Organizações de aprendizagem e mudança organizacional*

Beatriz Queiroz Villardi**
Sergio Proença Leitão***

"A maior miséria da ciência é ter fundado uma neutralidade tão comprometedora e tão infeliz (...) ao lado de fantástica competência formal, que cresce em ritmo considerável, não tem nada a dizer sobre a felicidade do homem (...) A ciência emerge como possivelmente monstruosa: criatura humana que engole o homem. Sabemos demais como fazer guerra, como controlar o povo, como interferir na ecologia, mas sabemos quase nada, por vezes nada, de como sermos mais felizes."

Demo, 1989

SUMÁRIO: 1. Introdução; 2. O desenvolvimento do conceito de organização de aprendizagem; 3. Mudança paradigmática nas organizações; 4. Problema básico para a mudança transformadora; 5. Conclusão.

PALAVRAS-CHAVE: aprendizagem organizacional; organização de aprendizagem; mudança adaptativa; mudança transformadora.

Este artigo retoma a discussão sobre o problema conceitual das organizações de aprendizagem e examina preliminarmente os obstáculos básicos à sua implementação, que serão objeto de futura pesquisa.

Learning organizations and organizational change
This paper discusses the conceptual problem of learning organizations and examines, on a preliminary basis, the obstacles to their implementation, which will be the theme of a future research.

---

* Artigo recebido em maio e aceito em jun. 2000.
** Doutoranda em administração de empresas pelo IAG/PUC-Rio.
*** Professor associado do IAG/PUC-Rio.

1. Introdução

A mudança nas organizações vem sendo tratada na literatura e na prática em administração de empresas de forma eminentemente funcionalista e instrumentalista. Como o funcionalismo é um paradigma regulador, nos termos de Burrel e Morgan (1982), não preocupado com a mudança da ordem estabelecida, subentende-se que a única mudança possível nesse contexto é a de caráter adaptativo, ou seja, que atende a mudanças do ambiente sem mudar seu modelo mental, sua cosmovisão, a ordem estabelecida. Um tipo de mudança limitada, que vem gerando soluções parciais e repetitivas, modismos quase sempre incapazes de introduzir soluções substantivas a problemas, devido a um pensar exclusivamente técnico, acrítico e frágil em eticidade no sentido hegeliano do termo. Um mudar para que se possa continuar como está, ao estilo das experiências com a abordagem sociotécnica, com a teoria de sistemas e o desenvolvimento organizacional.

No quadro atual das teorias sobre mudança, a pressa em prescrever suplanta a de analisar e conhecer, em um contexto obsessivamente pragmático e de resultados a curto prazo. Teorias funcionalistas fundadas em pressupostos positivistas, ideologicamente comprometidas apenas com os interesses do capital, trouxeram técnicas e modelos desinteressados em resolver problemas humanos. Problemas já denunciados em diversos trabalhos, como em *In the shadow of organization*, de Robert Denhart, que denuncia o lado humano reprimido da organização sob o disfarce de uma racionalidade formal, ou em *The organization of hypocrisy*, de Nils Brunson, que demonstra como as empresas produzem ideologia sistematicamente conflitante com a ação administrativa em benefício da sobrevivência da empresa, mas não do bem-estar de seus trabalhadores e executivos. Autores como Christophe Dejours, Nicole Aubert, Kets de Vries, Laurent Lapierre e outros têm discutido diferentes formas de sofrimento nas organizações, um tema ignorado pela teoria funcionalista das organizações.

A adaptação, característica da teoria tradicional, afasta a mudança efetiva, transformadora, fugindo aos problemas mais delicados no âmbito da ideologia e do poder; já que anunciada como ciência neutra e fundada no mito do saber técnico, a teoria tradicional os ignora, ou os incorpora como instrumentos de dominação a serviço da gerência.

A ideologia autoritária do capital, a quem a teoria serve, marginaliza os interesses humanos, considerados satisfatoriamente resolvidos pela lei do mercado e pela lógica do lucro, enquanto os problemas relacionados ao conflito e demais aspectos do bem-estar e da realização pessoal no trabalho permanecem marginais à teoria e à prática organizacional. A empresa deve ser rentável, lembra Omar Aktouf (1996), mas não à custa do sofrimento de seus empregados e da degradação ambiental.

Boltanski e Chiapello (1999) dizem que o capitalismo precisa de pessoas que coloquem a criatividade a favor do capital, bem como dos consumidores, e também precisa de segurança, de uma zona onde o conflito não seja permanente, porque pessoas extenuadas, revoltadas ou pobres e desempregadas desordenam o sistema. Esses dois críticos da ideologia do produtivismo entendem que o espírito do capitalismo requer elementos de excitação pessoal, ou seja, de um participar de algo moderno e libertador; de justiça, para que seja provido o bem comum; e de segurança, para que as pessoas nele se engajem em um projeto de vida. O que o sistema vem fazendo, no entanto, é pressionar para que uns demonstrem sua força sobre os outros, com a mercantilização de tudo, em face da hipertrofia de um pensar instrumental econômico eticamente despreocupado. É um quadro que tende a se agravar diante das transformações crescentes no ambiente de negócios, numa economia de globalização imposta e de crescente desemprego. Observa-se, inclusive, uma tendência para as empresas serem requisitadas a suprir necessidades afetivas de seus funcionários, ante uma crescente desestruturação do espírito comunitário e familiar.

Tais problemas não foram resolvidos porque permanecem ideologicamente mascarados na estrutura de poder dominante, onde nada se quer mudar substantivamente. Os sete erros mundiais que Chris Argyris (1992) apontou há nove anos, ao fazer uma crítica de dentro do sistema, considerados cruciais pela alta administração das empresas pesquisadas, estão ainda atuais e incluem problemas de relacionamento interpessoal e ambientes de trabalho com certo grau de hostilidade. Um desses erros é a ineficácia do trabalho em equipe, aspecto considerado crucial para a agora chamada economia do conhecimento; e isto do ponto de vista da alta administração, ótica dominante na teoria das organizações que subordina os interesses da pessoa e do trabalho ao interesse finalista do capital, fonte de todo o poder.

É esta ótica, a da hegemonia do capital e da tecnologia nas organizações sociais, que tem estimulado a reação dos pesquisadores pertencentes à corrente do humanismo radical, com propostas que requerem a adoção de um conceito de mudança transformadora, também chamada de mudança generativa ou evolutiva, de caráter não-determinista e de cosmovisão voluntarista, pois afeta o conflito estrutural, os modos de dominação, de pensar e de se relacionar nas organizações. Uma reação saudável, considerados os efeitos da ideologia produtivista, demonstrados em recentes relatórios do Banco Mundial, que apontam para o aumento da pobreza, do desemprego, da violência e da destruição da natureza no planeta.

Neste contexto, o emergente conceito de organização de aprendizagem (OA) surge como uma alternativa promissora, na medida em que representa um avanço em relação à corrente da aprendizagem organizacional (AO) e contém potencial para realizar mudanças transformadoras nas empresas, ou

mesmo para reconceituar uma organização empresarial (Leitão & Martins, 1998). Constitui uma esperança de inovação na teoria das organizações, mas também um risco, se seu desenvolvimento se limitar aos pressupostos do funcionalismo modernista acrítico, incapaz de desvendar as contradições existentes em sua proposta, entre um pensar substantivo — oriundo da influência budista em Senge — e a hipertrofia do pensar instrumental, que vem causando crescentes problemas morais e éticos no mundo dos negócios. Sem mudança paradigmática o conceito se perderá como uma práxis, pois tem em seu bojo sementes de uma estrutura transformadora, encolhendo-se no campo da utopia.

O risco está também na fragilidade do conceito que nasceu com o vício da prescritividade, antes de uma formalização teórica que concedesse *status* científico para a abstração "organização que aprende a aprender". Ao contrário, está sendo apregoado e aplicado por consultores como um novo bálsamo para as "dores" empresariais e uma nova alternativa para a otimização dos lucros e da qualidade.

Nesse sentido, OA, com suas cinco "disciplinas" é um "pré-conceito" ou, mais precisamente, um pré-sistema conceitual, em busca de maior fundamentação teórica e que está sendo parcial e experimentalmente implantado em algumas corporações americanas por uma equipe do MIT coordenada por Peter Senge. Está sendo testado à maneira da grande consultoria, sem que as múltiplas barreiras existentes à sua implantação sejam empiricamente examinadas (Carvalho & Leitão, 1999), e corre o risco de ser abortado antes de constituir uma teoria organizacional de mudança transformadora. Como está, diria Émile Durkheim, é um obstáculo epistemológico que precisa ser eliminado. A falta de densidade científica, por outro lado, tem sido substituída por uma crescente literatura prescritiva com grande variedade de definições (Ulrich & Von Glinow, 1993).

O conceito requer aprofundamento teórico, pois envolve consideráveis dificuldades. A começar pelo fato de que aprender, conhecer e mudar são fenômenos complexos e associados (Kim, 1993) e que não podem ser impostos à maneira nomotética. O conceito corre o risco de ficar preso aos modelos mentais vigentes positivistas, mecanicistas e deterministas, de capacidade limitada para dar soluções sustentáveis aos problemas de natureza humana nas organizações. Se tal conceito for implantado acriticamente, o insucesso o transformará em mais um modismo na administração.

Neste artigo, apresentamos as primeiras reflexões sobre a natureza de obstáculos que se interpõem à adoção desse pré-sistema conceitual, que deverão ser objeto de investigação em futura pesquisa. Isto após uma breve análise das condições em que se deu a emergência do conceito.

2. O desenvolvimento do conceito de organização de aprendizagem

O conceito de aprendizagem organizacional

Em certa medida o conceito de OA evoluiu do conceito de aprendizagem organizacional, iniciado no final dos anos 1970, mas com presença mais marcante na literatura organizacional no início dos anos 1990. Desde então, a capacidade de uma organização aprender vinha sendo relacionada à inovação organizacional e ao empreendedorismo (*entrepreneurship*). Segundo Cohen e Sproull (1991), as teorias de aprendizagem ofereciam uma alternativa positiva aos pressupostos da escolha racional, talvez porque podiam explicar como os pressupostos organizacionais, as estruturas de conhecimento e as ações afetam e são afetadas por processos institucionais menos racionais, mas não menos importantes.

Não faltaram críticas aos conceitos de AO. Sua literatura foi considerada fragmentada, carente de trabalho cumulativo e integrativo e sem uma direção clara. Os conceitos de diferentes autores foram considerados excessivamente amplos. Huber (1991) diz que os estudiosos da aprendizagem organizacional não usaram os resultados de pesquisas prévias para projetar ou interpretar suas próprias pesquisas. Argyris e Schon (1978) já haviam alertado que as abordagens fragmentadas de AO precisariam ser transformadas numa síntese produtiva para integração à teoria organizacional. Isto porque a aprendizagem organizacional é um processo onde as organizações percebem, interpretam e administram sua experiência e seus componentes — metas, rotinas, pressupostos compartilhados e valores organizacionais —, os quais são também usados para definir sistemas organizacionais. Os dois autores afirmam, junto com Hedberg (1981), que a AO permeia a estratégia, a estrutura e o conhecimento nas organizações e não constitui processo linear separado dos outros processos organizacionais, mas sim um processo integrativo que envolve diversas dimensões organizacionais em vários níveis de análise.

Nessa perspectiva, a aprendizagem deve ser definida como um processo, tanto intencional quanto espontâneo, através do qual as organizações compreendem e administram suas experiências. Só pode ser tratada como um processo integrativo, e não como uma variável. Outra conclusão, advinda de estudos de autores como K. Weick, K. Roberts, J. S. Brown e P. Dugoid, diz ser preciso considerar a aprendizagem tanto no nível micro quanto no macro e suas interações, visto que as novas teorias sugerem a existência de interações no ambiente organizacional.

Do conjunto de estudos realizados, emergem duas diferentes abordagens: a da aprendizagem adaptativa e a do desenvolvimento do conhecimento. A primeira considera as organizações como orientadas para objetivos, com sistemas baseados na rotina e que reagem pela repetição de comportamentos bem-sucedidos. A segunda enfatiza o conteúdo produzido pela aprendizagem,

assim como os processos pelos quais as "teorias em uso" (Argyris & Schon, 1978) são comunicadas e institucionalizadas dentro e entre as organizações.

Estas duas diferentes abordagens da AO levaram também a diferentes metodologias de estudo. Os pesquisadores da aprendizagem adaptativa utilizaram técnicas de modelagem e simulação em computador, enquanto os da abordagem do desenvolvimento do conhecimento preferiram os estudos de casos aplicados ou os estudos de transferência de tecnologia.

O enfoque da aprendizagem adaptativa trata a aprendizagem como um processo de ajuste de comportamentos, em resposta a comportamentos anteriores bem-sucedidos. Na medida em que considera as organizações como aprendizes de experiências prévias, é um modelo de aprendizagem-experiência, lembrando as teorias de estímulo-resposta com uma aprendizagem baseada na tentativa e erro. Repete-se o bem-sucedido; o malsucedido, não. Nesse sentido, a mudança só ocorreria se houvesse fracasso de comportamento anterior, já que o sucesso leva à estabilidade.

A perspectiva do desenvolvimento do conhecimento, por sua vez, concentra-se nos padrões de associações cognitivas entre meio ambiente, estrutura, processos e resultados, tal como aprendidos pelos indivíduos ou pelas organizações a partir de outras organizações (Attewell, 1992). Assim, a AO é considerada um compartilhar de cognições ou valores, e a pesquisa tende a estudar os processos de transferência nos níveis intra e interorganizacionais, enfocando a transmissão do conhecimento e a transferência de *know-how* tecnológico.

Nessa perspectiva, Argyris e Schon (1978) consideram que a aprendizagem é possibilitada pelos sistemas organizacionais, que permitem que a informação válida seja processada, confrontada e debatida, bem como que as escolhas sejam feitas de maneira informada e livre. Cohen e Levinthal (1990) demonstram que a aprendizagem organizacional anterior afeta a posterior. Argote, Beckman e Epple (1990) mapearam a transferência de conhecimento entre organizações e demonstraram que os ganhos de produtividade associados a esse conhecimento podem ser transferidos tanto no interior quanto entre as organizações. E também concluíram que a transferência de conhecimento, mesmo dentro de uma organização, nunca será completa. Isso implica a existência de outros fatores importantes na transferência e difusão do conhecimento, um dos quais seria a capacidade da organização para aprender, afetando a disseminação e implementação do conhecimento tecnológico.

Na perspectiva do desenvolvimento do conhecimento, tais estudos explicam algumas dinâmicas de aprendizagem no interior e entre as organizações, mas não se aprofundam na compreensão da dinâmica do sistema em que o conhecimento individual é transferido e retido dentro das organizações. Essa abordagem enfatiza a importância de levantar os impactos dos diferentes tipos de aprendizagem — individual, grupal e organizacional — e os impactos da aprendizagem entre eles.

Desenvolvidas separadamente, essas duas abordagens trouxeram importantes contribuições para o entendimento da aprendizagem nas organizações, mas é necessário construir uma ponte entre as duas. As ênfases têm recaído sobre o nível individual ou sobre o organizacional, sem explicar como interagem esses dois níveis para influenciar a aprendizagem. Torna-se necessário construir uma abordagem integrada.

Foram vários os entendimentos sobre AO. Autores como Argyris, Schon, Romme e Dillen entendem que a aprendizagem acontece somente quando um novo conhecimento é traduzido num comportamento replicável diferente, uma vez que a aprendizagem organizacional, segundo eles, é um processo de detectar e corrigir erros. Em linha similar, Kolb (1984) vê a aprendizagem como um processo onde o conhecimento é criado pela transformação da experiência, definindo-a como uma capacidade crescente de as pessoas realizarem ações efetivas. Kim (1993) define a aprendizagem organizacional como "a aquisição de conhecimento ou habilidade de articular um conhecimento conceitual na experiência", ou seja, existe aquisição de habilidade ou *know-how* que implica habilidade física para produzir alguma ação e existe aquisição de habilidade para articular um entendimento conceptual de uma experiência ou *know-why*, relacionando pensamento com ação. McGill e Slocum Jr. (1993), por sua vez, definem a AO como "o processo pelo qual as organizações se dão conta das qualidades, padrões e conseqüências de suas próprias experiências e desenvolvem modelos mentais para entender esta experiência".

Em suma, o conceito de aprendizagem organizacional, como veio a acontecer com o conceito de organização de aprendizagem, se apresenta pulverizado, definido por diferentes aspectos, sem a necessária sistematização teórica para assumir o *status* de conhecimento científico.

Começando a definir organização de aprendizagem

No desenvolver dessas concepções positivistas e funcionalistas, emerge a proposta de Peter Senge, certamente mais influenciada pela abordagem da corrente do desenvolvimento do conhecimento. Senge (1990) vai, então, propor que a aprendizagem organizacional ocorre nas organizações de aprendizagem, "um lugar onde as pessoas continuamente expandam sua capacidade de criar resultados que verdadeiramente desejam, onde padrões de pensamento ampliado são nutridos, onde a aspiração coletiva é libertada e onde as pessoas estão continuamente aprendendo a aprender". Isso significa que, para a aprendizagem ocorrer, é preciso que outras características estejam presentes nas organizações, características estas que introduzem um novo perfil para a organização produtiva. Senge alarga e modifica significativamente os conceitos vigentes de aprendizagem organizacional, a qual se desloca para o contexto de organização de aprendizagem, ganhando novo significado.

O novo conceito também viria a ter diversos adeptos e concepções diferenciadas, entre eles Ray Stata, George Huber, Bárbara Levitt, James March, Ikujiro Nonaka, George Romme, John Dillen, David Garvin e Peter Hawkins. Sem falar no trabalho pioneiro de Chris Argyris, representando a transição da corrente do desenvolvimento organizacional para aprendizagem organizacional e OA.

McGill e Slocum Jr., por exemplo, afirmam, em 1993, que as OAs deveriam ser "organizações autoconscientes, introspectivas, mapeadoras constantes de seu ambiente" e sugerem caber-lhes, por meio do entendimento de sua experiência, descobrir o que é efetivo e aprender com esse processo de aprendizagem. As empresas que não são uma OA apenas se adaptam a seu meio, permitindo que seus administradores mudem, desde que o façam dentro das estruturas existentes. Disto decorreria a necessidade, importância e dificuldade em desenvolver-se como uma OA.

Os dois autores conceberam tipos de organizações com diferentes formas de aprendizagem, ressaltando as respectivas filosofias, as práticas administrativas, o papel dos funcionários e dos usuários e o tipo de mudança possível. Segundo eles, o novo conceito só se aplicaria a empresas que estivessem dispostas a "desaprender" sua própria organização. McGill e Slocum Jr. prescrevem sete passos para desenvolver uma OA, tarefa considerada "hercúlea" pelos dois. Otimistas quanto à própria proposta, afirmam que todos temos a possibilidade de desaprender, aprender e criar — em nossas vidas e esferas de influência — comportamentos de aprendizagem e organizações de aprendizagem. A ação começará com nossa própria desaprendizagem.

A quinta disciplina é o livro onde Peter Senge (1990) apresenta sua proposta para a construção de uma AO (depois um pouco mais operacionalizada no *Caderno de campo*), através do desenvolvimento dos integrantes da organização em cinco disciplinas: pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada e aprendizagem em equipe. Aqui a aprendizagem se apresenta como uma ferramenta para aumentar o quociente de inteligência coletivo. Inclui o diálogo como forma de comunicação e pensamento conjunto. Seu desenvolvimento requer reconhecer e superar os padrões de resistência que dificultam a aprendizagem em grupo. É uma disciplina vital para o conceito, pois seriam as equipes, e não os indivíduos, a unidade fundamental de aprendizagem nas organizações.

Senge, que ficaria conhecido como o principal idealizador do conceito de organização de aprendizagem, também fornece ferramentas para pôr em prática essas disciplinas e destruir a ilusão de que o mundo foi criado por forças separadas e não-relacionadas. Ele afirma que, superada esta ilusão, se torna possível desenvolver uma OA. A prática das cinco disciplinas é que possibilitará o aprender. Como ferramenta para facilitar essa prática, Senge apresenta os laboratórios de simulação de situações de negócios para equipes empresariais. Ele afirma que essa atividade é considerada indispensável, porque o conceito de OA foi inventa-

do, mas não foi testado, e só um número crescente de organizações de aprendizagem levaria a uma sociedade de aprendizagem, denunciando a ambição e a complexidade de seu conceito.

Senge também afirma que tornar viável uma organização desse tipo exige o desenvolvimento de protótipos, organizações que busquem soluções para os problemas do caminho, tais como: transcender as políticas internas e jogos de poder dominantes nas empresas; distribuir responsabilidade e manter a coordenação e o controle; gerar tempo para os gerentes aprenderem; desenvolver o domínio pessoal no trabalho e em casa; aprender da experiência, mesmo que não se possa vivenciar as conseqüências das ações; desvendar a natureza do comportamento e habilidades necessárias para desenvolver uma OA.

São os problemas previstos *a priori* e de considerável dificuldade, sem contar os que surgirão das experiências pilotos ora em realização, principalmente se quisermos explorar o conceito em toda sua potencialidade. São principalmente os problemas filosóficos, axiológicos, políticos, ideológicos e antropológicos que fundamentam os atuais pressupostos dos gestores.

Estamos aqui lembrando que, para se tornar um conceito efetivo de mudança transformadora, a OA terá de deslocar os modelos mentais vigentes, com seus valores pessoais, cultura, sistema de poder e ideologia autoritária do capital, para os modelos mentais do humanismo, aceitando revolver a ordem estabelecida, que não é apenas das organizações produtivas, mas da sociedade como um todo. Para isso será necessária uma grande força conceitual que transforme os pressupostos da atual forma de organizar e gerir empresas. Se a OA assumir o *status* de teoria organizacional, terá mais possibilidades de aceitação no meio empresarial, já bastante ressabiado com tantos modismos que entraram triunfantes pela porta da frente, mas evadiram-se em silêncio pela porta dos fundos nessas últimas décadas. Naturalmente, isto implica admitir que existem empresários com desejo de mudar e cabe discutir os limites dessa mudança.

Kofman e Senge (1993) afirmam que quando falam de uma OA não estão descrevendo um fenômeno "exterior" nem estão rotulando uma realidade independente. Estão articulando uma visão que envolve tanto os observadores quanto o observado em um sistema comum. Dizem eles: "acreditamos que uma organização de aprendizagem deve estar fincada em três alicerces: (1) uma cultura baseada em valores humanos transcendentes de amor, surpresa, humildade e compaixão; (2) um conjunto de práticas que possibilitem conversação generativa e ação coordenada e (3) a capacidade de perceber e trabalhar com o fluxo da vida como sistema (...) [onde] as pessoas possam falar de coração e conectar-se com o próximo no espírito do diálogo". Este é, sem dúvida, um discurso pouco familiar ao mundo da administração dos negócios, que está mais para "concorrente bom é concorrente morto" do que para cooperação, respeito mútuo, humildade e outros princípios restritos hoje às grandes tradições religiosas.

Senge acredita na viabilidade de seu conceito, com fundamento na crença de que os homens gostam de aprender, pois isto é da sua natureza. Certamente se inspira aqui na experiência do príncipe Siddharta em seu aprendizado para o crescimento pessoal. Acredita que o desenvolvimento do conceito é algo natural, na medida em que ocorreria hoje uma mudança da visão instrumental do trabalho (como um meio para atingir um fim) para uma visão intrínseca do trabalho, mais consistente com nossas elevadas aspirações. O conceito ajudaria a mudar nossa maneira de pensar, orientando-nos para o que realmente almejamos.

Romme e Dillen (1997) dizem que tanto Kofman e Senge (1993) quanto Swieringa e Wierdsma (1992) consideram uma OA diferente de uma organização comum devido à ênfase no conhecimento coletivo. Para a obtenção deste conhecimento também recomendam a aprendizagem em equipe, onde o diálogo seja considerado a chave para estimular os membros da equipe. Isto implica reconhecer que o conceito tem potencial para reformular a concepção de organização vigente.

Fica implícito em todos os autores que trabalharam a idéia de organização de aprendizagem, que este é em si mesmo um conceito de mudança organizacional, uma vez que a aprendizagem permanente implica constante transformação, pois aprender é transformar, através de um processo contínuo de construção da identidade da empresa em suas interações com o ambiente (Leitão & Martins, 1998). Na visão aristotélica, aprendizagem é mudança ou movimento, a realização do que está em potencial. A mudança está, portanto, na natureza do conceito de aprendizagem.

3. Mudança paradigmática nas organizações

O conceito paradigmático de mudança

Reportamo-nos novamente a Burrel e Morgan (1982) para lembrar seus quatro paradigmas sociológicos que orientam os estudos em ciências humanas e sociais e, particularmente, na administração de empresas: são os paradigmas funcionalista, interpretativo, humanista radical e estruturalista radical, sendo o primeiro inteiramente dominante no campo das teorias organizacionais. Os dois primeiros são considerados paradigmas que buscam a estabilidade, despreocupados com a mudança, a não ser que ela tenha caráter puramente adaptativo à novas condições ambientais.

Nesta tipologia, o humanismo radical é o que se apresenta com maior potencial transformador, pois não só tem a mudança radical como seu propósito, como também é subjetivista, aceitando a idéia de que a realidade se constrói internamente. Sua visão do mundo social é nominalista, antipositi-

vista, voluntarista e ideográfica. Idealiza uma sociedade que procura superar as limitações dos arranjos sociais existentes.

O humanismo radical pressupõe que a consciência do ser humano está dominada por superestruturas ideológicas com as quais ele interage, alienando-o, dando-lhe uma falsa consciência e impedindo sua verdadeira realização. Assim, a maior preocupação está em libertar o homem das limitações que os arranjos sociais vigentes lhe impõem. Os teóricos alinhados com esse paradigma fazem a crítica do *status quo*, vêem a atual sociedade como desumana e procuram articular formas de libertação dos padrões sociais existentes para realização do potencial humano. Propõem, portanto, mudar a sociedade na sua forma de cognição e na sua consciência.

Embora tal alinhamento paradigmático não esteja explícito na obra de Senge e seus colaboradores e o conceito de OA tenha nascido no seio do funcionalismo americano, no MIT e em Harvard, há aspectos que aproximam este conceito do humanismo, como, por exemplo, a idéia de diálogo e aprendizagem conjunta para libertação dos desejos coletivos. Cabe questionar se o conceito representa uma transição de um paradigma para outro e em que medida isso lhe confere potencial transformador, observando-se, no entanto, que o humanismo presente na proposta de Senge tem um forte componente místico, não encontrado no anarquismo individualista, no existencialismo francês ou na teoria crítica que constituem as bases daquele paradigma.

Sinais potenciais de mudança transformadora

Um esforço inicial para interpretar o sentido do texto de Senge e sua intenção na elaboração do conceito pode sugerir algumas pistas sobre sua postura humanista na administração. O estudo da natureza da mudança contida no conceito de OA requer uma maior aproximação da natureza do conceito, informando sobre sua epistemologia. Faz-se aqui uma nova reflexão neste sentido, após um primeiro esforço em examinar a possibilidade de a teoria dos sistemas vivos vir a enriquecer e solidificar o conceito (Leitão & Martins, 1998).

O trabalho de Gonzalez (1994) ajuda neste esforço. Ele mostra Senge como um autor representativo do momento particular da cultura ocidental pós-moderna, onde o pensamento oriental e o pensamento gnóstico, relegados no discurso modernista, parecem acrescentar sua influência, talvez porque “muitos dos fundamentos de nossa cultura estejam rachando, sendo necessário discernir a validade das novas propostas”. Ele identifica seis questões subjacentes ao conceito de organização de aprendizagem, identificando nas duas últimas maior potencial para uma mudança transformadora. As quatro primeiras são:

- Senge se alimenta da teoria de sistemas desenvolvida por Jay Forrester no MIT; considera-se membro da escola de s*ystems thinking*, que se propõe a desenvolver uma nova mentalidade. Seu discurso sistêmico pretende mudar o próprio indivíduo;
- o discurso de Senge é iniciático, de racionalidade mística e comunitária; o orientalismo está presente na disciplina *domínio pessoal*; não é coincidência que ele pratique o zen-budismo há vários anos;
- Senge utiliza metáforas como elementos didáticos de expressão e representação e também como instrumentos de conhecimento e orientação para a ação das organizações; são metáforas orgânico-vitalistas, mecânicas, esportivas, musicais e até navais; junto às metáforas, utiliza também mitos e narrações das tradições religiosas como ferramenta epistemológica;
- sobre a "nova ciência", considera-a representada por Capra, Kaufman e Bohm.

A quinta e a sexta questões merecem maior atenção.

Em relação à aprendizagem e cultura, Senge se inspirou nos estudos sobre inteligência artificial, na psicologia cognitiva e nas neurociências. Reconhece que De Geus o introduziu no terreno das OAs e que Argyris e Schön foram os pioneiros nos estudos sobre aprendizagem organizacional, conscientizando-o sobre a importância de o líder da organização ser o primeiro a aprender e que da aprendizagem surge a ação. Senge teria apenas popularizado o assunto. Schein também o influenciou nos temas relativos a significados compartilhados, pressupostos e valores subjacentes à cultura organizacional, à aprendizagem como necessária à adaptação ao meio ambiente e à missão do líder.

Em relação ao pensamento estratégico, Senge menciona Mintzberg, Mittroff, De Geus e Weick, dos quais utiliza os estudos sobre modelos mentais, sobre planejamento como uma forma de aprender a explicitar os modelos mentais e questioná-los e ainda sobre a intuição como um saber complementar ao racional. A terceira disciplina apoiou-se na proposta de De Geus, impulsionador do método de cenários como forma de revisar pressupostos e modelos mentais.

Quanto a uma nova forma de gerenciar — uma nova liderança —, adota uma postura visionária mística, baseada no pensamento sistêmico e no senso de "irmandade". Combate o mito da direção impositiva e controladora, pois este tipo de controle seria ilusório.

No que se refere à qualidade total, Senge considera esse movimento a primeira onda na construção de uma sociedade de organizações de aprendizagem. A primeira onda enfatizou os trabalhadores de linha, a segunda, os gerentes e a terceira permeará toda a organização. Para ele, a excelência corporativa é uma meta da organização que requer o desenvolvimento pessoal dos indivíduos, o domínio pessoal.

A sexta questão diz respeito à natureza, ao ser humano e à organização. A natureza é um todo não composto de partes, mas de todos. Um todo onde há outros todos, sem limites reais, mas somente arbitrários. A Terra, como cada um de nós, é um todo indivisível. Para esclarecer o que o autor entende por todo e por partes é conveniente recorrer ao marco sistêmico que utiliza. A natureza seria um sistema tal como desenvolvido por Morin em *O método*.

Com relação à arbitrariedade e à irrealidade dos limites, Senge parece assumir uma postura panteísta, pois no panteísmo existe apenas uma substância: o ser existente por si mesmo, absoluto, eterno, infinito e impessoal. As coisas, incluindo o ser humano, não são substâncias independentes, apenas determinações ou modos de manifestação do absoluto. Consideradas empiricamente, as coisas diferem umas das outras, mas, em sua essência profunda, metafísica, se identificam entre si e com Deus, conforme a teoria *todo-uno*.

A concepção holística também partilha esses conceitos. O "todo" é o universo, a natureza. O universo é considerado um sistema complexo, vivo. A organização seria um todo desse todo, mas sem um limite preciso que os distinga, pois isto resultaria na perda da conexão total. Segundo Senge (1990) o sistema causaria padrões de comportamento em que se desenvolvem ações ou eventos e os padrões poderiam ser mudados ao se mudar a estrutura do sistema. Ele rejeita um evolucionismo onde algo "fora" influencia algo "dentro", pois os limites são meros pontos de vista. É o ser universal quem, em seu desenvolvimento, vai explicitando diversas expressões de si. A existência de estruturas ou arquétipos se explicaria pelo fato de serem expressões do mesmo todo.

A idéia de sistema como um todo expressa a concepção de ordem, porque a natureza, segundo Peter Senge, assume o equilíbrio em direção a uma meta, pois nos sistemas haveria processos equilibradores. A mudança e a desordem seriam aparentes, além do caos se produziriam novas estruturas, novas ordens. Caberia ao ser humano descobri-las. Para isso é preciso pensar de forma não-linear, complexa e circular, onde a causa e o efeito não estão próximos. A causa é entendida como interação do sistema, e o efeito como sintoma, expressão dessa interação.

Quando fala do ser humano, Senge considera que o sistema é a causa dos comportamentos, mais que as ações dos indivíduos: por isso, devemos estudar as estruturas subjacentes. Mas essas estruturas não são algo "fora"; o próprio ser humano é parte delas e, por isto mesmo, temos a possibilidade de alterá-las. Nesta leitura, o sistema não é uma prisão onde não há lugar para atuar. Pode-se exercer influência por meio do pensamento sistêmico, levando-se em conta o princípio da "alavancagem".

Conhecer, para Senge, não significa propriamente conhecer a essência das coisas, tarefa dos filósofos, mas encontrar sentido nas pluralidades homogêneas. O sentido, e não o ser, é o que a inteligência procura e é capaz de captar. Aqui parece haver afinidade com o holismo, pois Senge rejeita o reducionismo e sugere que devemos buscar compreender o todo, mais que entender a parte.

No que toca à organização, Senge acredita na natureza social do ser humano, na possibilidade de se ter e transmitir uma visão comum, de se aprender em equipe. Também confia na possibilidade do diálogo, embora não negue que existam freqüentemente conflitos com a vida privada e falta de colaboração, quando se percebe alguma ameaça ao próprio *status*. Sua resposta a este problema é pedagógica: o trabalho do líder não é forçar, mas ser exemplo, criando um clima propício à aprendizagem coletiva.

Nesta visão, o social está ligado ao sistema maior da natureza, pois estamos conectados com o mundo e acabaremos por descobrir esta ligação. E disto surge uma idéia de irmandade, compaixão e compromisso com o todo, que leva a superar o particular e fortalece a unidade. Seria uma visão comum que admite visões particulares. Esta concepção de organização é antropológica e metafísico-cosmológica, na qual o pano de fundo é a visão sistêmica com o social como um subsistema do sistema total.

A ética, em Senge, repousa na confraternização universal de todos os subsistemas, unidos além da aparente diversidade, uma vez que a natureza do ser humano é social, por ser sistêmica. A visão comum, a unidade organizacional, é possível porque há uma real unidade acima das diferenças. Esta real unidade nada tem a ver com o sentido manipulador da alta gerência, quando procura criar objetivos comuns a todos os membros da organização. Tem a ver com sua visão otimista da natureza humana, onde os conflitos políticos são apenas um desafortunado acidente, superável por meio da correta visão comum e pelo aprendizado.

Nesse conjunto de fundamentos do conceito de OA, coexistem elementos funcionalistas da teoria das organizações estabelecida e propostas de transição de natureza emancipadora, que se utilizam do pensamento sistêmico para a autocrítica constante, a mudança dos níveis de consciência e a construção social da realidade, características integrantes de um humanismo transformador. Algumas palavras-chave ajudam a identificar esta postura de Senge: senso de irmandade, compaixão, domínio pessoal, unidade com Deus, ser holístico, ser social, consciência crítica, prática da verdade.

4. Problema básico para a mudança transformadora

Pressupostos organizacionais

Com tais características, a proposta de Senge embute inequívocas dificuldades para a transformação das empresas em organizações de aprendizagem. Tais dificuldades são de natureza cultural, problema examinado em Leitão e Martins (1998), estrutural, psicológica, política, ideológica, filosófica e axiológica.

Vamos examinar aqui, preliminarmente, uma noção da epistemologia, o pressuposto, que está na base do elenco de dificuldades implícitas no conceito.

Os pressupostos organizacionais, por vezes inconscientes, constituem um ponto de partida para entendermos como teorizamos e agimos profissionalmente, porque são subjacentes a toda teoria e a toda ação. Charles Tart (1991) diz que, por não percebermos nossos pressupostos, não os questionamos e acabamos agindo como robôs, sem conhecer de forma mais profunda o que pensamos e o que fazemos. Astley e Van de Ven (1983) lembram que "valores subjacentes e vieses agem como suposições aceitas como verdadeiras nas visões de mundo que guiam a teorização e constituem paradigmas que canalizam a atenção em direções específicas, impedindo a investigação de outras esferas teóricas, ideológicas e práticas". Cabe, portanto, ao pesquisador formulador de teorias ter consciência de como conhece o objeto de seu estudo, pois ele reforça ou desenvolve pressupostos organizacionais implícitos nas diferentes teorias que influenciam a prática da gestão.

Organizações, por outro lado, são parte de um todo e estão intimamente ligadas à sociedade onde operam, realimentando seus valores, sua ideologia e estrutura de poder. Embora possam agir em seu próprio interesse, isto provoca tensão entre as partes e o todo, e os processos de mudança não se desvinculam desta condição; por isso, mudanças nos pressupostos organizacionais sempre implicam sensíveis dificuldades. Cabe, portanto, aos gestores de mudanças conhecer os pressupostos em que se apóiam, com suas limitações, e os pressupostos que pretendem adotar.

A pesquisa precisa examinar as compatibilidades entre os pressupostos organizacionais contidos no conceito de OA e os dos gestores que pretendem implantar mudanças em suas organizações. Ambos precisam ser explicitados para que se possa definir o grau de transformação que aquele conceito admite na sua implantação.

Pressupostos individuais

Estes são mais inconscientes que os organizacionais. Brown (1990) diz que eles influenciam o que focamos e como interpretamos nossas experiências, tendo relação significativa em nossos julgamentos, juízos de valor e importantes implicações com todo o processo decisório. Pressupostos, aqui entendidos como nossas interpretações *taken for granted* sobre a dinâmica da vida individual e coletiva, influenciam nossos pensamentos e ações, constituindo convicções que acabam por automatizar nosso comportamento.

Ao longo da vida, acumulamos esses pressupostos, que se tornam nossas verdades pessoais pela experiência, condicionamentos familiares e culturais. Como os componentes emocionais superpõem-se aos da experiência e da razão, essas convicções se estruturam, se modificam e se ocultam no incons-

ciente, tornando-se mais e mais complexas, até formarem uma teia indissociável de nossa própria personalidade. Assim, os pressupostos originam e condicionam grande parte de nossas atitudes, ações e valores.

Pressupostos individuais interagem com os sociais e servem, segundo Brown (1990) como apoio às nossas interpretações sobre a realidade social. Para este autor, eles formam a base da cultura, junto com as crenças compartilhadas, e se convertem em valores sociais. Paradigmas sociais, como o funcionalismo, são também um conjunto de pressupostos sobre a natureza dos fenômenos organizacionais e a natureza de seu conhecimento e estão presentes nas decisões e atos praticados nas organizações. Mudá-los envolve dificuldades que a pesquisa teórica deve ajudar, aprioristicamente, a resolver.

5. Conclusão

Transformar uma empresa numa organização de aprendizagem requer, portanto, mudanças de seus pressupostos, dos pressupostos sociais que ela adota na condução de suas estratégias de negócios. Os atuais, que sustentam os modelos mentais vigentes na grande maioria das empresas, acabarão por perceber o incipiente conceito de OA como mais uma estratégia de mudança adaptativa. Por isso, terão de ser mudados.

É desejável que a pesquisa acadêmica penetre as contradições existentes entre os pressupostos que emergem da proposta e os dos gestores que conduzem processos de mudança, pois os pressupostos, por si sós, são uma barreira para a aprendizagem. As questões que se colocam aqui são as que se seguem.

Por que os empresários aceitarão mudar sua visão de maximização de lucro a curto prazo sem maiores preocupações com responsabilidade social, pela de lucratividade a longo prazo que incorpore benefícios a seus vários públicos?

Terá o conceito força suficiente para convencê-los pela via do projeto piloto, escolhida por Senge, ou precisará de maior consistência teórica antes de qualquer forma de implantação?

Ao contrário de outros teóricos, que buscaram apoio empírico anterior, Senge parte da crença de que seu pré-sistema conceitual — as "cinco disciplinas" — será apreendido na própria ação, na prática sistêmica dos projetos pilotos. Da perspectiva acadêmica, aqui defendida, isto envolve considerável risco, na medida em que se considere teoricamente imatura a proposta. Estamos convencidos de que a concepção de OA disponível na literatura não tem condições para aplicação imediata por consultores, sobretudo pelos que não foram seus idealizadores, porque o assunto requer mais pesquisa empírica.

Provavelmente, nada é mais instigante na pesquisa em administração do que desenvolver este pré-sistema conceitual até o nível de uma teoria de mudança e comparar sua implementação entre empresas fiéis aos velhos

pressupostos produtivistas e empresas ligadas ao movimento da economia de comunhão, cuja experiência no Brasil, em Araceli, já completou nove anos de prática transformadora. Essas empresas estão operando no Brasil e em países europeus, onde já existem alguns estudos acadêmicos sobre suas características filosóficas e operacionais.

Os pressupostos dessas empresas inovadoras estão na velha economia neoclássica e na doutrina social da Igreja, que alimenta sua forma de pensar substantiva, ao lado da necessária racionalidade instrumental do mundo dos negócios. Como um simples ato de fé, sem muita elaboração conceitual, essas empresas adotam a "cultura da partilha", em contraposição à cultura do ter e do acumular do produtivismo. A comparação pode ser esclarecedora, não só quanto à questão do aprendizado, mas também quanto às práticas de apropriação do lucro.

O que os teóricos das organizações não podem ignorar é que existem em desenvolvimento, duas concepções paralelas de organizações empresariais que assumiram valores substantivos, metafísicos, egressos de duas distintas tradições filosófico-religiosas e possuem capacidade para operar mudanças transformadoras nas empresas e na sociedade capitalista. Não parece haver nada mais promissor para a pesquisa, neste ambiente de estagnação em que se encontra a teoria organizacional e, em particular, as teorias sobre mudança. E também para recuperar o sentido de eticidade inerente à racionalidade substantiva que o mundo dos negócios está perto de esquecer.

Referências bibliográficas

Aktouf, Omar. *A administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo, Atlas, 1996.

Argotte, L.; Beckman, S. & Epple, D. The persistence and transfer of learning in industrial settings. *Management Science* (36):140-54, 1990.

Argyris, Chris. *Enfrentando as defesas empresariais.* Rio de Janeiro, Campus, 1992.

——— & Schon, D. *Organizational learning*. New York, Addison-Wesley, 1978.

Astley, G. & Van de Ven, A. Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*. Worcester, David Press, *28*:245-73, 1983.

Attewell, P. Technology diffusion and organizational learning: the case of business computing. *Organization Science* (3):1-19, 1992.

Boltansky & Chiapello. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, Gallimard, 1999.

Brown, J. S. Research that reinvents the corporation. *Harvard Business Review*. Jan./Feb. 1990. p. 102-11.

Burrel, G. & Morgan, G. *Sociological paradigms and organizational analysis. Elements of the sociology of corporate life*. London, Heinemann, 1982.

Carvalho, Paulo R. P. & Leitão, Sergio P. Organizações de aprendizagem: resistências culturais. *Revista de Administração Pública.* Rio de Janeiro, FGV, *33*(4):25-46, jul./ago. 1999.

Cohen, M. D. & Sproull, L. S. Introduction. *Organization Sciences, 2*(1), 1991. (Special issue on organizational learning.)

Cohen, W. & Levinthal, D. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly* (35):128-52, 1990.

Demo, Pedro. *Metodologia científica em ciências sociais*. São Paulo, Atlas, 1989.

Gonzalez, J. L. Comentários à quinta disciplina de Peter Senge. In: *http://www.uas.mx/cui/textos/senge.htm*, 1994.

Hedberg, Brian. How organizations learn and unlearn. In: Nystrom, P. C. & Starbruk, W. H. (eds.). *Handbook of organizational design*. Oxford, Oxford University Press, 1981. p. 3-27.

Huber, G. P. Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Scienc*e (2):88-115, 1991.

Kim, Daniel. The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, Fall 1993. p. 37-50.

Kofman, F. & Senge, P. Communities of commitment: the heart of learning organizations. *Organizational Dynamics*, *22*(2):5-23, Autumn 1993.

Kolb, David A. Experiential learning: experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1984.

Leitão, Sergio. P. & Martins, Alexandre C. L. Organizações de aprendizagem e teoria da autopoiese. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, *32*(4):95-110, jul./ago. 1998.

McGill, M. & Slocum Jr., J. Unlearning the organization. *Organizational Dynamics.* MIT, *22*(2):67-79, Autumn 1993.

Romme, K. G. & Dillen, R. Mapping the landscape of organizational learning. *European Management Journal*, *15*(1):68-78, 1997.

Senge, Peter. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York, Doubleday, 1990.

Swieringa, J. & Wierdsma, A. *Becoming a learning organization.* Wokinghan, Addison-Wesley, 1992.

Tart, Charles. *Transpersonal psychologies. Perspectives on the mind from seven great spiritual decisions*. San Francisco, Harper, 1991.

Ulrich, Jick & Von Glinow. High impact learning: building a diffusing learning capability. *Organizational Dynamics*, *22*(2):52-66, Autumn 1993.