lícito dizer que somos livres, por um lado, e, por outro, atribuir às condições econômicas, políticas e sociais e a outras variáveis afins as responsabilidades das ações negativas e antiéticas que pratica-se. Por ser um animal social, o homem tem uma imensa responsabilidade de ser o único organismo vivo, na escala zoológica, a ter consciência de um comportamento ético firmado em padrões aceitos e seguidos pela sociedade. Então, cabe a cada um de nós fazer esta pergunta:

Como estou utilizando minha responsabilidade ética em relação as pessoas e aos grupos com os quais convivo?

d) O Aprendizado para Ser é um Aprendizado Ético

No seu livro: "Como Vejo o Mundo", Albert Einstein (1879-1955) diz a certa altura:

Não basta ensinar ao homem uma especialidade. Porque se tornará assim uma máquina utilizável, mas não uma personalidade. É necessário que adquira um sentimento, um senso prático daquilo que é belo, do que é moralmente correto. A não ser assim, ele se assemelhará, com seus conhecimentos profissionais, mais a um cão ensinado do que a uma criatura harmoniosamente desenvolvida. Deve aprender as motivações dos homens, suas quimeras e suas angústias para determinar com exatidão seu lugar exato em relação a seus próximos e à comunidade.

Deste modo, a aprendizagem organizacional baseada numa ética responsável não pode excluir do profissional formas de viver, de sobreviver e de competir, utilizando o máximo de sua capacidade mental, da qual usufruímos menos de 10%, restando um potencial de mais de 90%.

Se deseja-se viver em efetiva liberdade, é preciso considerá-la à luz da responsabilidade moral, pois só assim estaremos em condições de enfrentar, como modo de ser, a proposição: "ou somos livres e, nesse caso, somos responsáveis, ou não somos responsáveis, e, então, é porque não somos livres".

A ética profissional talvez possa ser melhor representada se evocar-se o ato de atirar-se uma pedra sobre a superfície de água parada. Nesse sentido, conhecida designer carioca ilustra:

(...) num primeiro nível, ou no círculo mais próximo do centro, estariam as questões mais pessoais, relativas aos compromissos do profissional consigo mesmo. Num segundo nível, ou num círculo já mais afastado do ponto de origem, estariam as questões relativas à prática do ofício e às obrigações com os pares. Finalmente, num terceiro nível, e portanto num círculo ainda mais distante, estaria tudo o que diz respeito aos deveres sociais e às obrigações do profissional com seu semelhante, seu tempo e com a sociedade em que vive.

2.12 O Início do Processo de Mudança

A mudança, tanto individual como organizacional, só começa a surtir efeito, de fato, quando os funcionários da empresa (esta como estrutura dinâmica e flexível) **sentem a necessidade de mudar**. De pouco adianta um programa de aprendizagem organizacional bem estruturado e melhor apresentado se, ao mesmo tempo, não existir uma consciência empresarial e individual voltada para aceitar as alterações substanciais necessárias para uma nova mentalidade de pensar e agir.

É sabido que indivíduos e organizações adquirem padrões de desempenho sedimentados e aceitos ao longo do tempo, estabilizando comportamentos e atitudes. Ao mesmo tempo, certas circunstâncias contribuem bastante para que as mudanças estruturais e individuais aconteçam, tais como, por exemplo:

- "Nos indivíduos, são condições orgânicas e de personalidade, principalmente ao nível do ego e do superego, que se estabilizaram em nossa forma usual de proceder.
- Nas organizações, são condições relativas à estrutura formal e aos sistemas de trabalho, cristalizados em certos valores e padrões, com os quais a própria organização se identifica ou deles depende."

2.12.1 Administrando as Mudanças de Forma Eficaz

É de responsabilidade inadiável das organizações que atuam num ambiente de competitividade adotarem técnicas de gestão participativa, integrando todos os seus funcionários na consecução de novos objetivos, visando tirar proveito das mudanças. Dessa forma, toda a sistemática que objetive acelerar transformações estruturais na organização deve incorporar certos procedimentos tidos como essenciais :

- Elevada complexidade nos processos de treinamento e atualização profissional dos membros da organização.
- Elevada descentralização administrativa em matéria de tomada de decisões.
- Pouca formalização nos procedimentos administrativos.
- Diminuição das estratificações salariais e recompensas; aqueles que obtêm altas recompensas resistem mais às mudanças.
- Ênfase alta na qualidade.
- Nível elevado de motivação para o trabalho.
- Elevado nível de interação entre a organização e o ambiente.
- Elevado nível de consciência para o aprendizado contínuo.

Em suma, as bases do processo de mudança organizacional podem ser ilustradas conforme figura a seguir:

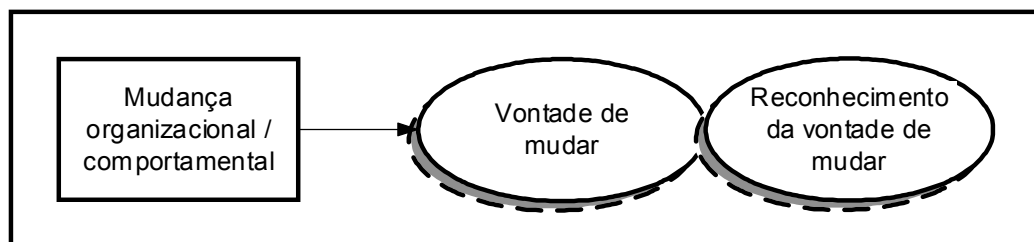


Figura 5 – Bases do processo de mudança organizacional

Fonte: CARVALHO, Antonio Vieira de. "Aprendizagem Organizacional em Tempos de Mudança". São Paulo: Editora Pioneira, 1999, p.52.

2.12.2 O Aprendizado para as Mudanças Organizacionais

No dia 7 de dezembro de 1965, o Papa Paulo VI promulgava a Constituição Pastoral *Gaudium et Spes*. Embora produzida há mais de três décadas, esse documento papal tem uma impressionante atualidade, caracterizando bem a nossa época como a "era das mudanças". Assim é que em seus tópicos 206 e 207, a *Gaudium et Spes* diz que :

(...) o gênero humano encontra-se em uma fase nova de sua história, na qual mudanças profundas e rápidas estendem-se progressivamente ao universo inteiro; como acontece em qualquer crise de crescimento, essa transformação acarreta sérias dificuldades (ETZIONI, 1964).

Dessa forma, a mudança, seja individual, organizacional ou institucional, provoca crises inevitáveis de crescimento, as quais, por sua própria natureza e extensão, envolvem todo o organismo, tanto social e econômico, como biológico, inclusive no homem. Mas não é só no crescimento que acontecem crises; na maturidade e na velhice de indivíduos, instituições e organizações em geral também se fazem presentes sinais por vezes dolorosos de adaptação e sobrevivência.

Mas é nos tópicos 210 a 212 da *Gaudium et Spes* Paulo VI revela uma lucidez e atualidade impressionantes:

A perturbação atual dos espíritos e a mudança das condições de vida estão vinculadas a uma transformação mais ampla das coisas. Esta faz com que as ciências matemáticas e naturais ou as que tratam do próprio homem adquiram preponderância crescente na formação do pensamento enquanto a técnica, deriva daquelas ciências, influencia na ordem da ação. Este espírito científico produz um sistema cultural e modos de pensamento diferentes dos anteriores. A técnica progride a ponto de transformar a face da Terra e já tenta conquistar o espaço interplanetário. A inteligência humana dilata de certa maneira o seu domínio sobre o tempo. Sobre o passado, pelo conhecimento histórico. Sobre o futuro, pela perspectiva e planificação. O progresso das ciências biológicas, psicológicas e sociais não só contribui para que o homem se conheça melhor, mas fornece-lhe também os meios de influenciar diretamente na vida da sociedade, usando métodos técnicos. Ao mesmo tempo, o gênero humano se preocupa, e isto em medida sempre crescente, de prever e regular o próprio crescimento demográfico.

Paulo VI contempla, em sua visão profética, os primeiros passos do homem à Lua quatro anos depois, bem como a rapidez das comunicações via Internet cobrindo instantaneamente o mundo inteiro, além, é claro, dos surpreendentes avanços científicos, como, por exemplo, no campo da genética humana, da neurolingüística e da comunicação digital. Ao mesmo tempo, especialistas de

praticamente todos os ramos do saber humano vêm produzindo livros, artigos, conferências e outros eventos sobre os efeitos das profundas e múltiplas transformações na sociedade atual.

Então, pode-se afirmar, com toda a segurança, ser a mudança a coisa mais certa no instável e surpreendente mundo das relações organizacionais. A luz desses novos paradigmas éticos, sociais, políticos e econômicos, as mutações comportamentais do indivíduo num mundo globalizado são cada vez mais freqüentes. Por essa razão, as organizações necessitam adaptar-se às alterações por que passa a sociedade como um todo. E elas só podem criar, sustentar e aplicar estratégias de crescimento e até de sobrevivência se fizerem do aprendizado um "modo de ser" permanente e em sintonia com o seu tempo.

Donald Schön, citado por Caravantes e Pereira (1981) , proclama que :um sistema social aprende sempre que adquire a capacidade de um novo comportamento.

Para esse cientista social norte-americano, nossa época é identificada pela perda do chamado "estado estável", cuja base é a nossa crença : na imutabilidade, a constância das características centrais de nossas vidas ou a crença de que possamos atingir tal constância.

Ocorre que todo esse quadro de estabilidade caiu por terra, formando a sociedade cada vez menos controlável, incluindo-se aí as organizações e instituições de um modo geral. Por esse motivo, Schön volta a dizer que: nenhuma instituição estabelecida em nossa sociedade encontra-se preparada para defrontar o desafio com que se depara.

Em face desse quadro pouco animador com a perda da estabilidade como parâmetro de segurança, torna-se imprescindível, tanto para as pessoas como para as organizações aprenderem a aprender.

No seu mais recente livro: "Aprendendo Sempre", Peter B. VAILL, professor da "*School of Business and Public Management*", da Universidade *George Washington*, USA, afirma que a tese central de seu trabalho é que:

Nossas iniciativas e respostas imaginativas e criativas aos sistemas são, na verdade, um "aprendizado contínuo" (o termo "contínuo" é empregado aqui como um processo que prossegue sempre ou, mesmo que se interrompa, é retomado a curtos intervalos, jamais chegando ao fim). Em outras palavras, aprendizado contínuo é aquilo que vemos quando observa-se as pessoas atuando em situações complexas. Precisa-se considerar cuidadosamente o que necessita-se aprender a respeito do aprendizado contínuo para viver de forma produtiva e confortável em nossos macrosistemas. Também precisa-se considerar se estamos devidamente preparados para nos dedicar ao aprendizado contínuo e, caso estejamos, como o faremos (VAILL, 1997, p. 87)

Por outro lado, ainda existem segmentos representativos de indivíduos, grupos e organizações que resistem, o quanto podem, a essa inovação permanente, ficando presos a padrões de desempenho arcaicos, na contramão da modernidade competitiva.

George Bernard Shaw (1856-1950), dramaturgo inglês, disse: Não há progresso sem mudança. E, quem não consegue mudar a si mesmo, acaba não mudando coisa alguma.

E isso vale para pessoas e organizações. Por isso, o único meio de nossa sociedade organizacional manter sua vitalidade em um "ambiente turbulento" como o nosso é através de um constante e auto-renovado processo de aprendizagem.

Apesar de nossa herança histórica incorporar problemas mal resolvidos (pobreza, má distribuição de oportunidades e de renda, distorções fundiárias, *déficits* de saúde, educação e habitação), acredita-se que o novo ambiente competitivo global é um dado concreto, a despeito de causar incertezas e angústias para muitos. No curto prazo, tem-se de poupar e investir na economia, gerando mais empregos. Aliás, crê-se que o Brasil ainda não apresenta sérios problemas de geração de oportunidades para trabalho.

O problema é que o país gera empregos ruins, de baixa qualidade, cuja proporção tem aumentado. O objetivo de empresários, governo e outros agentes econômicos deve ser a criação de mecanismos que preservem bons empregos.

E é aí que a AO tem um papel decisivo, fazendo com que as organizações desenvolvam a capacidade de se modificarem, de se adaptarem e de oferecerem alternativas criativas para a solução dos problemas com que se defrontam; em outras palavras, de aprenderem, como condição de sua própria sobrevivência.

2.12.3 A Crise das Mudanças

Etimologicamente, a palavra "crise" vem do grego *krisis*, que significa: "separação"; "julgamento"; "momento decisivo". De sua parte, o mestre Aurélio assim caracteriza "crise", entre outros significados:

"Crise Social - Situação grave em que os acontecimentos da vida social, rompendo padrões tradicionais, perturbam a organização de alguns ou de todos os grupos integrados na sociedade."

Felizmente, o Brasil e o mundo como um todo, exceto algumas regiões, não vivem uma situação social grave prenunciadora de acontecimentos sangrentos que levam a golpes e revoluções armados. Mas, certamente, todos nós estamos passando por momentos de profundas transformações que rompem com tradições até milenares. E essa ruptura provoca crises de mutação social, política, ética, econômica e dos costumes em geral. Com o advento das comunicações instantâneas, alcançando qualquer parte do globo, ninguém fica imune à influência dessas alterações.

Na esteira dessas transformações, não se pode esquecer o fato de que, justamente em função das crises por que passa a humanidade, o progresso tecnológico, científico e econômico é uma aspiração legítima de povos e nações em busca de seu bem-estar. O grande desafio, nesse sentido, é saber tirar proveito das crises advindas do próprio processo de mudança da sociedade.

O Prof. Paulo C. Moura, conhecido e respeitado psicólogo organizacional, autor do interessante livro: "O Benefício das Crises", dedicou todo um capítulo (pp.42-51) ao estudo da rapidez e profundidade dos processos de mudança organizacional. A figura 6 sintetiza o pensamento do autor a respeito:

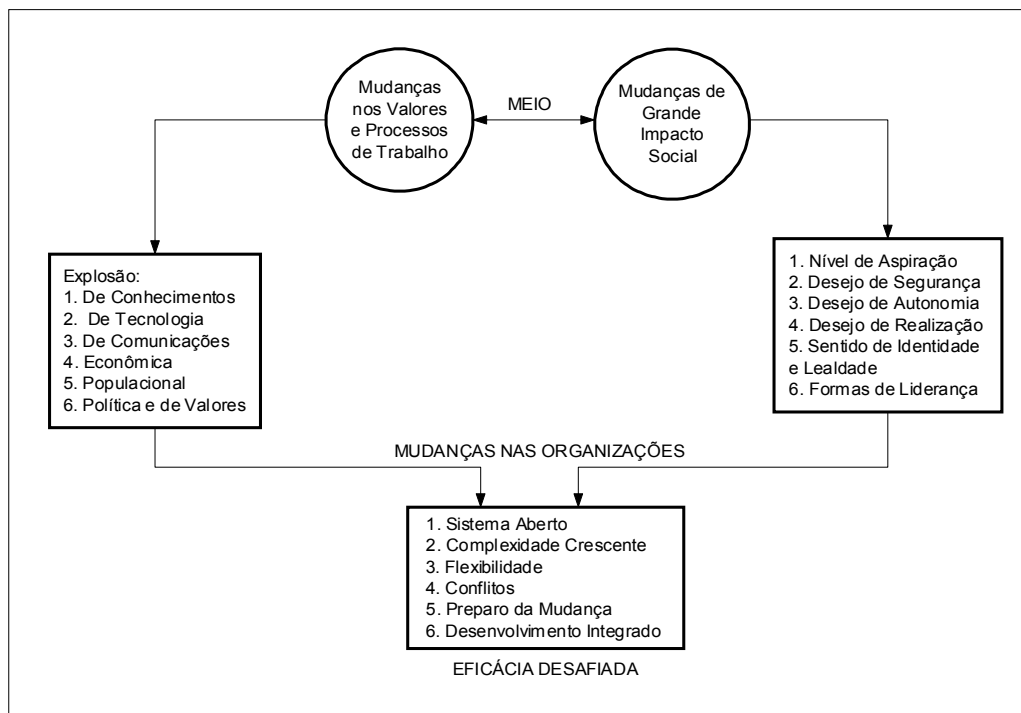


Figura 6 – Impacto das mudanças sociais nas organizações

Fonte: Moura, Paulo C. "O Benefício das Crises", 2ª ed. revista e ampliada. Rio de Janeiro, Editora Mauad, 1995, p.51.

Chama-nos a atenção no esquema a ênfase que o autor dá à explosão de conhecimentos como primeiro agente ativador das mudanças de grande impacto social.

De fato, na chamada "hipercompetição" no mundo dos negócios de hoje, o conhecimento deve ser a mola mestra da aprendizagem organizacional, conforme veremos mais adiante. Outro ponto de destaque na proposição de Moura reside no preparo organizacional para as mudanças, e conseqüente desenvolvimento integrado de seus participantes. Ambos só podem encontrar campo fértil para frutificarem quando a organização é um sistema aberto, isto é, seus subsistemas ou componentes estão dispostos a interagir com o ambiente de forma regular.

2.13 A Organização como Sistema

O filósofo inglês Herbert Spencer (1820-1904) afirmava, no início do século, que:

(...) um organismo social assemelha-se a um organismo individual nos seguintes traços essenciais:

- no crescimento;
- no fato de tornar-se mais complexo à medida que cresce;
- no fato de que, tornando-se mais complexo, suas partes exigem uma crescente interdependência mútua;

porque em ambos os casos há crescente integração acompanhada por crescente heterogeneidade.

Alguns anos mais tarde (início da década de 30), o filósofo e cientista social belga Claude Lévi-Strauss, dizia que: uma estrutura oferece um caráter de sistema, consistindo em elementos combinados de tal forma que qualquer modificação num deles implica uma modificação de todos os outros. *Enciclopédia Abril*.

A diversidade de enfoques leva à constatação de que não há propriamente uma única teoria dos sistemas gerais, mas sim a presença de conjunto de conceitos, princípios, métodos e técnicas associados à idéia central de sistemas.

Desse modo, pode-se dizer que o sistema constitui-se:

(...) numa série de elementos interdependentes em constante interação, com vistas à consecução de um ou mais objetivos. Esses elementos interligados são os chamados "subsistemas" ou "componentes", onde podemos falar amplamente de sistemas políticos, religiosos, econômicos, educativos etc (CARVALHO, 1998).

Sendo o sistema um conjunto de elementos visando a consecução de objetivos, cabe a pergunta: A organização também pode ser considerada um sistema? Sabe-se que toda a organização tem sua própria "cultura" representada, entre outros, por fatores como:

- Respostas aos desafios do ambiente traduzidas em políticas de atuação e presença constante no mercado.
- Filosofia de ação administrativa em função das constantes mudanças onde a organização se faz presente.
- Elaboração de processos, métodos e técnicas de atuação.

Estes e outros fatores organizacionais devem funcionar, na medida do possível, de forma dinâmica e interdependente. Assim, a organização também deve ser considerada como um sistema, cujo objetivo central é a transformação de bens e de valores em produtos e/ou serviços para a comunidade.

Finalmente, vale registrar que um sistema, seja ele biológico, seja social, tem como uma de suas características vitais sua transformação permanente, tanto em

parte como no todo. Por isso mesmo, só se pode falar em sistemas quando existe interação ou troca entre os seus subsistemas, entre o sistema e o seu ambiente e vice-versa.

2.13.1 Fases de Mudança Organizacional

Sendo um sistema social, a organização, a exemplo do que acontece com os seres vivos em geral, passa por várias etapas em seu desenvolvimento, a saber:

✓ Primeira fase: pioneirismo

É a chamada etapa da "infância" da organização. É a fase na qual a empresa busca conquistar um lugar ao sol no mercado. Nesse esforço, muitas organizações, mal começam a engatinhar, apresentam "doenças graves" e, não conseguindo tratá-las de modo correto, perecem antes de chegarem à etapa seguinte.

Numa pesquisa recente feita na região Sudeste do Brasil, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) revela que, a cada 10 empresas que são criadas, só 6,5 sobrevivem após um ano de existência (SILVA,1998). Entre as causas que levam ao fechamento dessas organizações, a pesquisa destaca:

- Falta de experiência na gestão.
- Forte concorrência.
- Má localização.
- Pesada carga tributária.
- Clientes inadimplentes.
- Falta de mão-de-obra qualificada.

Para superar tais obstáculos e prolongar a vida dessas empresas, o Sebrae propõe:

- um bom conhecimento do ramo antes de abrir o negócio;
- ser criativo para enfrentar, com êxito, a concorrência;
- estudar bem a área comercial onde a empresa vai se instalar;
- buscar fórmulas legais para diminuir a carga tributária (por exemplo, o imposto único para pequenas empresas);
- consultar as centrais de cadastro de inadimplentes;
- adotar uma política de treinamento intensivo e contínuo do pessoal.

✓ Segunda fase: crescimento e estabilização

É a etapa da "adolescência" organizacional. Nela, a organização necessita desenvolver processos de gestão mais complexos para desafios e estratégias. Aqui a AO desempenha um papel decisivo para a organização não só sobreviver, como também se habilitar para a próxima fase de seu desenvolvimento como sistema.

A "adolescência" organizacional, tal como acontece com o ser humano, é uma etapa na qual muitas empresas não conseguem se libertar de sua "infância", agindo como se fossem, ainda, "crianças". Por outro lado, existem organizações "adolescentes" que querem ser "adultas" antes de se prepararem para isso; ausência de quadros devidamente preparados, visão estreita do mercado onde atuam e ineficácia nos procedimentos são alguns dos sintomas de empresas mal preparadas para crescer.

✓ Terceira fase: desenvolvimento pleno e renovado

É a etapa onde se manifesta a "maturidade" organizacional, quando as empresas procuram estabelecer sua identidade no mercado, tornando-se mais complexas e necessitando ser recicladas de forma permanente. Aqui a AO se faz necessária, de forma contínua, na empresa. Crises episódicas de desenvolvimento são naturais, pois quanto mais as empresas amadurecidas procurarem manter e conquistar o mercado, mais estarão expostas aos desafios do ambiente.

✓ Quarta fase: desaparecimento

Geralmente, nessa fase terminal estão situadas as organizações que "envelheceram" antes do tempo, atrofiando-se; não conseguiram agilizar suas estruturas em face dos desafios ambientais em permanente transformação. Entre 1975 e 1985, por exemplo, muitas empresas importantes e que exerceram um papel histórico nos seus setores desapareceram, A Pan American, nos EUA, e as empresas Matarazzo, no Brasil, são exemplos bem conhecidos.

Larry E. Greiner, professor de Comportamento Empresarial na Harvard Business School, USA, propõe o seguinte esquema para analisar as várias fases de crescimento organizacional:

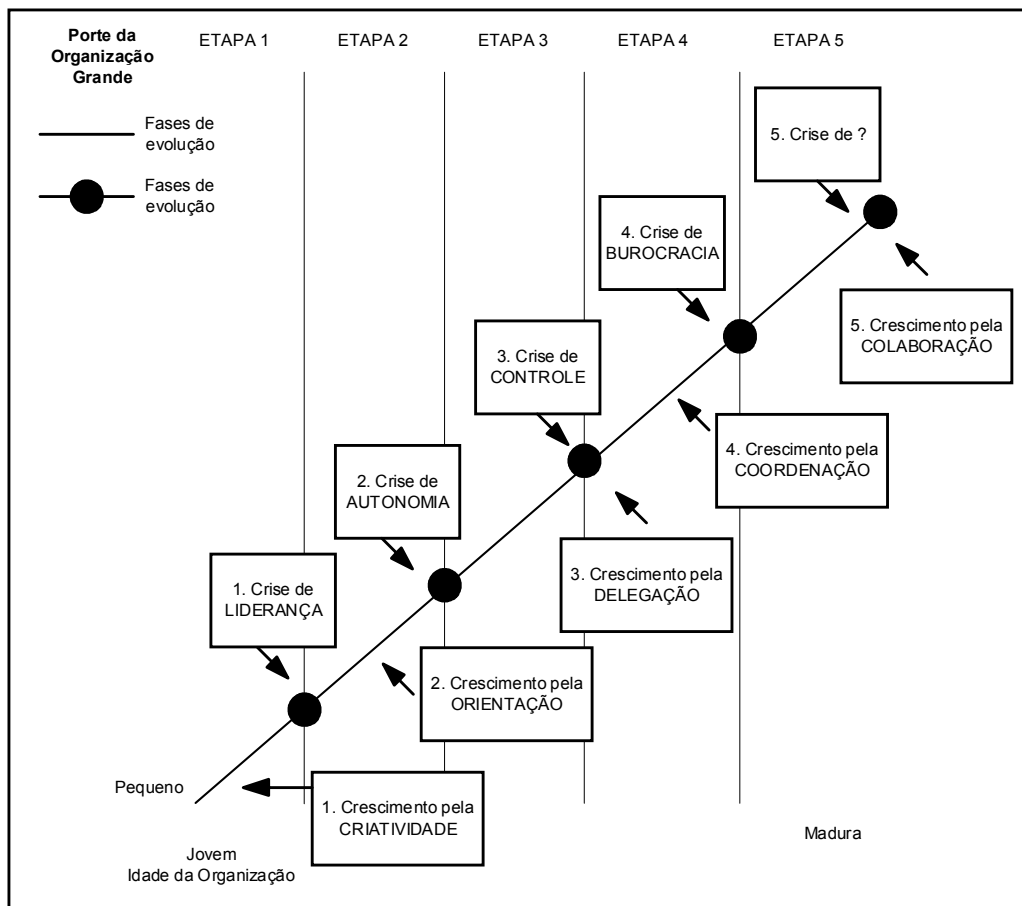


Figura 7 – Fases de crescimento organizacional, segundo Greiner
 Fonte: GREINER, Larry E, "Evolução e Revolução no Desenvolvimento das organizações. São Paulo: Nova Cultura. "Coleção Harvard de Administração, vol. 21, 1986, p.107.

Como se vê, para o autor da figura 7, o modelo de desenvolvimento das organizações deve estar fundamentado nos seguintes pontos:

- Na idade da empresa.
- No porte da organização.
- Nos estágios da evolução organizacional.
- Nos estágios de revolução das empresas.
- No ritmo de expansão organizacional.

Para Greiner, os estágios de evolução envolvem períodos longos de crescimento contínuo - de quatro a oito anos - sem muitos sobressaltos. Já os estágios de revolução identificam crescimento em meio às turbulências acentuadas dos negócios, com repercussão nos vários subsistemas da empresa: produção, marketing, administração etc.

Segundo o autor, a cada tipo de crescimento organizacional corresponde um determinado estado de crise: crise de liderança no crescimento pela criatividade, crise de autonomia no crescimento pela orientação e assim sucessivamente. Já a "crise de?" poderia se caracterizar perfeitamente como crise de ausência de controle em relação ao crescimento do mercado. Através de um bem cuidado programa de AO, as empresas podem transformar suas crises internas em vantagens para o seu crescimento integrado junto ao ambiente onde atuam.

Sem dúvida, ainda há muito que aprender em matéria de processos de desenvolvimento da organização. As etapas propostas por Greiner são, antes de mais nada, parâmetros para experimentos organizacionais. Os estudiosos estão começando a pesquisar mais a fundo acerca dos problemas específicos de crescimento organizacional e suas respectivas crises.

Hoje já é aceito pelos especialistas de administração que a década de 90 é o período onde se dá a notável transformação do modo como as organizações são estruturadas e lideradas. O mundo dos negócios, atualmente, tem como principais características a sua incerteza, imprevisibilidade e ausência de controle. O exemplo mais recente foi a súbita expansão da Internet, que, a partir de um meio eficiente empregado por um grupo de seguidores da informática, se transformou num poderoso veículo de marketing.

Acostumadas a olhar para si mesmas durante muitos anos, as empresas precisam reaprender acerca da complexidade e importância do ambiente externo no qual operam e do qual dependem. Ao mesmo tempo, está para ser redesenhada uma nova realidade organizacional, com o: aumento da produtividade dos trabalhadores do conhecimento e em serviços, exigindo mudanças fundamentais na estrutura das organizações (GONÇALVES,1998, p.17).

Peter F. Drucker (1992) afirma que cada organização deve criar e adequar, de forma contínua, suas próprias estratégias para mudar a si mesma. Gonçalves (1998) toma emprestado o exemplo da Xerox, a qual emergiu da crise que mergulhou nos anos 80, quando sua participação no mercado de copadoras caiu de 92% para menos de 13% em 1982. Três foram as alavancas propulsoras que tiraram a Xerox do sufoco e fizeram com que recuperasse seu mercado:

- Aprimoramento de sua qualidade competitiva.
- Reestruturação total de sua forma de comercializar produtos e serviços.
- Melhoria acentuada do "estado de espírito" de seu pessoal, tanto da liderança como dos funcionários em geral.

Dessa forma, as organizações já não podem impor seu jogo ao mercado como sempre fizeram. Contudo, através de programas de aprendizagem organizacional podem e devem se adaptar ao ambiente. As empresas que, ao contrário, não se sensibilizarem para as rápidas e imprevisíveis mudanças, perecerão pelo caminho, não importa o seu tamanho ou o estágio de desenvolvimento em que se encontrarem.

Paulo C. Moura, descrevendo os benefícios das crises organizacionais, diz que:

A empresa viva, dinâmica, flexível, que luta pelo seu desenvolvimento permanente, é um organismo social não acomodado e que está sempre sujeito às crises. Mas exatamente por essas qualidades descritas, é um organismo social que tem capacidade de responder produtivamente (MOURA, 1995).

2.13.2 Por que é tão Difícil Mudar?

Via de regra, pessoas e organizações resistem às mudanças que possam mexer com sentimentos de segurança, estabilidade, permanência, enfim com o estado de "equilíbrio estável" que sempre usufruíram. Entre os fatores que mais contribuem para que indivíduos e empresas manifestem resistência às mudanças, destacam-se:

- “As organizações são "sobredeterminadas". Isso significa que há múltiplos mecanismos para assegurar a estabilidade. Os processos de recrutamento, seleção, capacitação e remuneração destinam-se a conduzir a organização à estabilidade.
- As organizações cometem o erro de presumir um determinismo localizado, ou de acreditar que a mudança em um único ponto não causará impactos na amplitude da empresa. Além disso, muitas lideranças organizacionais acham que uma mudança nas operações locais pode ser anulada pela empresa como um todo.
- Existe inércia individual e grupal. A força do hábito, como veremos mais adiante,

é muito difícil de superar.

- A mudança organizacional pode ameaçar grupos ocupacionais dentro das organizações. Algumas especialidades não mais serão necessárias quando certas modificações foram implantadas.
- A mudança organizacional pode ameaçar o sistema de poder estabelecido. A administração, por exemplo, poderia antever parte de seu "*status*" se deslocando para outras áreas da organização.
- A mudança organizacional pode ameaçar aqueles que se beneficiam da alocação anual de recompensas e recursos. Isso pode ocorrer tanto horizontalmente, entre unidades organizacionais, quanto a nível vertical" (CARVALHO, 1998).

2.14 Considerações Finais

No que se refere às organizações que aprendem, para Senge (2000), estas são mais flexíveis, adaptáveis e mais competitivas, na medida em que aprendem mais rápido que os seus concorrentes. De acordo com Senge (2000), a aprendizagem organizacional ocorre a partir de um direcionamento estratégico que concorra para a formação de cinco disciplinas: o pensamento sistêmico, o domínio pessoal, a criação de modelos mentais, a construção de uma visão compartilhada e a aprendizagem em equipe. Considera-se que a aprendizagem organizacional é gerada a partir da ação estratégica e da interação entre os componentes da organização, existindo uma relação de dependência entre cultura e aprendizagem organizacional.

O indivíduo, assim, tem fundamental importância no processo de aprendizagem organizacional, considerando-se que as condições organizacionais serão forças impulsoras ou restritivas à expressão da criatividade, à consolidação deste aprendizado. A aprendizagem individual e, conseqüentemente, a organizacional precisam, dessa maneira, estar conectadas à origem da palavra educação, que vem do latim "*educere*" e significa extrair de dentro de si.

Nesse processo de criação de conhecimento, desse modo, é importante perceber que os modelos mentais, crenças percepções, valores e emoções, identificados por Nonaka e Takeuchi (1997) como dimensão cognitiva do indivíduo, ditam as formas que os seres humanos percebem o mundo, que, por sua vez,

influenciam nas ações e na dimensão cognitiva do indivíduo, criando um ciclo de interdependência entre o ambiente externo e a maneira de pensar/ agir do ser humano.

Dessa forma, uma estratégia válida para as organizações de aprendizagem consiste exatamente em estimular a propagação, principalmente a comunicação organizacional, adotando iniciativas formais de aprendizagem, como ações de treinamento, palestras, encontros técnicos, por exemplo, e, sobretudo, facilitando a formação do conhecimento tácito. Esta transmissão, apesar de mais difícil, pode ser realizada pela experiência, observação, imitação e prática do aprendiz.

Uma vez estimulado e consciente da sua importância para o aprendizado organizacional, os indivíduos podem ser agentes de mudança na organização, atuando em equipes que estarão constantemente utilizando-se da comunicação organizacional para compartilhar dados e informações, o que concorre para a formação de conhecimento e, conseqüentemente, para a eficácia organizacional.

Considerando que a aprendizagem organizacional ocorre não apenas por uma determinação da alta administração, mas pela interação entre indivíduos e, conseqüentemente, pelo desenvolvimento de aprendizagens individuais e em grupo, as novas tecnologias e os dispositivos comunicacionais utilizados neste processo, portanto, assumem significativa relevância por estimularem o desenvolvimento de *learning organizations*.

Senge acredita em cinco disciplinas essenciais para a construção da organização que aprende:

1. Raciocínio Sistêmico
2. Modelos Mentais
3. Objetivo Comum
4. Aprendizagem em Grupo
5. Maestria Pessoal e/ou Domínio Pessoal

3. ESTUDO DE CASO - DISQUE AMIZADE DO BRASIL LTDA

3.1 Caracterização

A empresa Disque Amizade do Brasil Ltda foi criada na década de 80 pelo empresário bem-sucedido e proprietário da editora Ampersand, Luiz Carlos Xavier Bravo, numa época em que a *Internet* e seus *chats* de conversação jamais eram imaginados.

O Disque Amizade consiste de um sistema de interligação múltipla, destinado a colocar, aos assinantes de uma rede telefônica, uma nova modalidade de serviço, no qual são formados de forma espontânea e aleatória, grupo ou grupos de conversação.

Estes grupos são estabelecidos entre assinantes, através de um ponto comum, por meio de chamadas locais, interurbanas ou internacionais, sendo todos os assinantes originadores das chamadas e não recebedores.

Desta forma, o sistema oferece a prestação de um serviço que permite aos assinantes de uma rede telefônica, por via dela, se encontrarem em um ponto comum, utilizando-se, para isto, um código pré-determinado (145), em hora ou dia que lhe aprouver, sem necessidade de identificação do número originador. Por não serem identificados, os assinantes freqüentadores do serviço, tem maior liberdade de expressar suas idéias e pensamentos.

Para finalidade de aperfeiçoar o serviço tornando-se possível observar e fiscalizar interligações, verificar a ocupação do circuito a qualquer momento sem sinalização individual, advertir o assinante que esteja se comportando inconvenientemente, bloquear temporariamente ou mesmo desfazer ligações consideradas inconvenientes, o sistema prevê uma mesa de supervisão conectada em série ao circuito. Assim sendo, tem-se um sistema de conversação, monitorado e acompanhado, de forma a manter a boa conduta dos participantes.

O serviço permite aos freqüentadores estabelecer novas amizades, combater a solidão, tão comum em nosso tempo e mesmo extravasar seus sentimentos a seus semelhantes que lhe queiram dar atenção e até mesmo carinho e compreensão. Luiz Carlos orgulha-se de ter promovido o casamento de diversos casais que se conheceram pelo Disque Amizade.

Em 1982, o indiano Ananthamurthy inaugurou, em Florianópolis/SC, a filial da empresa Disque Amizade do Brasil Ltda para o atendimento de todo o Estado de Santa Catarina. A estrutura inicial contava com cerca de 30 colaboradores e uma média de 140.000 chamadas mensais.

3.2 Desenvolvimento

As técnicas de pesquisa utilizadas foram: entrevista e questionário.

A entrevista foi realizada com o proprietário da filial em questão, visando a coleta de informações que não poderiam ser encontrados em registros ou fontes documentárias.

O questionário, ao contrário, foi aplicado junto aos colaboradores e ao proprietário, pois fornece informações para conclusões importantes ao contexto.

A entrevista é uma ferramenta de pesquisa utilizada de modo a orientar a conversa para o objetivo definido de obter do entrevistado, dados para a pesquisa.

Esta entrevista, com um questionário pré-estabelecido, servindo como ferramenta de apoio, procura deixar o entrevistado a vontade para falar, atentando-se apenas para o fato de conduzir a discussão evitando-se afastar do assunto objeto do estudo.

Segundo Yin (2001 p.xiii) "... os estudos de caso receberam atenção progressiva daqueles que fazem investigações sociais e psicológicas, pesquisa de avaliação, estudos de política pública e estudos empresariais, administrativos e internacionais..." Em geral, pode ter havido uma tendência significativa rumo à avaliação da complexidade dos fenômenos organizacionais, para os quais o estudo de caso pode ser o mais adequado método de pesquisa.

O caso piloto ajuda o investigador a refinar seu plano de coleta de dados tanto em relação ao conteúdo dos dados quanto aos procedimentos a serem seguidos. Este é "fortemente recomendado, independentemente do grau de similaridade ou não entre o grupo a ser estudado como o alvo real e o grupo selecionado para o teste inicial. Uma de suas mais importantes funções é a de ajudar o pesquisador a determinar se é justificável ou não, uma investigação mais detalhada do mesmo fenômeno" (YIN, 2001).

A gerência precisa de um sistema de medições que descreva e prediga as curvas de custo e produtividade de sua força de trabalho. Interessante observar que

embora a produção da empresa venha diminuindo ao longo do tempo, as falhas não se estabilizaram.

3.3 Estrutura Organizacional

A filial Florianópolis, que atende todo o Estado de Santa Catarina, está situada em sede locada na região central da cidade. Neste ponto estão colocadas a estrutura operacional e administrativa da filial, bem como todo o maquinário necessário para o seu funcionamento.

Em função da conjuntura atual, o quadro de efetivos da filial foi bastante reduzido, desde sua inauguração em 1982. Atualmente a filial conta com a seguinte estrutura organizacional:

- 01 Diretor – Proprietário
- 01 Gerente de Marketing
- 01 Gerente Administrativo
- 01 Atendente Comercial

3.4 Apresentação dos Resultados

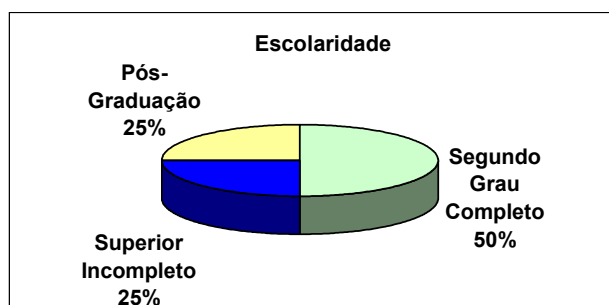
A seguir, serão apresentados os dados tabulados referentes aos questionários aplicados junto aos colaboradores e proprietário da empresa em questão.

Para facilitar o entendimento e análise destes resultados, serão apresentados os dados tabulados considerando colaboradores e proprietário e, numa segunda versão, somente os colaboradores. Esta estratégia permite que seja identificado o grau de disparidade entre as respostas dos colaboradores e do proprietário.

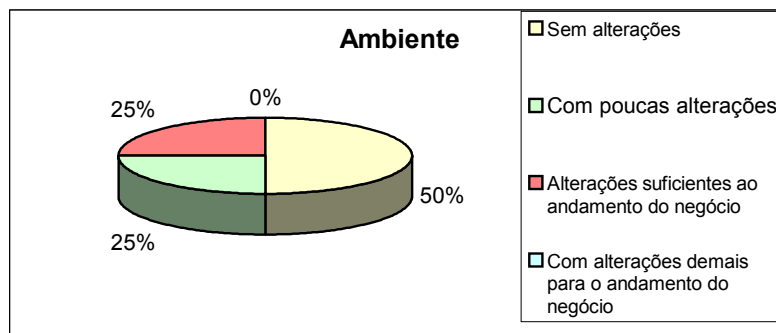
3.4.1 Dados Tabulados do Questionário com Colaboradores e Proprietário

Tempo médio de trabalho na organização: 6,6 anos

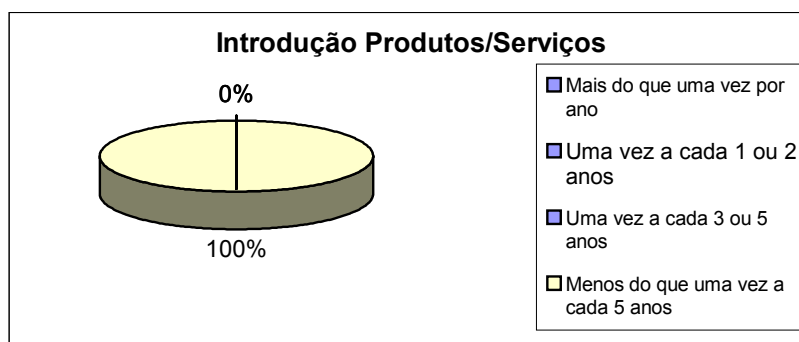
Nível de Escolaridade:



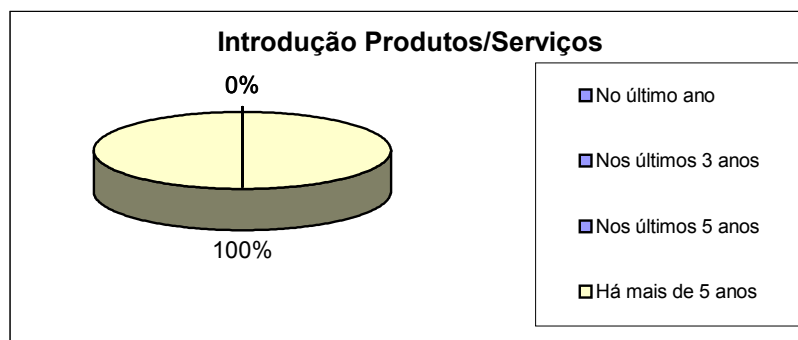
Questão 1: Como descreveria o ambiente em que a Organização opera ?



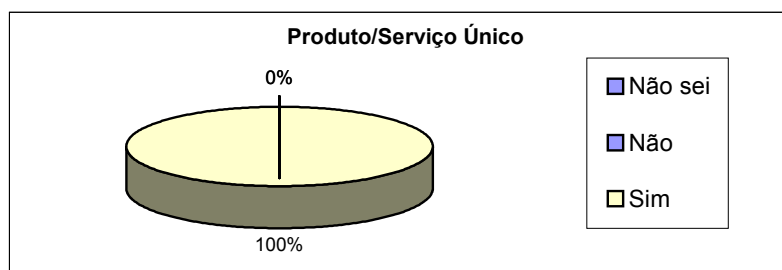
Questão 2: Qual a frequência com que a Organização introduz produtos/serviços no mercado ?



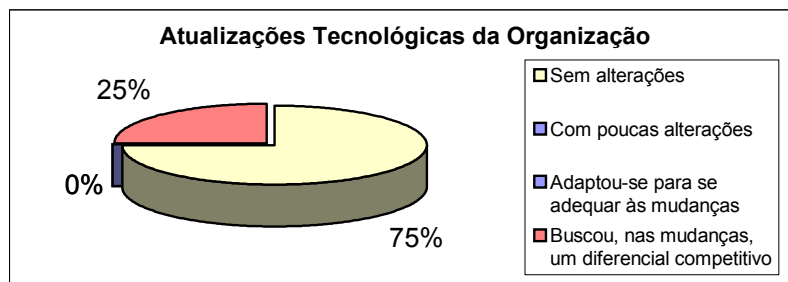
Questão 3: Quando a Organização introduziu o último produto/serviço no mercado ?



Questão 4: Na altura em que introduziu o último produto/serviço no mercado, ele era único ?

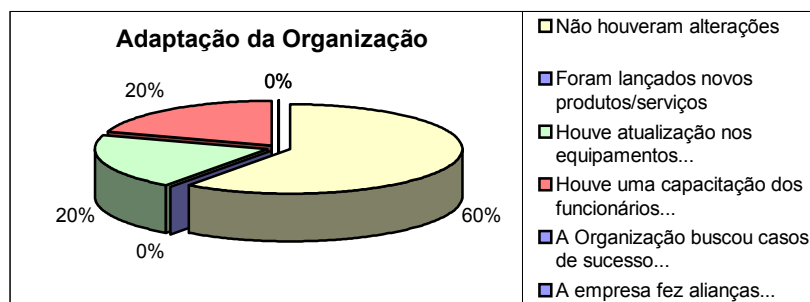


Questão 5: Em seu ponto de vista, como a Organização se posicionou perante as grandes atualizações técnicas e tecnológicas, ocorridas nos últimos anos ?

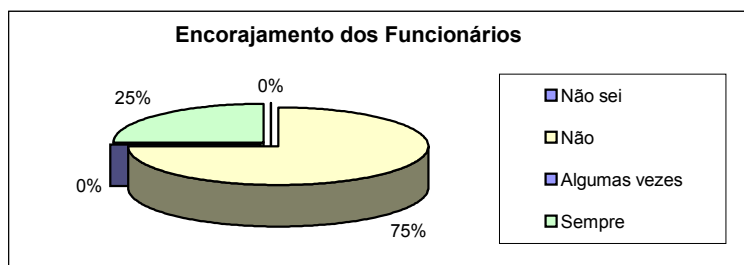


Questão 6: Caso sua Organização tenha se adaptado às mudanças citadas no ítem anterior, de que natureza foram suas alterações (assinale quantas forem necessário) ?

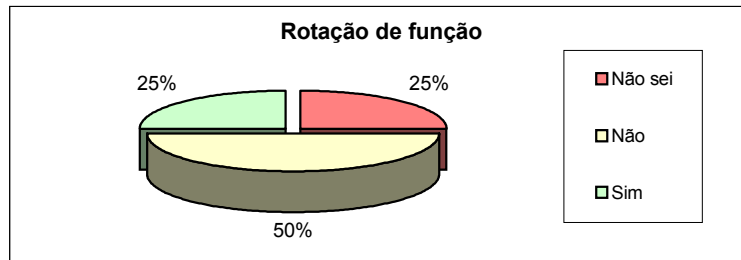
- Não houveram alterações
- Foram lançados novos produtos e serviços
- Houve atualização nos equipamentos de tecnologia e serviço
- Houve uma capacitação dos funcionários para a nova realidade
- A Organização buscou casos de sucesso em concorrentes para identificar diferenciais competitivos
- A empresa fez alianças com outras Organizações buscando agregar valor ao serviço prestado



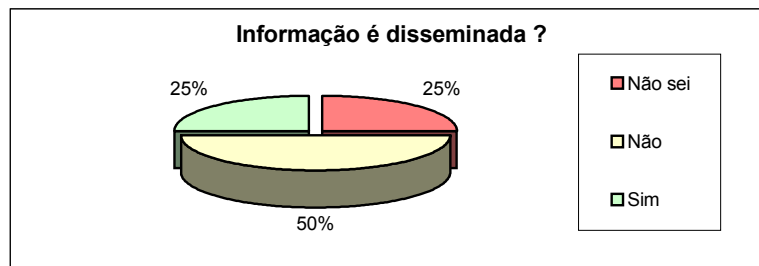
Questão 7: A Organização encoraja seus funcionários a exporem suas questões para melhorias ?



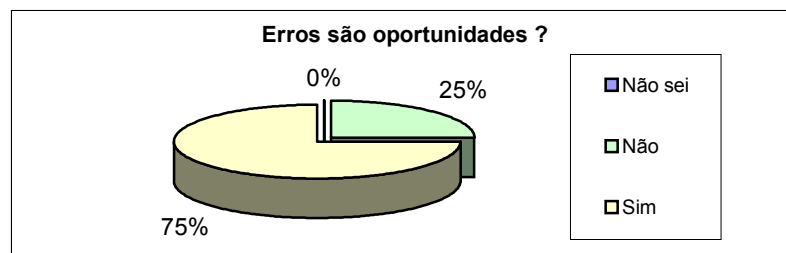
Questão 8: A Organização encoraja a rotação de pessoas por departamento e função ?



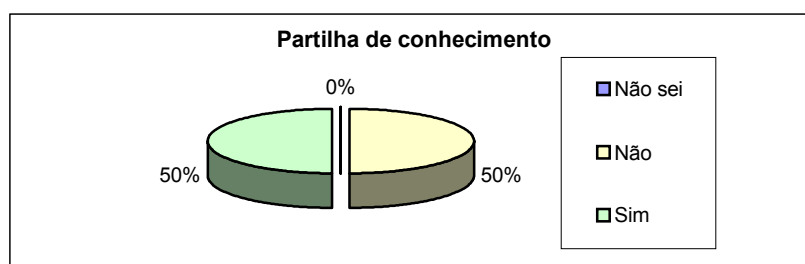
Questão 9: A informação é disseminada de forma eficaz na Organização ?



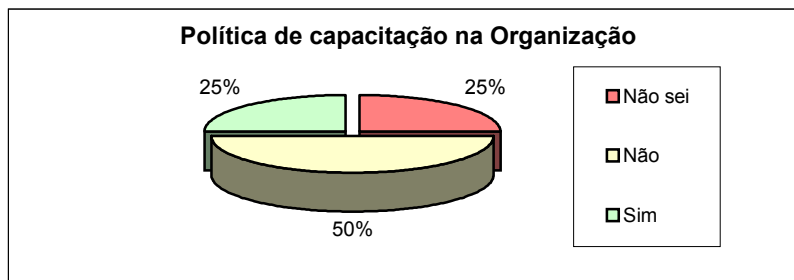
Questão 10: Os erros são vistos como uma oportunidade de aprendizagem ?



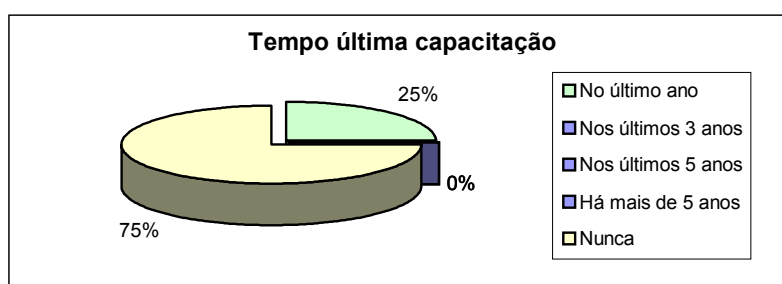
Questão 11: A partilha de conhecimento faz parte do dia-a-dia da Organização?



Questão 12: A Organização tem uma política de capacitação constante de seus funcionários ?

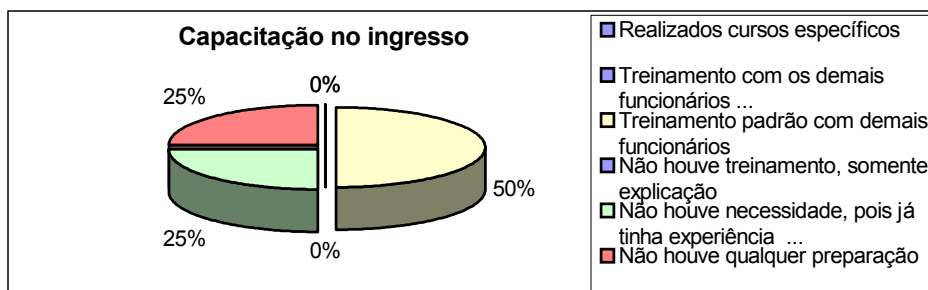


Questão 13: Há quanto tempo você realizou seu último curso ou evento de capacitação pela Organização ?

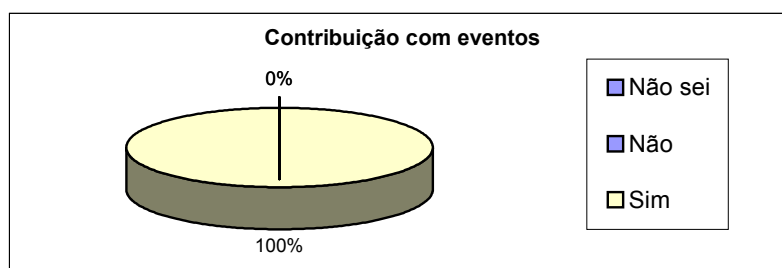


Questão 14: Quando do seu ingresso na Organização, como foi o processo de capacitação para o início de suas atividades ?

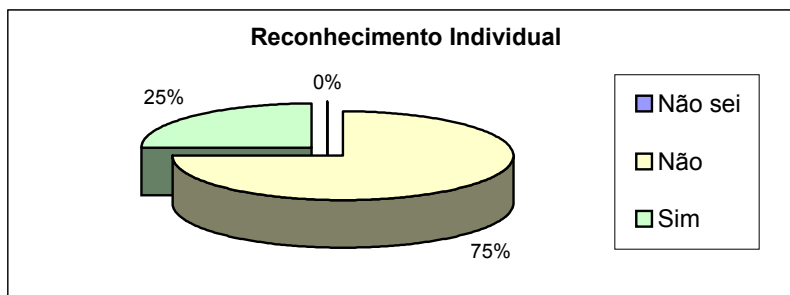
- Realizados cursos específicos
- Treinamento com os demais funcionários, sem um modelo definido
- Treinamento padrão com demais funcionários
- Não houve treinamento, somente explicação básica nos primeiros dias
- Não houve necessidade, pois já tinha experiência em atividades anteriores
- Não houve qualquer preparação.



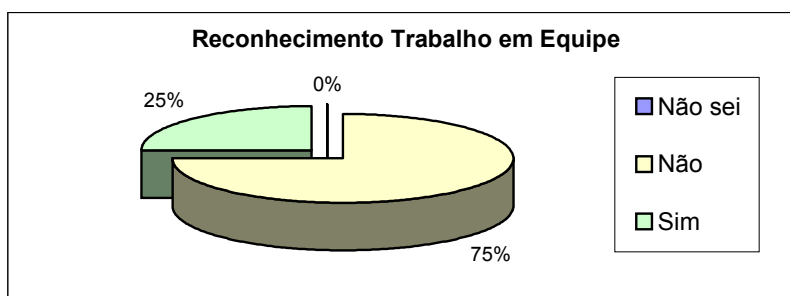
Questão 15: Você julga que poderia contribuir mais para a Organização se participasse de eventos ou treinamentos na área de atuação ?



Questão 16: Os bens intelectuais são reconhecidos e valorizados ?

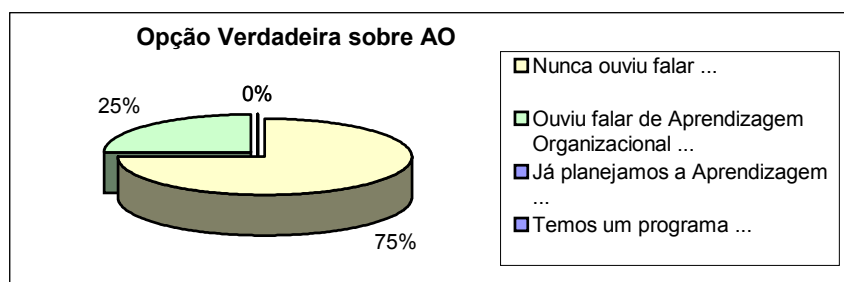


Questão 17: A minha Organização reconhece publicamente o trabalho em equipe?



Questão 18: Assinale a alternativa verdadeira:

- Nunca ouviu falar de Aprendizagem Organizacional
- Ouviu falar de Aprendizagem Organizacional mas não sabe do que se trata
- Já planejamos a Aprendizagem Organizacional, mas não foi continuado o programa
- Temos um programa de Aprendizagem Organizacional constante em andamento

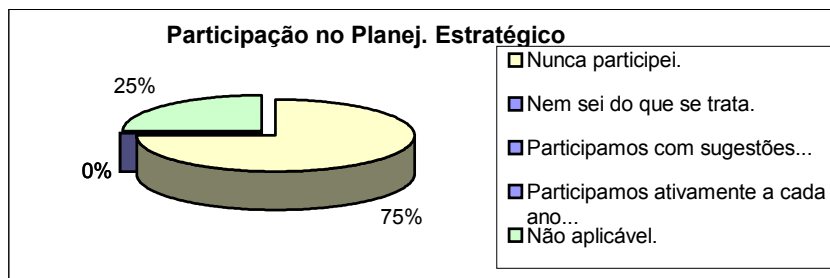


Questão 19: Caso exista um programa de Aprendizagem Organizacional em sua Organização, há quanto tempo existe este programa ?

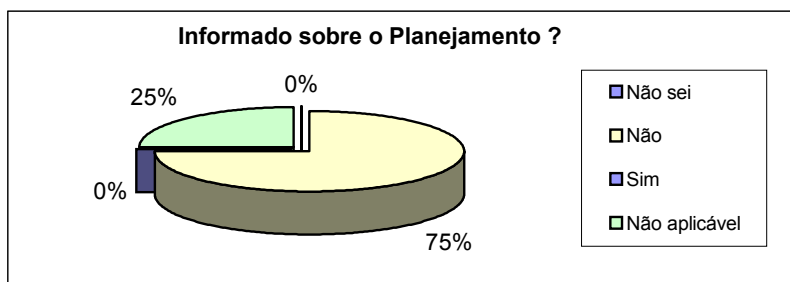
R: Não existe programa de Aprendizagem Organizacional em nossa Empresa

Questão 20: Qual a sua participação no Planejamento Estratégico da Organização ?

- Nunca participei.
- Nem sei do que se trata.
- Participamos com sugestões que quase sempre são acatadas.
- Participamos ativamente a cada ano para planejar as atividades do ano seguinte.
- Não aplicável.



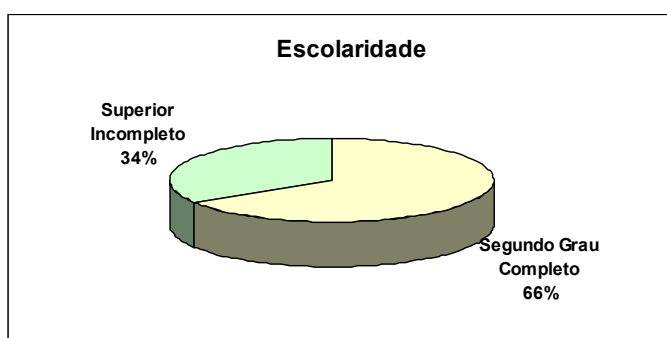
Questão 21: Você se sente informado sobre o planejamento adotado para a Organização ?



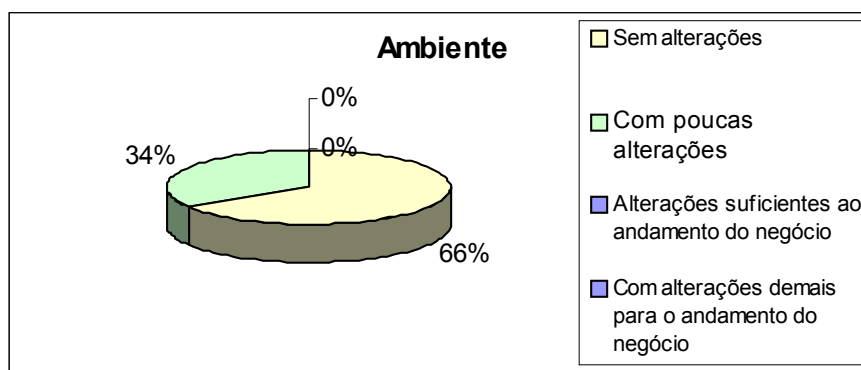
3.4.2 Dados Tabulados do Questionário somente com Colaboradores

Tempo médio de trabalho na organização: 4,8 anos

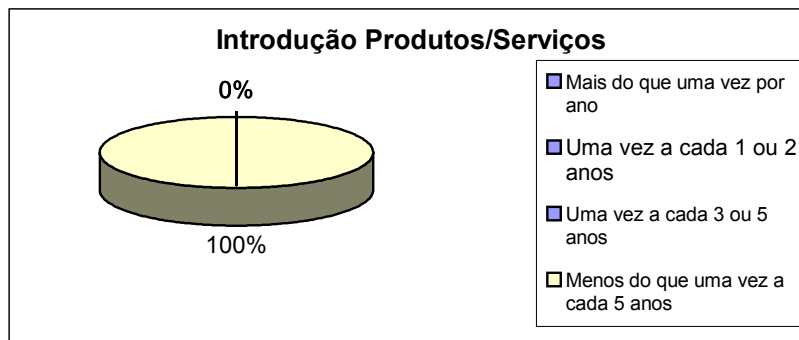
Nível de Escolaridade:



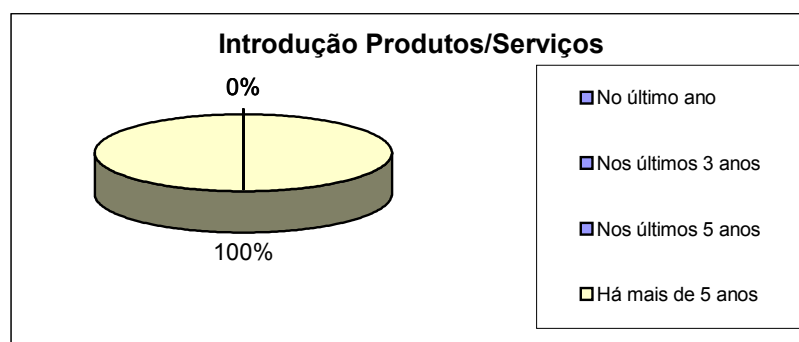
Questão 1: Como descreveria o ambiente em que a Organização opera ?



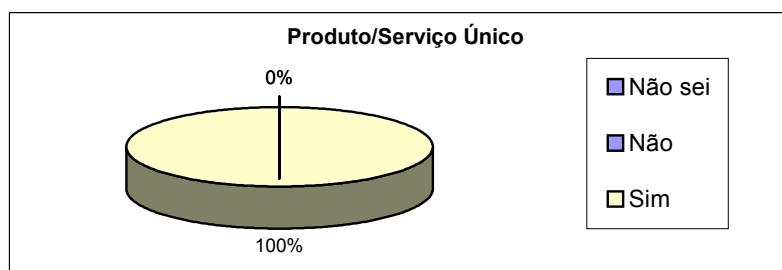
Questão 2: Qual a freqüência com que a Organização introduz produtos/serviços no mercado ?



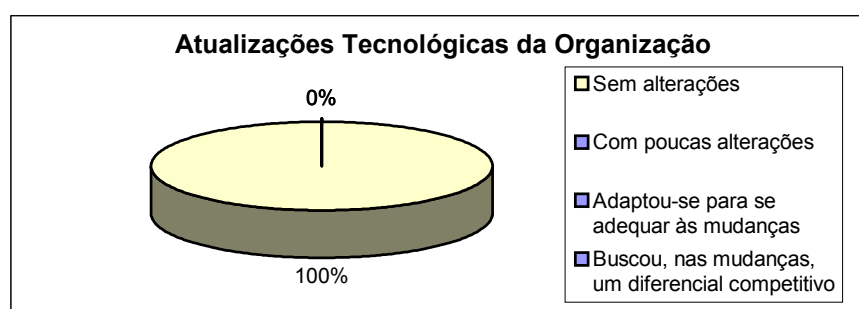
Questão 3: Quando a Organização introduziu o último produto/serviço no mercado ?



Questão 4: Na altura em que introduziu o último produto/serviço no mercado, ele era único ?

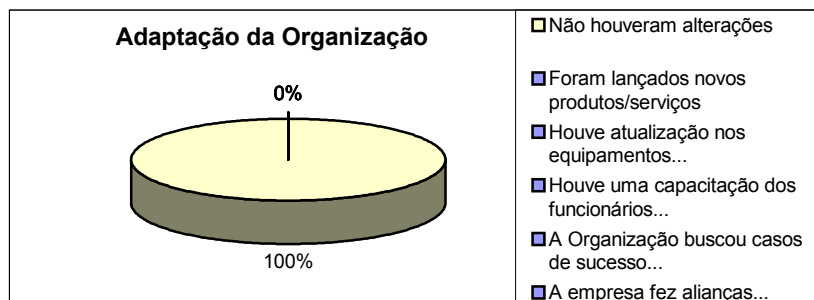


Questão 5: Em seu ponto de vista, como a Organização se posicionou perante as grandes atualizações técnicas e tecnológicas, ocorridas nos últimos anos ?

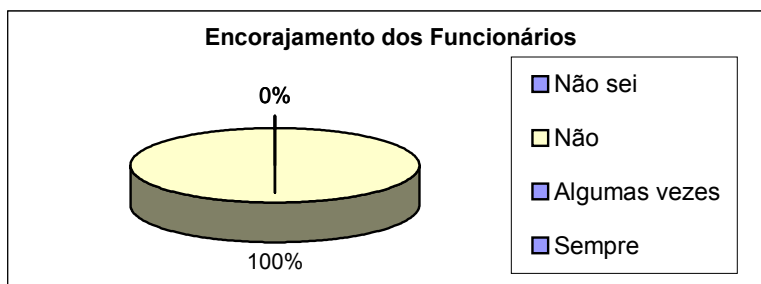


Questão 6: Caso sua Organização tenha se adaptado às mudanças citadas no ítem anterior, de que natureza foram suas alterações (assinale quantas forem necessário) ?

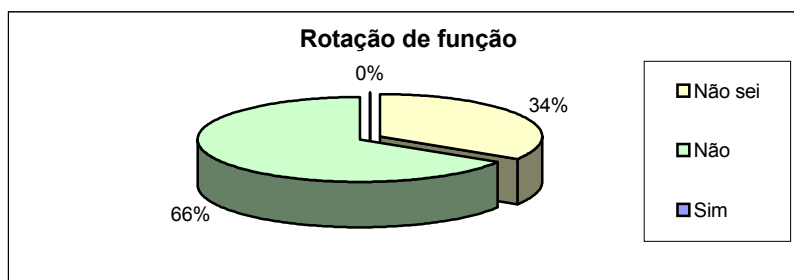
- Não houveram alterações
- Foram lançados novos produtos e serviços
- Houve atualização nos equipamentos de tecnologia e serviço
- Houve uma capacitação dos funcionários para a nova realidade
- A Organização buscou casos de sucesso em concorrentes para identificar diferenciais competitivos
- A empresa fez alianças com outras Organizações buscando agregar valor ao serviço prestado



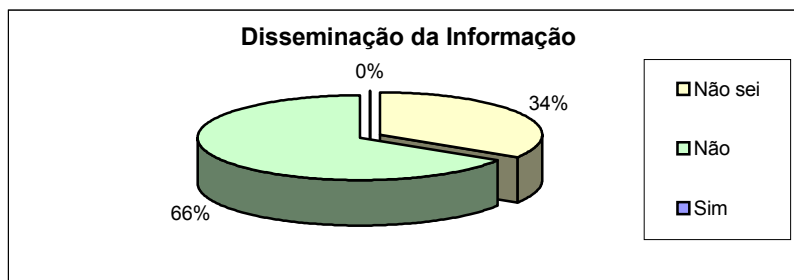
Questão 7: A Organização encoraja seus funcionários a exporem suas questões para melhorias ?



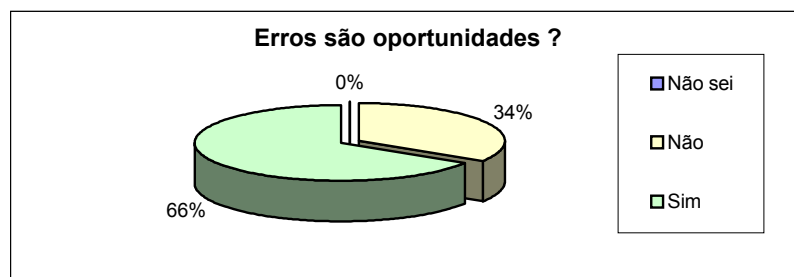
Questão 8: A Organização encoraja a rotação de pessoas por departamento e função ?



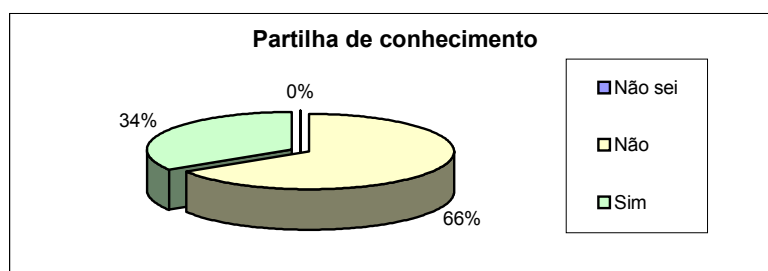
Questão 9: A informação é disseminada de forma eficaz na Organização ?



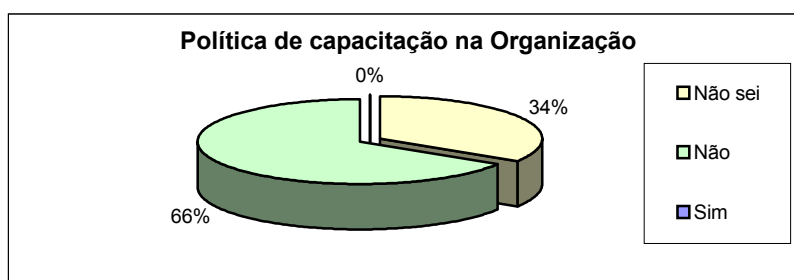
Questão 10: Os erros são vistos como uma oportunidade de aprendizagem ?



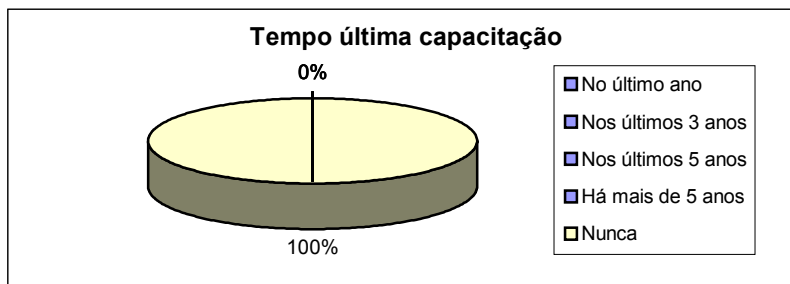
Questão 11: A partilha de conhecimento faz parte do dia-a-dia da Organização?



Questão 12: A Organização tem uma política de capacitação constante de seus funcionários ?

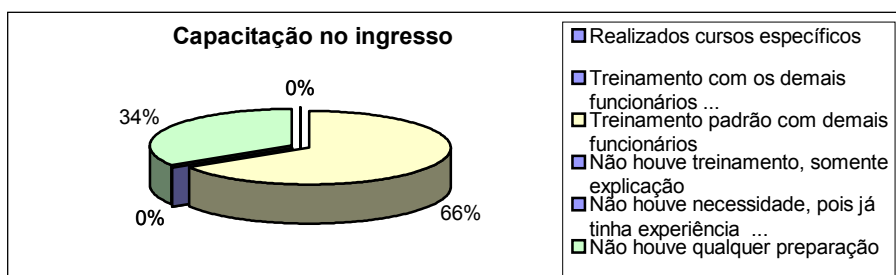


Questão 13: Há quanto tempo você realizou seu último curso ou evento de capacitação pela Organização ?

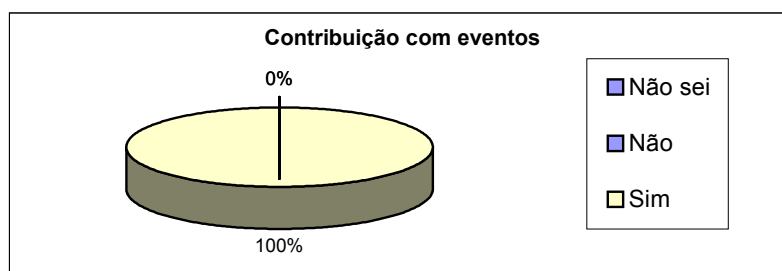


Questão 14: Quando do seu ingresso na Organização, como foi o processo de capacitação para o início de suas atividades ?

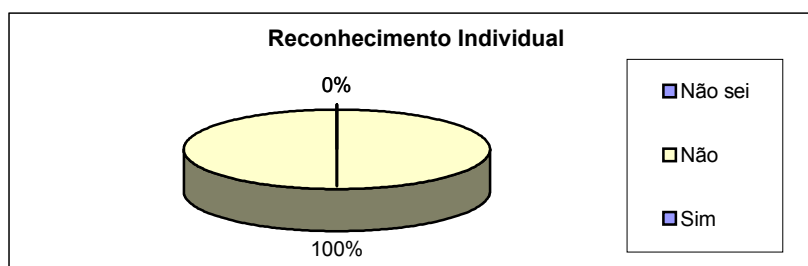
- Realizados cursos específicos
- Treinamento com os demais funcionários, sem um modelo definido
- Treinamento padrão com demais funcionários
- Não houve treinamento, somente explicação básica nos primeiros dias
- Não houve necessidade, pois já tinha experiência em atividades anteriores
- Não houve qualquer preparação.



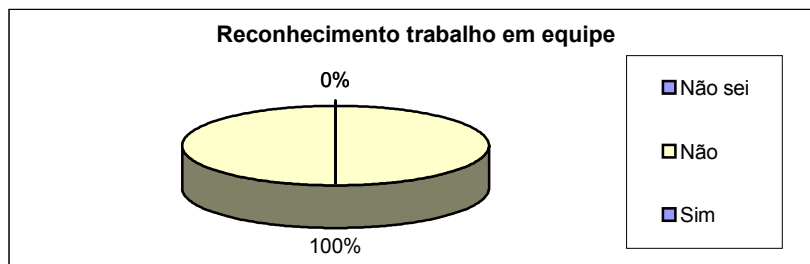
Questão 15: Você julga que poderia contribuir mais para a Organização se participasse de eventos ou treinamentos na área de atuação ?



Questão 16: Os bens intelectuais são reconhecidos e valorizados ?

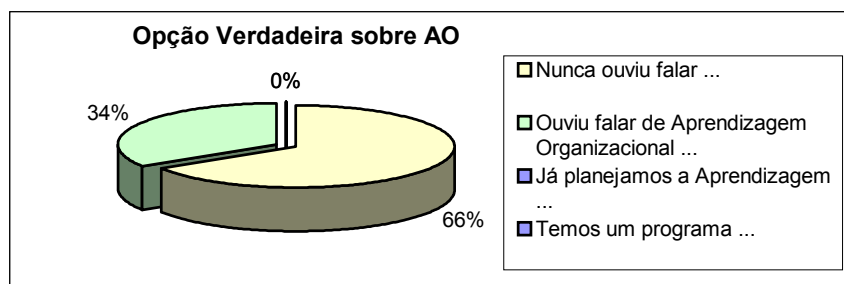


Questão 17: A minha Organização reconhece publicamente o trabalho em equipe?



Questão 18: Assinale a alternativa verdadeira:

- Nunca ouviu falar de Aprendizagem Organizacional
- Ouviu falar de Aprendizagem Organizacional mas não sabe do que se trata
- Já planejamos a Aprendizagem Organizacional, mas não foi continuado o programa
- Temos um programa de Aprendizagem Organizacional constante em andamento

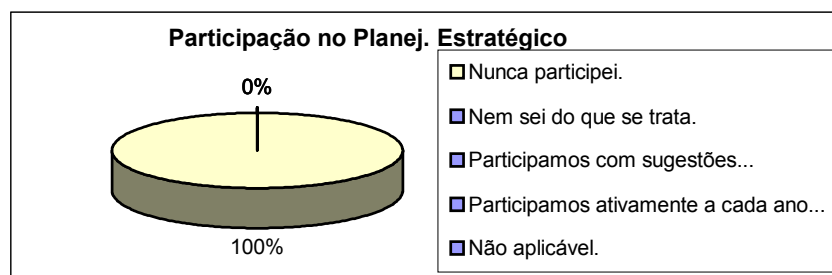


Questão 19: Caso exista um programa de Aprendizagem Organizacional em sua Organização, há quanto tempo existe este programa ?

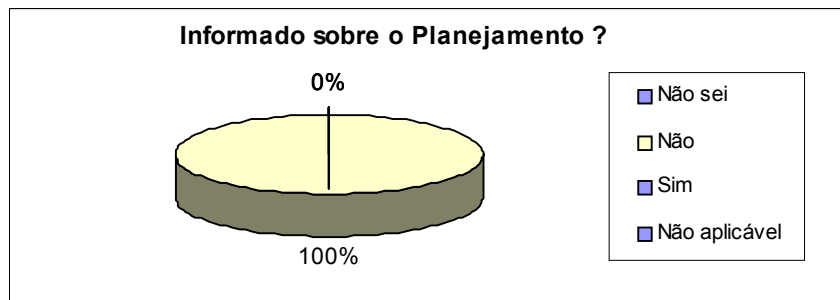
R: Não existe programa de Aprendizagem Organizacional em nossa Empresa

Questão 20: Qual a sua participação no Planejamento Estratégico da Organização ?

- Nunca participei.
- Nem sei do que se trata.
- Participamos com sugestões que quase sempre são acatadas.
- Participamos ativamente a cada ano para planejar as atividades do ano seguinte.
- Não aplicável.



Questão 21: Você se sente informado sobre o planejamento adotado para a Organização ?



3.5 Análise

O estudo na filial Florianópolis da empresa Disque Amizade do Brasil Ltda teve como objetivo verificar o grau de evolução desta organização, traçando um paralelo entre esta evolução e a adoção de programas de Aprendizagem Organizacional ou Planejamentos Estratégicos que, por ventura, possam ter sido adotadas.

Alguns pontos foram percebidos pela simples leitura dos questionários e da entrevista:

- A empresa é formada por colaboradores com pouca ou nenhuma formação a nível de curso Superior.
- As visões dos colaboradores e do proprietário são totalmente opostas quanto ao reconhecimento, preparação e capacitação dos colaboradores.
- Na visão dos colaboradores a empresa opera com pouca ou nenhuma alteração, inclusive sendo expresso pela baixa frequência com que insere novos produtos e serviços no mercado.
- Pela entrevista, percebe-se que a organização perdeu muito espaço de mercado para serviços concorrentes. Esta perda foi acentuada pela ausência de mobilidade da empresa em buscar novos serviços ou agregar diferencial competitivo nos serviços que oferecia e que eram únicos quando de sua inserção.
- A situação de “parada”, percebida pelos colaboradores, ficou caracterizada por se tratar de uma empresa de serviços de comunicação e que não efetuou atualizações tecnológicas nos últimos anos.
- Com relação à valorização do potencial dos colaboradores e participação destes nas definições estratégicas da organização, ficou claro que estes não são

envolvidos nas discussões e sequer incentivados a expor seus pontos de vista, ficando a encargo do proprietário, a definição destas estratégias e respectivos planos de ação.

- O potencial dos colaboradores para o crescimento da organização não foi devidamente explorado. Este fato é bem percebido quando a maioria dos colaboradores indica que não existe partilha do conhecimento e sequer um plano definido de capacitação, chegando ao extremo de terem recebido apenas a capacitação interna quando do início de seus trabalhos, sem qualquer processo de reciclagem posterior.
- Entende-se ser esta uma organização que não compartilha os conhecimentos, não incentiva os valores individuais e o aprendizado da equipe. Esta necessidade de capacitação é claramente percebida pelos colaboradores, que julgam poder contribuir para o crescimento da organização se fossem capacitadas no negócio.
- Ficou claro que não existe um programa de Aprendizagem Organizacional, sendo que sequer seu conceito é conhecido formalmente pelos colaboradores e proprietário da organização.
- Além disto, ficou bastante claro que não existe uma cultura para disseminação do programa de Aprendizagem Organizacional. Para tal, será necessário influenciar na cultura da organização para preparar o programa.
- Pela percepção da entrevista e questionários, os colaboradores tem interesse no processo de capacitação e crescimento pessoal, objetivando o crescimento da organização. Esta cultura, entretanto, não é compartilhada pelo proprietário, que cultua uma visão de ser suficiente seu conhecimento técnico para a sobrevivência da organização.
- Não há dúvidas de que a organização em questão está em processo de queda constante, que pode ser melhor ilustrada pelos números apresentados na entrevista. Como exemplo, pode-se verificar a queda no quadro de funcionários (25 em 1998, 8 em 2001 e 3 em 2002) e no faturamento médio mensal, que teve uma redução na ordem de 60% entre 1998 e 2001.
- Caso não hajam ações que mudem as estratégias, poder-se-á ter uma acentuação do grave quadro atual.

Verifica-se que a empresa não adotou qualquer Planejamento Estratégico ou programa de Aprendizagem Organizacional. A justificativa recebida do proprietário

está no porte da empresa. Segundo ele, empresas de pequeno porte não comportam este tipo de programa.

Pela análise das informações coletadas nos questionários e na entrevista é possível apontar as dificuldades encontradas pela organização demonstrando seu estágio de estagnação diante dos problemas e a demora ou a total falta de soluções.

A estrutura reduzida e pouco participativa demonstra que o plano de decisões é centralizada. Por outro lado, percebe-se o interesse dos colaboradores em participar das decisões e sugerir melhorias.

Os investimentos e atualizações tecnológicas, tão exigidas neste segmento de negócio, não foram realizadas ou, se foram, demonstraram-se insuficientes. Isto pode ser facilmente percebido na redução do faturamento e conseqüentemente no quadro de pessoal.

A empresa encontra-se hoje em situação bastante difícil, com uma receita que compromete em muito o resultado financeiro. Não há dúvidas que ações de curto ou médio prazo devem ser estabelecidas para o reestabelecimento dos números originais da empresa. Sugere-se que estas ações sejam discutidas entre os integrantes do grupo (proprietário e colaboradores), por entender-se que a experiência adquirida por este grupo é significativo e pode agregar na eficiência do plano de trabalho.

Com isso percebe-se o quanto é difícil lidar com mudanças, quer a nível individual, quer organizacional. Se por um lado existem vícios sedimentados em nossos subconscientes, por outro tem-se a necessidade de adaptação e mudança e isso requer mudar o nosso modo de pensar e agir, e essa mudança exige um tempo e a quebra de paradigmas já enraizados.

Foi visto que a nossa capacidade de adaptação e mudança pode não ser a mesma exigida pela tecnologia e pela competitividade porque as organizações lidam com pessoas e estas são suficientemente complexas para as entendermos e analisarmos por completo.

As pessoas necessitam de um tempo diferente para sua adaptação, diferentemente das máquinas, cujas alterações dependem do homem e, uma vez reajustadas e/ou reprogramadas podem mudar imediatamente o seu processamento e operação.

No caso da empresa em questão, estas mudanças não ocorreram na

velocidade exigida pelo mercado, resultando no quadro atual da mesma.

A falta de programas de capacitação, gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e planejamento estratégico, acabam gerando uma massa de trabalhadores alienada, despreparada e incapaz de competir num mercado de trabalho exigente, mutante e diversificado. Os meios de comunicação encarregam-se de fomentar essa cultura, exibindo programação que alimenta o consumismo, a frugalidade, exorbitando na sensualidade e no sentimentalismo piegas, alimentando um ciclo gerador de alienação, violência, deseducando espectadores. Vai-se criando, de maneira constante e subliminar, uma ética baseada no jogo escuso do ganha-ganha, no desrespeito aos valores humanos e na desagregação social. Criam-se “modas, modismos e falares”, multiplicando-os em clones, desrespeitando regras de convívio social e impondo a cultura do oportunismo barato.

Nas empresas, essa cultura gera um “passivo”, que se alimenta das frustrações, incompreensões, desrespeito às regras da boa cidadania e convívio social. Impõe-se a lei do “em terra de sapo, de cócoras com ele”. Nascem “tribos” que determinam suas próprias leis, nem sempre respaldadas no respeito às relações interpessoais, mas numa leitura de regras criadas no próprio meio que as envolve e são fielmente obedecidas pelos adeptos. São verdadeiros feudos, não especificados mas sentidos no dia-a-dia organizacional e que determinam toda uma teia de relações subterrâneas com vigorosa energia. Aparecem como o “lado sombra” ou o que não é dito no contato formal e social. É o que se esconde entre a máscara exibida e o “ator” por detrás dela. Pela sua natureza e forma de atuação no âmbito empresarial é pouco reconhecida e aceita, embora represente uma energia de significativo poder destruidor. No geral procura-se ignorá-la, permitindo que cresça e atinja dimensões alarmantes, alimentando-se de boicotes, intolerância, nervosismo, retrabalhos, absenteísmos, adoecendo as empresas. Um exemplo: por que sempre adiamos conversar com um funcionário problema? Por que as avaliações de desempenho sempre são momentos de tensão e procuramos adiá-las até os limites dos prazos? Por que continuar atividades que nada acrescentam? O que impede a negociação direta com a gerência de uma área cuja atuação dificulta a consecução das atividades?

O psicanalista Carl Gustav Jung, define a sombra como aspectos da nossa personalidade que não desejamos exibir para o mundo e que repudiamos nos

outros, muitas vezes, de maneira enfática, registra que esses fatos, mesmo negados, não desaparecem, ao contrário, formam uma identidade autônoma que parece localizar-se fora do indivíduo e que age independentemente da vontade deles.

Vivencia-se a transição de uma economia administrativa para uma de informação/conhecimento e interdependência. Como consequência imediata, experimentamos a mudança da cultura de massa para uma de individuação, de respeito às diferenças pessoais que, na visão de Jung, “permite a auto-realização como um ser único, singular, uma unidade indivisível, uma revelação da potencialidade original. Este processo de personalização compreende várias etapas ou níveis de aprofundamento correspondentes às realidades psíquicas, desde a "persona", a mais externa, até o "self", a mais íntima”. Jung concebeu ainda tipos de personalidades introvertidas e extrovertidas e em cada uma delas, diferenças individuais muito amplas, onde expressam sua introversão ou extroversão, de maneira peculiar e diversa. Definiu ainda uma “função psíquica “ que caracteriza a pessoa em qualquer situação e representa o modo como cada indivíduo processa os estímulos recebidos.

A sombra pode constituir-se em significativa oportunidade de aprendizagem, pela possibilidade que dispõe de gerar conhecimento, revitalizando e enriquecendo as relações humanas. Ela reúne em si mesma aspectos positivos e negativos: os primeiros são capacidades e os últimos, potenciais de energia criativa não desenvolvidos. E é nesse contexto que poderemos inserir o incentivo à aprendizagem organizacional. Conhecer os outros e a si mesmo, possibilita entender a cadeia de relações que movem as pessoas, aceitando as diferenças individuais, aprendendo e exercitando a diversidade de modo criativo e enriquecedor.

Educar, aprender, exercitar implicam assumir riscos. Permitir erros, aprender com eles, sair da zona de conforto para novos desafios. Mudar através de um processo educacional implica abandonar formas arcaicas de agir, envolver-se apaixonadamente. É ampliar a capacidade de se auto-dirigir, de pensar pela própria cabeça e de contar a própria história, encarar medos, fazer escolhas, responsabilizando-se por elas. O ser humano nasce sob o signo da mudança, da ruptura, da separação e da finitude. Do mundo animal é o que mais exige cuidado e dependência. Sente-se incompleto, idealiza e sonha com a perfeição que por muito

tempo foi apregoada. Mas perfeição é fim de linha! O mudar surge da combinação de um desejo e de uma necessidade. Quem muda subverte e por esta razão passa a ser vitrine. Não há facilidades para quem se lança ao desafio. Suportar esse universo de pressões faz parte do intento. Estar motivado para a aprendizagem alimenta o desejo de mudança/ transformação e incentiva o crescimento pessoal e profissional.

O aprendizado é fundamental para a sobrevivência num mundo competitivo. Sem aprendizado os empregados são incapazes de progredir e as empresas rapidamente são extintas. Existem dois aspectos do bem-estar mental, aprendizado que contribui para melhorias nos produtos e serviços e aprendizado que contribui para o crescimento interior.

O primeiro concentra-se em realizações baseadas no mercado, o segundo em melhorias baseada na cultura interna. A razão básica pela qual as empresas consideram difícil características duradouras de sucesso é que elas operam a partir de um modelo mental como máquina. Cada vez mais organizações estão fazendo a transição do modelo mental de uma máquina com cérebro, mas muito poucas a fazem para o modelo da organização como entidade viva. Conseqüentemente, a maioria das empresas busca satisfazer as necessidades físicas e emocionais. Para evoluir e crescer, as organizações precisam concentrar-se no conhecimento e na renovação de si mesmas, reconhecer a futilidade do interesse próprio da corporação e abraçar o bem comum.

A empresa precisa contar com empregados que possuam a qualidade de pensar que transforma os conhecimentos aprendidos em informação, escolhas, criatividade, surpresas, produtos, serviços e lucros. Se o ambiente empresarial é rígido, bloqueia o aprendizado e alimenta a sombra. Empresas que apoiam o crescimento do empregado celebram a diversidade e encorajam os empregados a crescerem como pessoas e profissionais. Tudo a interessa, tudo a afeta, as pessoas são diferentes e por esta razão estamos sempre aprendendo com elas. Não significa simplesmente tolerância mas reconhecimento daquilo que Paracelso há muito anos atrás falou em referência ao ser humano: “cada um de nós traz dentro de si um cosmo”.

3.6 Diretrizes para a melhoria da Empresa

Com o aumento da competitividade no mercado, as empresas têm implementado mudanças no sentido de capacitar cada vez mais os colaboradores, consideradas dentro de uma Sociedade do Conhecimento como principal diferencial competitivo entre as organizações.

Assim como todos os processos de mudança, este depende, dentre outras coisas, de mudar a cultura das pessoas e da organização.

Como a empresa em questão não se adequou às mudanças exigidas no mercado e manteve uma linha de atuação passiva referente aos seus concorrentes, acabou apresentando traços de uma empresa estagnada, perdida das suas diretrizes, sem saber ao certo o que representa hoje no mercado e o que poderá representar no futuro caso resolva mudar sua visão administrativa.

Ao pesquisar a empresa em questão, foi possível, não só avaliar seus problemas como também efetuar uma análise detalhada e propor soluções que poderiam gerar novas perspectivas. Dentre estas propostas, pode-se citar as seguintes:

- A implantação de um Processo de Aprendizagem Organizacional, buscando a capacitação do quadro efetivo da organização.
- Análise dos serviços prestados atualmente pela concorrência ou empresas do mesmo ramo em outros estados / países. Desta forma, pode-se utilizar benchmarking para agregar novos produtos/serviços aos existentes.
- Trabalhar com a hipótese de contratação de consultoria especializada para a elaboração de um planejamento estratégico de médio prazo para direcionar as atividades e investimentos da organização.
- Elaborar, com base nas atuais informações dos usuários do sistema, um banco de dados especializado, para utilização em futuras avaliações de serviços ou divulgação do negócio.
- Montar, com base no banco de dados sugerido, um modelo de grupos de interesse. Estes grupos de interesse seriam elaborados a partir de interesses comuns dos usuários: Idade, cidade, assunto (puro bate-papo, relacionamento sério, casual, profissões, esportes etc) e sexo (heterossexual, homossexual, bissexual).

- Plano de fidelidade, onde os usuários mais freqüentes e antigos teriam vantagens ou serviços adicionais sobre os demais.
- Plano de Milhagem, onde o tempo de utilização do serviço serviria como desconto nas utilizações futuras.
- Criar um serviço de auto-atendimento para facilitar ao público o acesso aos canais de seu interesse.
- Criar um canal particular (com acréscimo de custos para os usuários) para ter privacidade em conversar a dois, ou a mais pessoas de sua escolha.
- Promoções em períodos específicos do ano, tais como Natal, Páscoa, Carnaval e outros.
- Patrocínio de festas em bares, para atrair os usuários de 145. Este serviço poderia ainda ser agregado com outras atividades de marketing para divulgação.
- Mala direta, quer seja por carta ou e-mail, apresentando as mudanças e promovendo o serviço, com novos diferenciais. Poder-se-ia utilizar a base de dados sugerida para o envio destas informações.

4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

4.1 Conclusões

Desde a infância, nos ensinam a ver o mundo de forma fragmentada. Paga-se alto preço por isto porque não aprende-se a observar as conseqüências dos nossos atos a longo prazo, e perde-se a noção de integração com a realidade mais ampla. Cada vez mais, aumenta a velocidade das mudanças, o mundo se torna mais interligado e os negócios mais complexos e dinâmicos. O trabalho está mais relacionado ao aprendizado e as organizações estão descobrindo a importância de despertar o empenho e a capacidade de aprender em todas as pessoas, de todos os níveis funcionais.

"Compreender o significado de 'metanóia', que significa mudança de mentalidade, é compreender o significado mais profundo de aprendizagem" (SENGE, 1999. p 63).

Ao longo da vida cada indivíduo vai percebendo o mundo de acordo com seu contexto familiar, cultural, educacional e temporal, determinante de suas relações com o ambiente. As informações, conceitos e crenças fixadas na chamada memória de longo prazo formam os "modelos mentais" que, segundo os teóricos cognitivistas, são passíveis de mudança - desde que pequenas alterações sejam feitas no modo de refletir e agir no dia-a-dia .

A aprendizagem do adulto no contexto organizacional ou em outros sistemas sociais, só é possível através de um processo contínuo de ação e reflexão. A reflexão ocupa um papel fundamental: provocar mudanças nas ações dos indivíduos. Este é especificamente o papel da avaliação: construir momentos reflexivos que permitam aos indivíduos a análise da realidade e dos fatos, para daí direcionarem suas ações, aprendendo pela experiência. Deste processo decorre a tomada de decisões, criando-se então um ambiente de aprendizagem contínua.

Para melhorar as chances de atingir os propósitos de nossas organizações, precisa-se modificar os modelos mentais vigentes sobre avaliação. As organizações que vêem a avaliação como mecanismo de controle, transformam em objeto passivo o indivíduo que está sendo avaliado. Correm o risco de despertar uma atitude

negativa nos participantes, que resulta em superficialidade, ocultação ou até alteração de informações essenciais para a credibilidade do que se quer avaliar.

A Aprendizagem Organizacional é uma disciplina que aplica conhecimento e técnicas de ciências do comportamento humano para melhorar o desempenho das organizações e a vida das pessoas que trabalham nelas.

Estudando o processo de mudança planejada das organizações, que são entendidas como sistemas sociais complexos, caracterizados por processos e estruturas. Assim sendo, AO visa conciliar metas e valores da organização com os das pessoas e grupos que atuam nela.

Aprendizagem Organizacional é um esforço de longo prazo, liderado e apoiado pela alta administração, para melhorar os processos de visão, envolvimento, aprendizagem e resolução de problemas, através do gerenciamento contínuo e cooperativo da cultura organizacional com ênfase especial na cultura das equipes formais de trabalho e outras configurações de equipes utilizando o papel de consultor, facilitador, teorias e técnicas da ciência comportamental aplicada.

Liderança e apoio da alta administração: o processo de mudança muitas vezes é difícil e doloroso, com momentos de sucesso e de desapontamento. Quando a alta administração não dá o apoio necessário, o esforço de mudança costuma ser abandonado ou desvirtuado.

Visão: processo pelo qual os membros da organização criam uma imagem viva do papel e do futuro da organização. Essa imagem guia as realizações das organizações.

Envolvimento: processo pelo qual as pessoas se dedicam ao sucesso das metas da organização, utilizando e desenvolvendo suas habilidade, conhecimento e talentos.

Aprendizagem: através da aprendizagem, as pessoas continuamente expandem sua capacidade de criar os resultados que elas realmente desejam, desenvolvem novas maneiras de pensar e aprendem novas maneiras de aprender em conjunto.

Solução de problemas: métodos usados para diagnosticar situações, resolver impasses, decidir, tomar ações em relação a desafios e oportunidades no ambiente externo ou interno da organização. A aprendizagem Organizacional estimula o uso de processos transparentes de solução de problemas.

Gerenciamento contínuo e cooperativo da cultura organizacional: uma das coisas mais importantes de que uma organização precisa cuidar é sua cultura, isto é, o padrão dominante de valores, atitudes, comportamentos, suposições, expectativas, atividades, interações, normas, sentimentos e artefatos. O gerenciamento da cultura deve ser uma tarefa cooperativa, com participação ampla, visando criar e manter uma cultura que satisfaça as aspirações e necessidades das pessoas e ao mesmo tempo promova os propósitos da organização.

Papel de consultor - facilitador: os esforços de mudança planejada são beneficiados pela utilização de uma pessoa especialmente capacitada, que contribui para o trabalho do grupo com conhecimento, objetividade e imparcialidade.

Teorias e técnicas da ciência comportamental aplicada: conhecimentos que ajudam a entender as pessoas nas organizações, como elas funcionam e como elas poderiam funcionar melhor, incluindo psicologia, psicologia social, sociologia, antropologia, educação, psicoterapia, economia, política etc.

Pesquisa-ação: modelo participativo de diagnóstico e ação cooperativos e iterativos, no qual os líderes, membros da organização trabalham em conjunto para definir e atuar sobre problemas e oportunidades.

A Aprendizagem Organizacional focaliza em assegurar relações saudáveis e em ajudar grupos a provocar e gerenciar mudanças. A ênfase primária da Aprendizagem Organizacional é nos relacionamentos e processos entre e com indivíduos e grupos. Sua intervenção primária é influenciar o relacionamento dos indivíduos e grupos para provocar um impacto sobre a organização como sistema.

- **Mudança:** mudar é romper uma situação vigente. Implicar mover-se em direção a uma meta, um ideal, uma visão de como as coisas deveriam ser, afastando-se de condições, crenças e atitudes presentes.
- **Intervenção:** esforço ou processo de mudança. Significa uma penetração intencional em um sistema em funcionamento, com o propósito de provocar ou introduzir mudanças.
- **Cultura:** é definida como os valores, suposições e crenças compartilhadas pelos membros de uma organização, que moldam a maneira como eles percebem, pensam e agem. O foco da maioria dos esforços de mudança organizacional é a

cultura de uma organização.

- **Agente de Mudança:** pessoa ou equipe responsável por provocar e manter um esforço de mudança. Os agentes de mudança podem ser consultores ou facilitadores, internos ou externos.
- **Processo:** é um fluxo identificável de eventos inter relacionados movendo-se ao longo do tempo em direção a um fim ou meta.
- **Sistema:** no sentido mais simples, sistema é uma série de componentes interdependentes. Organizações podem ser vistas como sistemas sociais porque elas dependem de interações entre pessoas. Qualquer organização que troque informações ou recursos com o ambiente é um sistema aberto.
- **Subsistema:** parte de um sistema. No caso de uma organização, podem ser as unidades de trabalho, departamentos ou divisões. Em outro sentido, os subsistemas podem cruzar através da organização e abranger atividades, processos ou estruturas. Pode-se focalizar assim os subsistemas de preservação, de adaptação ou de gestão de uma organização.
- **Organização:** uma organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente.

As suposições básicas sobre a natureza e funções das organizações adotadas pela Aprendizagem Organizacional são:

- Uma meta de mudança que sempre se mostra relevante é a redução de competição indevida entre as partes de uma organização e o desenvolvimento de uma condição mais colaborativa.
- Numa organização saudável, as decisões são tomadas onde as fontes de informação se encontram, e não em um determinado cargo ou nível hierárquico.
- Organizações, unidades organizacionais e indivíduos gerenciam continuamente seus afazeres em relação a suas metas.
- Uma organização saudável procura desenvolver comunicações abertas, confiança mútua, e credibilidade entre elementos de todos os níveis.
- As pessoas dão apoio àquilo que elas ajudam a criar, elas devem sentir-se donos desses processos, participativos e abertos a aprendizagem contínua dentro das organizações.

Estamos no início de um processo de transição, para a Sociedade do Conhecimento, onde os talentos identificados e reconhecidos em uma empresa são percentualmente poucos, enquanto os talentos adormecidos ou desconhecidos constituem a grande maioria de pessoas nas empresas. A Aprendizagem Organizacional é um dos elementos que irá auxiliar as empresas a migrar para a Sociedade do Conhecimento, mas o caminho a ser percorrido não é simples e nem rápido. Deve ser reforçado que em um primeiro momento, poderá haver apenas a implantação do processo de AO, mas o fundamental estará na mudança de postura e da real conexão as questões estratégicas da organização.

4.2 Recomendações para Trabalhos Futuros

Um dos objetivos propostos para este trabalho era verificar a importância e o alcance da aprendizagem no contexto de mudanças rápidas e irreversíveis que caracterizam a sociedade moderna.

A aprendizagem organizacional tem sido objeto de vários estudos. Similarmente, pesquisas na área de avaliação de programas de Aprendizagem Organizacional tem gerado ampla e complexa literatura. No entanto, há carência de estudos que analisem a conexão entre avaliação e aprendizagem, especialmente tratando-se de pessoas.

Propõe-se uma linha de estudo, onde a avaliação dos programas seja foco, pois deve-se sempre dar ênfase ao processo de avaliação.

A questão da consciência, dentro deste trabalho, procurou tratar principalmente dos processos psicológicos mais profundos e que desestruturam a personalidade do indivíduo e da organização diante das mudanças.

Esses estados de consciência não foram estudados convenientemente por dois motivos:

1. não estava nos objetivos propostos;
2. por não haver tempo hábil.

Portanto, fica como sugestão para trabalhos futuros o estudo dessa problemática, objetivando a saúde das pessoas e, conseqüentemente, das organizações às quais pertencem.

Como percebido no presente trabalho, a empresa Disque Amizade do Brasil

Ltda. apresenta sérios problemas. Não há dúvidas que uma das soluções seria a implantação de um programa de Aprendizagem Organizacional, integrada a um planejamento Estratégico de médio prazo.

A proposta então é, o desenvolvimento deste temática de forma pratica na empresa em questão.

FONTES BIBLIOGRÁFICAS

AGOSTINHO, S. (Tradução: J. Oliveira Santos, S.J. e Ambrósio de Pina, S.J.). “ **Confissões**” , Livro XI, - “ O homem e o tempo”. São Paulo: Abril, 1973, v. VI, p. 246.

AMADO, G.; GUITTET, A. **A dinâmica da comunicação nos grupos**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

ANGELONI, M. T. **Facteurs explicatifs du choix des moyens de communication dans une organisation**: Une etude de cãs. 1994. Thèse pour l obtention du Doctorat Nouveau Regime en Sciences de Gestion: Université Pieire Mendes France, Grenoble.

ANGELONI, M. T; Fernandes, C. B. A comunicação empresarial. **Revista de Ciências da Administração**. Florianópolis: UFSC. vol. I, p.84-95, ago. 1999.

ARGYRIS, C. Aprendizado de duas voltas. **HSM Management**. Nov./Dez. 1999, p. 12-20.

BOWDITCH, J. L; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BOYETT, J. H. **O Guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti & PEREIRA, Maria José Lara de Bretas. “**Aprendizagem Organizacional**; “ versus” Estratégia de Mudança Organizacional; Um Confronto Crítico”. In: Revista de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, nº 15, vol.2, p.23, abr./jun. de 1981.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti & PEREIRA, Maria José Lara de Bretas. “**Aprendizagem Organizacional**; “ versus” Estratégia de Mudança Organizacional; Um Confronto Crítico”. In: Revista de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, nº 15, vol.2, p. 29, abr./jun. de 1981.

CARVALHO, Antonio Vieira de & NASCIMENTO, Luiz Paulo do. “**Administração de**

Recursos Humanos". São Paulo: Editora Pioneira, vol. 1998, p.3.

CARVALHO, Antonio Vieira de & SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. "**Administração de Recursos Humanos**". São Paulo: Editora Pioneira, vol. 2, 1998, pp.6-7.

CEPAL & UNESCO. "**Educação e Conhecimento: Eixo da Transformação Produtiva com Equidade**". Brasília: IPEA/CEPAL/INEP, 1995, p.165.

CEPAL & UNESCO "**Educação e Conhecimento: Eixo da Transformação Produtiva com Equidade**". Brasília: IPEA/CEPAL/INEP, 1995, pp.172-173.

CNI/SENAI. "**Modernização, emprego e qualificação profissional**". Rio de Janeiro, 1998, p.130.

COOK, S. D.; YANOW, D. Culture and organizational Learning. **Journal of Management Inquiry**. v. 2, n. 4, p.70-78. Dec./ 1993.

COOPER, Robert & SAWAF, Ayman (Tradução: Ricardo Inojosa e Sonia T. Mendes Costa). "**Inteligência Emocional na Empresa**". Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997, p.17.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. **Learning within organization**. Ontario: The University ofwestern Ontario, 1995.

DAVID, Sagrado Lamir. "**Einstein, em tempos de robôs e Clones**". *In* jornal O GLOBO, 24/08/98.

DEWEY, John (tradução: Haydée de Camargo Campos). "**Como pensamos**" São Paulo: Cia. Editora Nacional, 1959, p. 42.

DRUCKER, Peter F. "**Las nuevas realidades: en el estado y la Política...en la economia y los negocios...en la sociedad y en la imagem del mundo**". Buenos Aires: Editorial Suldamericana, 1990, p.343.

DRUCKER, Peter F. "**The new society of organizations**". MA: "Harvard Business

Review, sep./oct.1992,pp.95-104

ECCO, Umberto. “**Rápida Utopia**”. Ensaio publicado no livro: “ Veja 25 anos, reflexões para o futuro”. São Paulo: Editora Abril, p.108.

ELLINOR, L. ; GERARD, G. **Diálogo - redescobrimo o poder transformador da conversa**. São Paulo: Futura, 1998.

Enciclopédia Abril, São Paulo: Editora Abril, 2ª ed., vol. 4, p.17.

Enciclopédia Abril. São Paulo: Editora Abril, 2ª ed., vol.5, p.11.

ESCOREL, Ana Luisa. “**Design**” gráfico e ética profissional”. *In* jornal O GLOBO, 24/08/98.

ETZIONI, Amitai. “ **Mordern Organizations**”. New Jersey: Prentice-Hall, 1964, p.8.

FEARING, F. **A comunicação humana**. In: COHN, G. Comunicação e industria cultural, São Paulo: Nacional, 1978. p.56-62.

FEARING, F. **A comunicação humana**. In: COHN, G. Comunicação e industria cultural, São Paulo: Nacional, 1978. p.56-62.

FERREIRA, J. M. C. (org). **Psicossociologia das organizações**. Portugal: McGraw-Hill de Lisboa, 1996.

FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, M. T. L. **O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica**. In: FLEURY, M T. L. e FISCHER, Rosa Maria (coord.). Cultura e poder nas organizações. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

FREIRE, Paulo, “ **Educação e Mudança**” . Rio de Janeiro: Editora Paz & Terra, 21ª ed., 1997, p.41.

FREIRE, Paulo. “**Pedagogia do Oprimido**”. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra,

24ª ed. 1997, p.79.

FREIRE, Paulo. “**Pedagogia do Oprimido**”. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 24ª ed. 1997, p.58.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, 1991.

FROMM, Erich (tradução: Nathanael C. Caixeiro). “ **Ter ou Ser?**”. Rio de Janeiro: Editora Guanabara-Koogan, 4ª ed., 1987, p.97.

FROMM, Erich. (tradução: Nathanael C. Caixeiro). “ **Ter ou Ser?**”. Rio de Janeiro: Editora Guanabara-Koogan, 4ª ed., 1987,p.8.

GARDNER, John. “ **Self-Renewal: the individual and innovative society**”. New York: Perennial Library, 1963.

GARDNER, John. “**Self-Renewal: the individual and the innovative society**”

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

GIBB, J. R. Defensive communication, **Journal of Communication**, v.11, p.141-148, 1961.

GLASER, R. “ **Toward a Psychology of Instruction**” In: “ **Advances in Instructional Psychology**”, Ed. Glaser, Hilsdale,Erlbaum, vol.1, p.146

GONÇALVES, José Ernesto Lima. *In* : **Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV**, São Paulo, vol. 38, nº2. Abr./jun. de 1998, p.15.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. *In* : **Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV**, São Paulo, vol. 38, nº2. Abr./jun. de 1998, p.17.

Grande Enciclopédia “**Delta-Larousse**” Cultural. São Paulo: Nova Cultural, 1998, vol. P.2079.

GREINER, L. E. **Patterns of organization change**. In: DALTON, Gene W., LAWRENCE,

GROSSMAN, G & HELPMAN L. "**Trade, innovation, and growth**". In "American Economic Review", vol.80, 1990.

GUARACY, Thales & RAMALHO, Cristina. "**A Força da Mente**". São Paulo: revista Veja, 19/08/98, p.104.

HALL, R. **Organização** - estrutura e processos. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984. In: WARDMAN, K. **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Futura, 1996.

ISAACS, W. Dialogue, collective thinking, and organizational learning. **Organizational Dynamics**. v. 22 , n. 2, p.24-39, 1995.

JAI, A. Como conduzir uma reunião. In: **Comunicação eficaz na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

JESUÍNO, J. C. **Processos de liderança**. Lisboa: Livros Horizonte, 1987.

Jornal O GLOBO, edição de 10/05/98, p.39.

KIERKEGAARD, Soren. "**The Point of View for my Work as na Author**". New York: Harper & Row, 1962, p.18.

KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**. v. 35, n.1, p.37-45, fall 1993.

KIM, D.; MULLEN, E. O espírito da organização que aprende. In: WARDMAN, K. T. (org) **Criando organizações que aprendem**. Futura, 1996.

KOFMAN, F. Contabilidade de dois loops - uma linguagem para a organização que aprende.

LEAVITT, H. J. **Applied organization change in industry**: structural, tehcnical, and human approaches. In: DALTON, G., LAWRENCE, P., GREINER, L. Organizational

change and development. Illinois: Richard D. Irwin, 1970.

LUCAS, Robert. “ **On the mechanics of economic development** ”. In “Journal of Monetary Economics”, vol.22, 1988.

MASSELLI, R. **A interferência dos níveis hierárquicos na confiabilidade e na eficácia da comunicação interna da TELESC**. Florianópolis: Dissertação de Mestrado em Administração. Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, 1997.

MAYER, R.E “**Learning in: Encyclopaedia of Education Research**”, vol.2 New York: MacMillan, 1982, p 1040

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

MERRIAM, S.; CAFFARELLA, R. **Learning in Adulthood**. San Francisco: Jossey, 1991.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

MUCHIELLI, R. **A condução de reuniões**. São Paulo: Martins Fontes, 1993.

NICOLINI, D.; MEZNAR, M. **The social construction of organizational learning: Conceptual and Practical Issues in the Field**. Human Relacion. v. 48 , n. 7, p.104-120, 1995.

MOURA, Paulo C. “**O Benefício das Crises**” , 2° ed. Revista e ampliada. Rio de Janeiro: Editora Mauad, 1995, p.189.

MOURA, Paulo C. “**O Benefício das Crises**” , 2° ed. Revista e ampliada. Rio de Janeiro: Editora Mauad, 1995, p.40.

MUCHIELLI, R. **A condução de reuniões**. São Paulo: Martins Fontes, 1993.

NEISSER, V. “ **Cognitive Psychology** ”. New York: Appleton-Centurey-Crofts, 1967, p.4.

OHMAE, Kenichi. **“La mente del estratega: el triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios”**. New York: Mc.Graw-Hill, 1983.

OLIVEIRA, M. K. **VYGOTSKY** - aprendizado e desenvolvimento: um processo interativo. São Paulo: Scipione, 1993.

P. R.; GREINER, L. E. Organizational change and development. Illinois: Richard D. Irwin,

PASOLD, C. L. **Comunicação nas relações humanas organizacionais**. Florianópolis: Estudantil, 1987.

PENTEADO, J. R. W. **A técnica da comunicação humana**. São Paulo: Pioneira, 1980.

PIAGET, J. **Memória e inteligência**. Rio de Janeiro: Artenova, 1970.

PORTER, Michael. **“The Competitive Advantage of Nations”**. New York: The Free Press, 1990.

ROGER, Carl Ranson. **“ Liberdade para Aprender ”** . Belo Horizonte: editora Interlivros, 1971, p.18.

RYAN, S. O surgimento das comunidades que aprendem. In: WARDMAN, K. T. (edit.) **Criando organizações que aprendem**. Futura, 1996.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHEIN, E. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SCHUCK, G. **Tecnologia inteligente, operários inteligentes - uma nova pedagogia para o local de trabalho high-tech**. In: WARDMAN, K. T (org.). **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Futura, 1996.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: caderno de campo**. Rio de Janeiro: QUALITYMARK, 1997.

SENGE, P M.A. A Quinta Disciplina, Tradução Regina Amarante, SP: Editora Best Seller, 1990.

SENGE, Peter et al. (2000). Schools That Learn. A fifth discipline fieldbook for educators, parents, and everyone who cares about education. New York: Currency/Doubleday.

SENGE, Peter. A dança das mudanças. São Paulo: Campus, 2000.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** São Paulo: Best Seller, 1990. Como você sabe se sua organização está aprendendo? In: WARDMAN, K. T (org). **Criando organizações que aprendem.** São Paulo: Futura, 1996.

SHALL, M. S. A communication-rules approach to organizational culture. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, p.557-581, dec./183.

SILVA, Adriana Souza. “ **Pequenas morrem mais no primeiro ano**” In “ Folha de S. Paulo”, **Caderno “ Tudo”**, 07/06/98, pp.6-17,6-18.

SILVA, N. **Cultura e estruturas de ação orientadas para o aprendizado organizacional:** o caso das Empresas Eliane. Florianópolis: Projeto de tese de doutorado. Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 2000. As interseções entre cultura e aprendizagem organizacional. In: **Anais do 1º Encontro Anual da ENEO, CD ROM**, Curitiba, PR: 2000.

SIMON, H. **Comportamento** administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SPENCER, Herbert. “**Autobiography**”. New York: MacMillian, vol.2, p.56.

STIGLITZ, Joseph E. “**Learning to learn, localized learning and technological chance**”, P Desgrupta e P. Storeman (eds.). “**Centre for Economic Politic Research**”, Cambridge, Mass., Cambridge University Press, 1987.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, E. R. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1994.

TILLICH, Paul (Tradução: Eglê Malheiros). “**A Coragem de Ser**”. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1967, p.79.

TOFFLER, Alvin. “**El cambio del poder**”. Barcelona: Plaza y Jonés Editores, 1990, pp. 428-429.

VAILL, Peter B. (Tradução: Nivaldo Montingelli Junior). “**Aprendendo Sempre: estratégias para sobreviver num mundo em permanente mutação**”. São Paulo: Editora Futura, 1997, p.66.

VAILL, Peter B. (tradição: Nivaldo Montingelli Junior). “ **Aprendendo Sempre: Estratégias Para Sobreviver Num Mundo em Permanente Mutação**”. São Paulo: Editora Futura, 1997, p. 20

WHITEHEAD, alfred North. “**The Aims of the Education**”. New York: The Free Press, 1967, p.62.

YIN, Robert K., Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Tradução Daniel Grassi, 2ª Edição PA: Bookmman. 2001.

YOUNG, J.Z. “**Dcebt and certainty in science**”. New York: Oxford University Press, 1966, pp.65-66.

ZANELLI, J. C. Interações humanas, significados compartilhados e aprendizagem organizacional. In: **Anais do 1º Encontro da ENEO**, CD ROM, Curitiba, PR: 2000.

APÊNDICES

- Questionário -

Este questionário foi elaborado por Rosita Peter Camillo, como parte integrante de sua dissertação 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, sob a orientação da Prof^a Édis Mafra Lapolli Dr^a, visando entender a situação em que se encontram as organizações no que diz respeito à aprendizagem organizacional.

Os dados aqui recolhidos não serão usados para individualizar organizações ou pessoas, servindo apenas para construir uma visão mais completa durante a análise dos resultados.

Os questionários preenchidos somente serão utilizados para fins de análise da Organização. Somente serão revelados as conclusões obtidas desta análise, ficando o detalhamento dos questionários em total sigilo da autora, não sendo divulgados na Organização.

Se tiver questões ou ideias, contacte a autora pelos dados abaixo citados.

Por favor devolva o questionário preenchido para:

E-mail: rosita@netlan.com.br

Correio:

Rosita Peter Camillo

Rod. João Paulo, 432 – BI A – Apto 405

Bairro João Paulo

88030-300 – Florianópolis/SC

Fone: (48) 334-8855

Em caso de necessidade de contato com a orientadora do presente trabalho, seguem os dados em questão:

Orientadora: Prof^a Édis Mafra Lapolli Dr^a

e-mail: lapolli@ecv.ufsc.br

Fone: (48) 331-7091

INFORMAÇÕES PESSOAIS

Nome: _____

E-mail: _____

Cargo: _____

Há quanto tempo trabalha nesta organização? _____

Nível de Escolaridade:

- Primeiro Grau Incompleto
- Primeiro Grau Completo
- Segundo Grau Incompleto
- Segundo Grau Completo
- Superior Incompleto
- Superior Completo – Qual: _____
- Pós-Graduação – Qual: _____

Está disponível para ser contactado para esclarecimento de algumas das respostas?

- Sim Não

QUESTÕES**1. Como descreveria o ambiente em que a organização opera?**

- Sem alterações
- Com poucas alterações
- Com alterações suficientes para o andamento do negócio
- Com alterações demais para o andamento do negócio

2. Qual a frequência com que a organização introduz produtos / serviços no mercado?

- Mais do que uma vez por ano
- Uma vez em cada 1 ou 2 anos
- Uma vez em cada 3 ou 5 anos
- Menos do que uma vez em cada cinco anos

3. Quando a organização introduziu o último produto / serviço no mercado?

- No último ano
- Nos últimos três anos
- Nos últimos cinco anos
- Há mais de cinco anos

4. Na altura em que introduziu o último produto / serviço no mercado, ele era único?

- Não sei Não Sim

5. Em seu ponto de vista, como a Organização se posicionou perante as grandes atualizações técnicas e tecnológicas ocorridas nos últimos anos ?

- Sem alterações
- Com poucas alterações
- Adaptou-se para se adequar a estas mudanças
- Buscou, nestas mudanças, um diferencial competitivo

6. Caso sua Organização tenha se adaptado às mudanças citadas no item anterior, de que natureza foram suas alterações (assinale quantas forem necessárias) ?

- Não houveram alterações
- Foram lançados novos produtos e serviços
- Houve atualização nos equipamentos de tecnologia e serviço
- Houve uma capacitação dos funcionários para a nova realidade
- A Organização buscou casos de sucesso em concorrentes para identificar diferenciais competitivos
- A empresa fez alianças com outras Organizações buscando agregar valor ao serviço prestado

7. A Organização encoraja os funcionários a exporem suas sugestões para melhorias ?

- Não sei Não Algumas vezes

8. A Organização encoraja a rotação de pessoas por departamentos e função?

- Não sei Não Algumas vezes

9. A informação é disseminada de forma eficaz na Organização?

- Não sei Não Sim

10. Os erros são vistos como uma oportunidade de aprendizagem?

- Não sei Não Sim

11. A partilha de conhecimento faz parte do dia-a-dia da Organização?

- Não sei Não Sim

12. A Organização tem uma política de capacitação constante de seus funcionários?

- Não sei Não Sim

13. Há quanto tempo você realizou seu último curso ou evento de capacitação pela Organização?

- No último ano
 Nos últimos três anos
 Nos últimos cinco anos
 Há mais de cinco anos
 Nunca

14. Quando do seu ingresso na Organização, como foi o processo de capacitação para o início de suas atividades ?

- Realizados cursos específicos
 Treinamento com os demais funcionários, sem um modelo definido
 Treinamento padrão com demais funcionários
 Não houve treinamento, somente explicação básica nos primeiros dias
 Não houve necessidade, pois já tinha experiência de atividades anteriores.
 Não houve qualquer preparação.

15. Você julga que poderia contribuir mais para a Organização se participasse de eventos ou treinamentos na área de atuação?

- Não sei Não Sim

16. Os bens intelectuais são reconhecidos e valorizados?

- Não sei Não Sim

17. A minha Organização reconhece publicamente o trabalho em equipe?

- Não sei Não Sim

18. Assinale a afirmação verdadeira

- Nunca ouviu falar de Aprendizagem Organizacional
- Ouviu falar de Aprendizagem Organizacional mas não sabe do que se trata
- Já planejamos a Aprendizagem Organizacional, mas não foi continuado o programa
- Temos um programa de Aprendizagem Organizacional constante em andamento

19. Caso exista um programa de Aprendizagem Organizacional em sua Organização, há quanto tempo existe esse programa?

- Menos de 1 ano
- Menos de 3 anos
- Mais de 3 anos

20. Qual sua participação no Planejamento Estratégico da Organização ?

- Nunca participei.
- Nem sei do que se trata.
- Participamos com sugestões que quase sempre são acatadas.
- Participamos ativamente a cada ano para planejar as atividades do ano seguinte.

21. Você se sente informado sobre o Planejamento adotado para a Organização ?

- Não sei Não Algumas vezes

Declaro, para os devidos fins, que as informações acima são a expressão da verdade.

Assinatura

Local e Data

- Entrevista -

Esta entrevista foi elaborada por Rosita Peter Camillo, como parte integrante de sua dissertação 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, sob a orientação normal da Prof^a Édis Mafra Lapolli Dr^a, visando entender a situação em que se encontram as organizações no que diz respeito à aprendizagem organizacional.

Os dados aqui recolhidos não serão usados para individualizar organizações ou pessoas, servindo apenas para construir uma visão mais completa durante a análise dos resultados.

Os dados obtidos da presente entrevista serão utilizados para fins de análise da Organização, não sendo, em qualquer hipótese revelados para outros fins. A autora se responsabiliza pelo sigilo absoluto das informações aqui obtidas para atividades outras, que não as definidas no presente trabalho.

Fica critério do entrevistado a divulgação ou não de informações que julgar serem de sigilo da Organização.

Os dados abaixo citados foram gravados durante a entrevista realizada em/...../.....

INFORMAÇÕES PESSOAIS

Nome: _____

E-mail: _____

Cargo: _____

Há quanto tempo trabalha na organização? _____

Nível de Escolaridade:

- Primeiro Grau Incompleto
- Primeiro Grau Completo
- Segundo Grau Incompleto
- Segundo Grau Completo
- Superior Incompleto
- Superior Completo – Qual: _____
- Pós-Graduação – Qual: _____

Deseja receber um sumário dos resultados deste estudo?

- Sim Não

Está disponível para ser contactado para esclarecimento de algumas das respostas?

- Sim Não

Sobre a Organização

Nome: _____

Endereço: _____

Setor:

Banco

Indústria

Comércio

Saúde

Comunicação e Multimídia

Tecnologias de Informação

Consultoria

Telecomunicações

Educação

Outro. Qual?

Data da Inauguração? _____

A Organização tem mais unidades?

 Não Sim, esta é a matriz Sim, esta é uma franquia / filial

Missão da Organização

Valores da Organização

Dados Históricos

	1998	2001
Número médio de funcionários		
Quantidade média de chamadas por dia		
Faturamento médio mensal		
Valores investidos na Organização		
Valores investidos em capacitação		
Outros		

Observações sobre os números acima:

QUESTÕES

- 1. A Organização realiza avaliação de satisfação dos clientes sobre os seus produtos e/ou serviços, pelo menos uma vez por ano?**
 Não sei Não Sim

- 2. Sua Organização possui uma política de medição dos Indicadores de Desempenho?**
 Não sei Não Sim

- 3. Qual seu regime de trabalho na Organização?**
 Período Integral (40 horas por semana)
 Meio Período (20 horas por semana)
 Variável conforme necessidade

- 4. Como Executivo principal da Organização, você poderia definir com clareza se as bases de competitividade da sua organização estão no custo, serviço, flexibilidade ou qualidade?**

- 5. Com base no quadro comparativo, anteriormente analisado, qual o motivo para a mudanças ocorrida nos dois períodos avaliados ?**

- 6. Quais ações foram tomadas na Organização para modificar o quadro comparativo analisado anteriormente ? Estas ações tiveram resultado positivo ?**

- 7. Que tipo de apoio foi contratado para apoiar na alteração em questão ?**

8. Qual a estratégia da Organização para os próximos anos ?

9. A Organização tem alguma política interna de Aprendizagem Organizacional ?

10. Caso exista um programa de Aprendizagem Organizacional em sua Organização, há quanto tempo existe?

11. Como é realizado o Planejamento Estratégico da Organização ?

Considerações Finais:

Local e Data