

---

# Organizações que aprendem: possibilidades e limites de aplicação dessa concepção nas empresas

---

Armando Cuesta Santos

Este trabalho se concentra na melhoria empresarial por meio da formação contínua na organização, como base da concepção de **Organização que Aprende** (*Learning Organization*). A aplicação de uma pesquisa, cujos itens caracterizam essa concepção, possibilitou determinar as principais causas pelas quais ela não se desenvolve nas empresas de Cuba. Contrastando esses resultados com experiências internacionais na adoção de *Learning Organization*, distinguem-se guias para a aplicação de tal concepção.

A versão do idioma espanhol para o português foi realizada por Elena María Morante Barcellos.

Recebida em abril/2000  
2ª versão em setembro/2000

## A ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE

A Organização que Aprende traz nova e transcendente concepção para o início do século XXI. Do Japão e dos Estados Unidos vieram seus primeiros traços, por razões de liderança gerencial. Para as empresas ou organizações empresariais que pretendem sobreviver no mundo globalizado, extremamente mutável e dinâmico, **aprender a aprender na organização** é uma concepção derivada da anterior, é um elemento técnico imprescindível de gestão. É uma necessidade. É mais ainda: é perceber de maneira vital, por quem vem realizando gestão empresarial e quer continuar nessa atividade, como organizar ou refazer a empresa. Esse é o significado!

Tratar esse novo fenômeno — a Organização que Aprende — corresponde à Ciência. Aparentemente, pode parecer óbvio e, além disso, antigo que uma organização aprende, que o conjunto de seu pessoal avança no conhecimento, vai superando-se cada dia mais. No entanto, não é assim e, em essência, são poucas as empresas que aprendem. A curiosidade humana inata que leva à busca de conhecimentos é natural, mas a organização mutila-a por causa de sua concepção taylorista, de excessivos parcelamento e especialização, juntamente com rivalidades e temores pelo posto de trabalho. Cada um é destinado à sua especialidade ou à sua função: “cada macaco no seu galho” — diz o velho ditado, do mesmo modo que o taylorismo. O mundo empresarial de sucesso é hoje o da amplitude cognoscitiva, do **perfil amplo**, da polivalência ou das habilidades múltiplas e da prática constante de tal perfil. Nessa empresa

---

Armando Cuesta Santos, Psicólogo, Master em Organização do Trabalho, é Doutor em Ciências Econômicas e Professor Titular de Gestão de Recursos Humanos na Faculdade de Engenharia Industrial da *Universidad Tecnológica de La Habana* (ISPJAE) — Cuba.  
E-mail: [cuesta@ind.ispjae.edu.cu](mailto:cuesta@ind.ispjae.edu.cu)

de sucesso de hoje, não se procura um funcionário para o posto X, mas para os X, Y, Z, bem como para determinada cultura organizacional em que predomina o trabalho em equipes ou grupos.

Trata-se, de modo antitaylorista, de empregados e estruturas organizacionais polivalentes ou com habilidades múltiplas, capazes de responder ao variado mundo das necessidades de trabalho ditadas pelo cliente. A Toyota fez isso, e daí vem o seu sucesso inquestionável. Contudo, poucas empresas realmente seguiram esse exemplo. Nesta divulgação, pretende-se concentrar no refazer empresarial, significando melhoria empresarial contínua ou aperfeiçoamento, cujo traço mais relevante é hoje a **formação contínua** na organização, pilar da Organização que Aprende. Esse é o objetivo fundamental neste trabalho.

A prática organizacional, com o seu necessário parcelamento, muitas vezes tem levado ao sucesso e muitas outras ao erro profissional. O parcelamento ou a compartimentação, que tem sido necessário na atividade profissional, tem caráter histórico. No geral, deixar-se levar agora pelo enfoque sistêmico ou holístico, contrário à fragmentação ou ao parcelamento taylorista, condenaria ao fracasso. A “quinta disciplina” proposta por Senge (1998), que se refere ao tratamento holístico ou enfoque sistêmico, é condição *sine qua non* para a aprendizagem da organização e para a gestão empresarial na contemporaneidade. Sabe-se que é necessária essa visão de sistema que pede para desenvolver a aprendizagem organizacional e que, além disso, o conjunto de empregados deve conhecer o processo de trabalho na totalidade e nas variadas interações de suas partes, alcançando inclusive fornecedores e distribuidores, com todo o poder de **motivação** que tem sido imposto pelo *just-in-time* (Hay, 1992) e da bússola orientadora que são os processos na acepção da reengenharia (Hammer & Champy, 1994; Hammer, 1997).

## APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO E ENTREVISTAS

Reconhecemos a nossa identificação com a *Learning Organization*, como muitos outros profissionais, mas isso não basta. Levar essa identificação à vida — variada, rica e mutável — é o que importa e, ao mesmo tempo, a questão de maior complexidade. Para levar essa identificação à prática, foi realizada a pesquisa que será relatada a seguir.

A metodologia de pesquisa científica empregada respondeu a técnicas de pesquisa e entrevistas. O questionário utilizado, elaborado por Garvin *et al.* (1998), permite caracterizar o nível de assimilação da concepção de Organização que Aprende pelas empresas. Esse questionário foi aplicado a 28 profissionais, todos com nível universitário, que trabalhavam como especialistas na área

de Recursos Humanos (62%), como diretores dessa área (18%) e em outras áreas da empresa (20%). A composição da amostra, segundo os setores econômicos em que trabalhavam os respondentes, pode ser observada na tabela a seguir.

### Proporção de Profissionais da Amostra por Setor Econômico

Setor Econômico	Profissionais %
<b>Produtivo</b>	
• Indústria Básica	15
• Indústria Leve	15
• Indústria Alimentícia	10
• Indústria Pesqueira	10
<b>Serviços</b>	
• Hotelaria	18
• Telecomunicações	12
<b>Outros</b>	20

Pessoalmente, cada um dos participantes da pesquisa compreendia a importância do conceito de Organização que Aprende, identificava-se com a sua grande utilidade para as respectivas empresas. Contudo, ao responderem o questionário, concentraram suas marcas em “Raramente” e “Nunca”. Eles representavam 20 empresas de produção e de serviços da capital cubana. Não eram representativos em termos de rigor estatístico-matemático, mas de qualquer modo constituíam uma amostra. Constatou-se uma situação desfavorável nessa amostra, sem dúvida, porém superável a curto prazo, tendo em vista o nível educacional dos empregados.

No quadro da página seguinte apresenta-se o questionário, compilado de prestigioso grupo de consultoria dos Estados Unidos (Garvin *et al.*, 1998), cujos itens contribuem para uma boa caracterização do conceito de Organização que Aprende, sendo excelente a sua configuração se o total de respostas classifica-se em “Sempre”.

Depois da aplicação do questionário, solicitou-se a vários dos profissionais (16 no total) que falassem sobre as possíveis causas que impediam a conversão de suas respectivas empresas em organizações que aprendem. Houve consenso quanto às três principais causas. Em primeiro lugar, apontaram a atitude desfavorável da alta direção das empresas — apesar de considerá-las eficientes e preocupadas com a formação, mas **encostadas na parede** pela constante operatividade e pelo curto prazo —, descuidando da formação contínua na própria organização e vendo o processo de formação como algo externo, concernente às escolas e universidades. Em segundo lugar, identificaram no ambiente ou clima de trabalho pouca confiança, não somente de diretores em relação a seus su-

## Avaliação da Organização Que Aprende

Questionário (marque X)	Sempre	Com Freqüência	Às Vezes	Raramente	Nunca
1. A organização “aprende com a experiência” e não repete os erros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Quando alguém sai da organização, seu conhecimento permanece.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Quando uma tarefa é concluída, a equipe divulga a documentação ou o que foi aprendido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. O conhecimento gerado em todas as áreas da empresa é pesquisado, legitimado e colocado à disposição de toda a organização por meio de bancos de dados, treinamentos e outros eventos de aprendizagem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. A organização reconhece e recompensa o valor do conhecimento criado e compartilhado por pessoas e equipes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. A organização avalia de modo sistemático as suas necessidades futuras de conhecimento e desenvolve planos para atendê-las.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. A organização promove a experimentação como um modo de aprender.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. A organização estimula a sua capacidade de gerar, adquirir e aplicar o conhecimento, aprendendo com os processos de aprendizado de outras organizações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

bordinados, mas entre os próprios empregados da base, caracterizada por:

- medo de compartilhar conhecimentos, pois eles podem ser aproveitados por outras pessoas que ameacem seu posto ou cargo atual, além de fazer **sombra** ou danificar sua imagem ao facilitar, com as informações, o destaque dessas outras pessoas;
- desmotivação para o trabalho, evitando as possíveis **complicações** que acarretaria o fato de serem percebidos pelos outros como especialmente interessados em buscar conhecimentos, estar **perguntando demais** ou querer **aparecer** diante dos chefes ou diretores;
- dificuldades na comunicação e nas relações interpessoais, por causa da pouca integração entre os empregados e dos preconceitos e medos infundados.

Deve-se destacar que essas empresas não eram das áreas de produção ou serviços que requeressem descrição ou confidencialidade sobre as atividades realizadas. O ambiente de desconfiança não correspondia a razão estratégica alguma, profissional ou da concorrência, mas sim ao espírito coletivo dominante. A terceira causa apontada foi a falta de trabalho em grupo ou equipe, o que pode explicar boa parte da segunda causa e também da primeira.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS NO CONTEXTO DAS EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS

Esses breves, porém precisos, resultados são muito interessantes, pois refletem, à luz das considerações de destacados pesquisadores do tema (Nonaka & Takeuchi, 1997; Bartlett & Ghoshal, 1998; Garvin *et al.*, 1998), as principais causas que conspiram contra a *Learning Organization*. É interessante notar, também, que essas causas podem modificar-se, principalmente por meio da compreensão e da vontade política da alta direção — é necessário reforçar isso antes de qualquer mudança ou aperfeiçoamento empresarial pretendido, no qual a formação será sempre uma constante.

Na seqüência são apresentadas várias considerações fundamentais de especialistas, as quais nos serviram de guia para iniciar o estudo sobre a Organização que Aprende. Para Senge (1998), “as organizações que aprendem são aquelas nas quais as pessoas estimulam continuamente suas capacidades para criar o futuro que realmente gostariam de ver surgir”. Segundo Garvin *et al.* (1998), “a organização que aprende é um conceito que envolve o coração e a mente dos empregados em uma mudança contínua, harmoniosa e produtiva, projetada para alcançar os resultados desejados pela organização”.

Dessas duas definições e do contexto em que foram recolhidas, percebe-se três elementos: indivíduos ou pessoas aproveitando suas capacidades para conhecer e criar; organização buscando seus resultados; e essa organização garantindo sinergia ou ação sistêmica entre essas pessoas.

Bartlett & Ghoshal (1998), em estudo de seis anos realizado com 20 companhias que tinham adotado a aprendizagem organizacional, entre as quais figuravam empresas como a Skandia, a Microsoft e a Intel, identificaram três atributos-chave da capacidade de acolher a concepção de Organização que Aprende:

- muito tempo e esforços dedicados a atrair, desenvolver e manter os melhores empregados;
- investiam recursos substanciais na criação das ferramentas e dos processos necessários para dar apoio aos fluxos horizontais de conhecimentos. Esses fluxos permitiam aumentar o conhecimento individual e inseri-lo no processo coletivo de intercâmbio de aprendizagem;
- essas empresas criaram forte sentimento de confiança que passou a ser a base do desenvolvimento da capacidade individual e da aprendizagem organizacional.

É positivo reconhecer que as três atribuições-chave da capacidade dessas empresas de absorver a aprendizagem organizacional coincidem com as causas principais que impedem as empresas de Cuba de conseguir isso. A primeira atribuição-chave corresponde à atitude desfavorável ou de não-priorização da alta direção, considerando a formação como algo externo à organização. Com efeito, não se manifesta esforço extraordinário para atrair, desenvolver e manter os empregados. Um bom exemplo desse esforço é o caso da Microsoft: apesar de receber cerca de 120 mil currículos por ano, Bill Gates recomenda a seus gerentes a procura ativa e incansável daquela pessoa especial “que só aparece uma vez na vida”. Quando a encontra, não há atividade mais importante para Gates do que conhecer essa pessoa e convencê-la a fazer parte de sua equipe.

A alta direção da empresa tem de ter profunda convicção quanto à necessidade de dar prioridade ao processo de atrair, desenvolver e manter os empregados como seu principal ativo. Nele a formação é uma constante crucial — é preciso ressaltar esse aspecto e conseguir a prioridade necessária, caso contrário não haverá a Organização que Aprende.

As outras duas atribuições-chave correspondem plenamente às outras duas causas: o clima de pouca confiança e a falta de trabalho em grupos ou equipes. A cultura da confiança não é fácil de estabelecer; está intimamente associada à direção estratégica assumida e à filosofia empresarial, entendida como o conjunto de valores dominantes — o que pode ser visto como parte da formação contínua

na organização. Não basta a informação para estabelecer essa cultura. Desde a década de 1960, a Teoria Y falava sobre isso de modo eloqüente (McGregor, 1960). É imprescindível a mudança estrutural nos sistemas de trabalho junto com estratégias participativas, em que o enfoque da engenharia de processos supere as estruturas funcionais, o trabalho em equipes predomine e a formação contínua se una a missão, visão e política organizacionais, como elemento substancial de melhoria contínua ou aperfeiçoamento empresarial.

Em Cuba há experiências que servem de lição nesse sentido, construindo bases sólidas para a Organização que Aprende. Em sua tese de doutorado, Rodríguez (1999) desenvolveu com sucesso um processo de melhoria empresarial na indústria farmacêutica: “Combinando de forma planejada, em suas diferentes etapas, as técnicas participativas, as de engenharia multidisciplinar e as ações de formação de maneira a garantir a continuidade no aperfeiçoamento da rede de processos que integram a organização, com a finalidade de conseguir níveis maiores de eficiência, eficácia e competitividade. O desenho de uma escada de formação direciona o procedimento para o desenvolvimento de competências e destrezas e conduz a uma organização que aprende”. Existem, também, experiências similares em organizações de produção de cana-de-açúcar (Castellanos, 1998).

A concepção da Organização que Aprende é de aplicação paulatina e é resultado de um processo contínuo e harmonioso de formação. Sua aplicação é contrária ao radicalismo e à espetaculosidade propostos por Michael Hammer ao definir a reengenharia (Hammer & Champy, 1994). Com essa orientação, pode-se destacar outra experiência positiva no país. A Empresa de Telecomunicações de Cuba S.A. (ETECSA) decidiu oferecer um Mestrado em Gestão de Recursos Humanos para um grupo significativo de seus especialistas em Recursos Humanos do nível central. O mestrado é realizado na própria empresa e os projetos de cursos e dissertações vinculam-se diretamente aos resultados planejados pela instituição. Nesse caso, os fluxos e relações horizontais de conhecimentos — uma das três atribuições-chave das empresas que utilizam a *Learning Organization* — vão sendo materializados.

Com esses especialistas se está fazendo **formação contínua na organização**. É importante destacar esse aspecto por causa de seu valor metodológico em benefício da Organização que Aprende. À época da pesquisa, o chefe do Departamento de Formação da ETECSA insistia em desenvolver naquele conjunto de profissionais verdadeiro sentimento de grupo ou equipe e, além disso, forte sentimento de pertencer à organização. Existia a possibilidade de ministrar esse Mestrado na *Universidad Tecnológica de La Habana*, como sempre foi feito, mas suas

razões para desenvolvê-lo na empresa ou **na organização** foram muito convincentes.

A empresa mostra que a sua alta direção compreende a necessidade de formação e que a prioriza **na organização**. É uma empresa nova (em atividade desde 1994) e já foram desenvolvidos muitos cursos de pós-graduação e de especialização em seu Centro de Capacitação, com a colaboração das universidades. Mas é curioso e, em nossa opinião, não-casual que o primeiro mestrado que decidiram oferecer na empresa fosse precisamente o Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Existe aí clareza e visão de futuro: não somente atraem pessoas, mas também as conservam e as desenvolvem. Cumprem a primeira atribuição-chave das empresas de sucesso que optaram pela conversão em organizações que aprendem. Identificam-se com a tese que introduz cada nova edição desse Mestrado: a vantagem competitiva básica das empresas no início do século XXI dependerá dos níveis de preparação e gestão de seus recursos humanos.

## CONCLUSÕES

A concepção de Organização que Aprende possui poder singular para ajudar as empresas que pretendem sobreviver no mundo turbulento da globalização do mercado e, também, para desenvolvê-las ou melhorá-las continuamente. A aplicação dessa concepção deve ser feita de maneira paulatina e harmoniosa, tendo como premissa ou base fundamental a conquista da formação contínua na organização.

As causas principais que conspiram contra a materia-

lização dessa concepção, nas empresas da capital cubana, consistem em não-priorização da formação contínua na organização por parte da alta direção empresarial, clima ou cultura de pouca confiança para o intercâmbio de conhecimentos e falta de trabalho cooperativo em grupos ou equipes. Isso é superável e a curto prazo, fundamentado no aval da qualificação e da instrução de seus empregados.

Essas barreiras, superáveis, coincidem com as três atribuições-chave das empresas de sucesso que adotaram a *Learning Organization*, segundo o estudo internacional de Bartlett & Ghoshal (1998). Que a alta direção empresarial priorize e, em conseqüência, realize esforço extra para atrair, desenvolver e manter os seus empregados e, especialmente, que os desenvolva, formando-os continuamente na organização, é imprescindível e está em consonância com os objetivos essenciais dessas empresas, bem como com a mais atual gestão de recursos humanos praticada hoje no país.

A cultura de pouca confiança e a falta de trabalho em equipes, as duas causas que se associam às outras duas atribuições-chave apontadas nos guias para a conquista da Organização que Aprende, devem ser objeto de modificação planejada, paulatina e harmoniosa. Implementar a formação contínua na organização, como se mostrou na experiência da indústria farmacêutica e como está sendo realizada pela ETECSA, é a via para essa modificação. É relevante na Organização que Aprende a procura constante da otimização dos fluxos e das relações horizontais de conhecimentos, em que o trabalho e a aprendizagem em equipes são decisivos. ◆

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. Características que fazem a diferença. *Revista HSM Management*, São Paulo: Savana, ano 2, n.9, p.66-72, 1998.
- CASTELLANOS, J. *Rediseño organizativo en organizaciones de producción cañera con enfoque participativo*. 1998. Tese (Doutorado em Ciências Técnicas) — Universidad Central de Las Villas, Las Villas, Cuba.
- GARVIN, D.A. *et al.* Aprender a aprender. *Revista HSM Management*, São Paulo: Savana, ano 2, n.9, p.58-64, 1998.
- HAMMER, M. *Além da reengenharia*. São Paulo: Campus, 1997.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Reingeniería de la empresa*. Barcelona: Parramón, 1994.
- HAY, E.J. *Justo a tiempo (la técnica japonesa que genera mayor ventaja competitiva)*. Bogotá: Norma, 1992.
- MCGREGOR, D.M. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. São Paulo: Campus, 1997.
- RODRÍGUEZ, I. *Procedimiento para el perfeccionamiento empresarial combinando formación, participación e ingeniería*. 1999. Tese (Doutorado em Ciências Técnicas) — Universidad Tecnológica de La Habana, La Habana, Cuba.
- SENGE, P. As cinco disciplinas. *Revista HSM Management*, São Paulo: Savana, ano 2, n.9, p.82-88, 1998.