

Um estudo de caso sobre as organizações que aprendem

Mário José Batista Franco

Universidade da Beira Interior

Tânia Sofia da Costa Ferreira

Mestre pela Universidade da Beira Interior

Resumo. Perante a actual envolvente, as organizações, para se tornarem competitivas, necessitam de recorrer a procedimentos, técnicas e instrumentos de gestão que assentem num processo de aprendizagem contínua. O objectivo deste artigo é, precisamente, conhecer e compreender melhor os procedimentos e mecanismos que a uma organização deve adoptar para se direccionar para o novo paradigma de gestão – as organizações que aprendem. Neste estudo propõe-se um modelo conceptual da “organização que aprende”, que assenta em quatro dimensões: (1) Cultura Organizacional, (2) Desenho Organizacional, (3) Partilha de Informação e (4) Liderança. Para validar este modelo, foi adoptada uma abordagem de investigação qualitativa que se aproximou de uma investigação-acção. Para o estudo, foi seleccionado um único caso – empresa YDream – e como métodos de recolha de dados adoptou-se: entrevistas, observação participante e análise documental. Neste estudo concluiu-se que uma organização, para alcançar o novo paradigma – organização que aprende, necessita de introduzir mudanças na sua política de gestão. A própria liderança deve entender e concordar colectivamente com a lógica de reestruturação organizacional proposta e que este novo desenho e cultura organizacional, bem como todas as implicações que possam advir, sejam explicadas e partilhadas claramente à totalidade dos colaboradores que fazem parte da organização. Para futuras investigações, nesta área do conhecimento sugere-se a realização de outros casos de estudo adoptando, em maior nível de profundidade, a metodologia investigação-acção. Trata-se de uma modalidade de investigação cujo objectivo é promover a mudança, invocada aqui, no campo organizacional.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional, modelo, competitividade, cultura, investigação-acção.

1. Introdução

As organizações são caracterizadas como sistemas abertos, desta forma, cada vez mais, sujeitas às mudanças que ocorrem no meio envolvente onde operam. Estas mudanças ocorrem a um ritmo

Endereço: Universidade da Beira Interior, Departamento de Gestão e Economia, Estrada do Sineiro, 6200 Covilhã, Portugal. E-mail: mfranco@ubi.pt

acelerado. A contínua evolução da tecnologia, da informação e da comunicação, o que por sua vez, está a reduzir as distâncias e a transformar o mundo numa aldeia global, são exemplos deste cenário actual.

Deste modo, as organizações sentem a necessidade de responder a estes desafios e, para isso, é necessário que as organizações sejam capazes de exercer a sua actividade adoptando novas configurações organizacionais e novos paradigmas de gestão para assegurar a sua sobrevivência e desenvolvimento a longo prazo. Green (1999: 3) refere que “*os avanços tecnológicos, a globalização e a inovação estão a fazer com que a vida no trabalho mude de uma forma muito rápida*”.

De facto, a passagem de um meio envolvente estático para um meio turbulento, envolve mudanças estratégicas, que são traumáticas e dramáticas, porque alteram normas, estruturas, processos e metas, além de provocar profundas modificações na construção da realidade social (Mintzberg & Waters, 1985). Para Chakravarthy (1982: 35), na actualidade, “*a essência da administração é lidar com a mudança*” e, para Alperstedt (2000), as organizações, como sistemas adaptativos, necessitam de perceber e de analisar continuamente os requisitos mutáveis do meio envolvente, para que a ele possam se adaptar.

Neste contexto, as organizações devem ser concebidas para criar, adquirir e transferir conhecimentos e para modificar os seus comportamentos a fim de reflectir esses novos conhecimentos. Aliás, vários investigadores (Nonaka, 1991; Spender, 1996; Lubit, 2001; López *et al.*, 2003) consideram que a capacidade de criar e de aplicar novos conhecimentos é que vai constituir a verdadeira fonte de vantagem competitiva para as organizações.

Drucker (1993: 3) também partilha a ideia central dos anteriores investigadores, pois considera que, “*não é nem o capital, nem a terra, nem o trabalho, mas sim o conhecimento*”, que vai ser a matéria-prima da sociedade actual e das suas transformações contínuas. Por isso, é normal haver gestores interessados em compreender e a fortalecer a capacidade de aprendizagem das suas organizações (Júnior & Vasconcelos, 2004).

Tiwana (2005) afirma que a habilidade das organizações em explorarem os seus activos intangíveis, torna-se cada vez mais decisivo do que o próprio investimento e gestão dos seus recursos/ activos físicos. Com a volatilidade e incerteza dos mercados, o aparecimento de novas tecnologias e novos competidores, os produtos e serviços tornam-se obsoletos rapidamente. Assim, as organizações que conseguem sobreviver, são aquelas que conseguem de uma forma consistente, criar novo conhecimento, disseminá-lo e incorporá-lo nos seus produtos e serviços.

Na era pós-industrial, as organizações que possuem sistemas internos de gestão de conhecimento e capital intelectual conseguem rapidamente colocar no mercado novos produtos e serviços, criando uma forte vantagem competitiva.

Neste contexto, a aprendizagem organizacional¹ é apresentada como uma nova e importante abordagem para resolver os problemas de competitividade e inovação nas organizações. Aliás, este fenómeno começa a ser encarado como um elemento central no desempenho organizacional. Como

¹ São vários os termos que procuram caracterizar a questão da aprendizagem na vida organizacional, tais como: aprendizagem organizacional, organização em aprendizagem, organização que aprende, organização aprendiz, empresa que aprende, empresa inteligente, entre outros. Todavia, neste artigo será utilizado, com mais frequência, o termo *organização que aprende*.

refere Senge (1996), o crescimento e desenvolvimento do mundo e a complexidade e dinamismo dos negócios tende a vincular-se com a própria aprendizagem.

As organizações, hoje em dia, têm de ser organizações que aprendem, pois para que estas tenham sucesso e consigam sobreviver no contexto actual, têm de comunicar com o meio onde estão inseridas, assim como, com as pessoas que delas dependem e vice-versa.

Perante tais situações, para que a mudança se possa instalar num processo contínuo e não num processo pontual, é necessário criar organizações voltadas para processos permanentes de aprendizagem. Neste sentido, as organizações que aprendem adoptam configurações onde os seus membros expandem continuamente a sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas.

Este artigo tem como objectivo principal conhecer e compreender melhor os procedimentos e mecanismos que a uma organização deve adoptar para se direccionar para o novo paradigma de gestão – as organizações que aprendem. A nível prático, este estudo contribui ainda para o desenvolvimento de práticas de gestão e de mudanças de comportamento que possam ajudar as organizações a enveredar por processos de contínua aprendizagem. Para alcançar estes objectivos foi realizado um estudo de caso que se limitou à empresa YDreams.

2. Enquadramento teórico

2.1. Organização que Aprende

A literatura revela a falta de um corpo teórico convergente sobre as organizações que aprendem. Este resultado surge possivelmente do carácter multidisciplinar nesta área do conhecimento. Contudo, pelo menos seis disciplinas têm contribuído, consistentemente, para o desenvolvimento deste tópico: psicologia e desenvolvimento organizacional; ciência da administração; sociologia e teoria organizacional; estratégia; gestão da produção; e antropologia cultural. Essa interdisciplinaridade gera uma área que contém contribuições tanto complementares quanto competitivas (Easterby-Smith, 1997; Bontis *et al.*, 2002).

Esta vasta fragmentação deu origem a diferentes teorias/escolas, mas nenhuma conseguiu resumir a literatura importante sobre este fenómeno organizacional. Tal como Tsang (1997: 82) enfatiza, “*não existe nenhum quadro conceptual que tenha conseguido reunir todos os avanços atingidos no domínio da aprendizagem organizacional*”.

A essência das organizações que aprendem é a habilidade da organização em utilizar a capacidade mental de todos os seus membros para criar processos que melhorem este processo de aprendizagem. Uma organização que aprende é uma organização que facilita a aprendizagem de todos os seus membros e ao mesmo tempo transforma-os (Pedler *et al.*, 1991).

Para Senge (1996: 3), organizações que aprendem são “*organizações nas quais as pessoas expandem continuamente a sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam*

padrões de pensamento novos e abrangentes, onde a aspiração colectiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas.”

De facto, o conceito de organização que aprende foi introduzido por Senge, no início da década de 1990, fundamentando-se em cinco disciplinas, premissas com um corpo teórico e técnico que, quando colocadas em prática, podem transformar uma organização qualquer numa ”organização que aprende”: (1) domínio pessoal; (2) modelos mentais; (3) visão compartilhada; (4) aprendizagem em equipa e (5) pensamento sistémico.

O conceito de organizações que aprendem também foi apresentado por Garvin (1993). Este investigador define este termo como organizações que são capacitadas a criar, a adquirir e a transferir novos conhecimentos e, ainda, a modificar os seus comportamentos de modo a reflectir sobre os novos conhecimentos.

Garvin *et al.* (1998: 58) compreendem que *“as empresas possuem conhecimento organizacional, e este é a capacidade de poder executar tarefas em conjunto que as pessoas não conseguem alcançar de forma isolada, visando essas tarefas criar valor às partes interessadas na organização”*. Assim, esta definição apesar de atribuir ao colectivo humano o papel central na construção e aplicação do conhecimento, destaca-o como um potencial.

De referir que Edmondson (1999) descreveu a aprendizagem como um processo interactivo de delineamento, desenvolvimento, reflexão e modificação de acções, diferentemente das visões baseadas em comportamento automático. Neste sentido, a aprendizagem nas organizações é um processo que se pode desenvolver a três níveis: (1) a nível do indivíduo; (2) a nível do grupo e (3) a nível da organização.

Alguns autores (Crossan *et al.*, 1999; Popper & Lipshitz, 2000) compreendem as organizações que aprendem como a aprendizagem individual que ocorre no contexto organizacional, uma vez que é o indivíduo que possui a capacidade de agir nesse contexto. Uma abordagem ligeiramente diferente sugere que a aprendizagem individual é um pré-requisito para a aprendizagem organizacional (Hedgerg, 1981; Kim, 1993; Dogson, 1993; Senge, 1996). Dogson (1993: 377), por exemplo, sugere que a aprendizagem organizacional é o resultado da aprendizagem individual e que *“os indivíduos são as entidades primárias de aprendizagem nas organizações e são os indivíduos que criam formas organizacionais que possibilitam a aprendizagem de tal forma que facilite a transformação organizacional”*.

A aprendizagem individual depende da percepção, da inteligência, da experiência e das necessidades e motivações de cada um. Depende, ainda, do ambiente de aprendizagem. Caracteriza-se por uma racionalidade e por uma especificidade individuais e resulta em mudanças cognitivas e/ou comportamento individual.

Por outro lado, a aprendizagem de grupo caracteriza-se por uma racionalidade e um quadro de referência colectivos. Mas, como referem Probst *et al.* (1998), a criação e manutenção de construções sociais comuns à realidade da organização, só pode acontecer, se os membros aceitarem modificar as suas representações e hipóteses individuais, comunicando-as e discutindo-as com os outros membros.

Após uma análise a essa questão, Popper e Lipshitz (2000) sugerem que, independentemente da definição de aprendizagem organizacional utilizada, esta será sempre mediatizada pela aprendizagem dos membros da organização (nível de grupo), uma vez que uma organização só pode aprender

por intermédio dos indivíduos que a compreendem (Argyris & Schön, 1996; Kim, 1993). Estes investigadores consideram os grupos como elos fundamentais entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. No entanto, o seu sucesso ou insucesso dependem do grau de liberdade que lhes é permitido, da atribuição de tarefas de acordo com as capacidades demonstradas, da gestão e circulação do conhecimento disponível e do incentivo e apoio prestados pela organização.

Snyder e Cummings (1998: 875) realizaram uma síntese da relação entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional: os indivíduos aprendem em organizações, mas esta aprendizagem pode ou não contribuir para a aprendizagem organizacional. A aprendizagem é organizacional na medida em que: (1) é realizada para alcançar propósitos organizacionais; (2) é compartilhada ou distribuída entre os membros da organização (grupos); e (3) os resultados da aprendizagem são incorporados em sistemas, estrutura e cultura organizacionais. Pode-se, então, sublinhar que a aprendizagem organizacional é um fenómeno colectivo, dado que a organização só pode aprender através dos seus membros.

2.2. Modelo Conceptual de Análise

Com base numa revisão da literatura sobre as organizações que aprendem é possível caracterizar estas últimas em várias dimensões/parâmetros:

Cultura organizacional. Uma organização com uma cultura de aprendizagem possui várias características. Primeiro, possui processos de aprendizagem ao longo da vida, abrangendo a aprendizagem e a formação contínua, assim como incentiva e/ou facilita os membros que aprendem e experimentam (Barrett, 1995; Leitch *et al.*, 1996). Segundo, é uma organização com um ambiente de aprendizagem, demonstrado pela liberdade que as pessoas têm em fazer algo e de não terem medo de falhar, existe a aceitação dos erros e da falha sem punição (Barrett, 1995). Terceiro, é uma organização sem limites, em que os membros desejam a aprendizagem e são forçados para compartilhar e, deste modo, facilitam uma cultura de aprendizagem (Ulrich & Van Glinow, 1993).

Outras variáveis associadas à cultura organizacional prendem-se com a confiança e o envolvimento das pessoas, assim como a inovação e a criatividade, isto porque, segundo Campos (1999), uma organização honesta sobrevive dentro de uma sociedade quando contribui para a satisfação das pessoas. A organização deve preocupar-se em pagar bem aos seus empregados, respeitá-los, dar-lhes oportunidade de crescimento e os accionistas devem ter lucros para o progresso e novas oportunidades.

Os aspectos mais visíveis e reconhecidos da cultura organizativa, pese embora que a sua interpretação seja muito complicada (Chiva Gómez & Camisón Zorzona, 1999) são a confiança, os valores e os objectivos, a comunicação, a implicação do indivíduo, a sua satisfação laboral, o compromisso (Nevis *et al.*, 1995), a superação no trabalho, a tendência da resistência à mudança, a pró-actividade e a implementação das suas contribuições, o ambiente laboral e os mecanismos de avaliação.

Segundo Senge (1996), existem determinadas características que diferenciam as organizações em aprendizagem das restantes, isto porque estas são adaptáveis ao seu meio envolvente externo; apresentam um desempenho contínuo da sua capacidade de adaptação e mudança; desenvolvem o

colectivo como a aprendizagem individual; e utilizam os resultados da aprendizagem para atingir mais facilmente os resultados propostos.

Neste sentido, está-se perante uma nova concepção de gestão que consiste no desenvolvimento de uma cultura que fomenta um elevado grau de colaboração e de confiança entre os seus membros e num processo contínuo de compreensão e assimilação das implicações da mudança (Oliveira, citado por Lisboa *et al.*, 2004).

As organizações que aprendem necessitam de uma cultura, onde todos os indivíduos, sem excepção, compartilhem dos valores organizacionais (López Salazar, & Lopez Sánchez, 2001), confiem nos seus colegas e superiores, estando satisfeitos com o seu trabalho, comprometidos com este e com os quais que participam nele, dispostos a inovar, a permanecer na organização (Cameron & Freeman, 1991), a ajudar-se, partilhando os conhecimentos e as experiências que conseguiram acumular ao longo da sua vida laboral, e criando com ele importantes sinergias (Claver *et al.*, 2001). Além disso, são mais pró-activos do que reactivos, evoluindo desde a sua adaptabilidade à sua criatividade e implementam as suas contribuições, já que não se desmotivam nem se perdem nos recursos.

Numa organização com uma cultura de aprendizagem, todos (directão, empregados, clientes, fornecedores) sentem que há oportunidades para aprender e crescer.

Estrutura organizacional. Todas as fronteiras numa organização que aprende são altamente permeáveis para maximizar o fluxo de informação e abrir a organização às suas experimentações. A interligação em rede (proximidade e abertura entre a direcção, os empregados, os clientes, os concorrentes e a comunidade) torna possível para a organização mais “inteligente” supervisionar constantemente as necessidades e as pessoas em processo de mudança (McGill & Slocum, 1995).

Na configuração em rede, segundo os autores supracitados, ao contrário da estrutura mecanicista/tradicional, a tomada de decisão é frequentemente realizada com um cliente, fornecedor ou parceiro. De acordo com Salm e Amboni (1997), os projectos de redes capacitam as empresas a gerir projectos inter-unidades e a reduzir as decisões de tempo de lançamento. A vantagem principal dessas formas de organização é a habilidade de ser internamente flexível, e ao mesmo tempo, de se adaptar às mudanças no seu meio envolvente.

Argyris e Schön (1996) comentam que, hoje, o modelo de “redes” é o mais adequado à gestão das organizações. McGill e Slocum (1995) indicam que a estrutura organizacional de hoje, deve ser uma organização horizontal (orgânica), estruturada em torno de processos de gestão e não de funções. A organização horizontal significa que conjuntos de clientes definem as unidades de negócio. A organização deve agrupar os seus recursos em unidades com as pessoas e processos necessários para servi-las.

Actualmente, tem-se observado uma tendência cada vez maior de reestruturar as organizações, com o objectivo de as tornar orgânicas. Esta tendência é impulsionada pela complexidade e pelos desafios do novo mundo que “*requer organizações vividas e inteligentes*” (Pinchot & Pinchot, 1994: 32). A globalização, o aumento da competitividade e o aumento do nível de exigência dos clientes são alguns factores com os quais uma organização tem de lidar.

É dentro deste cenário de incertezas que surge também a estrutura de equipas. Trata-se de uma estrutura caracterizada por romper as barreiras departamentais, por descentralizar as decisões para

os níveis mais baixos das equipas de trabalho e por respeitar mais as pessoas inovadoras do que a hierarquia.

Tratando-se dessa nova era, as equipas são de fundamental importância neste ambiente de mudanças. Como refere Kanter (2000), a individualidade não sobreviverá no futuro, mas poderá ter o seu lugar. Contudo, as aptidões das equipas serão necessárias, a capacidade de trabalhar com outras pessoas em pé de igualdade, o respeito às contribuições e a capacidade de ouvir as suas ideias, entre outros aspectos do trabalho em cooperação com outras pessoas, será essencial porque não se pode contar mais com o poder inerente ao cargo, mas sim forçados a contar com o poder das nossas ideias e como elas são transmitidas.

Partilha de informação. Na era da informação, o conhecimento tornou-se um produto principal de riqueza (Drucker, 1996). Tomando o conhecimento como fonte primária da corporação moderna, significa que o processo de desenvolvimento será a criação de conhecimento, e o processo de distribuição será a partilha de conhecimento/informação (Koivula, citado por Pankakoski, 1998).

A reprodução de valor tem por objectivo a produção de conhecimento formatado como um produto que pode ser vendido aos consumidores. Segundo Pankakoski (1998), a partilha de informação/conhecimento consiste em formatar o conhecimento de tal forma que ele se torne acessível e compreensível para outras pessoas fora do grupo que desenvolveu a inovação. Requer a exteriorização, isto é, a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. A exteriorização e a produção do conhecimento profissional apresenta as seguintes vantagens: (1) menor dependência de um ser humano em particular: à medida que o conhecimento tácito se torna explícito, pode ser ensinado facilmente para outras pessoas e também para pessoas com menor conhecimento; (2) menor dependência no meio de comunicação intensivo em pessoa: seja a inovação verdadeiramente produzível ou não, há uma implicação para possíveis estratégias de partilha de conhecimento.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997: 65), a partilha de conhecimento e a reprodução de valor dela requerem conceitos da Gestão do Conhecimento, em que são definidos os tipos de conhecimento a serem estudados: o conhecimento codificado ou explícito “*refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática e o conhecimento tácito que é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado*”.

A partilha de conhecimento/informação faz-se através de canais de comunicação: esta comunicação dissemina um conteúdo inovador. Dependendo do grau de comunicabilidade verbal, o conhecimento pode ser transmitido ao vivo. A combinação do conhecimento explícito já existente com os novos que estão a ser aprendidos faz-se através da implementação e, a interiorização que se segue a um aprendizado teórico aplicado à prática. Converteu-se, assim, o conhecimento explícito em conhecimento compartilhado.

De acordo com Salm e Amboni (1997), na maioria das organizações que aprendem, os testes de informações e dos sistemas de informações implicam a necessidade da organização estar receptiva a dados externos do seu ramo de actividade, dos seus mercados, da concorrência e a canalizar essas informações para os colaboradores apropriados, sem reorientações de gestão. Isso também significa que os processos de informações internos não podem ser tão sobrecarregados, criando informações, apenas por criar (Salm & Amboni, 1997).

Para estes autores, a eficácia de qualquer organização que aprende gira em torno da sua capacidade de recolher informações apuradas acerca dos efeitos do seu comportamento e de usar essas informações para modificar o comportamento.

As organizações têm que desaprender os sistemas existentes que atrasam a aprendizagem, a fim de implementar sistemas que a promovam. No cerne da desaprendizagem está a necessidade de se confrontar a questão da informação como forma de poder na organização nos dias de hoje (Salm & Amboni, 1997). Em conformidade com estes autores, uma das mais importantes fontes de poder é o controlo ou o excessivo acesso à informação, acerca das actividades da organização, das preferências e julgamentos de outros, do que se passa, e acerca do que se está a fazer.

Quando os sistemas são projectados para promover a aprendizagem, fazendo com que a informação apurada se torne acessível em tempo razoável, a posição de uma empresa muda sobre quem obtém qual informação e quando e o que ela pode fazer com isso (Salm & Amboni, 1997; McGill & Slocum, 1995).

Os projectos e a execução de sistemas de aprendizagem requerem que os gerentes e restantes colaboradores transponham várias crenças que atrasam a precisão, oportunidade e utilidade da informação nas organizações. As organizações que aprendem reconhecem a importância do *feedback* pleno que permita a avaliação da experiência. Os sistemas de aprendizagem não glorificam a racionalidade e tão pouco negligenciam o valor da intuição a favor de factos e análises (McGill & Slocum, 1995).

Liderança. Segundo Kotter (1990), numa época de revolução tecnológica e mudanças crescentes, a liderança torna-se cada vez mais crucial, na medida em que representa o elemento propulsor de mudanças e é a força básica por detrás de uma mudança bem sucedida. Para este investigador, sem liderança, a probabilidade de ocorrência de erros aumenta e as oportunidades de êxito reduzem-se.

Em conformidade com Vergara (2003), dentro do contexto apresentado, a liderança possibilita a cooperação, diminui os conflitos e contribui para a criatividade, exercendo um papel integrador, muito necessário numa época de organizações virtuais, pois mantém as pessoas unidas, mesmo sem estarem fisicamente próximas.

Assim sendo, a liderança associa-se a estímulos e incentivos que promovem a motivação das pessoas para alcançar os objectivos comuns, apresentando um papel relevante nos processos de formação, transmissão e mudança da cultura organizacional (Senge, 1996).

Segundo Barrett (1995), a cultura organizacional tem como base que a personalidade dos líderes tenha impacto significativo na cultura das organizações e que o alinhamento das crenças e valores ocorra quando os valores da organização estão de acordo com os dos colaboradores.

Perante esta visão de Barrett (1995), os líderes eficazes são aqueles que complementam as deficiências dos seus colaboradores e maximizam as suas potencialidades, de modo a conseguirem a satisfação individual e colectiva no grupo de liderados, bem como, proporcionando o alinhamento da cultura organizacional aos objectivos estratégicos da organização.

De acordo com Schein (1999), as certezas das lideranças formam a cultura que é confirmada pelos membros da organização, quando são postas em prática. Cada vez que as certezas são confirmadas, elas são reforçadas. Ao mesmo tempo, se as ideias iniciais dos líderes não funcionam, elas são abandonadas ou substituídas por novas soluções que venham a resolver os problemas de forma a diminuir a ansiedade do grupo.

Para Queiroz (1996), é possível dizer que ao líder cabem dois papéis fundamentais: a) auxiliar no aumento da motivação dos liderados. Não se trata aqui de incentivar os trabalhadores ao alcance do objectivo proposto, mas sim o papel do líder é, antes de tudo, desenvolver um ambiente de trabalho no qual o trabalhador possa accionar a sua motivação intrínseca, e b) manter a energia motivadora dos liderados. Se, por um lado, é impossível motivar alguém, por outro lado, é muito fácil desmotivar uma pessoa. O líder, através fundamentalmente de uma comunicação correcta e de um adequado esforço de reconhecimento, precisa estar constantemente preocupado em manter a motivação do seu liderado. Quick (1996: 66) sublinha que: “quando os membros da equipa participam nos processos de decisão de uma organização, a motivação, a moral e o desempenho profissional do empregado aumenta. Quanto maior a participação do empregado, maior será o seu compromisso tanto com o trabalho como com a organização”.

Os sistemas de recompensas nas organizações que aprendem estão mais voltados para o reconhecimento e o reforço da aprendizagem. As organizações devem unir o pagamento e as práticas de promoção a tomada de riscos, à flexibilidade, à melhoria contínua e a outros comportamentos que uma organização que aprende requer. Mais que isso, significa remover as punições ao fracasso e à divergência (Pedler *et al.*, 1991).

Assim, perante os novos paradigmas que se estão a impor às organizações e com base na revisão da literatura realizada, desenvolveu-se um modelo conceptual (Figura 1) da “organização que aprende”, que assenta, fundamentalmente, nas quatro dimensões atrás expostas: (1) Cultura organizacional, (2) Desenho organizacional, (3) Partilha de informação e (4) Liderança.

Figura 1. Modelo conceptual para uma organização que aprende



Elaborado pelos autores

De referir, no entanto, que um modelo é, por definição, uma simplificação de uma realidade complexa e existe sempre a possibilidade de incluir, ou não, certas variáveis e factores no mesmo. Todavia, a estrutura adoptada no modelo, com vista à análise das “organizações que aprendem”, sustenta quatro principais dimensões (cultura, estrutura, partilha de informação e liderança) e dentro destas toda uma diversidade de variáveis.

3. Metodologia de investigação

3.1. Objectivo e questões de investigação

O principal objectivo deste estudo é compreender melhor o fenómeno da aprendizagem organizacional. Assim, deste objectivo de âmbito geral, decorrem algumas questões de investigação que ao se obter resposta para elas, contribui para a compreensão e melhoramento das organizações que aprendem:

- i) Como conseguir implementar uma cultura que permita a aprendizagem dos colaboradores no seio da organização?
- ii) Como desenhar uma estrutura organizacional para que exista um trabalho em equipa, flexibilidade e colaboração dentro da organização?
- iii) Como facilitar a partilha de informação entre os colaboradores da organização para que ocorra um processo de aprendizagem e de iniciativa?
- iv) Como identificar se os líderes da organização motivam e envolvem os seus colaboradores nos objectivos organizacionais e na delegação de tarefas?
- v) Em que medida este fenómeno da aprendizagem organizacional permite o melhor desenvolvimento e competitividade das organizações?

3.2. Procedimentos Metodológicos

Para atingir os objectivos definidos, adoptou-se uma abordagem de investigação de natureza qualitativa e também por ser a mais adequada para o entendimento das questões a serem investigadas. Segundo Godoy (1995: 63), não deve esquecer-se, no entanto, que durante o processo, neste tipo de investigação, “*o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida deve ser a preocupação essencial do investigador*”. Trata-se, por conseguinte, de uma abordagem de carácter social. Uma investigação social, para Gil (1999), pode ser entendida como um processo formal e sistemático com o objectivo fundamental de descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos, permitindo a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social. A partir desse referencial, a investigação é predominantemente do tipo qualitativa que, para além de ser uma opção do investigador justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenómeno social.

Note-se no entanto que, após ter sido feita uma análise *a posteriori*, verifica-se que os procedimentos seguidos neste estudo se aproximam da investigação-acção. A investigação-acção, usada

como uma modalidade de investigação qualitativa, é definida, segundo Cohen e Manion (2003: 223), como “*um procedimento essencialmente in loco, com vista a lidar com um problema concreto localizado numa situação imediata (...)*”. De acordo com esta definição, uma característica deste tipo de estilo de investigação é que os participantes do estudo observam, indagam e focalizam determinados aspectos através de reajustes constantes que melhoram a qualidade e a adequabilidade da sua prática.

Neste quadro da investigação qualitativa, optou-se ainda pelo método de investigação estudo de caso. Este método, segundo Triviños (1995) e Godoy (1995), é o procedimento mais adequado para o estudo mais detalhado de uma determinada situação. O estudo de caso supõe que se pode adquirir conhecimento do fenómeno investigado a partir da exploração intensa de um caso.

Para validar o estudo de caso, usaram-se os testes lógicos e as estratégias de testagem propostas por Yin (1994). Mais precisamente, apresenta-se um único caso – a empresa YDreams –, pelo que a unidade de análise é a organização/empresa como um todo. O caso em estudo foi seleccionado através de critérios, nomeadamente, (1) escolheu-se a empresa YDreams por ser um caso típico onde existia informação prévia de existência de determinadas práticas de aprendizagem, (2) por se tratar de uma empresa pertencente ao sector de actividade das tecnologias e (3) a localização geográfica da mesma.

Os métodos e técnicas de recolha de dados foram as entrevistas pessoais e a observação participante, para triangulação de dados (Patton, 1990). Trata-se de fonte de informação típicas de um estudo de caso e de investigação-acção. O guião (protocolo) da entrevista foi desenvolvido baseado na extensa literatura consultada e nas dimensões do modelo proposto. A análise de documentos, formais e informais, cedidos pela empresa estudada, foi também outro método de recolha de dados. As entrevistas tiveram um tempo de duração cerca de 60 minutos e tiveram lugar em Janeiro de 2006.

A organização e interpretação dos dados obedeceram aos seguintes passos: (i) pré-análise, que consistiu na organização e teve por objectivo operacionalizar e sintetizar as ideias iniciais; (ii) explorou-se o material, que consistiu em operações de codificação e enumeração, em face de regras previamente formuladas; (iii) tratou-se os dados obtidos e a sua interpretação, onde foram utilizados figuras para a condensação e destaque das informações obtidas para a análise. Mais precisamente, a interpretação e a análise dos dados recolhidos foram tratadas com base no que os inquiridos disseram (interpretação de primeira ordem) e subsequente validação (interpretação de segunda ordem). Finalmente, foi aplicado o significado teórico para a obtenção de evidência empírica (Newman, 1994). Neste último procedimento, foi adoptada a análise de conteúdo como a técnica mais frequente (Bardin, 1995). Tal como refere Minayo *et al.* (1994), esta técnica é a expressão geralmente mais utilizada para representar o tratamento dos dados de uma investigação qualitativa.

4. Estudo de caso

4.1. Caracterização da Empresa

A YDreams é uma empresa portuguesa fornecedora de soluções tecnológicas, fundada em Junho de 2000 por especialistas de renome internacional dentro das áreas de tecnologia de infor-

mação, das telecomunicações, em processamento de imagens, em sistemas de informação geográficos e na engenharia ambiental. A empresa encontra-se sediada em Almada e assume o estatuto jurídico de Sociedade Anónima. Atendendo ao critério do número de trabalhadores, esta empresa é considerada de média dimensão, já que emprega 60 trabalhadores.

Trata-se de uma empresa que desenvolve tecnologia pioneira e cria patentes tecnológicas nos diversos campos, nomeadamente, na optimização de rotas, *spatial data mining*, *augmented reality*, assim como *software* de efeitos especiais para a indústria cinematográfica.

A YDreams desenvolve produtos, soluções para os clientes e serviços para quatro mercados principais, através de quatro divisões independentes: publicidade, entretenimento, educação e cultura e ambiente. Mesmo assim, a YDreams ajuda algumas das maiores corporações globais e cria novos mercados, baseando-se por padrões standard da qualidade, dedicação e por uma visão a longo prazo. Durante os últimos cinco anos, a YDreams construiu uma reputação no uso criativo da tecnologia, em Portugal e em todos os restantes mercados onde a empresa opera, que incluem os Países Baixos, França, Espanha, Reino Unido, Alemanha, China e Brasil.

A equipa da YDreams inclui peritos qualificados em diversas áreas, cuja experiência e criatividade garantem a execução eficaz de projectos de elevado perfil. Trata-se de uma empresa cujo grau de habilitações predominante dos seus colaboradores é licenciado.

4.2. Análise e Interpretação da Informação Recolhida

O estudo de caso (YDreams) teve como principal fonte de informação uma entrevista a três colaboradores da empresa, que foram registadas com a sua autorização.

Tiago Fonseca, director de Produção, é detentor de uma licenciatura em Engenharia Informática e está na empresa desde a sua fundação.

Nuno Ferreira possui uma licenciatura em Gestão de Recursos Humanos e é técnico de recursos humanos (R.H.) da empresa, e encontra-se nesta desde 2005.

Por último, João Batalha é Gestor de Projecto da empresa, tem 26 anos e uma licenciatura em Informática e Gestão de Empresas, e está na YDreams desde 2002.

A apresentação e interpretação da informação recolhida foram organizadas tendo em conta as dimensões do modelo proposto.

Cultura organizacional. Na YDreams, a cultura é bastante informal, baseia-se no espírito de escritório *open space*, onde todos os colaboradores cooperam em conjunto caso tenham alguma dúvida ou ideia para expor. Desde cedo (no processo de recrutamento), a empresa tem a noção do que procura no candidato, ou seja, alguém que se adapte com facilidade a esse ambiente informal, mas ao mesmo tempo responsável.

Segundo o director de Produção e o técnico de R.H. da YDreams, a cultura da empresa é “*uma cultura aberta, transversal e horizontal; no dia a dia, não se dá conta pelos níveis hierárquicos, todos falam com toda a gente... Gostamos de brincar, partilhar ideias, gostamos que as pessoas participem todas em tudo e aproveitem as capacidades uns dos outros*”. O Gestor de Projecto (João

Batalha) partilha esta ideia, ou seja, *“a cultura da YDreams é aberta, muito informal e as pessoas adaptam-se facilmente.”*

Como referem Chiva Gómez e Camisón Zorzona (1999) e López Salazar e López Sánchez (2001), as organizações que aprendem necessitam de uma cultura, onde todos os indivíduos, sem excepção, compartilhem os valores culturais, confiem nos seus colegas e superiores, estando satisfeitos com o seu trabalho, comprometidos com este e com os quais que participam nele, dispostos a inovar e a permanecer na organização. Além disso, são mais pró-activos do que reactivos, evoluindo desde a sua adaptabilidade à sua criatividade.

No que se refere à identificação por parte dos colaboradores da empresa com os objectivos e valores, tanto Tiago Fonseca como Nuno Ferreira comentam que a maior parte dos *“colaboradores tem uma noção destes aspectos, isto porque, logo no processo de recrutamento e nas entrevistas, tentamos passar a mensagem e perceber se as pessoas entenderam bem o tipo de valores e cultura que queremos continuar a perpetuar. Deste modo, as pessoas ao entrarem na empresa a sua adaptação é rápida e fácil, porque as próprias pessoas identificam-se e gostam daquilo que nós mostramos. A cultura é bastante descontraída, porque a adaptação é muito rápida”*.

“Também se identificam com os objectivos e valores, porque existe uma newsletter semanal em que se divulgam as novidades, os projectos que existem e que terminaram. Temos um mail geral que informa quando existe sucesso ou insucesso”. João Batalha confirma o anteriormente citado embora ache que *“antes, os colaboradores não tinham tanto a noção dos valores e objectivos como têm agora.”*

De facto, a comunicação como fonte e instrumento de poder tem claras correlações com a cultura organizacional. Esta pode ser compreendida enquanto um conjunto de valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos. A sua capacidade de ordenar, atribuir significações para construir a identidade organizacional, age tanto como elemento de comunicação e consenso, como instrumentaliza as relações de dominação (Fleury & Fleury, 1997).

Existe também um clima de confiança entre os superiores e entre os colaboradores na YDreams. Após a entrevista feita, em simultâneo, com Tiago Fonseca e Nuno Ferreira, estes referem: *“tem de haver total confiança; a diferença reside nas responsabilidades, e no poder de tomada de decisão. O trabalho no dia a dia é entre colegas, o que difere é o poder de decisão de cada um.”* João Batalha está de pleno acordo com os colegas anteriores, pois *“na empresa o clima de confiança predomina entre todos e a todos os níveis.”*

De referir que a mudança/adaptação, inovação e criatividade são aspectos tidos em consideração na YDreams, isto porque os colaboradores conseguem lidar facilmente com a mudança, mesmo tendo a empresa sofrido várias reorganizações em cinco anos. *“Começou com cinco pessoas e agora tem sessenta colaboradores. Trata-se de uma empresa altamente flexível; todos os dias estamos em mudança e adaptação”* (João Batalha).

Júnior e Vasconcelos (2004) constatam que, nas organizações de aprendizagem, as pessoas não são treinadas para exercerem as suas funções, mas sim educadas a desempenharem com maior satisfação as suas actividades, desenvolvendo o espírito de equipa e criatividade, sendo respeitadas na sua individualidade e autonomia, desenvolvendo assim um trabalho com excelência. O ambiente em si,

nestas organizações, favorece a criação de objectivos em comum, ou seja, que sejam partilhados por todos os indivíduos, o que gera um sentimento de colectividade que contribui para a participação das pessoas de forma activa na resolução de problemas.

Tanto Nuno Ferreira como Tiago Fonseca realçam que *“os trabalhadores estão sempre à procura de projectos interessantes. Quando fazemos o recrutamento desejamos que as pessoas tenham ambição, para trabalhar em projectos e procurarem coisas que ainda não tenham sido feitas; tentamos logo à partida encontrar pessoas com esse perfil. Também, dentro da empresa, existem reuniões com as diversas áreas funcionais; fazemos vários brainstormings gerais, onde estão presentes os responsáveis das quatro áreas de negócio, isto porque podem gerar-se novas ideias.”*

Em conformidade com o Gestor de Projecto, os colaboradores tem tendência a superarem-se, *“porque a nossa área de negócio é muito competitiva. Embora esta iniciativa não esteja presente em todos os colaboradores, existem muitos que, quando tem uma ideia, propõem-na e muitas vezes executam-na”*. Ainda para João Batalha, *“a maior parte das propostas de projectos que nos pedem têm de passar pela parte criativa. Muitas vezes, o cliente tem esse objectivo, mas somos nós que temos de criar os meios de o alcançar”*.

Resumindo, para as empresas se tornarem em organizações que aprendem devem acima de tudo, segundo Chiva Gómez e Camisón Zorzona (1999), atribuir maior importância aos aspectos mais visíveis e reconhecidos da cultura organizativa, embora a sua interpretação seja muito complicada. A confiança, os valores e os objectivos, a comunicação, a implicação do indivíduo, a sua satisfação laboral, o compromisso (Nevis *et al.*, 1995), a superação no trabalho, a tendência da resistência à mudança a proactividade e a implementação das suas contribuições, o ambiente laboral e os mecanismos de avaliação, são aspectos a considerar para uma empresa caminhar para uma organização aprendiz.

Desenho/Estrutura Organizacional. A YDreams possui uma estrutura mecanicista (clássica), onde a formalidade não se nota no dia-a-dia, daí os próprios colaboradores afirmarem que se trata de uma estrutura completamente horizontal (orgânica), onde as pessoas têm contacto directo com os superiores.

Segundo Tiago Fonseca e Nuno Ferreira, a estrutura da empresa *“é horizontal; possuímos um organigrama como uma empresa mais formal, mas no dia-a-dia a estrutura e as relações interpessoais são informais”*.

Em relação ao trabalho em equipa e colaboração, existe a preocupação da empresa em apostar no trabalho em conjunto, o que proporciona na mesma uma maior criatividade e envolvimento por parte dos colaboradores. Esta empresa está a deixar de adoptar os modelos de trabalho individual, isto é, recusa que as pessoas permaneçam isoladas no seu local de trabalho. Como refere Kanter (2000), a individualidade não sobreviverá no futuro, mas poderá ter o seu lugar. Contudo, as aptidões das equipas serão necessárias, a capacidade de trabalhar com outras pessoas em pé de igualdade, o respeito para com as suas contribuições e a capacidade de ouvir as suas ideias, entre outros aspectos, bem como o trabalho em cooperação com outras pessoas será essencial.

Na YDreams a maior parte do trabalho realizado é por equipas. De acordo com o Director de Produção e o técnico de R.H., *“depende do tipo de projectos, alguns são individuais e outros são constituídos por muitas pessoas e podem afectar diversas áreas, mas basicamente todas as áreas*

cruzam-se. No que respeita à autonomia das equipas em escolherem os seus membros, esta encontra-se muito centrada na selecção do Gestor de Projectos e decide-se qual a equipa. O Gestor de Projecto é que escolhe a equipa”.

João Batalha diz mesmo que: *“costumamos trabalhar por equipa, mas depende sempre do tipo de projecto que temos em mãos (...). A escolha dos membros da equipa é realizada pelo Gestor de Projectos e centra-se na capacidade das pessoas e também na disponibilidade das mesmas, porque, muitas vezes, estas estão em vários projectos ao mesmo tempo e não queremos subarrendá-las de trabalho.”*

Nesta perspectiva, Boyett e Boyett (2003) realçam que as equipas são o alicerce das organizações com alto desempenho e que é impossível atingi-lo sem elas, por mais que se tente.

Uma outra componente subjacente à estrutura/desenho organizacional é a gestão participativa, já que esta não pode existir sem o trabalho em equipas. Queiroz (1996: 95) complementa a seguinte teoria: *“a formação de equipas deve ser precedida por um processo de base de amadurecimento individual, que consiste num grande passo para a motivação dos trabalhadores”.*

Os objectivos das equipas/grupos na YDreams estão também relacionados com os projectos em si, mas são definidos em *“conjunto, com o Gestor de Projectos e a pessoa que o defendeu e o cliente. Quem gere o tempo e as pessoas é o Gestor de Projecto, mas quem gere o projecto do cliente é o responsável de vendas”*, adiantam Tiago Fonseca e Nuno Ferreira. Para João Batalha, *“existem reuniões onde se estabelecem os prazos, são definidas as metas e depois há reuniões de acompanhamento para ver se os objectivos estão ou não a ser atingidos”.*

Ao questionar-se o director de produção e o técnico de R.H. sobre a liberdade dos colaboradores em tomar decisões sem consultar o superior, estes realçam que *“os trabalhadores têm determinada liberdade para tomar decisões sem consultar o seu superior, isto porque há vários tipos de decisão. As decisões importantes são definidas no início do projecto e depois têm as linhas para seguirem; se têm dúvidas, consultam o Gestor de Projecto, mas a maior parte das vezes têm liberdade para tomar as suas decisões sem terem que estar sempre a recorrer ao superior. Têm uma certa autonomia.”*

Para João Batalha, *“muitas vezes, temos de ser nós a tomar as decisões que são importantes para o projecto e que têm de ser tomadas na hora, o que nos confere um certo grau de autonomia e de responsabilidade.”*

Em suma, uma estrutura flexível, informal e, acima de tudo, descentralizada, são requisitos essenciais para as organizações que aprendem.

Partilha de Informação. No que respeita à partilha de informação/conhecimento, na YDreams a informação que não é utilizada, não é considerada “nula”. Tiago Fonseca e Nuno Ferreira declaram: *“às vezes, pode acontecer recolher informação que não é importante para o projecto em causa, mas mais tarde pode ser relevante para outro, por isso não encaramos como tempo perdido essa recolha de informação, apenas não serve no momento”.* João Batalha é da mesma opinião que os colegas, *“toda a informação é considerada útil, isto porque mais cedo ou mais tarde vamos acabar por utilizá-la.”*

Na YDreams existem regularmente reuniões com os diversos Departamentos para organizar e transmitir informação. Segundo o Director de Produção o Técnico de R.H. e o Gestor de Projecto, *“quando*

é necessário, existem reuniões gerais e isto é mais normal ocorrer, quando existe alguma mudança. Depois, existem as transmissões de informação mais informais que ocorrem no dia a dia na empresa.”

No que respeita ao conhecimento útil para a tomada de decisão por parte dos colaboradores é-lhes facultado facilmente, embora, muitas vezes, seja transmitida de uma forma informal. *“Oralmente temos liberdade para discutir com a pessoa responsável. Assim, esse conhecimento/informação é transmitida pelo grau de participação e nível de responsabilidade que cada pessoa tem e, pelo trabalho no dia a dia, que compreende e identifica qual o tipo e nível de decisão que pode praticar. Resumindo, a informação todos nós temos e partilhamos em qualquer momento na empresa”* (Tiago Fonseca e Nuno Ferreira).

De acordo com João Batalha, existe uma pequena falha de comunicação ao *“nível dos objectivos finais de cada projecto. Na empresa, existe o fórum, onde se coloca a informação que as pessoas recolhem na Internet, desde assuntos relacionados com algum projecto, até aos cursos de formação, colóquios, conferências, entre outros.”*

Cohen e Levintal (1990) afirmam que as empresas não devem atribuir valor apenas aos produtos, mas fundamentalmente no saber e conhecimentos dos seus colaboradores. A criação de um centro de aprendizagem, onde o colaborador pode desenvolver as suas habilidades é um passo importante, pois gera satisfação e motivação. A possibilidade do pensamento criativo surgir dentro das organizações que valorizam o capital humano é sinal de prosperidade e de crescimento, porque o acumular de conhecimento nunca é demais.

Liderança. A selecção do líder para os projectos da empresa YDreams é, geralmente, feita pelos Gestores de Projecto. Estes assumem o papel de líder, uma vez que vão ficar responsáveis pelo projecto em causa; estes são escolhidos, através de diversos parâmetros de selecção (a sua experiência, o tipo de projecto e a sua disponibilidade).

No que diz respeito à selecção do líder na YDreams, Tiago Fonseca e Nuno Ferreira argumentam que estes são escolhidos baseado, *“no tipo de projecto, pois tentamos afectar as pessoas para projectos que se identifiquem. O líder, normalmente, é o Gestor de Projecto que é uma pessoa responsável que controla diariamente o projecto”*. O mesmo foi afirmado por João Batalha, *“é o gestor de projecto que assume o papel do líder.”*

O Director de Produção e o Técnico de R.H. sublinham que os líderes fornecem informação suficiente e guiam os colaboradores para atingirem os seus objectivos. *“Mais uma vez, os objectivos são fornecidos às pessoas e são controlados pelo Gestor de Projecto. É este que tem de definir os objectivos da equipa, por esta razão, o líder tem de ser uma pessoa pró-activa, com cabeça, criativo e democrático, que esteja dentro da cultura da empresa, que saiba delegar tarefas e seja participativo. Na YDreams não temos líderes autoritários.”*

Tiago Fonseca e Nuno Ferreira, no que toca à motivação dos colaboradores, referiram que: *“fazemos um acompanhamento diário; não há nada formal, mas as pessoas ao trabalharem em grupo, sabem perfeitamente como está a moral do grupo. As pessoas estão à vontade para dizer se estão bem ou mal com alguma coisa, têm à-vontade para dizerem seja o que for. Faz parte da cultura e está enraizado nas pessoas. Também não existe absentismos na empresa visto que não temos horários fixos. Quando não puderem vir trabalhar compensam noutro dia, isto é, sempre uma situação que é autorizada”*.

De acordo com João Batalha, as pessoas na empresa encontram-se motivadas, “*todos sabemos quais os nossos objectivos e tentamos a todo o custo alcançá-los. No que respeita ao absentismo, este não se nota porque temos um horário flexível e como as chefias trabalham muito perto dos trabalhadores estes notam a falta, quando ele existe.*”

Resumindo, os membros de uma organização que aprende devem ser vistos como os principais recursos, já que são eles os responsáveis máximos pela aprendizagem organizacional. Deste modo, a organização deve assumir como necessário pessoas com valores e uma cultura assente na aprendizagem e evitar a sua fuga. Para que isso aconteça, é necessário a empresa ser encarada como um local onde as pessoas criativas gostem de estar e colaborar.

No Quadro 1 faz-se uma síntese sobre o caso estudado, atendendo às dimensões e variáveis que constam no modelo seguido.

Quadro 1
Resumo dos Parâmetros do Modelo

Empresa YDreams			
Cultura organizacional	- Informal - Aberta - Proactividade - Partilha de Valores	Partilha de informação e conhecimento	- Utilização correcta da informação - Informação facultada - Redes de relacionamento - Criatividade e inovação
Estrutura organizacional	- Horizontal/orgânica - Trabalho por equipas - Cooperação - Gestão Participativa	Liderança	- Iniciativa à polivalência/delegação - Líderes informam quais os objectivos - Liderança compartilhada

4. Considerações finais

De acordo com o estudo realizado, conclui-se que uma organização para alcançar um processo aprendizagem contínuo necessita sofrer mudanças nas suas práticas ao nível de gestão, a saber:

1. As organizações que aprendem necessitam de uma cultura onde todos os indivíduos, sem excepção, compartilhem dos valores organizacionais. Um clima de confiança e de respeito aceitável entre todos os intervenientes e aspectos como a mudança/adaptação, inovação e criatividade são factores a ter em consideração.
2. A estrutura da organização que aprende deve ser flexível, adaptável e descentralizada. Trata-se de uma estrutura achatada, onde as equipas inter-funcionais estão presentes. Os colaboradores, em geral, participam nas decisões e a flexibilidade desse tipo de estrutura permite a rápida adaptação às mudanças.
3. A partilha de informação/conhecimento pode considerar-se como o principal capital das

organizações e encontra-se, efectivamente, no conhecimento individual dos colaboradores e na capacidade em aprender e inovar colectivamente.

4. Numa época de revolução tecnológica e mutações crescentes, a liderança torna-se cada vez mais crucial, na medida em que representa o elemento impulsionador de mudanças e é a força básica por detrás de uma mudança bem sucedida. O líder, através de uma comunicação correcta e de um adequado esforço de reconhecimento, precisa estar constantemente preocupado em manter a motivação do seu liderado. Quanto maior a participação do trabalhador, maior é o seu compromisso tanto com o trabalho como com a organização.
5. A aplicação de procedimentos e mecanismos de gestão que se aproximam do fenómeno da aprendizagem organizacional, bem como mudanças no comportamento dos responsáveis podem permitir um reforço da competitividade da sua organização.

Com base nesta investigação empírica, concluiu-se ainda que a empresa estudada (YDREAMS) já possui muitas das características das organizações que aprendem. Mais concretamente, para alcançar esta mudança de paradigma organizacional, torna-se fundamental que a própria liderança das organizações entenda e concorde colectivamente com a lógica de reestruturação organizacional proposta e que este novo desenho e cultura organizacional, bem como todas as implicações que possam advir, sejam explicadas e partilhadas claramente à totalidade dos colaboradores que fazem parte da organização.

De sublinhar ainda que a principal limitação deste trabalho está associada com o facto de se abordar um fenómeno que está inserido num contexto de permanente mudança e instabilidade e que pode ter afectado este estudo de caso. Contudo, o objectivo não foi desenvolver e propor um modelo ideal de organização que aprende, mas abordar reflexões e as formas de comportamentos organizacionais que podem levar a atitudes que estão próximas deste paradigma organizacional.

Uma outra limitação subjacente ao presente estudo foi a realização de um único caso, que embora seja o mais apropriado para o estudo deste fenómeno (de natureza social), apresenta certas desvantagens, ou seja, não permite a generalização. Como refere Gil (1999), a impossibilidade de generalização dos resultados obtidos com o estudo de caso constitui uma limitação deste tipo de procedimento metodológico.

Como sugestões para futuras investigações podem ser apresentadas aquelas que possam aprofundar melhor os resultados e as conclusões obtidas neste estudo. Assim, uma sugestão é a realização de outros casos de estudo adoptando como metodologia a investigação-acção. Trata-se de uma modalidade de investigação cujo objectivo é promover a mudança, invocada aqui, no campo organizacional.

Referências

- Alperstedt, G. D. (2000). *Adaptação Estratégica em Organização Universitária: Um Estudo Qualitativo na Universidade do Sul de Santa Catarina*. Tese em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Cambridge: Addison-Wesley.

- Bardin, L. (1995). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barrett, F. J. (1995). Creating Appreciative Learning Cultures. *Organizational Dynamics*, 24 (1), 36-49.
- Bontis, N., Crossan, M., & Hulland, J. (2002). Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows. *Journal of Management Studies*, 39 (4), 437-469.
- Boyett, J. H., & Boyett, J. T. (2003). *The Guru Guide to Marketing: a Concise Guide to the Best Ideas from Today's Top Marketers*. New York: John Wiley & Sons.
- Cameron, K., & Freeman, S. (1991). Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness. *Research in Organizational Development*, 5, 23-58.
- Campos, V. (1999). *Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)*. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial.
- Chakravarthy, B. S. (1982). Adaptation: a Promising Metaphor for Strategic Management. *Academy of Management Review*, 7 (1), 35-44.
- Chiva Gómez, R., & Camisión Zorzona, C. (1999). Estilos de Aprendizaje, Valores Organizativos y Competitividad en el Sector Cerámico: un Estudio de Casos. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 8 (1), 41-62.
- Claver, E. et al. (2001). The Performance of Information Systems through Organizational Culture. *Information, Technology & People*, 14 (3), 247-260.
- Cohen, W. M., & Levintal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: a New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Cohen, L., & Manion, L. (2003). *Research Methods in Education*. New York: Routledge.
- Crossan, M., Lane, H., & White, R. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, 24 (3), 522-538.
- Drucker, P. (1993). *Post-Capitalism Society*. New York: Harper Business.
- Drucker, P. (1996). *Administrando em Tempos de Grandes Mudanças* (4.ª ed.). São Paulo: Ed. Pioneira.
- Easterby-Smith, M. (1997). Disciplines of Organizational Learning. *Human Relations*, 50 (9), 1085-1113.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44 (2), 350-383.
- Fleury, A., & Fleury, M. T. (1997). *Aprendizagem e Inovação Organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Garvin, D. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71 (4), 78-91.
- Garvin, D. et al. (1998). Aprendendo a Aprender. *HSM Management*, 9, 58-64.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (5.ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à Pesquisa Qualitativa e Suas Possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35 (2), 57-63.
- Green, P. (1999). *Desenvolvendo Competências Consistentes: Como Vincular Sistemas e Recursos Humanos e Estratégias Organizacionais*. Rio de Janeiro: Campos.
- Hedgerg, B. (1981). *How Organizations Learn and Unlearn. Handbook of Organizational Design*. London: Oxford University Press.
- Júnior, F. J., & Vasconcelos, C. M. (2004). Empreendedorismo e “Learning Organization” – Estudo de Caso numa Instituição de Ensino Superior Brasileira. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 3 (3), 60-73.

- Kanter, R. M. (2000). O Futuro Depende do Relacionamento. *Revista HSM Management*, 4 (20), 112-118.
- Kim, D. (1993). The Link Between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 35 (1), 37-50.
- Kotter J. (1990). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, May/June, 103-111.
- Leitch, C., Harrison R., Burgoyne, J., & Blantern, C. (1996). Learning Organizations: The Measurement of Company Performance. *Journal of European Industrial Training*, 20 (1), 31-44.
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., & Almeida, F. (2004). *Introdução à Gestão de Organizações*. Barcelos: Ed. Vida Económica.
- López Salazar, P. E., & Lopez Sánchez, J. A. (2001). *Propuesta de un Modelo Conceptual de Aprendizaje Organizativo desde un Enfoque Cognoscitivo*. In II Encuentro Iberoamericano de Finanzas y Sistemas de Información, Noviembre, pp. 310-318.
- López, J., Sáez, P., Castro, G., & Muiña, F. (2003). *Dinâmicas de Aprendizagem Organizacional: Um Modelo de Análise Geral*. In XIII Congresso de ACEDE, 21-23 de Setembro, Salamanca.
- Lubit, R. (2001). Tacit Knowledge and Knowledge Management: the Keys to Sustainable Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 29 (4), 164-178.
- McGill, M., & Slocum, K. Jr. (1995). *The Smarter Organization: How to Build a Business that Learns and Adapts to Marketplace Needs*. New York: Wiley.
- Minayo, M. C. et al. (1994). *Pesquisa Social* (8.^a ed.). Petrópolis: Vozes.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.
- Nevis, E. C., Dibella, A. J., & Gould, J. M. (1995). Understanding Organizations as Learning Systems. *Sloan Management Review*, 36 (2), 73-84.
- Newman, S. (1994). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Methods, Qualitative and Quantitative Approaches* (3rd ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 69 (6), 96-104.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de Conhecimento na Empresa*. Rio de Janeiro: Campus.
- Pankakoski, M. (1998). Knowledge Sharing and Value Reproduction. The Work Flow Game as a case example Helsinki University of Technology. In *Industrial Management and Work and Organizational Psychology*, Report No 6. Helsinki: Hakapaino.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). *The Learning Company. A Strategy for Sustainable Development*. Maidenhead, Berkshire: McGraw-Hill.
- Pinchot, G., & Pinchot, E. (1994). *O Poder das Pessoas: Como Usar a Inteligência de Todos Dentro da Empresa para Conquista de Mercado*. Rio de Janeiro: Campus.
- Popper, M., & Lipshitz, R. (2000). Organizational Learning: Mechanisms, Culture, and Feasibility. *Management Learning*, 31 (2), 181-196.
- Probst, G., Büchel, B., & Raub, S. (1998). Knowledge as a Strategic Resource. In G. von Krogh, J. Roos, & D. Kleine (Eds.), *Knowing in Firms*. London: Sage.

- Queiroz, S. (1996). *Motivação dos Quadros Operacionais para a Qualidade sob o Enfoque da Liderança Situacional*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Quick, T. L. (1996). *Como Desenvolver Equipes Bem-Sucedidas*. Rio de Janeiro: Campus.
- Salm, J. F., & Amboni, N. (1997). A Empresa que Aprende Baseada no Conhecimento. *Revista Brasileira de Administração*, 7 (19), 44-49.
- Schein, E. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey Bass Publisher.
- Senge, P. (1996). *A Quinta Disciplina* (10.^a ed.). São Paulo: Editora Best Seller.
- Snyder, W., & Cummings, T. (1998). Organizational Learning Disorders: Conceptual Model and Intervention Hypotheses. *Human Relations*, 51 (7), 873-895.
- Spender, J. C. (1996). Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 45-62.
- Tiwana, A. (2005). *Knowledge Management Toolkit. The Practical Techniques for Building a Knowledge Management System*. Disponível em www.amazon.com com acesso em Maio de 2005.
- Triviños, A. N. (1995). *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação*. São Paulo: Atlas.
- Tsang, E. W. (1997). Organizational Learning and the Learning Organization: a Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research. *Human Relations*, 50 (1), 73-89.
- Ulrich, D., & Van Glinow, M. A. (1993). High-Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability. *Organizational Dynamic*, 22 (2), 52-66.
- Vergara, S. C. (2003). *Gestão de Pessoas* (3.^a ed.). São Paulo: Ed. Atlas.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Method* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Abstract. Face to the actual organizational environment, firms are intended to achieve a climate in the organization that makes possible the implementation of innovation behaviours, creativity and continuous learning. This paper aims at understanding procedures and mechanisms that an organization should adopt to meet a new organizational paradigm – learning organizations. In this research, based on four dimensions (1) Organizational Culture, (2) Organizational Design, (3) Share of Information and (4) Leadership, a conceptual model of “learning organization” was proposed. To validate this model, an approach of qualitative research close action-research was adopted. For the study, a single case was selected – YDream firm. In the empirical research the following sources were adopted: interview, direct observation and documental analysis. The results support that an organization, to achieve a new paradigm – learning organization, needs to apply changes in its policy. It’s crucial that leadership understands and agrees collectively with the logic of organizational restructuring proposed, and that this new organizational structure and culture, as well as all the implications that can happen, must be explained and shared clearly with all collaborators who belong to the organization. Future researches, in this field, should proceed to other case studies, at a deeper degree, using an action-research methodology. This research method aims at foster changes in organizational field.

Key words: Learning organization, model, competitiveness, culture, action-research.