

**Relação do Processo de Cultura e Aprendizagem: Mecanismo de Transformação nas  
Organizações – Perspectivas e Problemas.**

**Luiz Alfredo Silveira**

**Luiz Cláudio Honorato**

**Maria da Graça Tavares Silveira**

**RESUMO**

O estudo referente a Cultura Organizacional e Aprendizagem, coloca em primeira parte a abordagem sobre as transformações culturais que estão ocorrendo no contexto organizacional devido à competitividade, onde a globalização traz efeitos fortes sobre qualquer sistema Institucional. Evidentemente, é que somente sobreviverá neste mercado competitivo a empresa que for competente o suficiente para, além de atender bem os cliente, teve capacidade de encantá-lo, tornando-o fiel e sua marca. As organizações estão vivendo em um ambiente de contínua mudança, com prazos cada vez menores para apresentarem resultados eficientes e enfrentando problemas cada vez mais complexos. É neste momento que se exige uma maior capacidade e qualificação dos seus funcionários, devido a reação da organização no sentido de se adequar às variáveis nas organizações e juntamente com as mudanças no ambiente político. A característica aponta como um instrumento de transformação ocorrido dentro do ambiente empresarial levando-se em consideração os conceitos, valores crenças, ritos, tabus, mitos, normas, comunicação formal e informal e a dinâmica de Aprendizagem, relacionando desta forma a questão conceitual, de informação e de identificação. Pode-se inferir que as Organizações de Aprendizagem surgem como uma alternativa administrativa, face às mudanças conjunturais da economia, ao despertar de valores que estavam latentes nos membros da organização. Quais sejam, maior conscientização sobre seus papéis na organização, suas necessidades de reconhecimento, de integração, de participação e ao surgimento de novos parâmetros para as atividades organizacionais, tais como a valorização do homem, hoje o ser humano deixa de ser visto só como mão-de-obra para processos repetitivos e passa a ter maior autonomia e participação do crescimento das organizações. A capacitação e qualificados dos profissionais, com características necessárias ao novo modelo

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA  
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

– criatividade, lideranças, empreendedorismo, possam a ser imprescindíveis para as organizações.

**Palavras-Chave:** Cultura e Aprendizagem, perspectivas e problemas.

## INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho não é abordar exaustivamente os conceitos já discutidos por inúmeros autores, mas para entendermos melhor o que venha a ser a Cultura Organizacional, assim como para que seja possíveis aprofundar questões relacionadas aos processos de aprendizagem organizacional, e suas características, a evolução histórica e alguns dos mais importantes acontecimentos sociais, econômicos e culturais que sustentam o conceito tradicional nas empresas e instituição. A palavra cultura surgiu a partir da antropologia social, quando grupos de estudiosos iniciaram suas pesquisas sobre as sociedades primitivas verificando os modos de vida, diferenças entre si ou de regiões de sociedade, no fim do século XIX e início do século XX. A cultura organizacional se ocupa na natureza das crenças e expectativas sob a vida Institucional.

Para Marconi e Presotto (1996), os antropólogos não empregam os termos culto ou inculto, de uso popular, e nem fazem juízo de valor sobre esta ou aquela cultura, pois não consideram uma superior à outra. Elas apenas são diferentes em nível de tecnologia ou integração de seus elementos. Todas as sociedades: rurais e urbanas, simples ou complexas, assim como as organizações públicas ou empresariais, possuem cultura. Não há indivíduo desprovido de cultura exceto o recém-nascido e o *homo ferus*; o primeiro, porque ainda não sofreu o processo de endoculturação, e o segundo, porque foi privado do convívio humano. A cultura para os antropólogos, de forma geral, consiste em conhecimentos, idéias, abstrações e comportamentos.

Para Senge (1990), as organizações que apresentam deficiências de aprendizagem são fatais, pois os métodos empregados desafiam esse prognóstico, por entenderem claramente os perigos e reconhecerem novas oportunidades e superando no desenvolvimento como:

A ilusão do aprendizado por experiência;

O apego nas reações para eventos isolados;

O mito do trabalho em equipe.

As empresas devem esquecer suas idéias antigas e ultrapassadas a respeito de liderança, estabelecendo como meta o sucesso para a virada do milênio que será chamada de

## VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

organização de aprendizagem, pois o aprendizado faz parte da nossa natureza e, além disso, todo ser humano com sua natural característica necessita aprender.

### **CULTURA ORGANIZACIONAL: FUNDAMENTOS CONCEITUAIS**

Os seres humanos dentro do seu habitat se manifestam para definir a qualidade do comportamento de cada sociedade, diante disso a cultura surgiu a partir da antropologia social, quando grupos de estudiosos, no final do século XIX e início deste, começaram a pesquisar sobre as sociedades primitivas e verificaram que os seus modos de vida se diferiam entre si e entre regiões. Atualmente, o conceito de cultura está sendo amplamente discutido e estudado, pois se tornou um instrumento sensível para as organizações. A teoria das organizações vem dando ênfase crescente ao tema cultura organizacional e sua discussão evoluiu a partir dos anos 80. Isto, porque, defendem muitos autores, houve declínio na produtividade norte-americana e aumento da competitividade japonesa. Outros a defendem como uma resposta aos problemas de desintegração da sociedade e como uma solução atraente, enfatizando idéias comuns, valores e formas de pensar e trabalhar.

Robbins (1998), concorda que a cultura de uma organização não surge do nada e sim através dos costumes, tradições, normas e maneiras gerais de fazer as coisas. Os fundadores, tem importância crucial para a formação da cultura organizacional. Por exemplo, uma vez estabelecida, há práticas dentro da organização que atuam para mantê-la dando aos colaboradores um conjunto de experiências semelhantes. Por outro lado, os colaboradores adquirem uma percepção subjetiva da organização com base em fatores como: grau de tolerância, risco desenvolvido em algumas atividades, ênfase de trabalhar em equipes e apoio das pessoas. Esta percepção geral torna-se verdade a cultura ou personalidade da organização. As percepções favoráveis ou desfavoráveis afetam o desempenho e a satisfação dos empregados.

### **PRINCIPAIS FATORES DE SUCESSO ORGANIZACIONAL**

Os elementos de fatores que compõem a cultura organizacional são:

a) Valores: correspondem a tudo aquilo que a organização considera importante à preservação, realização, sustentação da imagem e ao equilíbrio do sucesso desejado;

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

- b) Crenças: refere-se a tudo aquilo que é considerado verdadeiro nas organizações, que conseqüentemente são internalizados, tornando-se inquestionáveis (Freitas, 1991);
- c) Ritos: são formas elaboradas para a busca de crenças e metas e constituem expressões sensíveis da cultura das organizações. Os mais comuns, segundo Costa (1994), são os ritos de degradação, de reforço, de renovação, de redução de conflitos, de integração e de celebração;
- d) Tabus: são restrições, proibições e limitações impostas aos seus membros, como por exemplo, os fatos inquestionáveis;
- e) Mitos: oriundos da cultura já existente correspondem a expressões conscientes, não sustentadas por fatos, mas consistentes com os valores da organização;
- f) Normas: constitui-se num conjunto de regras, escritas ou não, que são gradualmente aceitas e partilhadas pelos membros da organização;
- g) Comunicação formal: é a comunicação estabelecida entre a organização e o ambiente externo e interno, executada por meio de papéis de trabalho;
- H) Comunicação informal: é a comunicação sem padronização ou parâmetros, não sujeita a normas ou controles. É através desta que mitos, tabus e normas não escritas são difundidos.

As organizações possuem uma cultura própria, que lhes é peculiar, em virtude de sua história, da gestão administrativa, dos objetivos, do ambiente, da amplitude e tecnologia e das pessoas envolvidas. E embora os valores organizacionais tenham relações com os valores pessoais, com estes não se confundem. Mas, quando os membros da organização se orientam pelo mesmo conjunto de valores, relevantes para a mesma, estes se tornam uma poderosa fonte de força. Os empregados sentem-se parte da organização e motivados (COSTA, 1994). Portanto, para que mudanças sejam processadas, é necessário um estudo antecipado dos valores e das crenças que predominam na organização e que condicionam e embasam o comportamento individual de seus membros e dos grupos que a compõem.

Schein (1984), propõe um modelo dinâmico para análise da formação da cultura e considera definições para o remanejamento dos ambientes internos e externos, que incluem: senso de missão; objetivos concretos; sentido de realização, acompanhamento e reparo. Para tanto, é necessário que o grupo tenha linguagem comum e categorias compartilhadas, modo de definir fronteiras e relacionar seus membros, forma de alocar autoridade e status, normas para lidar com relações interpessoais e íntimas, critérios de recompensas e punições e que saiba lidar com o não administráveis. A importância dos fundadores no estabelecimento da cultura é um

## VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

tema de opinião comum. Entretanto, opiniões contrárias defendem que os fundadores podem criar uma cultura à sua imagem, valores, pressupostos e visão de mundo.

Para Gifford Pinchot (1994), consultor de administração inovadora, à proporção que a complexidade de cada organização ultrapassa o domínio da liderança direta, o papel central do líder passa a ser o de contribuir para a cultura empresarial e instituições corporativas que coloquem a liberdade em ação e criem uma sociedade mais livre dentro das organizações. A evolução cultural é considerada, basicamente, como o processo de resolução de crises no papel das lideranças.

### **MÚLTIPLAS CULTURAS**

Na visão de Kilmann e sua equipe, os administradores que seguem o X de McGregor tendem a admitir a existência de apenas uma cultura - de cima para baixo - já os que seguem o Y, defendem que várias culturas ou sub-culturas podem coexistir na mesma organização. Meryl Louis admite que existem potencialmente várias culturas nos locais de trabalho. A maioria das empresas possui mais de uma cultura. Os diferentes conjuntos de crenças e pressupostos compõem uma série de sub-culturas. A ansiedade associada ao desenvolvimento futuro da empresa é geralmente expressa em termos da linguagem e posicionamento político dessas diferentes sub-culturas. O reconhecimento de culturas organizacionais, principalmente na perspectiva funcionalista, ganha uma significação, entre outras, como instrumento a ser mais bem aproveitado na condução dos negócios. Vários trabalhos na área de consultoria e na formação de modelos procuram outros sistemas organizacionais a fim de encontrar novas alternativas de sucesso, nos quais a cultura aparece como subsistência e superestrutura. Weick (1985) sustenta que cultura e estratégia são sintetizações que se sobrepõem. Ambas descrevem o caminho em que as pessoas compreendem o que está acontecendo.

### **ESTRATÉGIA E MUDANÇAS CULTURAIS**

Conforme Carlos Matus (apud HUERTAS, 1996), o planejamento é um cálculo que precede e preside a ação para criar o futuro, ou seja, antes de qualquer organização adotar iniciativas ou políticas de gestão do conhecimento, esta deve conhecer seus objetivos, seus macro processos, suas atividades, seus produtos ou serviços, assim como os recursos humanos

## VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

e materiais a serem alocados, pois sem essa visão sistêmica nem a alta direção, nem o corpo funcional podem promover a convergência de esforços e de interesses, fazer uma boa gestão ou, mesmo, obter um desempenho satisfatório.

Para Lima (1998), o processo de adaptação externa como forma da organização se amoldar ao contexto influencia a cultura organizacional, no que se refere à capacidade da entidade de apropriar-se às tendências de transformação, revertendo-as em vantagens com relação à concorrência. É um processo de ajustamento da organização ao meio, e alude-se a capacidade de fazer, face às transformações de maneira menos traumática possível para os integrantes da organização. A organização e sua cultura organizacional se refletem uma na outra, uma é o espelho da outra, mas nunca uma pode reproduzir integralmente a outra, é a conclusão que chegou Alves (1997). Através dessa interação, os valores culturais estabelecem a conduta adequada que expressam sentimentos, demonstram respeito, manifestam discordância, honestidade, equidade, confiança, decoro e outros predicados inerentes ao comportamento humano nas organizações. Ao aprender consigo mesmo, através de suas reações imediatas, suas manifestações e suas insatisfações pessoais, os indivíduos desenharam um retrato dos problemas que a situação do trabalho exige, a identificação com a organização e a perspectiva de carreira, constituindo sistemas de referências simbólicas e moldando as ações de seus membros segundo um certo figurino, com base na cultura organizacional, servindo de elo entre o passado e o presente e contribuindo para a permanência e a coesão da organização. E assim sendo, a alteração nos significados ocorrem apenas quando permeados pela congruência de interesses entre os grupos e quando novas concepções culturais se adequar à hierarquia de valores já estabelecida, evitando uma transformação radical no status quo. A mudança cultural, portanto, tem como prerrogativa o compartilhamento de novos valores, à medida que revisam as suas províncias de significados com base na interpretação dos pressupostos das ações. As interações passam a ser orientadas por outro referencial simbólico cultural, o qual irá redefinir e redirecionar as práticas organizacionais.

De acordo com Schein (apud Fleury, 1996), a cultura organizacional está introjetada, com mais ou menos profundidade, no modo de pensar, de agir e de se comportar da organização. Essa profundidade depende do quão forte é a cultura para o grupo de pessoas que compõem a organização, da força resultante da natureza dos problemas enfrentados e superados pelo grupo e das funções positivas exercidas pela cultura, estabilizando o ambiente organizacional, à medida que preserva as soluções que se demonstraram benéficas,

## VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

proporciona não só identidade como também significado e coerência para o cotidiano da organização. Verdade é que, em tempos em que as informações se avolumam rapidamente e as mudanças ocorrem num ritmo jamais visto, as empresas não podem se manter em estado de inércia, pois o mercado não permitirá que sobrevivam. Portanto, a mudança é fundamental e deve começar através da cultura organizacional, com a conscientização do mercado, com educação, trabalhando os traumas e com respeito às pessoas. As constantes e rápidas mudanças nas tecnologias e nos desafios com que se deparam as organizações exigem competência e habilidades cada vez mais distintas dos trabalhadores e é consenso, atualmente, o fato de que o melhor profissional é aquele que “saber aprender” ou que “está continuamente aprendendo”.

Peter Senge (apud Drucker, 1996), lembra que não há 'pílula mágica'. Mudanças significativas exigirão imaginação, perseverança, diálogo, rigoroso cuidado e uma disposição para mudança por parte de milhões de pessoas.

### **MUDANÇA CONTEMPORÂNEA ORGANIZACIONAL**

As organizações vêm passando por vários tipos de transformações, frente à necessidade de lidar com ambientes de negócios instáveis, incertos e marcados por mudanças constantes. Ordenando os fatos, será adequado agrupar essas transformações em três áreas: tecnologia, humana e organizacional. Cumprindo uma função didática, essa separação não pretende negligenciar o caráter de interdependência e sobreposição que existe entre essas áreas. Apesar de, não se apresentarem em todas as organizações, é possível considerar as transformações discutidas como tendências irreversíveis, quando identificadas podem ocorrer múltiplas combinações. No âmbito da Instituição, as organizações inseridas em um ambiente constituídas por regras, crenças e valores, criados e consolidadas por meio da interação social. Nesse sentido, a sua sobrevivência depende da capacidade de atendimento à orientações coletivamente compartilhadas, cuja permanente sustentação contribui para o êxito das estratégias implementadas e, por conseguinte, para o plano funcionamento interno. Assim, diante das mesmas prescrições ambientais, as organizações também competem pelo alcance da legitimidade institucional, o que torna suas práticas cada vez mais homogêneas, (Scotte, Meyer e Rowan apud Silva e Fonseca (1996). Os ambientes institucionais caracterizam-se por sua vez, pela elaboração e difusão de regras e procedimentos, que proporcionam às

## VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

organizações legitimidade e suporte contextual. Nesse caso, o controle ambiental incide sobre a adequação da forma organizacional e às pressões sociais resultando em um isomorfismo institucional. Sobre as condições de incerteza, as organizações sujeitam-se a requerimentos governamentais, copiam estruturas e práticas, ou implementam medidas genericamente aceitas em redes profissionais. Escolas e Hospitais Públicos constituíram alguns exemplos de influência dos fatores institucionais, Meyer apud Silva e Fonseca (1996), por concentrarem-se no contexto de Organizações não-lucrativas, pois a maioria dos estudiosos tendem a elaborar as investigações a partir da diferenciação entre ambiente técnico e ambiente Institucional.

No entanto, a ação organizacional é desencadeada a partir, do reconhecimento de que vantagens competitivas são obtidas mediante a implantação de estratégias coerentes, com o conjunto de significados socialmente compartilhado. Nesse sentido, os fatores institucionais convergem com os fatores técnicos no estabelecimento das formas e das relações organizacionais, à medida que favorecem a legitimação das ações institucionais podem contribuir para a emergência e a manutenção de uma ordem de mercado tanto dentro como, entre organizações competitivas. A esse novo pacto, pode-se somar expectativas provenientes de valores emergentes na sociedade, tais como, o desejo de maior participação e a busca de auto-realização.

No contexto das organizações, esses valores expressam-se na insatisfação quanto ao poder centralizado e, conseqüentemente, na busca de maior participação e autonomia. Já tendo assumido dimensões de uma preocupação planetária, a ética deve ser destacada como um outro aspecto das transformações da natureza humana que se processam nas organizações; dentre as características que foram associadas ao atual ambiente de negócios, todas trazem consigo fortes exigências com relação à ética. Destacando-se algumas delas, pode-se mencionar as novas relações que vêm se estabelecendo com fornecedores e concorrentes, as quais são constituídas em torno de parcerias onde confiança e ética são pilares irremovíveis. As crescentes demandas por parte da sociedade quanto às decisões e ações responsáveis das organizações, também se relacionam a posicionamentos éticos ao nível individual.

As estratégias utilizadas pelas organizações no passado estavam vinculadas a planos elaborados pela alta direção. Atualmente a visão e ações estratégicas estão presentes entre todos os membros, muito bem orientado e preparado para resultados pretensiosos e não para tarefas fragmentadas sem produtividade. Sabendo que, em um ambiente de negócios a competição se dá em base global, as organizações sentiram a necessidade de orientação para o

## VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

mercado global. As empresas foram atingidas pela globalização, independentemente da atuação dentro ou fora das fronteiras geográficas de seus países, pois correm os riscos da competição estrangeira. O processo de aprendizagem contínua é o mecanismo adotado pelas organizações como destaque nos setores, tendo em vista que, administrar a mudança confronta-se com administração de surpresas e as organizações abandonaram tais métodos para que os erros não continuassem sendo os mesmos. Portanto, as organizações estão mantendo a margem de adaptação no relacionamento do ambiente em que se atua, pois estão inseridas num contexto mais amplo, visualizando competência e responsabilidade proporcionando o surgimento de novos valores pessoais e a urgência de um novo paradigma.

O autor Inglehart (1990), em suas pesquisas referentes às grandes mudanças culturais, detectou a inserção das mesmas junto à sociedade Industrial contemporânea: e informa que a presença de problemas concretos e de organizações que articulem a ação dos indivíduos podem não ser elementos suficientes para alcançar a participação em movimentos sociais. O determinante da participação seria a existência de algum sistema de valores ou ideologias que desperte o interesse das pessoas para agirem. Procurando caracterizar o que estaria associado a muitos dos movimentos sociais recentes, o autor chamou de pós - materialismo o sistema de valores que ressalta a diferença exclusiva no crescimento econômico, o que caracterizou a revolução Industrial e valorizou os aspectos não-econômicos relacionados à qualidade de vida. Os valores emergentes, reunidos em apenas três grupos poderão ser útil na ordenação de idéias. Primeiramente verificou-se um conjunto de valores unidos ao desejo de maior participação pessoal, consignado pelo exercício de direitos e responsabilidades. O segundo grupo representaria os valores referidos à plena realização do potencial humano e o terceiro seria a busca de uma simplicidade voluntária mediante à aquisição e ao uso de bens materiais.

Portanto, esses valores estão direcionados para a transformação pessoal e interior. Como denomina o Programa de Valores e Estilos de Vida do Instituto de Pesquisa de Stanford, são valores “voltados para o interior” (Evans e Russell, 1992, p. 127). Essa inclinação pode significar a possibilidade para novas opções na busca de soluções para muitos dos problemas contemporâneos. A união dos potenciais pode acontecer na consolidação de novos valores pessoais que estarão refletindo-se nas relações interpessoais, conseqüentemente serão determinadas novas construções sociais. Muitas são as discussões e os questionamentos em torno da Universidade, mas na verdade não existem parâmetros pré-definidos de como

## VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

deve ser a sua relação com os conflitos provocados pelo desenvolvimento acelerado e as preocupações sociais.

Chauí (1993 p.11-13), focaliza as Universidades sobre dois aspectos principais: a vocação política e a vocação científica, estabelecendo relações entre saber e poder, entre cidadania e conhecimento. Enfatiza o seu caráter público ou aberto, isto é, a ciência não sendo privilégio de corporações de ofício, mas deve e pode ser realizada por todos; e segundo o seu caráter coletivo, o conhecimento é vasto, e importante demais para ser obra de um só, ou de uns poucos. Neste momento em que estamos nos aproximando da virada do milênio, não se pode negar o extraordinário desenvolvimento ocorrido no seu interior, e o importante papel desempenhado no contexto político, social e econômico. No entanto, verifica-se, sem muito esforço, que o ensino superior vem passando por uma crise sem precedentes em sua história, não só no Brasil, mas praticamente em todo mundo conhecido. Em virtude dos desafios e tendências que lhe são impostos, a Universidade, hoje mais do que nunca, precisa se reequipar e se atualizar, a fim de que possa enfrentar os desafios do futuro, com prioridades que vão ao encontro dos anseios da sociedade que a mantém. Este futuro, que já se faz presente, exige uma postura crítica a respeito de suas atividades e práticas de ensino.

### **CULTURA DE APRENDIZAGEM: FUNDAMENTOS CONCEITUAIS**

A cultura organizacional pode não ter cérebro, mas têm sistemas cognitivos e memória (Hedberg apud Amboni 1997), desenvolvem rotinas, ou seja, procedimentos relativamente padronizados, para lidar com problemas internos e externos. Estas rotinas vão sendo incorporadas, de forma explícita, ou inconsciente, na memória organizacional.

Segundo Senge (1994), organizações que aprendem são as que permitem as pessoas expandirem continuamente a sua capacidade de criar novos padrões de pensamentos e aprendem a trabalhar juntas, em equipe; “(...) uma organização que aprende nunca é um produto final, mas em permanente processo contínuo(...)” (AMBONI, N., 1997, p.146).

Fleury (1995), recorreu ao trabalho proposto por Garvin (1993), um conceito bastante simples de uma organização que aprende não apenas cria novos modos de pensar, pelo fato da mesma incorporar novos conhecimentos para a realização do trabalho. Uma organização que aprende é uma organização habilidosa na criação, aquisição e transferência de conhecimento e

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

na modificação do seu comportamento para refletir o novo conhecimento e as novas idéias. Essas atividades de aprendizagem fazem com que as organizações sejam mais inteligentes.

Garvin (apud Fleury,1995), propõe cinco caminhos através dos quais a aprendizagem organizacional pode ocorrer:

- a) Resolução sistemática de problemas;
- b) Experimentação;
- c) Experiências passadas;
- d) Circulação de conhecimento;
- e) Experiências realizadas por outros.

A cultura organizacional também é vista como um conjunto de evidências ou um conjunto de postulados compartilhados pelos membros da organização, se constituindo, na concepção de Srour (1998), como uma espécie de referência que mantém a organização como um todo, e que lhe confere um sentido e engendra sentimentos de identidade entre seus membros. Nestes termos a cultura organizacional é aprendida, transmitida e partilhada, que, na visão de Srour (1998), não decorre de uma herança biológica ou genética, porem resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. Nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto precioso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. Sem referências próprias, as organizações ficariam à mercê das convicções individuais de seus membros diante de situações novas e certamente sofreriam prejuízos dada a disparidade de procedimentos e orientações. No momento em que os membros das organizações tiverem consciência da necessidade de mudança com objetivos claros do que pretendem, a organização começa a traçar seu caminho em busca da aprendizagem e da inovação (Amboni, N.,1997).

McGill e Slocum Júnior apud Amboni (1997), apontam as organizações inteligentes como facilitadores da aprendizagem de todos os seus membros. Uma organização mais inteligente se distingue de outras organizações pela liderança, pelas comunicações e pelos processos de tomada de decisão que ela utiliza para aprender a partir de suas experiências e então alterar as suas experiências subsequentes. A emergência da empresa que aprende representa mudanças e transições fundamentais em nossas idéias a respeito das organizações, exigindo uma mudança de mentalidade, de atitudes ou de percepção (JONES E HENDRY APUD AMBONI (1997).

## VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

De acordo com Drucker apud Amboni (1997), a principal mudança se dá de uma organização de comando e controle para uma organização baseada na informação. Senge (1994), comenta que está ocorrendo a transição das organizações baseadas em recursos, para organizações baseadas no conhecimento, nas quais a criação do conhecimento é a fonte de inovações contínuas, de competitividade e da sobrevivência final.

### **COMPORTAMENTOS ESSENCIAIS DAS ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM**

Para que haja uma disciplina da organização de aprendizagem, tudo precisa funcionar em harmonia. Para Senge (1994), existem cinco componentes ou disciplinas, que vêm convergindo para inovar as organizações de aprendizagem. Cada uma delas será crucial para o sucesso das outras quatro, desempenhando um papel fundamental na criação de organizações que podem verdadeiramente “aprender” e desenvolver cada vez mais capacidades para realização de suas mais altas aspirações. São elas: ***Raciocínio sistêmico***: conjunto de conhecimentos e instrumentos desenvolvidos para mostrar as modificações que devem ser feitas podendo melhorar o conjunto como um todo independentemente de sua complexidade. ***Domínio pessoal ou maestria pessoal***: visão objetiva da realidade, do que é importante para cada um, consoante aos objetivos pessoais.

Senge (1994), explica que pessoas com alto nível de domínio pessoal possuem características em comum. Para elas, a realidade do momento é uma parceria e não algo negativo; elas aprenderam a identificar e trabalhar com as forças de mudança, ao invés de resistir a elas; sempre procura ver a realidade com maior clareza; sentem-se ligadas ao próximo e à vida em si, no entanto, não abrem mão de sua individualidade. A função do domínio pessoal é de exatamente esclarecer nossas aspirações e fazer com que caminhemos na direção de realizá-los. ***Modelos mentais***: idéias profundamente arraigadas, ou, concepções que influenciam nossa visão de mundo e nossas atitudes. A modificação dos modelos mentais desencadeia um novo processo de adaptação e crescimento, provocando um aprendizado voltado para dentro, ou seja, um meticuloso exame que a organização tem do mundo que a rodeia.

Ainda para Senge (1994), a integração do raciocínio sistêmico com os modelos mentais não só melhora nossos modelos mentais (o que pensamos), como também pode alterar a forma de raciocinar, ou seja, substituindo os modelos mentais dominados por eventos

## VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

por modelos mentais que incentivam os padrões de mudança a longo prazo e as estruturas que produzem esses padrões. **Objetivo comum:** “a transformação de objetivos individuais em objetivos comuns baseados em princípios, valores e compromisso compartilhado por todos os membros, pode desencadear a mudança organizacional. Mostra a capacidade de transmitir aos outros a imagem do futuro que se pretende com a organização” (Amboni 1997, p.159). Senge (1994), diz que não se pode ter uma organização de aprendizagem sem objetivo comum. Sem a atração de um objetivo que as pessoas queiram realmente atingir, as forças que apóiam o status quo podem se tornar insuperáveis. A visão compartilhada também constitui um leme para manter o processo de aprendizagem no rumo quando surgem pressões. **Aprendizado em equipe:** é o raciocínio comum concebido por uma equipe a partir de idéias preconcebidas. O mesmo é conseguido através do diálogo, do fluxo de idéias entre seus membros. É a célula para o aprendizado da organização. O aprendizado em equipe começa com o diálogo, a capacidade de os membros de um grupo levantarem idéias preconcebidas para participarem de um raciocínio em grupo. O aprendizado em equipe é muito maior do que a soma da aprendizagem dos indivíduos; ele torna-se vital, já que a unidade fundamental de aprendizagem nas organizações modernas. Atualmente, os princípios e a prática do diálogo, estão redescobertos e colocados em um contexto contemporâneo. A disciplina do diálogo também consiste em aprender a reconhecer os padrões de interação que prejudicam o aprendizado em grupo.

Se uma organização de aprendizagem fosse uma inovação no campo de engenharia como o avião ou o microcomputador, os componentes seriam chamados de “tecnologia”. E a idéia de que as organizações podem se beneficiar com a aplicação de disciplinas não é totalmente nova, pois as disciplinas administrativas, como a contabilidade, por exemplo, já existem há um bom tempo. Mas as cinco disciplinas de aprendizagem diferem das outras já existentes no sentido de que são disciplinas “pessoais”, ou seja, têm a ver com o que pensamos, o que realmente queremos e como interagimos e aprendemos uns com os outros. Segundo Fleury (1995 p. 30), os seguintes pontos são essenciais para gerar a dinâmica de aprendizagem:

- a) **O processo de inovação** e de busca contínua de capacitação e qualificação do pessoal das organizações é um processo permanente, jamais se esgota;
- b) **O processo de aprendizagem** é um processo coletivo, partilhado por todos e não o privilégio de uma minoria pensante;

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

c) **Os objetivos organizacionais** são explicitados e partilhados, pois os compromettimentos com estes objetivos ocorrem em função da congruência entre os objetivos individuais de autodesenvolvimento e os objetivos de desenvolvimento organizacional;

d) **A comunicação** flui entre, pessoas, áreas e níveis visando à criação de competências interdisciplinares;

Desenvolver-se uma **visão sistêmica e dinâmica do fenômeno organizacional**. As organizações que favorecem na retenção de uma vantagem competitiva não indiferente de imitação proporcionam à empresa, uma condição rara e singular dificilmente alcançada pela concorrência.

### **CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DAS ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM**

Segundo McGill e Slocum Júnior apud Amboni (1997,p.13), as características básicas das organizações que aprendem são as que corresponde:

- a) Uma organização que aprende tem uma cultura e um conjunto de valores que promovem a aprendizagem. Uma cultura de aprendizagem é uma cultura em que as seguintes qualidades são claras e consistentes com, a abertura para experimentos, encorajamento para aceitar riscos com responsabilidade disposição de aceitar fracassos e aprender com eles.
- b) A estratégia de uma organização mais inteligente baseia-se no reconhecimento e na aceitação de que a aprendizagem é a única fonte de vantagens e estratégias sustentáveis.
- c) As características estruturais de uma organização mais inteligente comungam com a permeabilidade, flexibilidade e a integração em rede.
- d) Os sistemas de informações nas organizações que aprendem têm que ser precisos, imediatamente disponíveis no tempo e no espaço, para àqueles que necessitam em um formato que facilite o uso.
- e) As organizações precisam selecionar pessoas não apenas pelo que elas sabem, mas pelo que elas são capazes de aprender e recompensá-las do mesmo modo.
- f) As organizações mais inteligentes aprendem com as outras, dedica-se não apenas a maximizar sua própria experiência, mas também examinar a experiência dos outros, podendo aprender com terceiros pela formação de alianças estratégicas, com fornecedores e com os clientes, através do benchmarking, adotando as melhores práticas de outras organizações.

## VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

Max Weber (1982), favorece conseqüentemente a eficiência organizacional e a formalização, baseia-se em regras que definem as atividades e o comportamento humano nas organizações, quanto mais alta a proporção de atividades regulamentadas com menor faixa de variação comportamental permitida em relação aos regulamentos, mais formalizada é a organização. Além disso, um alto grau de formalização implica também num alto grau de obrigatoriedade das regras já existentes.

Weber (1992), define burocracia como a estrutura administrativa pública ou privada de que se serve o tipo mais puro do domínio legal, o sistema burocrático considerado por ele, como próprio do Estado Contemporâneo. O modelo Weberiano não é mais o adequado para a administração pública, uma vez que o novo ciclo econômico baseado em alta tecnologia, informação serviços e a chamada revolução pós-industrial, têm como determinante algo estranho ao modelo burocrático: a inovação. A fragmentação e verticalização típicas desse modelo dificultam a comunicação entre os funcionários e restringem a inovação. O momento atual pede uma cadeia de relações ágeis e não verticais através da qual as pessoas possam se comunicar com rapidez (Crozier apud Oliveira 1998). Deste modo, devem ter maior grau de consciência sobre a missão, maior comprometimento do público interno e grupo de interesses sobre o propósito da organização. Devem, contudo melhorar o aprendizado do corpo gerencial, no sentido de desenvolver o pensamento estratégico e uma perspectiva antecipatória instituindo a consciência de globalidade e interdependência, reforçando demandas, apoiando a capacidade de resposta, introduzindo inovações gerenciais, novas visões de futuro, novas formas motivacionais e redefinição da relação desempenho – recompensa na instituição de ensino superior.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo desta pesquisa foi discutir alguns pontos relativos aos problemas da cultura organizacional e aprendizagem, que surgem nas organizações, como um instrumento de poder institucional. Assim sendo, é possível traçar algumas considerações com base no que foi exposto ao longo do trabalho, por isso foram mencionadas as importâncias da aprendizagem que esta sendo suficientemente forte e consistente para obrigar as organizações a passarem por uma fase de ajustes, sob pena de não conseguirem sobreviver em mercados mais restritos e competitivos. Na década de 90, a sociedade brasileira iniciou uma série de transformações

## VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

políticas, sociais e econômicas, influenciando significativamente o funcionamento das suas organizações públicas e privadas. Tornou-se uma era baseada na tecnologia e na modernização, afetando a vida das pessoas e provocando uma visão dos valores individuais e coletivos, sobretudo aqueles que sustentam as relações de trabalho. No âmbito das organizações, o cenário de mudanças caracterizou-se pela busca da competitividade, culminando na urgência de implantar-se novos modelos de gestão organizacional.

Num mundo cada vez mais interligado, com os negócios mais complexos e dinâmicos, as organizações buscam na superação das deficiências de aprendizagem uma forma de reconhecer novas oportunidades e entender os perigos que bloqueiam seu desenvolvimento. A concepção de cultura de aprendizagem bem como uma nova forma de administrar empresas, realçando as cinco disciplinas de Senge (1990), faz menção para que se possa compreender os perigos que ameaçam a sobrevivência da organização e a reconhecer novas oportunidades. A leitura da quinta disciplina proporciona uma penetrante experiência pessoal e uma drástica mudança de atitude empresarial dentro das organizações.

### REFERÊNCIAS

- AIKEN, Michel, HAGE, Jerald. **Organizational alienation: a comparative analysis**. In: GRUSKY, Oscar, MILER George. **The sociology of organizations: basic studies**. New York: The Free Press, 1970. p. 527-28.
- AMBONI, Nério. **O caso Cecrisa : uma aprendizagem que deu certo**. Florianópolis : UFSC/CTC/EPS ( Tese de doutorado), 1997.
- CASCAES, Luciana da Veiga. **Organizações um novo paradigma**. Florianópolis: UfSC, 1997.
- COSTA, Sérgio. Uma esfera pública, redescoberta da sociedade civil e movimentos sociais no Brasil abordagem tentativa. **Novos estudos**, n. 38. Mar. 1994. p . 38-52.
- CHAUÍ, Marilena . Revista do CRUB - **Educação Brasileira**, v. 15, n. 31, 1993.
- DALLARI, Dalmo de Abreu. O público e o privado. **Folha de São Paulo**, 13 out, 1985.
- DIMAGGIO, Paul J., POWELL, Walter W. The iron cage revisited : institucional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48. n . 2. 1993. p.147-169.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA  
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

\_\_\_\_\_. Introduction. In: POWELLI, Walter W. **The new institucionalism in organization analysis**. Chicago: The university of Chicago Press, 1991.

EVANS, Roger, RUSSELL, Peter. **O empresário criativo**. São Paulo: Cultrix, 1992.

FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi. **Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural no centro de informática e automação do Estado de Santa Catarina S/A – Ciasc – Florianópolis : UFSC/CPGA (Dissertação de Mestrado)**, 1996.

FREITAS, Maria E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo : MacGraw - Hill, 1991.

FLEURY, Afonso Carlos Correa, Fleury, Maria Tereza Leme: **Aprendizagem e inovação organizacional** : as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.

HOFSETEDE. **Culture consequences: international differences in work – related volues** . London: Sage, 1980.

HUERTAS, F. **O método PES: entrevista com Matus**. São Paulo: FUNDAP, 1996.

INGLEHART, Rowald. **Culture shift in advanced industrial society**, Princeton: University Press, 1990.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 3 ed. São Paulo 1996 Atlas.

LOPES, Humberto Elias Garcia. **Cultura e organizações: efeitos nas funções aquisições e formação de alianças estratégicas**. In: Encontro Anual de Associação Nacional do Programas de pós-graduação em Administração, 20, 1996, Angra dos Reis. Anais... **ENANPAD**. v. 7 p. 373-392.

OLIVEIRA, Miguel Darcy de, TANDOM, Rojesh. A emergência de uma sociedade civil global. In: \_\_\_\_ (Org). **Cidadãos: construindo a sociedade civil planetária civicus**, 1995.

OLIVEIRA, Marco Antônio G. **Como entender a cultura organizacional**. São Paulo: Nobel, 1988.

ORRÚ, marco Bİggart, WOOLEY Nicole, HAMILTON, Gary G. Organizational Isomorphism in East Asia. In: POWELL, W, DIMARGGIO, Paul J. (Eds). **The new institucionalism in organizational anallysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

PINCHOT, Elizabeth, PINCHOT, Gilfford. **O poder das pessoas: como usar a inteligência de todas dentro da empresa para conquista de mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

RIBEIRO, Renato Janine. Revista do CRUB - **Educação Brasileira**, v.15, n. 31, 1993.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA  
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

- REGONINI, Glória. Estado do bem-estar In: BOBBIO, N., MATTEUCCI, N., PAQUINO, G. **Dicionário de política**. 7 ed. Brasília: Ed. UNB, 1995.
- ROUSSEAU, Jean-Jacques. **Discurso sobre a origem e os fundamentos da desigualdade entre os homens**. Brasília: UNB, 1985.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. 12. ed. São Paulo: Best-Seller, 1990.
- SILVA, Clóvis L. Machado da, FONSECA, Valéria Silva da. **Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica**. 20. ENANPAD 1996.
- SCHEIN, Edgar H. Coming to a new awareness of cultura. **Sloan Management Review**. v.25, n. 2, p. 3-16, Winter, 1984.
- SCHON, Donald A. **Beyond the stable state**. New Work: Norton Library, 1971, p. 251.
- STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem** : relatos de sucesso das grandes empresas. São Paulo, 1997.
- TAVARES, José Nilo. Patrimonialismo. In: MIRANDA NETO, Antônio et al (Coord.) **Dicionário de ciências sociais**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1987 p. 874-875.
- TOJAL, Flávio, CARVALHO, Wagner. Teoria e prática da burocracia estatal. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v . 31 n. 1, jan . fev. 1997, p 50-68.
- TOMASKO, Robert M. Downsizing: **reformulando sua empresa para o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- VERGARA, Sylvia Constant, BRANCO Paulo Durval. Competências gerenciais requeridas em ambiente de mudanças. **REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA**. 19. Anais... ENANPAD, set, 1995.
- WEICK, Karl. Educational organizations os loosely coupled systems. **Administrative Science Quartely**, n, 21, v. 1 march 1985.
- WEBER, Max. **Economia y sociedad**. Buenos Aires: Fondo de Cultura Econômica, 1992.