

Área temática: Recursos Humanos

Título do trabalho: APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E CULTURA ORGANIZACIONAL - A TRAJETÓRIA DA MÉTODO ENGENHARIA

AUTORES

ANDREA YUMI SUGISHITA KANIKADAN

Universidade de São Paulo
andreak@usp.br

ADRIANA ROSELI WÜNSCH TAKAHASHI

Universidade Federal do Paraná
adrianarwt@terra.com.br

TATIANA PROENÇA URBAN

Universidade de São Paulo
tatiproenca@yahoo.com

ANDRE LUIZ FISCHER

Universidade de São Paulo
afischer@usp.br

Resumo

O conceito de aprendizagem é essencial para a compreensão de como as organizações evoluem ao longo do tempo, e, por isso, é um conceito dinâmico que incorpora a noção de mudança contínua, e que integra, de forma sistêmica, a esfera individual, grupal e organizacional. Devido a esta diversidade, o conceito de aprendizagem tem sido pesquisado por diversos autores, com diferentes enfoques, não havendo necessariamente uma teoria ou modelo preponderante. Porém, há um consenso sobre as diferenças entre aprendizagem organizacional, à qual o presente trabalho refere-se, e as organizações de aprendizagem. Este estudo procura discutir o tema da aprendizagem organizacional em relação à cultura organizacional dentro de uma organização. Apresenta-se, o caso da empresa Método Engenharia, do setor de construção civil, situada em São Paulo – SP, que passou por diferentes instâncias de aprendizagem organizacional, ora mais profunda, afetando a cultura organizacional, ora mais instrumental, afetando as práticas administrativas. Pôde-se verificar aspectos da aprendizagem em relação aos valores dos dirigentes da empresa e das práticas organizacionais.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional, Cultura Organizacional, Gestão de Pessoas

Abstract

The learning concept is essential to understand how organizations evolve during the time and that is a dynamic concept which incorporates the notion of continuous change. It integrates in a systematic way, the individual, the group and the organization. Due to this diversity, the learning concept has been searched by many authors, with different approaches, not existing a predominant theory or model. However, there is an agreement referring to the differences between organizational learning and learning organizations. This study discusses

the theme organizational learning related to the organizational culture within an organization. The company studied is Método Engenharia located in São Paulo – SP, it has gone past different learning organizations instances, some moments affecting the organizational culture, others affecting the administrative practices. It was possible to identify learning aspects in the founders' values and organizational practices.

Key words: Organizational Learning, Organizational Culture, People Management

1. Introdução

O conceito de aprendizagem é essencial para a compreensão de como as organizações evoluem ao longo do tempo, e, por isso, é um conceito dinâmico que incorpora a noção de mudança contínua, e que integra, de forma sistêmica, a esfera individual, grupal e organizacional. Devido a esta diversidade, o conceito de aprendizagem tem sido pesquisado por diversos autores, com diferentes enfoques, não havendo necessariamente uma teoria ou modelo preponderante. Porém, há um consenso sobre as diferenças entre aprendizagem organizacional, à qual o presente trabalho refere-se, e as organizações de aprendizagem.

Este estudo procura discutir o tema da aprendizagem organizacional em relação à cultura organizacional dentro de uma organização. Para isso, o presente trabalho está estruturado da seguinte forma. Inicia-se com um breve levantamento teórico sobre cultura organizacional, aprendizagem organizacional e a inter-relação entre a aprendizagem organizacional e cultura organizacional. Dada esta interface, apresenta-se, em um segundo momento, o caso da empresa Método Engenharia, do setor de construção civil, situada em São Paulo – SP, que passou por diferentes instâncias de aprendizagem organizacional, ora mais profunda, afetando a cultura organizacional, ora mais instrumental, afetando as práticas administrativas. Tendo por referência, dentro de uma abordagem histórica, esta trajetória, foi possível verificar aspectos da aprendizagem em relação aos valores dos dirigentes da empresa e das práticas organizacionais.

2. Referencial Teórico

2.1. Cultura Organizacional

A palavra cultura refere-se ao “*padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos. A palavra é também habitualmente usada para fazer referência ao grau de refinamento evidente em tais sistemas de crenças e práticas*”. Para o autor, portanto, a organização é, em si mesma, um fenômeno cultural que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade e a cultura delinea o caráter da organização.

Schein (1986) busca desvendar as diferentes formas de compreensão da cultura de uma organização e se preocupa em abranger diferentes dimensões da questão cultural. De fato, em sua proposta de compreensão da cultura, Schein (1986) indica que a cultura de uma organização pode ser apreendida de diversas formas: nível dos artefatos visíveis (arquitetura, *layout*, padrões de comportamento visíveis, documentos públicos: cartas, mapas); nível dos valores que governam o comportamento das pessoas (identificados por meio de entrevistas, geralmente representam apenas os valores manifestos da cultura, o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento); nível dos pressupostos inconscientes (pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem). Para o autor, quando os indivíduos vivenciam experiências comuns, tendem a formar uma cultura organizacional que prevalece sobre subculturas. Papel relevante também é atribuído aos fundadores no processo de moldar seus padrões culturais, imprimindo uma visão de mundo aos demais e também uma visão sobre qual é o papel da organização no contexto.

Fleury (1989:22) procura incorporar a dimensão política na cultura, não explorada por Schein (1986). Assim, a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de orientar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. Na

proposta de Fleury e Fleury (1997), as práticas organizacionais (maneira pela qual “o grupo de pessoas que criaram a organização foram aos poucos desenvolvendo formas próprias de lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna”. p.26) são o meio através do qual seria possível chegar aos valores da organizacional.

Uma das definições trazidas por Schein (1986) é a de incidentes críticos que podem ser crises, expansões, pontos de inflexão, de fracassos ou sucessos. Para Zarifian (2001), o imprevisto, não como um acaso negativo, insólito, mas fazendo parte da vida normal de uma organização, é denominado de evento. Esses conceitos são úteis para compreender o processo de mudança relacionado à questão da cultura organizacional.

2.2. Aprendizagem e Cultura Organizacional

Para Bitencourt (2004), aprendizagem organizacional refere-se à maneira como a aprendizagem acontece, ou seja, o foco é no processo de construção e utilização do conhecimento. Para a autora, o compartilhamento de *insights*, conhecimentos, crenças e metas seriam a base para a aprendizagem futura.

Ainda Bitencourt (2004: 62) apresenta que: “a aprendizagem organizacional tem como pressuposto o desenvolvimento de estratégias e procedimentos a serem continuamente construídos para se atingirem melhores resultados, contando com a participação efetiva das pessoas no processo de aquisição e disseminação do conhecimento”. Neste processo, mostra-se importante a gestão de pessoas, o foco no comprometimento em lideranças fortes como recomendam Nonaka e Takeuchi (1997).

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

Nonaka e Takeuchi (1997) definem o conhecimento como crença. A geração de conhecimentos na organização ocorreria através de uma espiral envolvendo indivíduos, grupos e organizações em uma dinâmica de transformação bidirecional entre conhecimento tácito e explícito. Para os autores, o conhecimento começa no indivíduo. A dinâmica da geração do conhecimento (fluxo entre conhecimento tácito e explícito) se daria de quatro formas: socialização, externalização, combinação e internalização.

Como níveis de aprendizagem, o desenvolvimento cognitivo pode apresentar uma hierarquia baseada no nível de *insights* e construção de associações. De uma forma geral, dois níveis são apontados: aprendizagem de nível inferior e de nível superior (Fiol e Lyles, 1985). Na aprendizagem de nível inferior, o foco é a racionalidade funcional centrada em experiências positivamente vivenciadas pela organização na solução de problemas simples. A aprendizagem de nível superior é um processo mais cognitivo, e refere-se ao desenvolvimento de esquemas de referência, ou esquemas interpretativos. Argyris e Schön (1978) denominam esses tipos de aprendizagem, respectivamente, de circuito simples e circuito duplo.

2.3. Aprendizagem e Cultura Organizacional

Uma das disciplinas apresentadas por Senge (1990:17) é a dos “modelos mentais”, ou seja “idéias profundamente arraigadas, generalizações, ou mesmo imagens que influenciam nosso modo de encarar o mundo e nossas atitudes. Muitas vezes não temos consciência de nossos modelos mentais ou das influências que eles exercem sobre nosso comportamento”. São esses elementos profundos, modelos mentais, valores e crenças dos indivíduos e das organizações, que devem ser levados em consideração no processo de aprendizagem organizacional.

De acordo com Cook e Yanow (1993), para que a cultura se aproxime da construção de aprendizagem organizacional, deve-se levar em consideração que a ação humana inclui a habilidade de atuar em grupo, a interação se realiza pelos artefatos culturais, o manejo destes e suas mudanças e transmissões modificam a cultura organizacional.

Para Easterby-Smith et al. (2001), ao abordar o âmbito social da aprendizagem organizacional, a aprendizagem emerge das relações sociais, no ambiente natural de trabalho. Outra contribuição da perspectiva social é a noção da aprendizagem como artefato cultural, pois ela ocorre como resultado da interação entre pessoas, manifesta-se no comportamento, o qual é aprendido pelo processo de socialização.

Hedberg (1981), citado por Fiol e Lyles (1985), aponta que organizações não têm cérebros, mas têm sistemas cognitivos e memórias, assim organizações desenvolvem também visão de mundo e ideologias. Essa memória organizacional mantém certos comportamentos, mapas mentais, normas e valores todo o tempo, apesar do fluxo de funcionários e de lideranças.

Tendo abordado a aprendizagem organizacional relacionada à cultura organizacional, apresenta-se a seguir a metodologia, o caso da empresa estudada, tendo este embasamento teórico como referencial.

3. Metodologia

Segundo Demo (1993), quando o assunto é ciência, torna-se importante assinalar o caráter problematizante da metodologia escolhida. É possível verificar que tudo na ciência é discutível e, mais particularmente, na ciência social, pois a realidade é inesgotável e as diferentes formas como ela é tratada, podem ser questionadas.

Este trabalho pode ser caracterizado como um estudo exploratório, método recomendado “no caso de problemas em que o conhecimento é muito reduzido” (Selltiz et al, 1974), visto que busca a descoberta de idéias e geração de hipóteses. O objetivo deste tipo de método é ampliar o conhecimento de um fato pouco explorado. Foi utilizada a metodologia do estudo do caso, que busca a compreensão tanto do que é comum quanto do que é particular sobre o caso estudado, chamando a atenção para a consideração do que especificamente pode ser aprendido a partir de um único caso (Stake, 1994).

Para tanto, o método do estudo de caso foi utilizado como parte do estudo, estratégia preferida “quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (Yin, 2001).

Foi realizada uma entrevista com o Gerente de Desenvolvimento da empresa, caracterizando-se por uma entrevista semi-estruturada e em profundidade. Foram pesquisadas também publicações sobre a empresa e dados constantes no *site* da empresa, na *Internet*.

4. O CASO DA MÉTODO ENGENHARIA

A Método Engenharia situa-se em São Paulo e foi fundada em 1973 por dois engenheiros de produção, que tinham por objetivo principal modernizar o sistema da construção civil. A Método, neste período, possuía então uma estrutura com muitos níveis hierárquicos, administração centralizada com muitos controles e distanciamento do escritório central das obras. Havia altos índices de rotatividade e de acidentes de trabalho, péssimas

instalações, poucas reuniões e promoções sem critérios, ou seja, havia pouca preocupação com a produtividade e com a qualidade.

A partir de 1980, a empresa começou a passar por uma crise, reflexo das dificuldades econômicas do país e de sua estrutura. O quadro de mão-de-obra foi reduzido em dois terços, e o faturamento que era de 4 milhões de dólares por mês foi reduzido para 800 mil dólares por mês em um prazo de seis meses. Os dois acionistas da empresa, motivados a manter-se no negócio, perceberam a necessidade de se ter maior agilidade e flexibilidade dentro do contexto em que se encontravam. A crença dos empresários em uma nova forma de gestão no setor, aliada à percepção das mudanças ambientais, pressionaram para um redirecionamento na administração da empresa e na estratégia do negócio.

Essa fase de mudança deu-se progressivamente por meio do aumento da qualidade da produção da mão-de-obra direta com treinamento dos operários. Porém, tendo observado que somente isto não seria suficiente para o propósito determinado, buscaram-se mudanças profundas quanto à predominância do autoritarismo e à centralização das decisões, que refletiram na cultura organizacional. Determinados a vencer pela competência e não pelo *lobby*, e determinados a mudar o *status quo*, iniciou-se uma fase de mudança na gestão: em 1987 formalizaram-se documentos como Filosofia e Princípios e Políticas, divulgados a todos os funcionários. A mensagem dos dois acionistas no início do documento explicitava seus valores, pois tinha como objetivo “levar ao seu conhecimento (dos funcionários) os princípios que devem nortear sua ação no trabalho, fornecendo-lhe a base para uma avaliação de sua aplicação concreta no dia-a-dia, para que eventuais distorções possam ser corrigidas em benefício de todos” (documentos da empresa). Neste documento havia quatro linhas básicas: fazer bem feito, a empresa como vínculo social, a negociação e a troca, e a competência: garantia de sobrevivência. Já o documento “Políticas”, cuja preocupação é com a concretização do discurso, especifica as orientações para os setores da empresa. A implementação, a cargo de todos os funcionários, foi realizada por meio de algumas “idéias-força” como: participação como direito e responsabilidade de todos; fazer do peão um funcionário; desenvolvimento profissional e pessoal; fixação do homem à empresa; redução dos custos aliada à melhoria do produto; nunca “medir a mais – medir a mais é roubo”; entre outras (PRATES E BARROS, 1996, p. 112-114).

A Método Engenharia, nesta fase, atuou de diversas maneiras para implementar suas novas diretrizes administrativas. Esta mudança, segundo BARROS E PRATES (1996, p.139), consistiu em um processo de mudança cultural:

Ao que nos parece, após alguns anos, a Método Engenharia tem as bases de sua mudança cultural implantadas, porque seu sistema as reflete [...] Estar competitivo tem um agente de transformação fundamental: os executivos da Método Engenharia. ... não são só aqueles gerentes formalizados em cargos de comando. São também operários que, por sua própria iniciativa, provocam mudanças nos métodos de trabalho ou nas normas administrativas. É esse conjunto que dá à empresa uma identidade diferente e que pode ser a sua grande vantagem competitiva absolutamente diferenciada e não imitável.

Após ter obtido diversas conquistas depois da implantação do modelo de Gestão Participativa, como ter sido reconhecida como referência em seu setor no estilo de gestão e desenvolvimento de RH, de Tecnologia, e no estabelecimento de alianças estratégicas, a Método Engenharia enfrentou uma nova crise com este modelo de gestão.

Alguns dos problemas que foram surgindo a partir dos anos 90, destacados pelo entrevistado foram: os meios se transformaram em fim (a participação tornou-se o foco principal em vez dos resultados para a empresa); “*laissez faire*” (estabeleceu-se uma cultura

de que tudo era permitido); síndrome do salto alto (onde se perdeu o controle sobre a situação e sobre a produtividade dos funcionários que se julgavam isentos de regras e normas).

Aliado aos problemas que surgiram, houve também uma significativa mudança no contexto econômico nacional e mundial. O novo reordenamento no âmbito empresarial que se formava por meio da internacionalização dos negócios e da própria globalização, determinando novos parâmetros na obtenção da competitividade, reforçou a necessidade de mudança em resposta à turbulência ambiental. Dentro deste panorama, os proprietários da Método Engenharia começaram a refletir sobre o modelo de gestão que vinham utilizando. Ou seja, a crise externa e interna da empresa levou ao questionamento da fragilidade do modelo, das diferenças entre a teoria e a prática, e do próprio conceito do que é ser participativo: “Nós erramos no conceito de gestão participativa ou na prática? Na prática”. Suas conclusões apontaram para problemas existentes na utilização do modelo; portanto, tratava-se da distorção na aplicação do modelo e dos graus de participação a serem implantados.

Após 1999 houve um ajuste do modelo a esta nova conjuntura. De acordo com a Política Institucional de Recursos Humanos (dados da empresa), a gestão participativa para a Método passou a consistir em:

- As pessoas devem participar nos temas e tarefas em que possam contribuir efetivamente;
- As pessoas devem participar ativamente da elaboração dos objetivos e planos de sua área de atuação;
- O fato de a liderança ser exercida de forma participativa não diminui a responsabilidade do líder quanto aos resultados.

A necessidade da empresa era de resgatar e revitalizar os valores; realinhar os colaboradores, especialmente as lideranças; redefinir a estratégia e o modelo de gestão. O modelo ajustado, horizontalizado, enfatizou que: “você pode tomar decisão consultando as pessoas”.

Dentro deste novo modelo, a empresa passou a ser composta da seguinte forma: dois presidentes (os dois fundadores), sendo que sob a presidência de um deles há 5 Diretorias: Administrativo/Financeiro; Mercados; Projetos, Tecnologia e *Fast Construction*. Sob a presidência do segundo há a Diretoria de Desenvolvimento Imobiliário. Essa estrutura, atuante em forma matricial, é chamada de fornecedor-cliente e estava sendo implementada no período da pesquisa, com base no modelo do setor automobilístico.

Estas experiências com o modelo de gestão participativa trouxeram experiência aos dirigentes da empresa. A direção da Método acredita que o comprometimento de seus funcionários é fruto de uma convergência de valores, pois além de vestir a ‘camisa’, diz ela, os colaboradores devem vestir a ‘cabeça’ da empresa. Assim, para que esta identificação de valores possa ocorrer, a empresa precisa sempre manter seus valores claros e explícitos.

Segundo ROSA (2002), esta identificação gera na equipe uma ‘cultura de prontidão’, que reflete o comprometimento individual e grupal com o resultado comum. Assim, ele acredita ser possível a atuação a partir de unidades descentralizadas autônomas, orientadas pelos mesmos valores e, portanto, voltadas para os mesmos objetivos estratégicos.

O quadro abaixo resume os principais aspectos vividos na trajetória da empresa, relacionando com os incidentes críticos, ou seja, as duas crises vividas em 1980 e em 1998:

Aspectos	Crise de 1980	Crise de 1998
Análise dos acionistas	-Necessidade de manter-se no negócio; -Ter maior agilidade e flexibilidade; -Buscar produtividade e diferenciação pela qualidade de sua atuação;	-Necessidade de questionar o modelo de Gestão Participativa; -Necessidade da empresa de resgatar e revitalizar os valores;

	-Ter poder de competitividade para remunerar acionistas.	-Quem somos nós? Qual a nossa verdadeira identidade?
Valores	-Vencer pela competência e participação; -A gestão participativa promove maior adaptação, atende ao anseio das pessoas e promove o comprometimento; -A administração participativa potencializa a competência; poder emana da competência e não do status do cargo.	-Participação, em diferentes níveis; -Ideologia dos líderes: “respeito ao ser humano e a ética”.
Aspectos da mudança	-Progressiva, por meio do aumento da qualidade da produção da mão-de-obra com treinamento dos operários. -Busca de mudanças profundas quanto à predominância do autoritarismo, à centralização das decisões e do <i>status quo</i> .	-Modelo ajustado, primando pela preservação dos valores. -Participação por meio de estruturas virtuais de participação; -As atividades de força-tarefa, proporcionam credibilidade e legitimidade; -Quatro instâncias de decisões: a) do líder; b) do líder ouvindo os outros; c) do líder junto com o grupo; d) o “povo” decide.
Práticas organizacionais	-Documentos como Filosofia e Princípios e Políticas com divulgação dos princípios; -Quatro linhas básicas: fazer bem feito, a empresa como vínculo social, a negociação e a troca, e a competência como garantia de sobrevivência; -Implementação pelos funcionários por meio de “idéias-força”. -Descentralização de poder por meio da criação de comitês; -Substituição do formalismo pelas relações diretas e do desenvolvimento da tecnologia; -Prevenção contra o personalismo; -Festas, comemorações para reforçar sentimento de identidade e igualdade; -Combate à impunidade.	- <i>Workshops</i> , realizados com todos os funcionários; -Criação de planos de ação e de espaços para os funcionários darem sugestões; -Criação de comissões internas; -Criação do Processo de Desenvolvimento Organizacional –PDO.

Quadro 1 – O processo de mudança na Método Engenharia

Fonte: dados primários e secundários da pesquisa

Analisando-se os eventos ocorridos com a Método Engenharia, é possível destacar que os aspectos culturais podem agir tanto como facilitadores ou dificultadores. Antes da primeira crise, percebe-se que a cultura organizacional existente não gerava um ambiente propício para geração de conhecimento. Práticas organizacionais como distanciamento da alta gestão, baixo comprometimento, funcionários impossibilitados de dar sugestões para melhoria; perda de conhecimento organizacional, centralização de poder de decisão comprometeram a espiral do conhecimento e dessa forma limitaram a aprendizagem organizacional.

Após a primeira crise, ocasionada pela alta rotatividade, pelo alto índice de acidentes e pela aguda crise financeira, pode-se observar a mudança do modelo existente para um modelo que estimulava a aprendizagem. A quebra de paradigmas, a descentralização, o estímulo à negociação e discussão, a troca, o vínculo social e competência, permitiram a participação como direito e responsabilidade a todos. Este modelo facilitou a aprendizagem organizacional, dado que o conhecimento é crença e requer envolvimento. Porém, essas mudanças ocorreram também nos valores compartilhados do grupo, pois os pressupostos assumidos foram diferentes dos anteriores, ou seja, houve uma lenta e gradual mudança na cultura organizacional. Nas palavras de Fiol e Lyles (1985), essa aprendizagem constitui-se em uma aprendizagem de nível superior, pois atinge a missão e o direcionamento estratégico da organização, constituindo-se mais em mudanças nos esquemas de referência do que em comportamentos. Nos termos de Argyris e Schön (1978), a aprendizagem ocorrida é de circuito duplo, pois pode ser representada pelo desenvolvimento de novos mitos, estórias e culturas, pelo estabelecimento da agenda e pela habilidade de definições de problemas.

Referenciando Nonaka e Takeuchi (1997), pode-se verificar que o compartilhamento entre o conhecimento tácito e o explícito se deu por meio das práticas organizacionais, tais como workshops, grupos de trabalho, decisões compartilhadas, entre outras.

Porém, com a segunda crise ocorrida em 1998, o modelo de gestão participativa passou a ser questionado, pois, em função de novos eventos e problemas internos, não mais se apresentou como totalmente satisfatório, o que representou a necessidade de ajustes. Nesta ocasião, que como incidente crítico pode ser mais bem analisada, alguns valores foram mantidos, como a crença na importância da participação em gestão. Outras práticas como redução de níveis, possibilidade de duplo comando, a implantação do CDO (diretoria e gerentes eleitos), geraram um ambiente mais propício para a aprendizagem

Ao redefinir as instâncias de decisão e de participação, pode-se perceber, até mesmo pela nova estrutura e pelo redirecionamento do negócio, que outras questões mais profundas foram refletidas, como, por exemplo, a própria finalidade e foco do negócio. No propósito dos dirigentes, o foco passou da produção para a gestão. Questões como “quem somos nós?” e “qual a nossa verdadeira identidade?”, anteriores à própria questão da cultura organizacional, certamente permearam as reflexões neste processo de mudança. A estrutura da empresa mudou, o porte mudou, e a missão mudou. Portanto, muito mais do que uma mudança de alto ou baixo grau, de circuito duplo ou de circuito simples, houve uma reflexão sobre como a organização vê o trabalho e como a organização vê o papel das pessoas.

Assim, talvez, esta segunda crise seja a maior mudança, com um aprendizado “doloroso”. Quando a empresa demitiu muitos funcionários e ficou com aproximadamente 200, ela pode ter-se questionado sobre sua verdadeira razão de existir, sobre a forma como vê o próprio trabalho. A transição do sonho na produção para o foco na gestão pode estar refletindo uma transição “do ideal para o real”, que começou com o empreendedor idealizador. Certamente, a aprendizagem organizacional se deu nesses processos de mudança, consistindo em muito mais do que meras alterações das práticas organizacionais.

5. CONCLUSÕES

O conhecimento é fruto das relações sociais e a organização aprende como grupo social, cujo movimento marca sua memória. A gestão do conhecimento só tem sentido dentro de um contexto: interpretado, validado e acreditado. A AO é uma maneira específica de olhar a mudança organizacional. Quando a soma das aprendizagens individuais não converteu em mudança, não houve AO, houve apenas alterações em outros aspectos, e o entrave pode ser a

cultura organizacional. A AO precisa de um momento de legitimação social do conhecimento para acontecer, ou, nas palavras de Krogh et al (2001), justificação de conceitos. Ainda, esses mesmos autores discutem o contexto capacitante para aprendizagem, geração e transferência de conhecimentos. Sem esse contexto, a aprendizagem não se dá, e no caso da Método Engenharia, dada a crise e alguns aspectos mais, nota-se a existência desse “contexto capacitante”. Curiosamente, outros grupos levantaram essa questão. Nesse enfoque, destaca-se a relevância do papel do gestor e de sua equipe, onde se torna fundamental a Gestão de Pessoas, e da carreira como “fio condutor” deste processo. Nos casos apresentados relacionados à Administração Pública, pode-se verificar como a questão da estabilidade e da falta de autonomia dificultou o processo por tirar da mão do gestor a possibilidade de gerir. O trabalho sobre Gestão do Conhecimento, Aprendizagem Organizacional e *E-learning* destacou o papel do gestor como ativista do conhecimento e aprendizagem como reorganização e reconstrução da experiência, constatações que foram feitas neste trabalho prático com a Método Engenharia.

A cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. A socialização ou endoculturação ocorre quando os agentes sociais adquirem os códigos coletivos e os internalizam, tornam-se produtos do meio sócio-cultural em que crescem; conformam-se aos padrões culturais e, com isso, submetem-se a um processo de integração ou de adaptação social. O grupo cujo título foi a Descentralização Administrativa da Cidade de São Paulo dá ênfase à questão dos valores, que é forte em uma organização, dada a afirmação feita pelo grupo: objetivos e problemas compartilhados pela maioria dos membros, que tendem a “moldar” o comportamento do grupo. Os valores freqüentemente permanecem, mesmo com a troca de seus membros.

Este relato de caso mostra que as práticas ilustram aspectos culturais que facilitam e dificultam a AO. Os eventos ocorridos, ou perturbação (Maturana e Varela, 2001), é fundamental, pois se toda a AO for planejada, perde-se a oportunidade de aprender com os eventos (estocástica), pois AO está ligada às mudanças ambientais.

Dessa forma, com o primeiro incidente crítico, a Cultura Organizacional passou a atuar como facilitador para aprendizagem pelas práticas como descentralização, estímulo à negociação e discussão, troca de idéias, o vínculo social e competência, comprometimento pela participação, participação como direito e responsabilidade a todos – o modelo permitiu que a AO acontecesse, dado que o conhecimento é crença, requer envolvimento e, neste caso, os operários por sua iniciativa provocaram mudanças no processo de trabalho (Nonaka, 1997). Houve uma aprendizagem de nível superior, de acordo com Fiol e Lyles (1985) ou aprendizagem de circuito duplo (Argyris e Schön, 1978). Com o segundo incidente, alguns valores foram mantidos com a nova forma de gestão participativa para propiciar retomada no mercado, ou seja, a nova instância de decisão retomou parte da centralização. Mais do que uma aprendizagem de circuito simples ou duplo, nível inferior ou superior, parece ter havido uma reflexão, um questionamento sobre o propósito da organização, o papel do trabalho e das pessoas. A mudança foi refletida na estrutura, na missão da empresa e na identidade organizacional. Em cada mudança de fase, há aprendizagem de diferentes formas, que podem ser observadas em diferentes eventos.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROS, B.T.; PRATES, M.A.S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

BERGER, P.L. & LUCKMANN, T. **A construção social da realidade.** 13^o ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

BITENCOURT, C. C. **A Gestão de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional.** RAE. Vol. 44 no. 1 Jan/Mar, 2004 pp. 58-69.

COOK, S.D.N.; YANOW, D. Culture and Organizational Learning. **Journal of Management Inquiry**, v.2, n.4, dez/1993.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1993.

EASTERBY-SMITH, M.; ARAÚJO, L. **Aprendizagem Organizacional: Oportunidades e Debates Atuais.** In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J; ARAUJO, L. (coords.) **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: Desenvolvimento na Teoria e na Prática.** São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, A. e FLEURY M. T. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: as Experiências de Japão, Coréia e Brasil.** 2^aed. – São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, M. T. L. **O desvendar a cultura de uma organização**—discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza L., FISCHER, Rosa M. (Coords.) **Cultura e Poder nas Organizações.** São Paulo: Atlas, 1989.

GEUS, A. P. **Planejamento como Aprendizado.** In: STARKEY, K., tradução Lenke Peres. **Como as Organizações Aprendem: relato do sucesso das grandes empresas.** São Paulo: Futura, 1997.

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

HOFSTEDE, G. **Culture and Organizations, software of the mind,** UK, McGraw-Hill International, 1991.

KROGH, G. ; ICHIGO, K. **Facilitando a Criação do Conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001.

MATURANA, H.; VARELA, F. **A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana.** Palas Athena, São Paulo, 2001.

MORGAN, G. **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Cultura Nacional e Cultura Organizacional.** In: DAVEL, Eduardo P. B., VASCONCELOS, João Gualberto M. (Orgs.) **Recursos Humanos e Subjetividade.** Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

MOTTA, P. R. **Transformação Organizacional: a teoria e a pratica de inovar.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

NONAKA, I e TAKEUSHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa: como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação.** 13^a ed. São Paulo: Campus, 1997.

NONAKA, I. **Como as Organizações Aprendem**: relato do sucesso das grandes empresas, In: STARKEY, Ken. tradução Lenke Peres, São Paulo: Futura, 1997.

PRANGE, C. **Aprendizagem Organizacional – desesperadamente em busca de teorias?** In: Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem – desenvolvimento na teoria e na prática – São Paulo: Editora Atlas, 2001.

RUAS, R. **Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações**. In: RUAS,R.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey Bass Publication, 1986.

SELTIZ, C. et al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. Trad. Dante Moreira Leite. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1974.

SENGE, P. **A Quinta Disciplina: Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.

STAKE, R. E. Case Studies. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of Qualitative Research**, London: Sage Publications, 1994. p.236-247.

TAVARES, M. das G. de P. **Cultura Organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.