

As Interseções entre Cultura e Aprendizagem Organizacional

Narbal Silva

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Resumo: Este trabalho discute os principais momentos de interseção entre cultura e aprendizagem organizacional. Trata-se de uma reflexão de base teórica que utiliza renomados autores nos campos da aprendizagem e cultura organizacional para contribuir na explicação das interseções que configuram a relação entre os dois conceitos.

Palavras chave: cultura, aprendizagem, interseção.

Abstract: *This work discusses the main moments of intersection between culture and organizational learning. It is a theoretically based reflexion that uses famous authors in the field of organizational learning and culture to contribute to the explanation of the intersections that configure a relationship between culture and organizational learning.*

Key words: *Culture, learning, intersection.*

Introdução

O modo de ser típico, expresso em maneiras consideradas corretas de sentir, pensar, perceber e agir, peculiares das pessoas nas organizações vem sendo definido na literatura especializada como cultura organizacional (Schein, 1984, 1987). Ou seja, a cultura molda as atitudes e os comportamentos das pessoas ao mesmo tempo em que influencia decisivamente o modo como a organização interage com o seu ambiente (Stoner e Freeman, 1995). Apesar da importância explicativa que assume aos eventos do dia a dia nas organizações, a cultura adquire pouca visibilidade para as pessoas que nela estão imersas. Além disso, tende para a estabilidade, admitindo mudanças, porém lentas, que se dão via incorporação programada ou não de novos elementos e experiências (Ferro, 1991). A dificuldade de perceber a cultura encontra argumentos na observância de que o seu processo de criação ou descoberta pressupõe uma série de esforços visando construir e consolidar ao longo do tempo, um conjunto de premissas que vai sendo compartilhado e “naturalizado”, resultante de uma realidade histórica socialmente construída. Esses pressupostos

básicos, cuja essência retém os valores efetivamente arraigados, podem ser concebidos como aquilo que é tido como verdade absoluta e inquestionável na vida de uma organização (Schein, 1984, 1987; Freitas, 1991).

As principais razões encontradas na literatura que justificam o renovado interesse pela cultura nas organizações, a partir da década de 80, seriam os seguintes: o avanço tecnológico do Japão (Ouchi, 1981; Hofsted, 1986; Morgan, 1986); os deslocamentos de poder na sociedade atual (Heller, 1985; Toffler, 1990; Nadler & Heilpern, 1994), o acelerado desenvolvimento econômico e tecnológico experimentado na sociedade pós-industrial nas últimas três décadas que burocratizou a vida social e destruiu seus padrões culturais tradicionais (Alvesson, 1987), o fato do tema fornecer respostas práticas aos problemas com que se defrontam as gerências nas organizações (Freitas, 1991; Oliveira, 1995; Fleury e Fleury, 1995; Chanlat, 1996), e, finalmente, o desequilíbrio do poder mundial, decorrente da crise do petróleo da OPEP em 1973 e da crescente internacionalização das grandes corporações (Morgan, 1986).

Embora a noção contemporânea do conceito de aprendizagem organizacional tenha tido origem no trabalho de Argyris e Schön (1978), foi na década de 90 que o tema ganhou evidência a partir do best-seller de Senge (1991). A partir de então as organizações orientadas para a aprendizagem passaram a ser concebidas como espaços onde os seres humanos ampliam suas possibilidades de gerar os resultados para os quais foram mobilizados através de novos modelos de pensamento que se sustentam na liberação da aspiração coletiva, via aprender a aprender em grupo. Estes novos modelos mentais de sentir, pensar, e agir, à medida que incorporam valores, imagens e crenças a respeito de como as coisas devem ser, supõem o enfrentamento de pressupostos culturais hostis à aprendizagem do tipo “os outros não têm nada a nos ensinar” (Garvin, 1993) ou “somos mais espertos do que os usuários dos nossos serviços” (Nadler & Heilpern, 1994).

Os motivos apontados como os mais evidentes para o “boom” de trabalhos acadêmicos abordando aprendizagem organizacional nos anos 90, são as mudanças drásticas no ambiente externo das organizações que exigem criar ambientes de trabalho mais favoráveis a promoção do ser humano e a constituição de processos de

aprendizagem contínuos, como medidas essenciais para que as organizações possam manter-se vivas. É o que enfatizam Geus (1988) e Stata (1989) quando mencionam que as organizações prósperas do novo milênio terão como característica principal a constituição de sistemas de aprendizagem eficientes que ampliarão suas capacidades adaptativas, como forma de obter vantagem em um ambiente com disputas cada vez mais acirradas. Nessa mesma perspectiva Fleury & Fleury (1995:30) afirmam que em ambientes de grande competitividade é vital incorporar as organizações processos efetivos de aprendizagem. Porém, “o desafio é que esta dinâmica da aprendizagem precisa estar fundamentada sobre valores básicos, que dêem consistência às práticas organizacionais”. No entanto, quando estes sistemas de aprendizagem são colados em matrizes culturais antagônicas, com o passar do tempo perdem a aderência. Ou seja, para que se perpetuem, necessitam de uma base cultural aliada. Dessa maneira, ao mesmo tempo em que a cultura pode estimular e contribuir no desenvolvimento de sistemas de aprendizagem, esses também, a partir dos preceitos que os orientam, dependendo da sua essência, moldam e solidificam progressivamente a cultura.

Por esta razão, os conceitos de cultura e aprendizagem são vistos como indissociáveis, uma vez que as pessoas aprendem dentro de contextos culturais decisivos na própria natureza do que é aprendido (Cook & Yanow, 1993). Esta aprendizagem, a medida em que vai se consolidando, gradativamente gera novas percepções que, embora não ocorram de imediato, vão, ao longo do tempo, provocando mudanças nos níveis mais profundos da cultura organizacional (Senge, 1995).

A compreensão desta relação evidencia para as organizações desejosas de transformações profundas, a importância de reconhecer os principais pontos de interseção entre cultura e aprendizagem organizacional. Neste sentido, o objetivo principal do presente artigo é mostrar, a partir de uma perspectiva teórica, tais interseções, considerando os seguintes temas: A formação, difusão e consolidação da cultura; as culturas que facilitam e as que inibem a aprendizagem; o realinhamento da cultura com as necessidades de aprendizagem da atualidade; e a expressão dos pressupostos básicos em estruturas de ação.

A relevância em realizar um trabalho desta natureza é explicada pela quase inexistência de estudos no Brasil e no exterior abordando com

relativa profundidade os principais cruzamentos entre cultura e aprendizagem organizacional.

Deste modo, ao considerarmos a importância de ampliar conhecimentos a respeito dessa inter-relação, a pergunta básica colocada para animar o presente estudo é a seguinte: Quais são os principais pontos de interseção entre cultura e aprendizagem organizacional?

As interfaces entre cultura e a aprendizagem nas organizações

O processo de formação, difusão e consolidação da cultura e da aprendizagem nas organizações

Nas entranhas da concepção de cultura organizacional, a aprendizagem se consubstancia tanto nos momentos da criação da cultura, quanto nas circunstâncias em que a base de valores centrais é transmitida aos neófitos como os modos considerados corretos para sentir, pensar e agir em relação aos problemas de adaptação externa e de integração interna com que se defrontam as organizações. Essa idéia é confirmada por Fleury (1995:8) ao mencionar que “...nas origens do conceito de cultura, o processo de aprendizagem acontece tanto no momento de criação como no de transmissão de valores aos novos membros”. A referência da autora se pauta na consagrada definição conferida ao tema por Schein que define a cultura de uma organização como sendo um:

(...) conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (Schein, 1987:9).

Neste sentido, dentro de uma ótica essencialmente dinâmica, o processo de aprendizagem se apresenta inicialmente como força propulsora de formação da cultura e posteriormente de sua consolidação, oportunidade em que o mapa cultural, já delineado, é ensinado às futuras gerações. Ou seja, ao mesmo tempo em que a cultura gera a aprendizagem, esta por sua vez, se encontra na essência da formação histórica da cultura de uma organização. Dessa maneira, os modos eleitos de lidar com os problemas encontrados no processo de formação grupal em momentos considerados críticos, são antes de tudo, momentos típicos de aprendizagem, que uma vez tendo surtido

efeito, com o grupo obtendo êxito em suas pretensões, são ensinados às futuras gerações que os vivenciam como um novo momento de aprendizagem. Em síntese, os momentos de aprendizagem são inerentes ao processo de formação cultural nas organizações.

Em conceito mais recente, Schein (1995:87) expressa esta relação de modo bem visível, concebendo a cultura de uma organização como sendo o “acúmulo de aprendizagem anterior baseado no sucesso anterior”.

Como podemos observar, o processo de formação cultural de uma organização é visto pelo autor a partir de eventos que representam sucessivas aprendizagens, que de alguma forma levaram o grupo a obter êxito na sua jornada.

Desta maneira, a interação estabelecida entre cultura e aprendizagem não é estática e linear; ou seja, a cultura não é uma variável independente pura, que de forma mecânica, determina o processo de aprendizagem organizacional.

Ao contrário, o processo de interação entre cultura e aprendizagem organizacional é dinâmico, supondo por isso uma via de duas mãos. A aprendizagem abstraída da resolução gradativa de problemas vai ao longo do tempo firmando modos considerados certos de sentir, pensar e agir.

Por sua vez, as novas formas de aprendizagem, ou mesmo aquelas que já não surtem os efeitos obtidos no passado, remetem ao questionamento dos padrões culturais até então consolidados.

Assim sendo, aprendizagem e cultura são conceitos que se encontram à medida que a aprendizagem individual ocorre e é transferida, tornando-se um evento coletivo e, portanto compartilhado, podendo assim modificar a cultura, e essa mudança, por sua vez, direcionando novos modos de pensar e aprender. Como menciona Dogson (1993), ao considerarmos a aprendizagem individual devemos também levar em conta o processo de interação social que ocorre nas organizações.

De modo geral, a invenção, descoberta ou o desenvolvimento de valores fundamentais para nortear a vida de uma organização se originam da aprendizagem decorrente de como lidar com problemas internos e de adaptação externa que surgem no percurso histórico do grupo ou organização. Portanto, no cerne do conceito de cultura,

deparamo-nos com o processo de aprendizagem cultural, que uma vez tenha surtido efeito, é ensinado às futuras gerações como a forma correta de proceder, e desta maneira, perpetuar o modelo cultural da organização.

A cultura de uma organização é segundo Schein (1990), fundamentalmente constituída de um sistema de crenças, valores e pressupostos básicos dos fundadores, que, com o passar do tempo, vão sendo aperfeiçoados e disseminados na organização por meio de diversos mecanismos, tais como: o que os líderes atribuem importância, tentando medir e controlar; como os líderes reagem a eventos críticos, carregados de emoção, e a crises organizacionais; modelagem de papéis e instruções intencionais; critérios para a concessão de recompensas e atribuição de status; critérios utilizados para recrutamento, seleção, promoção, aposentadoria e exclusão; desenho e estrutura da organização; sistemas e procedimentos organizacionais; disposição do espaço físico, fachadas e instalações; histórias, lendas, mitos e símbolos; e declarações formais da filosofia organizacional e seus credos.

Estes mecanismos de difusão “de como as coisas devem ser” operam no cotidiano organizacional como instrumentos pedagógicos de transmissão daquilo que foi acertado pelos fundadores e os seus colaboradores mais próximos, como sendo os padrões de verdade (o que é tido como certo) e de realidade socialmente construída (como as coisas de fato são). Aos recém chegados, constituem-se em meios para informar “como a organização funciona”, enquanto que, aos que lá se encontram a algum tempo, servem de constantes lembretes a respeito de como devem as pessoas proceder, a fim de continuarem a obter sucesso na organização.

Dentro dessa perspectiva, Cook & Yanow (1993) concebem a cultura organizacional como um rol de valores, crenças e sentimentos que, aliados aos artefatos que os expressam e os difundem (tais como mitos, símbolos, metáforas e rituais), são criados, herdados, compartilhados e disseminados dentro de um grupo de pessoas que se distingue de outros por suas peculiaridades culturais. Esta definição, como também a anterior apresentada por Schein (1995), encontra sustentação na abordagem interpretativa da ação humana e da realidade social (Berger & Luckmann, 1985; Mead, 1934; Taylor, 1979).

Através do modo como concebem o conceito de cultura organizacional, Cook & Yanow (1993) inserem uma perspectiva cultural à compreensão da aprendizagem nas organizações. Conforme apregoam, a aprendizagem organizacional é melhor compreendida quando vista como uma expressão da cultura da organização, uma vez que: a) um dos aspectos da capacidade humana para agir é a habilidade para trabalhar em grupos; b) um grupo de pessoas com uma história comum de ação ou prática é significativamente compreendido como uma cultura; c) uma cultura é constituída, pelo menos em parte, pelos significados intersubjetivos que seus membros expressam em sua prática cotidiana através de objetos, linguagem e atos; d) tais elementos significativos como objetos, idioma e atos são artefatos culturais através dos quais o conhecimento coletivo de uma organização ou know-how é transmitido, expressado e utilizado; e) as organizações são constantemente envolvidas em atividades de modificação ou manutenção destes significados e suas incorporações. Ou seja, de mudança ou preservação de sua identidade cultural. Em síntese, os eventos culturais processados dentro das organizações constituem formas de aprendizagem. Isto significa que ao concebermos as organizações como produtoras de cultura, podemos dizer que a aprendizagem se dá através de atividades animadas pelos artefatos culturais da organização. Tal aprendizagem, por sua vez, pode ser compreendida como fonte de aquisição, mudança ou preservação das habilidades organizacionais.

Assim sendo, as organizações enquanto construções humanas, se definem como entidades construtoras de cultura, ou seja, quando os seres humanos se aproximam uns dos outros vão gradativamente compartilhando um ou mais objetivos. Ao longo do tempo a tendência é a de consolidar um rol de valores que passarão a orientar suas ações. Essas ações caracterizam-se como maneiras peculiares adotadas para resolver problemas, lidar com os erros e agir diante de situações consideradas críticas ou ameaçadoras, entre outros eventos. Desta maneira, a base cultural sugere o que, de que modo e por que a organização aprende determinadas coisas, ao mesmo tempo em que nega a aprendizagem de outras.

Como mencionam Fleury & Fleury (1995), a necessidade premente de aprender e inovar tem revigorado a idéia de que é importante reconhecer os pressupostos básicos de cultura que explicam as práxis

organizacionais, tanto a nível interno como na relação da organização com o ambiente externo.

Embora a aprendizagem seja intrínseca ao processo de formação e desenvolvimento da cultura de uma organização, o tipo que ocorre de modo geral nas organizações se encontra muito mais voltado para a preservação do “status quo”, quando muito aperfeiçoando o que já existe. É o que afirma Schein (1995) ao mencionar que a base cultural condizente com o aprendizagem do tipo transformador se encontra ausente em grande parte das organizações, pelo menos aquela que favorece o aprendizagem de longo prazo. Isto porque, de acordo com Schein (1993a), nossos pressupostos negativos sobre a natureza humana foram consolidados há muito tempo, pelo menos na cultura das organizações ocidentais sendo portanto árduo modificá-los de uma hora para outra. Em decorrência disso, prossegue o autor, fomos emocionalmente condicionados a nos orientar a partir de pressupostos básicos de cultura e rituais comportamentais considerados obsoletos às exigências da atualidade, mesmo que o custo de continuar orientando-se por eles seja cada vez mais alto.

Por isto, em que pesem os discursos dirigidos à necessidade de construir e consolidar organizações calcadas no princípio de “aprender a aprender”, Senge (1991) alerta para o fato de que a maior parte das nossas organizações ainda é burocrática, altamente verticalizada e orientada muito mais para o controle do que para o aprendizagem. As pessoas em organizações desse tipo são recompensadas pela obediência “cega” aos padrões previamente estabelecidos, e não pela capacidade de refletir, julgar, interpretar, experimentar e agir. Os denominados valores burocráticos piramidais instituem que os relacionamentos humanos essenciais são os que priorizam os objetivos organizacionais, ressaltam a racionalidade nas interações e supõem que a motivação se dá via direção, autoridade e controle claramente definidos de recompensa e punição. Aliado a isto, as relações estabelecidas nestas organizações se caracterizam pela alta especialização, a divisão rígida do trabalho e a separação entre uma elite pensante e o “resto” que meramente executa.

Essas características delineiam e definem uma visão preponderantemente mecanicista de enxergar o mundo organizacional. Dentro desta construção social da realidade (Berger & Luckmann,

1985), homens e máquinas se vinculam como sendo peças de uma mesma engrenagem.

As culturas que facilitam e as que impõem barreiras à aprendizagem

Embora, conforme já comentado, a aprendizagem seja inseparável do processo de formação e de desenvolvimento da cultura organizacional, existem culturas que estimulam e culturas que inibem a aprendizagem. De acordo com Schein (1994), as principais características de uma cultura que inibem a aprendizagem são as que seguem:

- a) Distinção entre questões “hard” e “soft”: As questões relacionadas às tarefas têm precedência sobre aquelas que se referem aos relacionamentos. As coisas mais importantes são o dinheiro, resultados financeiros, recompensas, produção, competição, estrutura, entre outros aspectos do gênero. O discurso dos dirigentes está direcionado para a valorização das pessoas e dos relacionamentos, mas a ênfase de fato é no trabalho que pode ser quantificado. As pessoas são vistas como qualquer outro recurso que pode ser usado e manipulado, como o capital e a matéria-prima.
- b) Concentração nos sistemas, não nas pessoas: Os líderes e gerentes são engenheiros e tecnocratas que estão preocupados em criar e manter sistemas livres de falhas e erros humanos. A finalidade principal é a de moldar os seres humanos a partir dos sistemas estabelecidos, e não o contrário.
- c) As pessoas da organização são vistas como reativas: As pessoas mudam como reação a forças externas vistas como ameaçadoras; por isso, se concentram-se na resolução de problemas, e não na criação de algo novo.
- d) A organização é enxuta e má: A perspectiva da organização para a resolução e adequação dos seus problemas é de curto prazo. O pensamento dos líderes e gerentes é de que os funcionários são maus por natureza e a empresa deve ser enxuta. A folga é inaceitável.
- e) Compartimentalização da resolução de problemas: Os papéis e as tarefas são divididos. As pessoas acreditam que a melhor maneira de resolver problemas é desmembrá-los em seus componentes, analisando cada um deles separadamente para depois reinseri-los no contexto total.

f) Restrição do fluxo de informações: A suposição dominante é a de que os gerentes possuem o direito inalienável a informações e privilégios. As informações de todo e qualquer tipo não são divulgadas às pessoas que não tenham necessidade de saber. A posição e o acesso às informações conferem status e poder.

g) Crença na competição individualizada: A competição individualizada é vista como a coisa certa para poder e status. A ênfase cultural é no individualismo. O trabalho em equipe é considerado uma necessidade prática, porém é algo intrinsecamente indesejável.

h) Crença na supremacia dos líderes: Tanto os líderes quanto os seguidores supõem que os líderes devem assumir o controle das situações, serem decisivos, firmes e dominantes. Os líderes não devem reconhecer que são vulneráveis.

Estas características em seu conjunto produzem organizações que geram a aprendizagem do tipo conservador. Ou seja, favorecem a difusão de experiências, informações e conhecimentos de um modo extremamente seletivo (“é repassado o que e somente a quem interessa”) como forma de manter as “rédeas do jogo”. Nestas circunstâncias, buscar a inovação implica num risco que pode custar a própria sobrevivência no interjogo organizacional. Portanto, é perigoso “colocar a cara de fora”. A suposição mais difundida nesse caso é a de que “cada macaco deve ficar no seu galho” ou “em boca fechada não entra mosca”.

De modo contrário, as organizações formadas com base em uma cultura genuína de aprendizagem, realizam experimentos, trocam experiências e se encontram em constante busca de conhecimentos que agreguem novos valores. É justamente neste tipo de organização que ocorre a inovação, ou seja, a ruptura com o que está historicamente estabelecido.

Como mostram McGill & Slocum Júnior (1995) a organização orientada para a aprendizagem se caracteriza por possuir um conjunto de pressupostos básicos de cultura que favorecem a aprendizagem. Esses pressupostos são fundamentalmente orientados pelas seguintes temáticas: a) abertura a experimentos; b) encorajamento para aceitar riscos, (responsavelmente); c) disposição de aceitar fracassos e aprender com eles. Porém, este tipo de cultura não pode ser decifrada a partir de slogans e discursos que expressam na maior parte das vezes

uma gama de valores que permanecem no nível da idealização. Ao contrário, em uma organização pautada por uma cultura de aprendizagem, todos (gerência, empregados, clientes, fornecedores), percebem indistintamente que há oportunidades para a aprendizagem e crescimento pessoal e profissional.

Em consonância com esses pressupostos, Schein (1994) argumenta que as culturas organizacionais que verdadeiramente incentivam a aprendizagem operam com base nas seguintes orientações:

- a) Equilíbrio entre os interesses de todos os envolvidos: Os líderes equilibram os interesses de todos os envolvidos (clientes, funcionários, fornecedores, a comunidade e os acionistas). Nenhum grupo em particular deve dominar o pensamento da gerência.
- b) Concentração nas pessoas, não nos processos: Os líderes possuem a crença de que os funcionários podem aprender. Por isso, valorizam a aprendizagem e a mudança. Os processos devem ser moldados às pessoas, não o contrário.
- c) Crença de que é possível mudar o ambiente: As pessoas acreditam em suas capacidades de mudar o seu ambiente e serem donas do seu próprio destino.
- d) Tempo para a aprendizagem: Um certo tempo de folga é permitido e desejado para a aprendizagem. Ser enxuto e mau não é uma boa receita para a aprendizagem.
- e) Abordagem holística na solução de problemas: As pessoas crêem que os problemas internos e externos a organização são oriundos de uma interconexão de acontecimentos econômicos, políticos e socioculturais. O compromisso das pessoas é o de pensar e aprender sistemicamente, compreender como as coisas funcionam e quais as consequências de suas ações ao longo do tempo.
- f) Estímulo à comunicação aberta: Os gerentes e os funcionários se comprometem com a comunicação aberta e total. A organização providencia os meios para que as pessoas compartilhem um vocabulário que permita uma comunicação livre de ruídos. O compromisso assumido entre os participantes da organização é com a verdade.
- g) Crença no trabalho em equipe: As pessoas acreditam que a confiança, o trabalho em equipe e a cooperação são imprescindíveis ao sucesso.

h) Crença na vulnerabilidade das lideranças: Os líderes reconhecem os seus pontos frágeis e dúvidas. Atuam como professores que defendem as mudanças.

A consideração destas premissas em seu conjunto, expressas via elaboração de políticas, programas, e sobretudo manifestadas nas práticas organizacionais através dos dirigentes e demais participantes das organizações, contribui para a construção e consolidação de organizações que de fato se orientem pela aprendizagem organizacional.

Porém, para que se transformem de fato em locais condizentes com a aprendizagem permanente, as organizações necessitam passar por um processo de “desaprendizagem cultural”; de outra forma, urge que rompam com os pressupostos culturais e rituais comportamentais considerados obsoletos, e que por isso, se encontram esgotados diante das atuais exigências impostas às organizações.

No entanto, o caminho a ser trilhado para alcançar tal objetivo nem sempre é um jardim repleto de rosas. Isto porque o ser humano encontra dificuldades emocionais de se livrar de velhos modos consolidados e porque não dizer até “sagrados” de fazer as coisas. Conforme salienta Schein (1993b), realizar tarefas baseadas em modos historicamente testados e recompensados contribui na elaboração de uma existência estável e previsível. Esta previsibilidade, à medida que vai dando forma e sentido ao cotidiano, rechaça cada vez mais os esforços despendidos para testar novos modos de fazer as coisas, principalmente se esses esforços em buscar o novo foram ao longo do tempo permeados por erros e retaliações.

Neste sentido, as ações acertadas no passado tendem a se repetir, conferindo assim, força a um determinado padrão cultural. Assim, a cultura compreendida como a acumulação da aprendizagem, reflete aquilo que deu certo no passado, estabilizando, deste modo, um conjunto de pressupostos culturais que orientam e explicam determinadas práticas organizacionais. Estes, por se tornarem estáveis e não questionados, são difíceis de desaprender, mesmo quando ficam disfuncionais. Neste caso, a sobrevivência das organizações é colocada em risco, uma vez que os pressupostos culturais se desalinharam das necessidades e expectativas da realidade social externa.

O realinhamento da cultura com as necessidades de aprendizagem da atualidade

Para realinhar a cultura com a capacidade de aprendizagem nas organizações, Senge (1999) sugere uma “mudança cultural profunda”, que consiste num processo de mudança organizacional onde são conciliadas modificações internas dos valores, aspirações e comportamentos das pessoas com alterações externas nos processos, estratégias, práticas e sistemas. Ainda de acordo com este autor, na mudança profunda ocorre a aprendizagem, uma vez que não é simplesmente edificado algo de novo, mas, sobretudo, a capacidade de realização da aprendizagem permanente.

Com o intuito de desenvolver uma cultura que seja diferente da cultura dominante da organização, que favoreça a aprendizagem e a inovação, Schein (1993) propõe a administração simultânea dos três processos seguintes:

- **Desconfirmação:** Os membros da organização necessitam começar a perceber que seus modos de fazer as coisas já não funcionam tão bem. Para isso, os administradores devem apresentar dados transparentes e convincentes para todos os membros da organização. Apenas dizer a organização está com problemas em razão do declínio dos lucros, o mercado se encontra cada vez mais dividido, os clientes estão insatisfeitos, os custos estão altos ou que os bons funcionários estão deixando a organização não é suficiente. Os empregados e administradores de todos os níveis precisam estar convencidos da fidedignidade dos dados. Isto requer comunicação intensa e educação econômica, as quais têm sido frequentemente escassas nas organizações. Os funcionários geralmente não entendem ou não acreditam quando os administradores dizem “estamos com problemas”.
- **Criação de culpa ou ansiedade:** Mesmo que as pessoas acreditem na transparência e veracidade dos dados apresentados, podem não estar motivadas para mudar, uma vez que não vinculam as informações recebidas com algo que esteja no centro de suas preocupações. Os dados podem ser percebidos como não relacionados aos espaços que ocupam e transitam na organização (O que isto tem a ver comigo?). Para despertar a disposição de mudar e aprender novos modos de agir e fazer as coisas, as pessoas precisam

se convencer de que se não aprenderem algo novo, o alcance dos seus ideais será frustrado, ou ainda, poderão colocar seus empregos ou segurança em risco, o que provavelmente lhes inculcará ansiedade e culpa.

Conforme as observações de Schein (1993a), os funcionários não levam as informações dos administradores a sério até que se sintam envergonhados ou pessoalmente ameaçados. É isto que o autor denomina de “Ansiedade 2”: o medo, vergonha ou culpa, associados com a não aprendizagem de algo novo.

- Criação de segurança psicológica: Para que as mudanças de fato ocorram, as pessoas precisam se sentir psicologicamente seguras. Isto é, necessitam perceber a proposição de um caminho claro para a aprendizagem, que não lhes proporcionará retaliações por “colocar a cabeça de fora”. Também precisam da segurança de que os novos modos de agir propostos ou descobertos não colocarão em risco seus conceitos de identidade e integridade. Ou seja, carecem saber que os novos hábitos são viáveis e necessários, e que é possível e salutar aprenderem algo novo, sem se sentirem exageradamente ansiosas.

Alguns aspectos fundamentais que proporcionam um ambiente de segurança psicológica são os seguintes: 1) oportunidades para treinamento e prática, 2) apoio e encorajamento para superar o medo e a vergonha relacionados ao cometimento de erros, 3) treinamento e recompensas pelos esforços despendidos na direção certa, 4) normas que prevejam o cometimento de erros, e 5) normas que estimulem a experimentação e a inovação. Schein (1993a) chama a atenção para o fato de que tais normas são difíceis de construir no dia-a-dia de trabalho, em razão da ansiedade associada com a possibilidade de cometer erros. Por isto, recomenda que as pessoas movam-se temporariamente para fora da pressão diária da vida organizacional, integrando-se em “estruturas paralelas”, conduzidas e apoiadas através de pessoas empáticas, onde são desenvolvidas normas que favoreçam a aprendizagem.

Além de considerar esses aspectos como importantes para prover as organizações da capacidade de aprendizagem, em outro trabalho, Schein (1993b), reporta-se à construção de um importante elo entre a cultura e a aprendizagem organizacional através do que se denomina “tecnologia do diálogo”. De acordo com o que é preconizado pelo

autor, o diálogo é essencial como instrumento para entender culturas e subculturas, condição esta, fundamental para gerar a aprendizagem. O diálogo, deste modo, torna-se um elemento central de qualquer transformação organizacional. Isto porque, segundo o autor, o diálogo é fundamental, uma vez que as pessoas nas organizações atuam dentro de regras culturais que obstruem a comunicação verdadeira. Isto remete ao que Argyris (1992) intitula de produção de “rotinas defensivas”. Por exemplo, a tendência de ser cortês, nem sempre dizendo o que de fato pensamos, torna-se dessa forma uma regra cultural. A premissa subjacente é a de que se não podemos dizer algo agradável é melhor não dizer nada.

Desta forma, segundo Schein (1993b) a ênfase no diálogo torna-se importante porque através dele é possível focalizar os processos de pensamento e como nossas percepções e cognições são pré-formadas por nossas experiências passadas. A suposição do autor é a de que se nos tornamos mais conscientes de como nosso processo de pensamento trabalha, pensaremos mais coletivamente e nos comunicaremos melhor. Ainda, para o autor, um importante objetivo do diálogo é permitir ao grupo o alcance de um nível mais alto de consciência e criatividade, através da elaboração gradual de um conjunto compartilhado de significados, além da constituição de um processo comum de pensamento. Neste sentido, a reflexão e a prática dialógica no contexto organizacional podem favorecer um processo de comunicação mais espontâneo, que por sua vez, gera a compreensão compartilhada, culminando na transformação do conjunto de valores e crenças orientadoras das ações e práticas cotidianas nas organizações.

Esta transformação, prossegue Schein (1992), pode conduzir à edificação do seguinte conjunto de pressupostos básicos de cultura organizacional que motivaria a produção de uma cultura de aprendizagem:

- A relação da organização com o ambiente deve ser dominante, permitindo uma orientação para a aprendizagem contínua. A organização deve partir do princípio que o seu ambiente externo é administrável;
- A resolução dos problemas de adaptação interna e externa e a aprendizagem requerem que o ser humano tenha uma postura pró-ativa e orientada para o futuro;

- A verdade e a sabedoria organizacional devem ser compreendidas como geradoras de efeitos de natureza mais prática. Deste modo, a verdade, o saber e a realidade não são privilégios de poucos que impõem o seu conhecimento e desejos “goela abaixo”;
- A organização deve acreditar que o ser humano é, em essência, bom e deseja envolver-se sempre em processos de autodesenvolvimento;
- A natureza dos relacionamentos humanos em uma organização é complexa. Por isto, a questão referente ao que é melhor, a ação individual ou coletiva na resolução de problemas, ou, a postura autoritária ou participativa no processo de tomada de decisão, dependem fundamentalmente da natureza do problema (simples ou complexo) e das circunstâncias que envolvem uma decisão;
- A orientação da organização deve ser para o futuro;
- A comunicação deve ser intensa (dentro e entre os diferentes níveis) e confiável;
- A diversidade cultural deve ser reconhecida e as subculturas devem ser conectadas entre si e à cultura maior. As diferentes visões são recursos importantes para a geração do pensamento criativo e inovação;
- As circunstâncias pelas quais passam as organizações é que determinam se as suas ações devem se orientar para as tarefas ou para as relações interpessoais;
- A organização e os desafios com que se deparam devem ser concebidos de um modo sistêmico por todas as pessoas que dela fazem parte, independente da posição hierárquica que ocupam.

Os pressupostos básicos de cultura organizacional sugeridos por Schein (1992) para alavancar a aprendizagem organizacional inspiram a construção de organizações rápidas, flexíveis e voltadas à elaboração de cenários futuros, cujo intuito é o de identificar ameaças, como também oportunidades no ambiente externo. Também seriam organizações onde as pessoas teriam oportunidades de se autodesenvolverem e, sobretudo, participarem da vida organizacional, percebendo-a de um modo sistêmico.

Finalmente, a diversidade cultural seria respeitada e vista como um elemento crucial na geração da criatividade e da inovação organizacional. No entanto, todas essas características seriam circunstanciais, uma vez que aspectos como ação individual ou

coletiva, ou ainda, decisões centradas ou participativas dependeriam da urgência, da natureza das tarefas e dos problemas envolvidos.

A expressão dos pressupostos básicos de cultura em estruturas de ação

Os pressupostos básicos de cultura organizacional necessitam de estruturas de ação que os transformem numa realidade de fato experimentada pelas pessoas no dia a dia das organizações. Desta maneira, o modelo cultural sugerido por Schein (1984, 1987) encontra expressão nas estruturas de ação para a aprendizagem organizacional propostas por Garvin (1993).

Essas estruturas de ação orientadas para a aprendizagem são as que seguem: a) a resolução sistemática de problemas (diagnóstico apoiado em métodos científicos e decisões calcadas em dados), b) experimentação (procura e teste sistemático de novos conhecimentos), c) experiências passadas (gravar e tornar disponível a todos e avaliar os fracassos e sucessos), d) circulação de conhecimento (as novas idéias devem circular e ser compartilhadas), e) experiências realizadas por outros (observar e agregar as experiências dos outros).

Por sua vez, as estruturas de ação encontram a essência do seu funcionamento em pressupostos que decisivamente irão orientar as ações que delas emanarão. Por exemplo, em relação à estrutura de ação que se reporta à aprendizagem com as experiências e as melhores práticas dos outros, Garvin (1993:16-17), diz que “Empresas que abordam o cliente supondo que ‘devemos estar certos, eles têm de estar errados’, ou visitam outras organizações certas de que ‘eles não podem nos ensinar nada’, raramente aprendem alguma coisa”.

Embora o autor se reporte aos pressupostos que são hostis à aprendizagem (suposições referentes à relação da organização com o seu ambiente), ele demonstra com o exemplo, que toda e qualquer estrutura de ação voltada à aprendizagem organizacional se encontra dentro dos limites demarcados pela cultura.

As inter-relações sugeridas entre os pressupostos de cultura organizacional de Schein (1984, 1987) e as estruturas de ação para a aprendizagem de Garvin (1993) são descritas a seguir:

- a) Relação da organização com o ambiente
Aprendizagem com as experiências e melhores práticas dos outros: Nesta inter-relação procuramos saber se a organização possui estruturas de ação que visam monitorar o seu ambiente externo e dessa forma adquirir

informações, que uma vez transformadas em conhecimentos possam agregar novos valores à organização. Portanto, são preocupações consideradas imprescindíveis ao entendimento da aproximação sugerida em três desses dois componentes: As interações estabelecidas com o ambiente externo levam a organização a relações de dominação, submissão ou harmonia? A partir dos pressupostos e das estruturas de ação utilizadas o ambiente externo é visto como administrável?

b) Natureza da verdade e da realidade Õ Experimentação com novas abordagens, Resolução sistemática de problemas, e Transferência de conhecimento: Através dessa inter-relação pretendemos saber como a organização lida com a produção, aplicação e transferência de novos conhecimentos (criatividade e inovação). Também buscamos saber como os problemas são resolvidos. A experimentação, a resolução de problemas e a transferência de conhecimento são restritas a poucas pessoas ou essas estruturas são estimuladas em todos os espaços da organização? As pessoas são incentivadas à descoberta ou simplesmente à revelação? A perspectiva predominante na organização em relação a essas estruturas de ação é de curto, médio ou longo prazo? Quais são os pressupostos básicos de cultura organizacional predominantes que perpassam essas estruturas?

c) Natureza humana Õ Aprendizagem com as experiências passadas, Experimentação com novas abordagens, e Resolução sistemática de problemas: O pressuposto básico de cultura dominante é que o ser humano é bom, mau ou neutro? As pessoas são vistas como confiáveis, ou não? As informações são abertas e acessíveis para todos ou não? O ser humano é estimulado a se desenvolver, aprender com as experiências passadas e com os erros e experimentar novas abordagens?

d) Natureza da atividade humana Õ Experimentação com novas abordagens, Resolução sistemática de problemas, e Transferência de conhecimento: Nesta inter-relação procuramos saber como a organização pensa a maneira como as pessoas devem ser: ativas, buscando a experimentação, solucionando problemas e tomando a iniciativa para adquirir e disseminar conhecimento? Ou devem ser passivas, esquivando-se do autodesenvolvimento e acreditando que os eventos já se encontram pré-determinados. As pessoas possuem

“folga” para experimentar, resolver problemas e adquirir ou disseminar conhecimentos? Uma questão também importante refere-se ao significado que os seres humanos atribuem ao trabalho que realizam. As atividades desenvolvidas são providas de sentido, ou o comprometimento é meramente econômico?

e) Natureza dos relacionamentos humanos
• Experimentação com novas abordagens, Resolução sistemática de problemas, Aprendizagem com as experiências e melhores práticas dos outros, e Transferência de conhecimento: Em relação à interseção entre os pressupostos que orientam os relacionamentos humanos e as estruturas de ação acima sugeridas, as questões centrais são as seguintes: Como devem se relacionar as pessoas quando se deparam com a necessidade de resolver problemas? Qual é o relacionamento condizente com a experimentação de novas abordagens e com a busca de novas formas de aprendizagem no ambiente externo da organização? Deve ser cooperativo ou competitivo? O processo de tomada de decisão deve ser participativo ou unilateral? Ou tudo isso depende das circunstâncias que envolvem a natureza das tarefas e a complexidade dos problemas?

Em que pese a inter-relação entre cultura e aprendizagem organizacional ser amplamente reconhecida na literatura, cabe ressaltar que as aproximações aqui apresentadas não pretendem sugerir relações lineares e causais entre os pressupostos e as estruturas de ação. Ou seja, servem apenas como ponto de partida para a descrição e interpretação das possíveis interseções existentes.

Considerações Finais

Em síntese, para compreender o processo de aprendizagem nas organizações é relevante capturar o processo através do qual os grupos aprendem e como os esquemas de significados individuais são interpretados e integrados ao estruturar uma orientação compartilhada traduzida pela missão, estratégia e práticas organizacionais (Crossan, 1995).

Como ressaltam Pedler *et al.* (1989), as organizações dirigidas à aprendizagem incorporam as seguintes características: a) um clima onde as pessoas são estimuladas a aprender e desenvolver todo o seu potencial; b) estruturam as suas ações em torno de uma cultura de aprendizagem que envolve os consumidores, fornecedores,

concorrentes, e outros grupos de interesses; c) o ser humano é colocado no centro de toda e qualquer política da organização; e d) a transformação da organização é permanente.

Assim sendo, podemos entender que as práticas organizacionais devem ser concebidas e estruturadas a partir de pressupostos culturais que lhes possam dar suporte. Quando isso não acontece, as estruturas de ação sucumbem.

Com base no que até aqui foi exposto, podemos considerar que cultura e aprendizagem organizacional compõem aspectos indissociáveis do processo permanente de reavaliação do modo como as pessoas se inserem e constroem suas realidades psicossociais. Ou seja, representam faces distintas, porém de íntima vinculação, onde o processo de formação da cultura implica na geração da aprendizagem e vice-versa.

Desta forma, os principais pontos de corte entre cultura e aprendizagem organizacional encontram-se alojados nos momentos da criação, transmissão e perpetuação da cultura organizacional. Quando da criação, dada as necessidades de integração interna e adaptação externa, as pessoas e os grupos vão fazendo descobertas, obtendo informações e adotando práticas que, ao longo do tempo, vão conferindo estabilidade à vida da organização. Assim, vão se consolidando como modos considerados corretos de sentir, pensar e agir.

À medida que o mapa cultural ganha contornos nítidos e novas pessoas ingressam na organização, ocorre o segundo corte entre cultura e aprendizagem organizacional. É o que Berger & Luckman, (1985) denominam de processo de socialização secundária. Neste evento acontece a aprendizagem dos neófitos de uma realidade social construída historicamente antes da sua chegada.

Uma vez cristalizados nos participantes da organização o que é certo e o que é errado, melhor e pior ou bom e ruim, esses passam a difundir e confirmar, uns com os outros, tais preceitos através de suas próprias posturas no cotidiano organizacional. Este seria o terceiro grande corte entre cultura e aprendizagem organizacional. Um momento de ensino e reforço de aprendizagem através da difusão e confirmação da cultura da organização.

Finalmente, as premissas culturais são propagadas e eternizadas na consciência dos participantes da organização através dos artefatos

visíveis e audíveis, das políticas e programas, estrutura, missão, estratégias, além das declarações escritas ou orais que embutem dentro si princípios valorativos. Isso tudo ganha força e consistência à medida que coincide com todo e qualquer tipo de ação em todas as instâncias da organização.

narbal@cfh.ufsc.br

Recepción: 05 de enero del 2001

Aceptación: 19 de julio del 2001

Referências bibliográficas

- Alvesson, M. (1987), *Organization Theory and Technocratic Consciousness-Rationality, Ideology and Quality of Work*, New York: Walter de Gruyter.
- Argyris, C. (1992), *Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional*, Rio de Janeiro: Campus.
- Argyris, C. & D., Schön (1978), *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Berger, P. L. & T., Luckmann (1985), *A construção social da realidade*, Petrópolis: Vozes.
- Chanlat, J. F. (1996), *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*, 3 ed. São Paulo: Atlas.
- Cook, S. D. N. y D., Yanow (1993), "Culture and organizational Learning", en *Journal of Management Inquiry*, vol. 2, núm. 4, dec.
- Crossan, M. M. y T., Guatto (1995), *The evolution of organizational learning*, Canadá: Western Business School The University of Western Ontario, London.
- Dogdson, M. (1993), *Organizational Learning: A review of some literatures*, *Organizations Studies*, vol. 14, núm. 3, 375-394 pp.
- Ferro, J. R. (1991), *Decifrando Culturas Organizacionais*, São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, Tese.
- Fleury, A. y M. T. L., Fleury (1995), *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*, São Paulo: Atlas.
- Fleury, M. T. L. (1995), "Aprendendo a mudar - aprendendo a aprender", en *Revista de Administração*, São Paulo, vol. 30, núm. 3, julho/setembro, 5-11 pp.
- Freitas, M.E. (1991), *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*, São Paulo: Makron.
- Garvin, D. (1993), *Building a learning organization*, July/Aug. E.U.: Harvard Business Review.
- Geus, A. De (1988), *Planning as Learning*, Mar./Abril, E.U.: Harvard Business Review, 71-81 pp.
- Heller, T. (1985), "Changing authority patterns: A cultural perspective", en *Academy of Management Review*, vol. 10, núm. 3.
- Hoofstad, G. (1986), "The Usefulness of Organizational Culture Concept", en *Journal of Management Review*, vol. 23, núm. 3, mai.
- McGill, M. & K. Jr., Slocum (1995), *A empresa mais inteligente: como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado*, Rio de Janeiro: Campus.

- Mead, G. H. (1934), *Mind, self and society*, Chicago: University of Chicago.
- Morgan, Gareth (1986), *Images of organization*, California: Sage Publications.
- Nadler, D. y J. D., Heilpern (1994), "Ensinar às organizações a aprender: o poder dos fracassos produtivos", in Nadler, David et al. (1994), *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*, Rio de Janeiro: Campus.
- Oliveira, M. A. (1995), *Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos disconfortômetros avariados*, Rio de Janeiro: Nobel.
- Ouchi, W. G. (1981), *Theory Z. Reading*, Mass. Addison-Wesley.
- Pedler, M. y et al. (1989), "Towards the learning company", *Management Education and Development*, vol. 20, núm. 1, 1-8 pp.
- Schein, E. (1984), *Coming to a new awareness of organizational culture*, Sloan Management Review, winter, 03-16 pp.
- _____ (1987), *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey Bass,
- _____ (1990), *Organizational Culture. American Psychologist*, Fevereiro, 111 pp.
- _____ (1992), *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey Bass, ed. Rev.
- _____ (1993a), *How can organizations learn faster? The challenge in entering the green room*, Sloan Management Review, winter.
- _____ (1993b), "On dialogue, Culture and Organizational Learning", en *Organizational Dynamics*, vol. 22, núm. 2, 40-51 pp.
- _____ (1994), "Organizational and managerial culture as a facilitator or inhibitor of organizational learning", en MIT Organizational Learning Working Paper 10.00, 19 de maio, 7 pp.
- _____ (1995), *Building the learning consortium*, Discurso apresentado no MIT Sloan School of Management, Cambridge, Mass, 30 de março.
- Senge, P. (1991), *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*, Londres: Century Business.
- Senge, P. et al. (1995), *A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende*, Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Senge, P. et al. (1999), *A dança das mudanças*, Rio de Janeiro: Campus.
- Stoner, J. A. F. & R. E., Freeman (1995), *Administração*, Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.
- Stata, R. (1989), *Organizational Learning-The Key to Management of innovation*, Sloan Management Review, 30 (3), 63-74 pp.
- Taylor, C. "Interpretation and the sciences of man", in P. Rabinow & W.M.
- Sullivan (eds.) (1979), *Interpretive social science: A reader*, Berkeley: University of California Press, 31-81 pp.
- Toffler, A. (1990), *Powershift: As mudanças do poder*, Rio de Janeiro: Record.