

# APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Günther Lothar Pertschy<sup>1</sup>

Raul Otto Laux<sup>2</sup>

## RESUMO

A “organização que aprende” é tema abordado com predominância e iniciativa informativa massificada, na obra de Peter Senge, “*A Quinta Disciplina*”, e se constitui na base deste artigo. Trata-se de um enfoque crítico, que analisa os princípios da aprendizagem organizacional e sua provável aplicabilidade na prática cotidiana das organizações empresariais. Pretende-se, por fim, a exposição de argumentos contraditórios ao modelo das “disciplinas” de Senge. Conclui-se, pela contestação da teoria de Senge, como sendo inviável dentro desta realidade, fazendo-se necessário modificar, substancialmente, os paradigmas hoje vigentes na relação do homem com seu meio; base fundamental para o início de qualquer mudança sócio-estrutural.

**PALAVRAS-CHAVE:** Organização do aprendizado. Ampliação do conhecimento. *Learning Organization*

## 1. INTRODUÇÃO

Se hoje, em qualquer entidade de ensino superior em Ciências Sociais, alguém afirmasse que “a todo-poderosa pesquisa de mercado, o artigo básico do capitalismo do século XX, pode ter perdido sua utilidade”, correria sério risco de ser tratado de louco. Mas, se essa afirmação provém – como, de fato, são suas essas palavras – de um prestigiado intelectual e estudioso da administração empresarial

---

<sup>1</sup> Especialista em Administração de Recursos Humanos e mestrando em Administração. Administrador de empresas e professor dos Cursos de Administração e Tecnologia em Turismo da FEBE. E-mail: pertschy@terra.com.br

<sup>2</sup> Especialista em Administração de Marketing e mestrando em Administração. Administrador de empresas, professor do curso de Administração da FEBE e pesquisador do Núcleo em Gestão de Instituições de Ensino Superior (NGIES) do PPGAD da FURB. E-mail: raullaux@cesblu.br

em nível internacional, como Peter Drucker (KIERNAN, 1998, *Prefácio*), então, somos forçados a parar para pensar em seu significado.

Raciocinando bem, não há como nos iludirmos tentando desconhecer (ou menosprezar) as drásticas mudanças que, na última década, vêm ocorrendo no campo da administração empresarial. A passagem da Era Industrial para a Era do Conhecimento trouxe, em seu âmago, uma verdadeira revolução nos paradigmas administrativo-organizacionais, impondo ao empresário uma rápida adequação à nova realidade. Referenciando esta realidade, KIERNAN (1998, p. 1) afirma que: “[A]s empresas em todo o mundo estão entrando em um período de permanente volatilidade e turbulência sem precedentes. Empresas de Zurique a Taipei a San Francisco estão sendo obrigadas a enfrentar o tumultuado impacto de pelo menos dez megatendências globais para ‘quebra de paradigmas’”. KIERNAN (op.cit.) refere-se, em suma, aos seguintes movimentos:

- ❑ O explosivo e crescente poder das tecnologias de informação e comunicações.
- ❑ A rápida globalização dos mercados, da concorrência, das associações, do capital financeiro e da inovação gerencial.
- ❑ A substituição fundamental de uma economia mundial baseada na manufatura e na exploração de recursos naturais baseada no valor do **conhecimento, na informação e na inovação** (*grifos nossos*).
- ❑ A rápida diferenciação da “verdadeira” economia global da economia “virtual” nas transações e nos instrumentos financeiros sintéticos.
- ❑ Reequilíbrio geopolítico: o surgimento de uma nova ordem econômica mundial.
- ❑ O “declínio do governo”.
- ❑ Convergência setorial e industrial.
- ❑ O surgimento de formas inéditas de organização empresarial dentro de e entre empresas.

*Empresas de Zurique a Taipei a San Francisco estão sendo obrigadas a enfrentar o tumultuado impacto de pelos menos dez megatendências globais para ‘quebra de paradigmas’.*

- Uma substituição no “centro de gravidade” econômico do mundo empresarial. De empresas multinacionais, de grande porte, para empresas menores, mais ágeis e mais empreendedoras.
- O aumento geométrico na importância comercial, política e social das considerações ambientais em países em fase de industrialização e OECD<sup>3</sup>.
- Uma elevação exponencial na velocidade, na complexidade e na imprevisibilidade da mudança.

Estes são, segundo KIERNAN (1998, p. 2-6), “os 11 mandamentos da administração do século XXI”, considerados como parâmetros que deverão nortear o empresário, quando do desenvolvimento do seu plano estratégico, sob pena de sofrer graves consequências se os desprezar ou desconsiderar adequadamente.

Parece claro que, neste artigo, não poderemos desenvolver cada um desses pontos – mesmo que aceitemos a importância de todos e cada um deles. Até porque o objetivo primordial aqui proposto é o de focar apenas um desses pontos: a aprendizagem organizacional (no original, *Learning Organization*), como conceito aglutinador de alguns dos princípios acima expressos, além de representativo de uma nova e revolucionária abordagem organizacional.

## **2. OS GRANDES PASSOS DA ADMINISTRAÇÃO**

O século passado iniciou concomitantemente com o desenvolvimento de estudos mais profundos sobre técnicas de racionalização do trabalho operário, patrocinados por Frederick Taylor (FERREIRA, REIS e PEREIRA, 1997, p. 15). Pode-se afirmar que foi um grande passo no desenvolvimento das teorias sobre administração, calcado no princípio (e na prática) da divisão do trabalho, preponderantemente dirigido à área industrial.

A teoria *tayloriana* partia da “necessidade premente de aplicar métodos científicos à administração, para garantir a consecução de seus objetivos de máxima produção a mínimo custo” (idem, *ibidem*), enfocando o ser humano do ponto de

---

<sup>3</sup> - OECD/OCDE: Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico.

vista mecanicista, ou seja, inserido (e fazendo parte) num conjunto de engrenagens que, no todo, formavam uma empresa.

***‘Learning Organization’  
– ou ‘Aprendizagem  
Organizacional’: o  
modelo mais atual e  
revolucionário da  
moderna gestão  
administrativa  
empresarial.***

Os princípios científicos – e em nível hierárquico crescente, ou seja, do chão de fábrica à alta administração – de Taylor, logo tiveram que se defrontar com o modelo das funções gerenciais de Fayol, que, pela hierarquia inversa, analisava a “administração para baixo (privilegiando as tarefas da organização)” (FERREIRA, REIS e PEREIRA, 1997, p. 25). Assim, e de maneira resumida, a linha modelar de Taylor passou a ser denominada de “Administração Científica”, enquanto a de Fayol recebeu a denominação de “Administração Clássica”. Embora os conceitos trazidos por Lewin (1935) para a seara da psicologia do trabalho industrial (ressaltando a conjunção de fatores humanos e materiais), tenham contribuído sobremaneira, coube aos estudos de Mayo (1945) a definição dos princípios básicos da Escola de Relações Humanas, iniciando-se uma nova fase na história da teoria da administração (idem, *ibidem*).

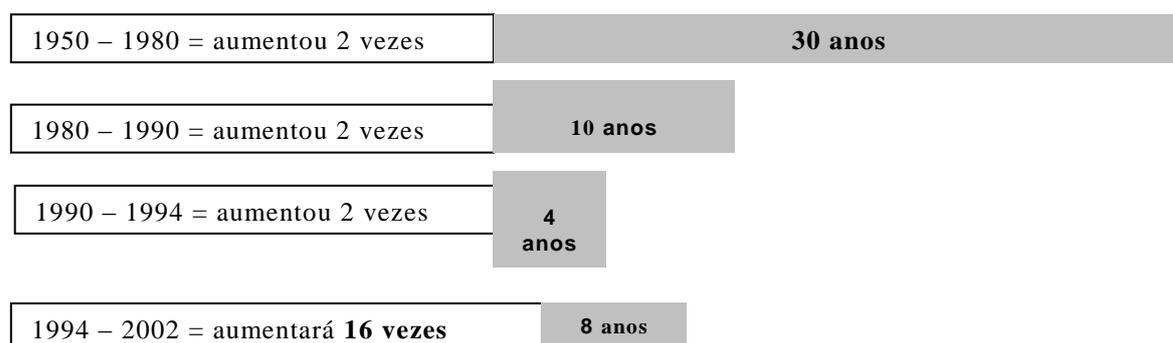
De Taylor e Fayol à moderna abordagem administrativa, contabilizam-se nomes de peso (Sheldon; Marrow; Tead; Follet; Weber; Barnard e Simon, dentre outros), chegando-se, em 1954, ao modelo da “Administração por Objetivos”, de Peter Drucker e, no período 1960-1980, à sedimentação da teoria de Igor Ansoff, abordando os princípios do planejamento e da administração estratégica (FERREIRA, REIS e PEREIRA, 1997, p. 38-116). Modelos como o de “Administração Participativa”, de essência socialista (Fourier, Marx e Proudhon); “Autogestão e co-Gestão” (sucesso alemão) e a administração japonesa (e seu suposto correspondente, o *benchmarking*) (idem, *ibidem*), completam, digamos, o preâmbulo que dará lugar ao *Learning Organization* – ou “Aprendizagem Organizacional” –, como sendo o modelo mais atual e revolucionário da moderna gestão administrativa empresarial.

### 3. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Para FRITZ (1997, p. 10), só existem duas possibilidades para o futuro das organizações: “[T]anto podem ser modificadas e melhoradas ou são da forma que são e qualquer tentativa de mudança não irá funcionar”. Embora pareça uma afirmação um tanto extrema, seu fundamento parece residir no fato de que, na prática, grandes mudanças já implementadas demonstraram que nem sempre funcionam, como é o caso, por exemplo, do gerenciamento por objetivo (MBO) e, mais recentemente, do gerenciamento de qualidade total (TQM). Para que essas tentativas de mudanças tenham efetividade, é necessário que *todo* o corpo funcional da empresa esteja preparado para a mudança, receptivo a mesma e, mais do que isso, *interessado* em que se concretize. Caso contrário, “mudanças em larga escala a nível de organização raramente são bem-sucedidas a longo prazo” (idem, ibidem).

Tudo isso tem a ver, portanto, com o conhecimento e o aprendizado do ser humano. De acordo com MARIOTTI (1999, p. 23), existem estudos que mostram que o conhecimento humano vem evoluindo através dos tempos, em proporção inversamente proporcional ao tempo da evolução. Ou seja, “se o conhecimento aumenta cada vez mais em cada vez menos tempo, um maior número de pessoas precisa aprender cada vez mais em cada vez menos tempo”.

MARIOTTI (op.cit.) demonstra essa afirmação num gráfico evolutivo, que pode ser assim expresso:



**Fonte:** MARIOTTI, Humberto. **Organizações de aprendizagem**, 1999, p.23.

## FIGURA 1 – A escalada do conhecimento

Para MARIOTTI (1999, p. 23), ainda, “as empresas serão cada vez mais o local onde acontecerá a maior parte do ensino e do aprendizado”, sendo esta, uma tendência considerada inevitável e irreversível. Esclarecer este autor, ao falar em “ensino e aprendizado”, que tal não se refere apenas ao treinamento e desenvolvimento como conhecidos tradicionalmente, mas, sim à educação organizacional continuada, “um processo muito mais abrangente” (idem, ibidem).

*Mudanças em larga escala em nível de organização raramente são bem-sucedidas a longo prazo.*

Se considerarmos que o ser humano passa a maior parte do seu tempo útil (em vigília) dentro do seu ambiente de trabalho – seja próprio ou como empregado – não nos parece difícil entender a assertiva de MARIOTTI (op.cit.). As organizações, neste sentido, vêm preparando-se para dois aspectos considerados fundamentais e em visível crescimento: a) a implementação de programas de exercício físico no local de trabalho, e b) a aprendizagem continuada dos seus colaboradores. No que concerne a este segundo aspecto, DONADIO (1997, p. 42) corrobora as palavras de MARIOTTI (op.cit.), afirmando que, como questão fundamental das empresas, está a de “desenvolver ao máximo o seu *capital intelectual* para que possa ser usado de forma a entregar aos seus clientes produtos e serviços com a máxima qualidade, propiciar o melhor retorno ao investimento de seus acionistas e criar condições de realização pessoal dos seus empregados”.

DONADIO (op.cit.) considera este desafio (do desenvolvimento do capital intelectual) como superior às técnicas administrativas usuais, ou seja, que transcendem essas técnicas para localizar-se no âmbito mais complexo da tecnologia da educação. Explica, ainda, que, contrário ao que se pensa ou se apregoa, a idéia do aprendizado organizacional é bem antiga:

Antes que os japoneses tivessem pensado nisso, ou os americanos tivessem escrito livros ligeiros ensinando como fazer, Vygotsky, já na década de vinte, traçava os caminhos para a construção de espaços de aprendizado

onde os profissionais adquirem informações, habilidades, atitudes, valores a partir do seu contato com a realidade, o meio ambiente e outras pessoas.

DONADIO (1997, p.42) se permite, inclusive, fazer leve exposição brincalhona contra as expressões em inglês – privilegiadas em amplo sentido e pela maioria dos autores literários –, aludindo ao fato de que Vygotsky cunhou a expressão *obuchenie* como representativa do desenvolvimento do capital intelectual. Para se alcançar este desenvolvimento, DONADIO (op.cit.) considera fundamental dois pontos: a) aproveitar ao máximo o conhecimento que cada empregado já tem em sua formação, e b) fazer com que mais pessoas desenvolvam conhecimentos úteis para o trabalho. Complementarmente, este autor identifica cinco processos básicos que “devem ser acionados ao mesmo tempo e em toda empresa”. Esses processos são:

- Criar oportunidades para que todos possam compartilhar com todos os conhecimentos que possuem;
- Dar oportunidade para que o conhecimento latente em cada pessoa possa ser explicitado;
- Agrupar os mais talentosos em projetos nos quais os seus conhecimentos sejam mais críticos;
- Fazer com que o aprendizado ocorra principalmente em situações práticas ou durante trabalhos reais; e
- Estabelecer uma relação de vantagens recíprocas entre a necessidade de desenvolvimento profissional da pessoa e o aproveitamento de seu conhecimento pela empresa.

Levados a termo prático, esses processos nem sempre podem ser implementados como desejaríamos, em decorrência de circunstâncias características dos sistemas organizacionais tradicionais. Em outras palavras – e como já tivemos oportunidade de expressar –, o comprometimento de cada um e de todos os empregados é

fundamental para que se proceda, com sucesso, à instalação de uma *filosofia* do aprendizado organizacional. Basta, apenas, que um indivíduo, ocupando um cargo executivo, não esteja “focado” nessa filosofia, para que nos defrontemos com uma iminente derrota dos nossos planos.

***Estabelecer uma relação de vantagens recíprocas entre a necessidade de desenvolvimento profissional da pessoa e o aproveitamento de seu conhecimento pela empresa.***

A fim de que evitemos esse “acidente de percurso”, todo e qualquer processo de mudança organizacional deve necessariamente passar pelo enfoque da empresa como sendo uma estrutura coesa, com seus elementos interdependentes e inter-relacionados entre si e com o todo (FRITZ, 1997, p. 22). Exposto de outra forma, FRITZ (1997, p. 23) afirma que, para que um relacionamento seja estruturado, “os elementos têm de ser conectados, e a conexão tem de afetar cada um dos elementos a que estão conectados”. Em se tratando de mudanças organizacionais, os elementos a que FRITZ (op.cit.) se refere são as pessoas que trabalham na empresa, a mudança é a estruturação do relacionamento e a conexão é a inter-relação que se estabelece entre aqueles elementos – ou pessoas. Assim, qualquer plano de reorganização empresarial terá, como já frisado, o necessário e obrigatório comprometimento de cada um e de todos os componentes do quadro laboral; desde seus níveis mais elevados até o chamado “chão de fábrica”.

### **3.1. O marco da aprendizagem organizacional: *A Quinta Disciplina***

Os louros do desenvolvimento da aprendizagem organizacional parecem pertencer, sem qualquer dúvida, à obra de Peter Senge, a quem coube a popularização deste conceito, por meio do lançamento da sua obra “A Quinta Disciplina” (do original, em inglês: “*The Fifth Discipline*”).

Segundo as próprias palavras de SENGE (1998, p. 17), a idéia nasceu numa manhã de outono de 1987: “[D]urante minha meditação, naquela manhã, de repente me conscientizei de que ‘a organização que aprende’ provavelmente se tornaria uma nova coqueluche da administração”. Contudo, o interesse maior de SENGE (op.cit.) era que este “modismo” – ao contrário de outros, que nascem, crescem, declinam e morrem – se tornasse duradouro. E, para alcançar este objetivo, o criador de “A Quinta Disciplina” apostou na estruturação de uma teoria que privilegia o pensamento sistêmico e os modelos mentais; e que, com o passar do tempo, continuasse a ter valorização em sua implementação e desenvolvimento. Parece-nos, em suma, que sua idéia básica foi criar uma “nova filosofia” administrativa, e não mais um modismo ou modelo de vida curta.

SENGE (1998, p. 37) expõe a base da sua teoria administrativa como sendo uma solução para a prática errônea da fragmentação dos problemas e da visão do mundo: “[A]parentemente, isso torna tarefas e assuntos complexos mais administráveis, mas, em troca, pagamos um preço oculto muito alto. Não conseguimos mais perceber as conseqüências das nossas ações; perdemos a noção intrínseca de conexão com o todo”. Ou seja, na tentativa de esmiuçar os problemas, para melhor entendê-los e solucioná-los, acabamos perdendo a visão do todo, o “quadro geral”, como se o mundo fosse feito de forças separadas, sem relação entre si. Sabemos, na prática, que não é assim. SENGE (op.cit.) complementa seu raciocínio, afirmando:

Quando desistirmos dessa ilusão (*de um mundo fragmentado, sem conexão*), poderemos construir as “organizações que aprendem”, organizações nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas.

Exposto de outra maneira, o que SENGE (op.cit.) tenta provar é que, no contexto atual da

*Na tentativa de esmiuçar os problemas, para melhor entendê-los e solucioná-los, acabamos perdendo a visão do todo, o “quadro geral”, como se o mundo fosse feito de forças separadas, sem relação entre si.*

economia – onde praticamente desapareceram as fronteiras físicas, os negócios se internacionalizaram e as mudanças nos padrões organizacionais tornaram-se mais rápidas e variadas –, desapareceram as figuras até então solidamente firmadas da individualidade gestora, da capacitação específica e convergente sobre um único tipo de conhecimento, da superespecialização. E, em seu lugar, apareceu o desafio de se formarem organizações que privilegiam o conhecimento e o aprendizado conjunto, de todos os indivíduos que a compõem, inseridos num ritmo só e conectados pelo princípio do “comprometimento e a capacidade de aprender em *todos* os níveis da organização” (idem, *ibidem*).

Não há mais a figura de um único e onisciente líder – dentre tantos que apareceram na trilha histórica da administração empresarial e que perpetuaram seus nomes –, mas, sim a formação de equipes coesas que aprendem em conjunto e tornam-se bem-sucedidas em seus objetivos e metas. Mas, nunca param de aprender, realimentando o processo e seus próprios desempenhos. Eis a idéia principal do modelo de SENGE (op.cit.).

### **3.2. Aprender a aprender**

No entanto, atrevemo-nos a interpor argumento em contrário, mesmo que não contra o pensamento integral de Peter Senge, mas em contraposição a certas peculiaridades da própria sociedade que, historicamente, impedem essa coesão dos potenciais grupos de aprendizado.

Referimo-nos, em suma, ao âmago do modelo de Senge – aprender a aprender –, quando confrontado com as graves e inatacáveis disparidades existentes nas organizações, em termos de recursos humanos. Nossa teoria (se é que assim pode-se chamá-la) parte do pressuposto de que, enquanto a pirâmide laboral persistir em seu largo distanciamento entre o topo executivo – formado pelos níveis de alto escalão hierárquico – e o chamado “chão de fábrica”, continuará a ser difícil se conseguir a estruturação de equipes coesas e comprometidas com o aprendizado permanente. Até porque o comprometimento do indivíduo está diretamente associado ao seu nível motivacional, a sua satisfação com o trabalho que realiza e a sua realização laboral como um todo.

Embora não possamos negar que, notadamente nos últimos 10 anos, houve mudanças drásticas nas organizações – no sentido de horizontalizar suas estruturas hierárquicas, diminuindo, assim, o distanciamento entre o topo e a base laboral –, ainda parece-nos incipiente qualquer movimento no sentido da congregação dos diversos níveis (entre indivíduos do mesmo grupo e entre os grupos em si), para se alcançar o patamar da organização do aprendizado. E, neste sentido, Peter Senge está coberto de razão quando afirma que sua teoria não pode ser encarada como um modismo, mas como um processo longo e constante, que nós preferimos denominar de uma “nova filosofia organizacional”.

Deixando de lado a polêmica das diferenças sociais e remuneratórias que rondam os quadros de trabalhadores em praticamente todas as organizações, e retomando o modelo de Peter Senge, este (SENGE, 1998, p. 40-45) expõe “cinco novas ‘tecnologias componentes’ (*que*) estão gradualmente convergindo para inovar as organizações que aprendem”, as quais, resumidamente, podem ser delineadas como exposto na **Figura 2**, adiante.

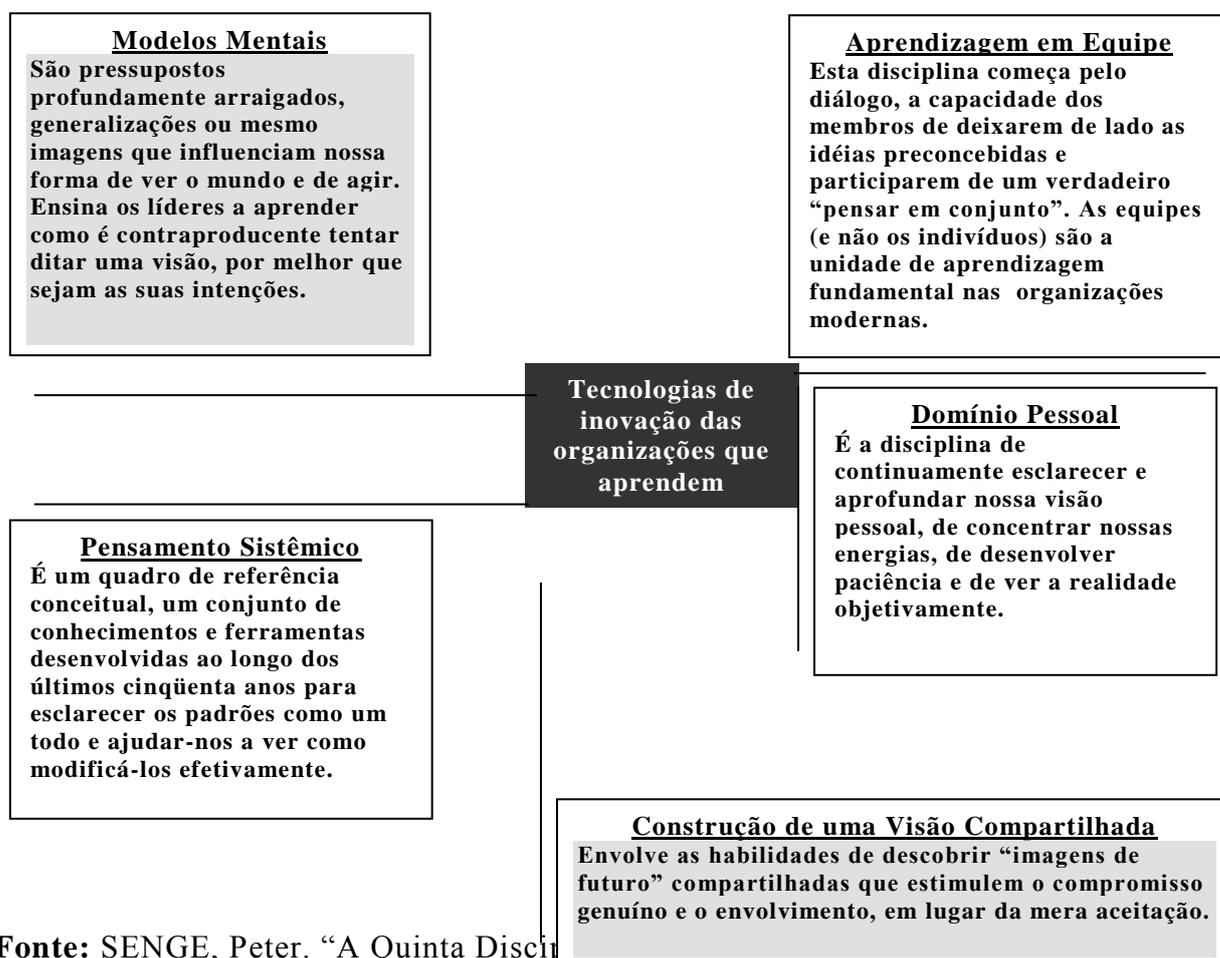
Se observarmos atentamente cada uma das “tecnologias” ou “disciplinas” expostas nessa figura, iremos constatar que praticamente todas possuem um teor mais subjetivo do que objetivo. Ou, exposto por outro ângulo, elas determinam certas assertivas que, embora teoricamente plausíveis, na prática não parecem fazer parte do perfil preponderante do nosso trabalhador, em amplo sentido.

Analisando, sucintamente, cada uma delas, poderíamos afirmar o seguinte:

- a) Pensamento Sistêmico – É sabido que as empresas são, em suma, um sistema composto por inúmeras partes e que estas, de certa forma, estão conectadas umas as outras, por “fios invisíveis”, como afirma Peter Senge. Essa conexão entre as partes impõe, segundo a teoria de *A Quinta Disciplina*, que toda organização alcance um patamar de educação interna tal, que cada um e todos os empregados tenham a capacidade de “ver” o todo empresarial como uma só entidade, e não diferenciado por setores, departamentos, divisões etc.

Para se alcançar esse nível de conscientização, pensamos que deva se percorrer um longo e tumultuado caminho, que certamente deverá iniciar pela reconsideração sobre níveis hierárquicos e suas respectivas remunerações,

trazendo-os a patamares condizentes com as necessidades e expectativas dos menos favorecidos na organização.



**FIGURA 2 – As cinco tecnologias componentes para inovar as organizações que aprendem**

- b) Domínio Pessoal – Esta “disciplina”, segundo SENGE (op.cit.), se refere à capacidade das pessoas em alcançar “alto nível de domínio pessoal [...] comprometendo-se com seu próprio aprendizado ao longo da vida”. SENGE (op.cit.) atribui às tradições espirituais, orientais e seculares, as raízes desta “disciplina”. Teoricamente, muito interessante. Na prática laboral, sabemos – e muito bem – que as organizações são conglomerados heterogêneos de pessoas e, mais, ainda, que em cada região, lugar ou país, as características educacionais e culturais intrínsecas a estas são, às vezes, substancialmente

diferentes, o que impede, de saída, que se intente uma “padronização” da disciplina ora abordada. O aprendizado do domínio pessoal, segundo nossa ótica, deve começar já em tenra idade do indivíduo, para que ele o possa cultivar e aperfeiçoar durante sua existência – fato, a princípio, aproximado ao utópico se considerarmos nossa estrutura social como um todo.

- c) Modelos Mentais – Representam, sem dúvida, uma insofismável realidade. Todos nós temos “modelos mentais” que vamos formando durante nossa vida, e, com certeza, eles vão se enraizando em nossa mente, cada vez mais firmemente. É justamente em decorrência deste fenômeno – e que Peter Senge, inclusive o destaca – que nos parece bastante difícil, quando já

*Em cada região, lugar ou país, as características educacionais e culturais intrínsecas a estas são, às vezes, substancialmente diferentes, o que impede, de saída, que se intente uma “padronização” da disciplina ora abordada.*

adultos, promovermos drásticas alterações em nossos modelos mentais. Essa “reeducação mental”, para que se tornasse efetiva, teria que se iniciar igualmente em idade pré-

adolescente, e, a partir daí, seguir em sistema de aprendizado constante, no sentido de ajustar esses modelos à realidade altamente mutante no decurso de uma vida. Numa organização, gerentes podem discutir seus modelos mentais arraigados e, em conjunto, tentar mudá-los para o bem do grupo, da empresa. Mas, perguntamos, quem deles tem o melhor ou o mais ajustado modelo mental em relação à realidade? E se aquele gerente que consegue impor seus modelos mentais, como sendo os adequados ao bom rumo da organização, estiver trilhando uma rota difusa ou até errada?

- d) Construção de uma visão compartilhada – Esta, sim pode ser uma disciplina factível de se implementar. Mais ainda, *deve* ser levada à prática por ser saudável iniciativa organizacional. Diz respeito a “traduzir a visão individual em uma visão compartilhada [...] um conjunto de princípios e práticas orientadoras” (p. 43), direcionadas a um mesmo objetivo futuro, benéfico para o grupo. O princípio que voga nesta “disciplina” – e que consideramos relevante – é que, no grupo organizacional, estimula-se um compromisso

genuíno e um verdadeiro envolvimento, não apenas a aceitação tácita de uma orientação que “vem de cima”.

- e) Aprendizagem em Equipe – É, a nosso ver, uma complementação da “disciplina” anterior. Este princípio defende, em suma, o diálogo entre os componentes das equipes que compõem a organização, privilegiando o pensamento conjunto, em sobreposição de valorização ao das idéias individualizadas, preconcebidas. Como afirma SENGE (1998, p. 44), “[A] aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes, e não os indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas. Esse é um ponto crucial: se as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização não a terá”.

SENGE (op.cit.) conclui sua exposição sucinta sobre cada “disciplina” explicando o porquê de assim denominar cada uma destas características da organização do aprendizado. “Disciplina”, segundo SENGE (1998, p. 44), é a maneira mais adequada de se conceituar ou de se ver qualquer inovação em termos de comportamento humano. Uma disciplina “é um caminho de desenvolvimento para a aquisição de determinadas habilidades ou competências. Em qualquer disciplina – de tocar piano à engenharia elétrica – há pessoas que nascem com um ‘dom’, mas todos podem ter proficiência através da prática” (idem, ibidem).

Entende-se a “disciplina” de SENGE (op.cit.), assim, como uma qualidade pessoal de aprender permanentemente, ou não uma técnica grupal. Portanto, as disciplinas aqui mencionadas “assemelham-se mais às disciplinas artísticas do que às disciplinas gerenciais tradicionais” (idem, ibidem). Mais um motivo – esta citação de Peter Senge – que nos leva a reforçar uma certa incredulidade a respeito da praticidade do modelo deste consultor, com base em características intrínsecas ao mesmo, no sentido de conterem alto teor de utopia, se considerado o perfil preponderante (e histórico) da relação entre capital e trabalho.

FRITZ (1997, p. 119), analisando a organização de aprendizado e, em decorrência, o modelo das “disciplinas”, de Peter Senge, afirma que, segundo Aristóteles, “qualquer tipo de

*Em que pese sabermos que o ser humano é, por natureza e desde seus primeiros minutos de vida, um eterno aprendiz, devemos reconhecer também que seu processo de aprendizado tem estreita relação com seu meio ambiente social e sua própria condição de vida, em amplo espectro.*

grupo universal, caracterizado por um substantivo comum, é uma noção subjetiva e não uma realidade tangível [...] Ele considerava classificações de grupos como uma abstração mental muito útil, mas dificilmente uma realidade externa”. Para Aristóteles – ainda citado por FRITZ (op.cit.) – a realidade são, em si, as próprias pessoas, o que significa dizer que os grupos são “meramente uma construção conceitual prática despida de existência”. No extremo oposto, Platão (FRITZ, 1997, p. 120) considera que os indivíduos são passageiros (“[O]s homens vêm e vão”), mas “a humanidade dura para sempre”.

Ao igual que FRITZ (op.cit.), nós também concordamos que ambas as teorias (de Aristóteles e de Platão) são compreensíveis e aceitáveis. Mas, acima de qualquer uma delas, está a teoria maior que indica o próprio indivíduo como centro de todas as coisas. É o ser humano que cria seu meio, seus costumes, suas crenças e, estes sim, se perpetuam através do tempo. As características do indivíduo, em aspectos educacionais e de valores, costuma passar no sistema “de pai par filho”, arraigando ainda mais essas características. Assim, para o desenvolvimento de teorias do comportamento humano – e é este o caso da teoria de Peter Senge –, torna-se indispensável que não se perca de foco esse princípio maior: o homem é o centro de tudo.

Em que pese sabermos que o ser humano é, por natureza e desde seus primeiros minutos de vida, um eterno aprendiz – ou uma “máquina de aprender”, como afirma Jacob Bronowski (*apud* FRITZ, 1997, p. 123) –, devemos reconhecer também que seu processo de aprendizado tem estreita relação com seu meio ambiente social e sua própria condição de vida, em amplo espectro. Ilustrativamente falando, não se pode esperar que uma criança que nasce, cresce e chega a sua maioridade em ambiente inóspito (como uma favela, por exemplo) e cercada de valores e costumes pouco recomendáveis como bases de sua cultura, venha a se tornar, a despeito de tudo isso, uma figura proeminente, de moral ilibado. Certamente que, casos assim, encontra-se na história, mas apresentados efetivamente como exceções e não como uma regra social.

#### 4. CONCLUSÃO

A aprendizagem organizacional é, como visto, uma nova tendência mundial, aparentemente em amplo desenvolvimento. Entretanto, e não obstante, a defesa incisiva do seu patrocinador principal, Peter Senge, em sua obra “*A Quinta Disciplina*”, no sentido de não ser mais um modismo passageiro, mas um modelo que veio para ficar e expandir, a teoria das “disciplinas” do aprendizado permanente nas organizações, encontra alguns entraves que, em princípio, parecem intransponíveis.

Embora o modelo proposto mencione o ser humano – a força trabalhadora – como seu grande centro impulsionador, mediante um processo contínuo de aprendizado, centrado no escopo da quinta disciplina, ou seja, do pensamento sistêmico, choca-se com uma estrutura social inconteste que ainda comete sérios erros de julgamento, ao manter uma expressiva camada da mesma em parcial ou total situação de marginalização econômica, privilegiando a concentração do poder e da riqueza nas mãos de poucos.

A “metanóia” proposta por Peter Senge, significando mudança de mentalidade (do grego: “*meta*” – acima ou além, como em “metafísica”; “*noia*” – da raiz “*nous*”, de “mente”), alteração fundamental, transcendência (SENGE, 1998, p. 47), é, sem dúvida, uma nova *filosofia* a ser implementada no setor organizacional e que, certamente, poderá derivar em grandes benefícios para as empresas – e, em decorrência, para toda a sociedade. Mas, sua proposição não merece ser tão imediatista, como parece pretender este consultor, já que pretende mudanças substanciais não tão-somente nas organizações empresariais, como – e fundamentalmente – na estrutura social e no próprio *modus vivendi* do ser humano. E, para que se alcance uma transformação tão substancial como a proposta, é insofismável entender que inúmeros paradigmas terão que ser derrubados, apesar de fortemente arraigados no homem e em seu meio ambiente.

A própria estrutura organizacional atual – centro das grandes modificações desta proposta – ainda é muito carente, no que tange à valorização do seu patrimônio humano. A pirâmide hierárquica, mesmo suavizada em seus níveis, ainda privilegia práticas marginalizadoras, deixando parcelas do quadro trabalhador

de fora dos processos de gestão, estritamente atribuídos aos grupos de mando. Assim, não se pode querer implementar um princípio de aprendizado permanente na organização, se deste processo se excluem pessoas que, direta ou indiretamente, podem e deveriam de ser consideradas importantes para a empresa como um todo.

SENGE (1998, p. 47-48), por si mesmo, afirma que “para uma organização que aprende, a aprendizagem adaptativa deve ser somada à aprendizagem generativa, a aprendizagem que amplia nossa capacidade de criar. Algumas corajosas empresas pioneiras estão indicando o caminho, mas o território do desenvolvimento das organizações que aprende continua, em parte, inexplorado”. É, sem dúvida, a grande verdade da sua teoria e, em si, mostra que passarão gerações até que alcancemos esse patamar de equidade social, permitindo que as organizações do aprendizado se concretizem, na prática e como um novo paradigma.

Até lá, muitas mudanças deverão ser implementadas, a começar pela verdadeira valorização do ser humano, como elemento fundamental em todo e qualquer processo de mudança organizacional, e, obviamente, sem qualquer discriminação do lugar que ocupe na empresa. E, para que isso aconteça, a própria sociedade deverá ter também mudado, igualando as classes ou, pelo menos, diminuindo substancialmente as diferenças sociais, aproximando-se ao máximo do que se convencionou em denominar de “justiça social”.

## **BIBLIOGRAFIA**

DONADIO, Mário. **Capital Intelectual e *Learning Organization***. Artigo. Revista Parceria em Qualidade, n. 23, 1997. São Paulo: Qualitymarketing, 1997.

FERREIRA, Ademir Antônio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias – Evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FRITZ, Robert. **Estrutura e comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

KIERNAN, Matthew J. **Os 11 Mandamentos da administração do século XXI** – O que empresas de ponta estão fazendo para sobreviver e prosperar no turbulento mundo dos negócios da atualidade. São Paulo: Makron *Books*, 1998.

MARIOTTI, Humberto. **Organizações de aprendizagem** – Educação continuada e a empresa do futuro. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina** – Arte e prática da organização que aprende. Uma nova e revolucionária concepção de liderança e gerenciamento empresarial. São Paulo: Best Seller, 1998.