

# **A relação entre cultura organizacional e aprendizagem dos integrantes de organizações clientes de consultorias: um ensaio teórico sob a luz da teoria de Argyris**

Antonio de Souza Silva Junior

Naldeir Dos Santos Vieira

Marcos Gilson Gomes Feitosa

Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

## **RESUMO**

*Devido à dinâmica do mercado as organizações necessitam refletir constantemente sobre a suas práticas a fim de adaptarem-se ao ambiente. Esta necessidade de atualização gera uma demanda e maior ênfase na aprendizagem de seus membros. Neste sentido, um consultor externo pode ajudá-las a aprender e a ter controle de sua capacidade de resolução de problemas. Porém, para que o aprendizado se efetive, torna-se necessário um ambiente favorável ao desenvolvimento do mesmo, em que os valores estejam voltados para o desenvolvimento de atitudes pró-ativas, inovadoras, e congruentes com a missão e com os objetivos da organização. Diante disto, este trabalho, de natureza teórica, focaliza a relação existente entre cultura organizacional e aprendizagem dos indivíduos a partir da contratação de consultoria. Discutem-se, então, as condições, dentro dos contextos culturais, que podem propiciar o surgimento de rotinas defensivas e dificultar o aprendizado dos indivíduos, nos processos de intervenções organizacionais. Como resultados deste artigo, conclui-se que para a efetividade da aprendizagem no processo de intervenção, a organização precisa estimular o desenvolvimento de valores que implicarão em atitudes voltadas para a autonomia, pró-atividade e comprometimento dos indivíduos, fazendo com que os mesmos busquem maiores resultados com seu trabalho e, conseqüentemente, tornando-se mais abertos ao aprendizado.*

Palavras-chave: Consultoria. Aprendizagem. Cultura Organizacional

## **1. INTRODUÇÃO**

Em virtude da competição global, da dinâmica do mercado, e dos constantes avanços tecnológicos há uma necessidade real das organizações para refletirem sobre si próprias a fim de adaptarem-se ao ambiente. Uma vez que as organizações não funcionam isoladas, devem modificar constantemente seus pressupostos e suas ações em resposta ao que outras organizações estão fazendo. Esta necessidade de atualização gera uma demanda e uma maior ênfase na aprendizagem. Há, então, um esforço das organizações, para criar competências de modo que mantenha sua competitividade no mercado.

O fenômeno da consultoria organizacional surge como uma das formas encontradas pelas organizações para se atualizar. Segundo Coget (1999 *apud* DONADONE, 2004), a atuação dos consultores estaria concentrada principalmente na sua capacidade de produzir e difundir conceitos acerca do mundo empresarial e o seu uso na implementação de mudanças organizacionais. Assim, os gerentes buscam aumentar a capacidade adaptativa da sua organização como uma tentativa de alcançar o desempenho econômico esperado. A prestação do serviço de consultoria possibilita, portanto, o aprendizado do cliente a novas práticas e formas de trabalhar através da interação com o consultor.

Segundo Argyris (1974), o papel do consultor consiste em mudar o modelo mental do sistema-cliente. Para ele, as organizações bloqueiam a necessidade de expressão dos indivíduos e a capacidade de executar o trabalho de maneira eficiente, enquanto, estes deveriam ser responsáveis por suas decisões: incluindo a monitoração da qualidade do planejamento e da implementação destas, de modo a se detectarem e corrigirem os erros. Este incentivo à responsabilidade individual promove a aprendizagem. Neste sentido, as intervenções que ocorrerem nas organizações têm o atributo de ajudá-las a aprender e a ter controle de sua capacidade de resolução de problemas.

Todavia, há no senso comum, um sentimento por parte dos clientes de que, durante a intervenção, a aprendizagem, dos indivíduos da organização envolvidos neste processo, é dificultada. Muitas reclamações recaem sobre o papel da alta administração que não dá suporte, ou legitima o trabalho do consultor. Neste sentido, os processos administrativos dos sistemas-cliente tendem a ser concebidos e administrados segundo modelos que dificultam a aprendizagem destes indivíduos durante o processo de intervenção. Estes modelos impactam no desenvolvimento de rotinas e atitudes defensivas por parte dos integrantes das empresas e contribui para a formação de valores responsáveis por atitudes contrárias ao aprendizado e desenvolvimento de novos processos dentro da organização. Em síntese, muitas vezes os gestores desenvolvem estratégias que contribuem para o desenvolvimento de uma cultura organizacional resistente ao aprendizado.

Neste contexto, este trabalho objetiva compreender as condições, criadas pela alta administração, que dificultam a implementação do modelo de aprendizagem de laço duplo, desenvolvido por Argyris (1974), nos processos de intervenções organizacionais.

A perspectiva sobre a qual abordaremos o conceito de aprendizagem terá como referência os pressupostos da abordagem construtivista que postula ser a aprendizagem construída pela interação social através do compartilhamento de problemas e tarefas. Foram utilizados como referencial bibliográfico os estudos de autores das áreas de cultura organizacional, aprendizagem e consultoria organizacional.

A partir deste trabalho será possível identificar os principais fatores que restringem a eficácia da atividade da consultoria dentro de um contexto cultural. Dessa maneira, os consultores podem se antecipar para a criação de modelos e estratégias que minimizem esses efeitos.

Na próxima seção será abordada a consultoria organizacional como um processo de intervenção, logo em seguida revisaremos a Teoria da Intervenção proposta por Argyris. Na quarta seção abordaremos a cultura organizacional como influenciador da aprendizagem, logo após discorreremos sobre como a cultura organizacional pode dificultar a aprendizagem no processo de intervenção organizacional, e, por fim, estão expostas as conclusões.

## **2. A CONSULTORIA ORGANIZACIONAL COMO UM PROCESSO DE INTERVENÇÃO**

Oliveira (1999 p. 21) define consultoria empresarial como "um processo interativo de um agente de mudança externo ou interno à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação".

Este segmento teve grande crescimento a partir da década de oitenta. Este fato deve-se à constante busca das organizações à necessidade de conhecimento atualizado das técnicas e metodologias da gestão empresarial, para fazer adaptar-se às constantes mudanças do ambiente empresarial, resultante da globalização da economia. A prestação do serviço de

consultoria caracteriza-se essencialmente pelo processo de mudança planejada com a finalidade de mudar os pressupostos organizacionais da empresa-cliente, visando à melhor adaptação aos novos mercados, tecnologias e desafios decorrentes do ritmo vertiginoso das mudanças do ambiente. Para realizar esta tarefa o consultor necessita de alta capacidade de percepção, análise e entendimento das mudanças e das exigências de novas realidades (OLIVEIRA, 1999).

Todavia, as discussões sobre modismos e gurus gerenciais, durante a década de noventa, questionou-se a eficácia e as formas de atuação dos consultores. Assim, começam a aparecer de forma sistemática críticas à sucessão de “fórmulas salvadoras de empresas”. Este fato influenciou na forma de atuação dos consultores, principalmente no tocante, de não poderem mais, como outrora, vender análises e idéias de mudanças, mas sim, conjuntamente ao diagnóstico e pacotes gerenciais, um movimento na direção de implementar as soluções propostas (DONADONE, 2004).

Em contrapartida a este pensamento, Argyris (1970) afirma que intervir constitui, portanto, a entrada num sistema de relações em andamento, com o intuito de ajudar as pessoas, grupos ou objetos. As principais razões para a ocorrência da intervenção compreendem desde a ajuda para que os clientes tomem suas próprias decisões sobre o tipo de apoio que precisam até coagir os clientes a fazerem o que o interveniente quer que eles façam. A visão deste autor, busca a valorização do sistema-cliente como uma unidade auto-responsável e em andamento, que tem a obrigação de manter o controle do seu próprio destino. Neste contexto, um interveniente ajuda um sistema a se tornar mais eficaz na solução de problemas, na tomada de decisão, e na implementação da decisão de modo tal que possa continuar a ser cada vez mais eficaz nestas atividades sendo menos dependente do interveniente.

### 3. A INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL COMO UM PROCESSO DE FACILITAÇÃO DO APRENDIZADO DO SISTEMA-CLIENTE

Devido à dinâmica do mercado, o sistema-cliente deve estar em constante adaptação. Dessa forma, o seu comprometimento com a aprendizagem e a mudança tem de ser tão forte que possa ocorrer espontaneamente. Assim, segundo Argyris (1970), para que a atividade de intervenção obtenha êxito, há três tarefas primárias que devem ser atendidas. Uma condição básica é a geração da **informação válida**, pois sem a informação válida, seria difícil para o cliente aprender e para o interveniente ajudar. Um ponto importante nesta condição é que os diagnósticos do interveniente devem estar empenhados em representar todo o sistema-cliente e não, o ponto de vista de qualquer subgrupo ou pessoa.

Uma segunda condição decorre do pressuposto de que a atividade de intervenção deve ser de tal forma concebida e executada que o sistema-cliente mantenha seu discernimento e autonomia para que **a escolha livre e informada** seja realizada de forma eficaz pelo sistema-cliente. Através da escolha livre, os clientes podem manter a autonomia de seus sistemas. Um curso de ação livremente escolhido significa que a ação deve estar baseada na análise acurada de uma situação e não nos preconceitos ou defesas dos tomadores de decisão.

Finalmente, o terceiro processo básico para qualquer atividade de intervenção é o comprometimento **interno** do cliente com respeito às escolhas feitas. O comprometimento interno significa que o curso de ação ou a escolha tenha sido internalizado por cada membro de modo tal que ele tenha um sentimento de responsabilidade sobre a escolha e as suas implicações.

Assim, a intervenção organizacional, na perspectiva de Argyris (1970), aborda a aprendizagem através de uma perspectiva construtivista. De acordo com Merriam &

Caffarella (1999) a abordagem construtivista prega que a aprendizagem é o processo de construção de significado. Através desta abordagem os indivíduos dão sentido às suas experiências. Conseqüentemente, um dos mal entendidos na prestação do serviço de consultoria é ver o consultor como um depositante de conhecimento e os indivíduos da organização como depositários.

Dessa forma, o aprendizado é visto como uma necessidade para a geração de autonomia. Assim, os indivíduos devem criar uma postura de independência em relação ao interventor, pois, ao final do processo de intervenção, eles devem ser capazes de tomar suas próprias decisões. Isto proporciona uma mudança de postura favorável a um clima de maior envolvimento e comprometimento no trabalho.

Já que intervenção eficaz requer aprendizado do cliente, o sistema-cliente como um todo deve criar um ambiente propício a isto. Neste sentido, a postura da alta administração é uma força que pode atuar como ação restritiva ou propulsora deste aprendizado.

### 3.1. O ENVOLVIMENTO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

Os processos de administração do sistema-cliente são responsáveis por muitos problemas humanos que ocorrem no sistema. Dessa maneira, problemas como, resistência à mudança, não podem ser solucionados sem alterar os processos de administração. Neste sentido, as razões que tornam a construção da capacidade do sistema-cliente para gerar a informação válida, a escolha livre e informada e o comprometimento interno difíceis de serem alcançados na maioria dos sistemas-clientes são os processos administrativos que tendem a ser concebidos e administrados segundo modelos que as minimizam (ARGYRIS, 1970).

Para a efetividade na intervenção, dois aspectos são fundamentais: o sistema-cliente, que deve estar aberto e capaz de aprender; e, o sistema de intervenção, que deve estar ligado aos pontos de poder do sistema-cliente que são chaves do problema que está sendo estudado. (ARGYRIS, 1970). Assim, observa-se que o envolvimento da alta administração de qualquer sistema é visto como crítico numa atividade de intervenção eficaz. Neste ponto, em todos os níveis organizacionais deverá haver uma probabilidade respeitável de que se a informação válida a ser obtida venha a indicar que mudanças são necessárias, a alta administração deverá estar aberta a considerá-las.

Uma questão a ser pontuada refere-se à probabilidade de manipulação intencional ou não pelas partes. Pelo lado do interveniente, este pode ter necessidades de poder e de afiliação, e defesas com relação à autoridade e ao conflito, que podem levá-lo a querer controlar e coagir o cliente a cursos específicos de ação. Pela parte dos clientes, uma das manipulações mais freqüentes é demandar que o interveniente abrevie as três tarefas primárias e chegue às mudanças. A aderência às tarefas primárias minimiza as probabilidades de manipulação, intencional ou não, que podem ocorrer entre o cliente e o interveniente, pois a informação válida está sendo produzida, a escolha livre encorajada e o comprometimento interno desenvolvido (ARGYRIS, 1970).

Dessa forma, os processos de intervenção devem estar alinhados com os objetivos organizacionais. A questão chave para um interveniente é saber como ajudar o sistema-cliente de forma a aumentar a sua competência e a sua eficácia através das três atividades básicas: alcançar seus objetivos, preservar seu ambiente interno, e adaptar-se ao ambiente externo relevante e manter o controle sobre ele (ARGYRIS, 1970). A partir destes critérios, a questão que se levanta é se os sistemas tendem a inibir ou facilitar a existência destes. Uma vez que, muitos sistemas sociais não alcançam a eficácia e competência descrita.

Estes sistemas tendem a ser relativamente eficazes quando os problemas a serem resolvidos são rotineiros; a informação necessária quase não é ameaçadora para as partes envolvidas; e o comprometimento necessário não fica restrito ao interior do indivíduo. Os sistemas tenderão a não ter um desempenho tão bom quando os problemas a serem resolvidos forem inovadores; a informação necessária, potencialmente ameaçadora para as partes; e o comprometimento necessário for de natureza interna. Todavia, a competência do sistema é testada e reforçada quando essas atividades são experimentadas (ARGYRIS, 1970).

Esses pressupostos tendem a criar sistemas de controle que exercem pouca influência sobre aquelas pessoas cujo comportamento está sendo controlado. As pessoas ficam bastante preocupadas com a reação da administração, caso o crescimento não ocorra de acordo com o plano. Esse medo tende a levar os níveis subalternos a apresentarem cronogramas pessimistas e a esconderem informações importantes nos casos em que os prazos não forem atingidos (ARGYRIS, 1970). Para Morgan (2002, p. 51) para que se desenvolva uma ação criativa torna-se necessário uma flexibilidade que “são bloqueadas pelas barreiras inerentes às divisões mecanicistas entre diferentes níveis hierárquicos, funções e papéis”.

A partir deste cenário, os indivíduos tendem a se adaptar mediante jogos de defesa. Com isso, o conformismo começa a se desenvolver dentro da organização, culminando com o decréscimo da competência interpessoal. É compreensível que num ambiente com pouca abertura a participação individual, os participantes tendam a ter receio da mudança. Na medida em que os administradores mantêm esses valores, resistências à mudança são criadas (ARGYRIS, 1970).

Assim, para que os intervenientes possam ajudar a provocar um aumento da competência do sistema deve procurar usar estratégias que diminuam as forças restritivas de mudança, façam decrescer a disfuncionalidade e as pressões organizacionais e aumentem a probabilidade de obter a informação válida e de desenvolver condições para a escolha informada e o comprometimento interno.

Dessa forma, os clientes precisam estar envolvidos na concepção, na execução e na monitoração da mudança. Principalmente a alta administração, pois nenhum tipo de mudança parece provável sem que o comportamento e a política destes mudem também. A menos que os membros da alta administração estejam comprometidos com as implicações das mudanças do comportamento e na política dos níveis mais baixos, o sistema-cliente estará em uma posição mais vantajosa para conceber, executar e monitorar as suas próprias mudanças na estrutura, no sistema de poder, no sistema de recompensas, etc (ARGYRIS, 1970).

Para que o processo de intervenção ser eficaz, é importante, então, que o sistema-cliente esteja aberto à aprendizagem, pois, quanto mais aberto for o sistema, maior será a probabilidade de aprender com interveniente. Um sistema aberto é aquele cuja estratégia de adaptação está mais na busca, de aprendizagem e de transformação competente, controlando de modo que seus objetivos sejam alcançados e que os seus membros continuem a aprender. Porém, através, do desenvolvimento de mecanismos defensivos internos, o sistema-cliente pode se tornar mais fechado que aberto. Com isso, o sistema pode tornar-se fortemente fechado tanto internamente, como nas suas relações com outros sistemas, limitando, assim, a sua capacidade de aprender através da criação de rotinas defensivas (ARGYRIS, 1970).

### 3.2 O IMPACTO DAS ROTINAS DEFENSIVAS NA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Segundo Argyris (1995), os indivíduos são governados por teorias de ação, que são as bases teóricas que direcionam as suas ações. Estas teorias são governadas por valores que geram as estratégias de ação a serem escolhidas. Esta é a chave da ação humana. Todavia, há,

freqüentemente, desigualdades sistemáticas entre a ação do indivíduo com as suas exposições. Há, assim, dois tipos de teorias da ação: a teoria em uso, que indica a ação em si; e as teorias esposadas, que está relacionada com o que o indivíduo expõe como sendo sua teoria da ação. Raramente as teorias em uso são congruentes com as teorias esposadas. Esta discrepância entre as teorias em uso e as teorias expostas, ocorre, pois os indivíduos, normalmente, buscam a defesa da sua posição na organização. Isto os leva a criarem bloqueios defensivos à aprendizagem (ARGYRIS, 1995; CHOO, 2006).

Dessa forma, são criadas as rotinas defensivas organizacionais, que são qualquer ação, política ou prática que expõem os indivíduos da organização a situações de embaraço ou ameaça e, ao mesmo tempo, lhes impede de descobrir estas causas. As rotinas defensivas são causadas pela proteção dos indivíduos a estas situações (ARGYRIS, 1995). As defesas organizacionais dificultam, para qualquer atividade, a busca pela melhoria contínua. Através delas, os indivíduos desenvolvem atitudes contra o aprendizado. Dessa forma, as rotinas defensivas organizacionais se tornam barreiras à aprendizagem dos indivíduos na organização, uma vez que estes criam bloqueios às mudanças organizacionais. (ARGYRIS, 1992).

Na organização, para que se consiga corrigir erros e manter a eficiência, é necessário mudar o modelo mental dos indivíduos para que estes passem a questionar os pressupostos da sua atividade, de sorte que eles monitorem, detectem e corrijam os cursos de ação de acordo com cada necessidade específica. Uma vez que, se cursos de ação são alterados sem este questionamento, certamente os problemas ocorrerão novamente. (ARGYRIS, 1995).

Um facilitador externo pode ajudar a organização no processo de examinar e sugerir reflexão nas ações dos indivíduos. De acordo com Schon (1983) os indivíduos aprendem através da reflexão de sua prática. Esta reflexão pode ocorrer durante ou após a ação. Ele afirma que pelo conhecimento do indivíduo ser tácito, implícito nos seus procedimentos e no sentimento pelo objeto que se está tratando, este está na ação. Com isso, os indivíduos refletem sobre o seu entendimento implícito na ação, criticam, reestruturam e incorporam para apoio em suas ações futuras. Isto dá a oportunidade de criação de um novo senso para as situações de incertezas e únicas permitindo o aprendizado. O facilitador externo, então, poderia ser trazido para ajudar os indivíduos a diminuir a discrepância entre a teoria esposada e a teoria em uso, através da mudança do modelo mental dos indivíduos para que sejam estimulados ser responsáveis para a descoberta de um problema, a busca por uma solução, a produção ou implementação de soluções, e o monitoramento das ações. Com isso, os indivíduos devem aprender sempre na execução da tarefa.

Argyris (1991) classifica o aprendizado de duas maneiras: o de ciclo-único e o de ciclo-duplo. O de ciclo-único está relacionado à melhoria do processo de trabalho, se busca o aprimoramento contínuo da eficiência do processo, porém, os valores que inspiram o funcionamento do sistema são mantidos. Através da aprendizagem de circuito simples, como também é conhecida, os indivíduos incorporam novas práticas, novos comportamentos, todavia que não contradigam aos valores e pressupostos de base. Esta prática reduz a vontade de aprender e aumenta a criação de rotinas defensivas.

A aprendizagem de ciclo-duplo por sua vez ocorre por meio do questionamento de novas informações obtidas com as já existentes, de modo que a pertinência dos valores, das normas e dos pressupostos deste sistema é questionada. Neste contexto, as ações corretivas podem trazer redesenho no processo de modo que possam ocorrer mudanças nesses pressupostos.

### 3.3 IMPLEMENTANDO A MUDANÇA

Para que a aprendizagem ocorra, é necessário que os indivíduos demonstrem uma postura de aceitação e compreensão em relação ao processo de intervenção. Argyris e Kaplan (1994) descrevem uma série de processos para a implementação de uma mudança na organização, através do alinhamento dos interesses e incentivos dos participantes. Primeiramente, a mudança tem que ser demonstrada como válida. Com isso, os participantes aprendem a entender as novas idéias, acreditam que essas idéias são válidas e podem ser usadas e, o gerente encoraja a implementação desta mudança.

Com isso, dois processos devem ocorrer para que a intervenção seja bem sucedida. O primeiro processo refere-se à aprendizagem e suporte. A organização deve estimular o aprendizado e aceitação da mudança. Isto deve ocorrer através da identificação dos vazios existentes entre a teoria e a prática, em seguida da articulação da nova teoria que preenche estes vazios, e, por fim, na promoção do exemplo de como a mudança pode beneficiar a organização. Deve ocorrer, também, suporte de indivíduos chaves da organização para exercer liderança neste processo de mudança. Estes indivíduos são os responsáveis por criar um clima de mudança e divulgação dos valores deste propósito. Os facilitadores internos devem prover informações e incentivos para que um maior número de pessoas na organização aceitem a mudança e tornem-se vigilantes em detectar e corrigir erros. O desafio, então, é como superar as dúvidas e interesses da mudança para que eles sintam-se mais confiantes de que suas ações irão contribuir para a melhoria da organização. Este ambiente permite que a mudança seja efetivada na organização.

Esta questão da identificação da liderança para suporte e desenvolvimento dos estágios do processo de mudança é muito importante para a sua efetividade. Senão, o projeto pode ser abandonado ou haverá resistências das pessoas na organização para agirem. Dessa forma, o envolvimento das pessoas chaves é imprescindível para reduzir as potenciais barreiras durante a implementação da mudança.

As mudanças organizacionais podem provocar uma série de efeitos sobre as pessoas e, a partir desta situação, pode-se ter o início de um processo de resistência a ela. Muitas das mudanças não chegam a provocar efeito sobre as pessoas, conforme elas já esperavam, mas a simples expectativa deste efeito pode ocasionar a resistência (OLIVEIRA, 1999). Dessa forma, a aprendizagem mútua estará dificultada (ARGYRIS, 1995).

## 4. A CULTURA ORGANIZACIONAL

A eficiência do processo de intervenção depende intrinsecamente dos níveis de confiança entre as pessoas e o interventor, estando associada ao entendimento mútuo deste processo, através do compartilhamento das normas e valores. Este pressuposto remete à necessidade de se analisar a cultura organizacional.

Segundo Schein (1992 *apud* OLIVEIRA 2005), a cultura organizacional refere-se às crenças básicas compartilhadas pelos membros de uma organização, que operam de modo inconsciente e definem como ela vê a si mesma e o seu próprio meio. Neste sentido, a cultura, de alguma forma, implica que os rituais, clima, valores e comportamentos aglutinam-se num todo coerente. Essas premissas são as consideradas válidas e passam a ser institucionalizadas como maneira certa de agir em relação a certos tipos de problemas. Essa é a essência do que se entende por cultura. Essa será expressa através de elementos que correspondem a esses valores compartilhados.

Assim, a cultura de uma organização pode ser observada por meio dos seguintes elementos:

- a prática de rito coletivos: corresponde às práticas de rituais na organização, como exemplos podem citar como os novos membros são admitidos, a forma como eles se portam na hora da refeição, como o ambiente é decorado, como celebram as datas comemorativas. Esses elementos permitem perceber os valores predominantes no sistema, se há diferenciação hierárquica, qual o grau de formalidade, ou o distanciamento entre os departamentos na organização (MOTTA & VASCONCELOS, 2006).

- a perpetuação de mitos ou de histórias na organização: os boatos, as histórias, que circulam livremente, sobre os membros e práticas ocorridas na organização revelam muito sobre a sua cultura (MOTTA & VASCONCELOS, 2006).

- a existência de tabus ou assuntos proibidos: assuntos ou comentários proibidos de serem repassados, também refletem a cultura predominante no sistema. (MOTTA & VASCONCELOS, 2006).

- normas de comportamento: referem-se à forma de comportamento que se espera do indivíduo em cada ocasião a depender da sua posição hierárquica. Isto está relacionado às roupas a serem usadas, à forma de cumprimentar as pessoas, a forma de se reportar aos superiores, ao grau de liberdade que o indivíduo possui para participar da tomada de decisão, a possibilidade de se tomar iniciativa diante de um problema (MOTTA & VASCONCELOS, 2006).

- valores emergentes do grupo organizacional: existem valores propagados pela alta administração, e que são disseminados pelos meios internos de comunicação da organização, mas por outro lado os valores reais e as formas de comportamentos praticados são outros (MOTTA & VASCONCELOS, 2006).

- a linguagem, atos simbólicos e formas de expressão em geral: as expressões lingüísticas, o vocabulário técnico, as formas de expressão revelam a cultura da organização. Outros exemplos de expressão são cartas e manifestos. (MOTTA & VASCONCELOS, 2006).

- distanciamento do poder: a distribuição desigual do poder é a essência da organização, porém os valores que compõem este elemento cultural caracterizarão a relação que o subordinado terá com seu chefe. Em organizações em que há menor distanciamento do poder, possibilita aos empregados uma maior aproximação do seu chefe, e assim, permite-os um maior cooperativismo, e os deixam menos receosos de errar. Em organizações onde este distanciamento é maior, a estrutura hierárquica da organização tende a ser muito verticalizada, o que dificulta esta aproximação (HOFSTEDE, 1990; MOTTA & VASCONCELOS, 2006).

- grau de planejamento e formalização: o ambiente é uma fonte de incerteza para as organizações, e para conviver com essa instabilidade são criados regulamentos. Assim, este grau de formalização é um elemento cultural que refletirá o nível de permissão aos indivíduos para a autonomia e julgamento na execução das suas ações (HOFSTEDE, 1990).

- grau de individualismo ou solidariedade social: a norma prevalente na organização em relação ao grau de individualismo ou coletivismo irá afetar a maneira como os indivíduos se relacionarão. Em uma organização de cultura mais coletivista tende a criar uma maior dependência emocional entre seus membros, eles assumem uma postura de responsabilidade entre si. Ao passo que, em organizações de caráter mais individualista, os indivíduos tenderão a se preocupar mais com o seu próprio trabalho (HOFSTEDE, 1990).

- características femininas ou masculinas: as características culturais da organização também estão relacionadas às dimensões masculinas ou femininas desta. A predominância de valores femininos está relacionada à assistência aos trabalhadores. Já os valores masculinos

estão ligados mais a resultados e a formalização (HOFSTEDE, 1990). A partir destes elementos, pode-se descrever a cultura de uma empresa.

No processo de intervenção, as interações sociais têm o poder de construir, pela informação válida, escolha livre e informada e comprometimento interno. Isto ocorre porque o conhecimento também diz respeito a crenças, compromissos e significados e está relacionado à ação. Dessa forma, rotinas, processos, práticas e normas orientam o comportamento dos indivíduos numa organização, refletindo elementos da cultura que moldam suas atitudes diante de problemas e eventos.

Neste sentido, observa-se o quanto a cultura explica como uma organização funciona – em relação à dinâmica de suas estratégias, estruturas e sistemas. Daí, ser importante conhecê-la, pois, os ambientes podem interferir no aprendizado dos indivíduos da organização envolvidos no processo de intervenção. Dessa forma, a efetividade deste aprendizado está intimamente ligada aos elementos culturais da organização.

Segundo Schein (1984 *apud* MOTTA & VASCONCELOS 2006) a cultura organizacional oficial tende a refletir o que os dirigentes percebem como sendo as melhores práticas de acordo com os seus interesses e objetivos, assim, validando os valores e modos de funcionamento predominantes no sistema.

Visto que a cultura organizacional reflete os componentes da personalidade e elementos psicossociais da alta administração, Alves (1997) ressalta que o quadro de referências dos indivíduos na organização refletirá as escolhas e preferências desenvolvidas pela liderança. Este cenário pode afetar consideravelmente o comportamento e o desempenho organizacional. Assim, percebe-se a influência que a alta administração exerce sobre a aprendizagem dos indivíduos no processo de intervenção.

Neste sentido, fala-se na função ideológica da cultura. Através dela, o grupo de dirigentes estaria lutando para preservar as suas posições de controle prestígio e de poder no sistema. De acordo com essa visão, propõem-se aos indivíduos estarem conscientes das possibilidades e restrições oferecidas pelo sistema questionando e formulando suas próprias interpretações da realidade. Este questionamento dos pressupostos do sistema é visto como necessário para a sua evolução e aprimoramento (MOTTA & VASCONCELOS, 2006).

## **5. O IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM**

Nesta seção faremos a relação entre a cultura organizacional e o processo de aprendizagem. Analisaremos como os diversos elementos que representam a cultura organizacional dificultam o aprendizado do indivíduo durante o processo de intervenção. Em seguida relataremos algumas condições observadas na prática da prestação do serviço de consultoria que ilustram este caso.

### **5.1 A APRENDIZAGEM NOS MODELOS ORGANIZACIONAIS**

#### **5.1.1 O MODELO I**

A aprendizagem de circuito simples está relacionada a um modelo organizacional mais fechado, denominado por Argyris (1957) como Modelo I. Neste modelo os indivíduos não possuem liberdade para sair das determinações que lhes são dadas. Busca-se a melhoria contínua dos processos, porém sem questionar os valores do sistema ou suas etapas de funcionamento.

Com isso, Argyris (1957) acredita que algumas organizações bloqueiam a necessidade de expressão dos indivíduos e a capacidade de executar o trabalho de maneira eficiente. Isto se dá, pois a organização trata o indivíduo como um ser imaturo. Dessa forma, as capacidades dos indivíduos não são exploradas e não há uma incorporação de novos comportamentos que questionem os seus valores e suas práticas anteriores. Os indivíduos passam a refutar a incorporação de novas informações que ameacem a sua auto-imagem. Daí são criadas as rotinas defensivas, ou seja, as barreiras que bloqueiam os seus estímulos à aprendizagem e à mudança.

Dessa maneira, a fim de buscar proteção às ameaças externas, os indivíduos distorcem a sua percepção em relação aos elementos que compõem a sua prática, o que resulta em uma discrepância entre a sua teoria em uso e a sua teoria exposta.

Este tipo de comportamento pode ocorrer em organizações onde há rígida hierarquia e centralização do poder. Nesses sistemas, é muito claro o papel de cada um, as decisões são passadas de cima para baixo de modo que os indivíduos não possuem abertura a questionamentos, há, assim, os que mandam e os que apenas cumprem ordem, sem expressão de opinião. Organizações que possuem este tipo de elemento cultural inibem a participação dos indivíduos, uma vez que, poucos têm participação no acesso às informações e no processo de tomada de decisão.

Em organizações de cunho tradicionalista, onde o fundador não quer se desprender dos métodos que o levou a construir sua organização, também são propícias às ocorrências das rotinas defensivas. Neste tipo de organização, o fundador tem dificuldade em aceitar novas formas de processo de trabalho e de expressar seu conhecimento tácito. Muitas vezes as organizações "morrem" após a saída do patriarca, simplesmente, porque os indivíduos não conseguem se tornar independente dele.

A ocorrência de uma grande formalidade dos processos de trabalho, predominantes em organizações burocráticas, inibe a autonomia dos indivíduos. Neste tipo de organização, busca-se formalizar e estruturar as atividades a fim de evitar as incertezas, porém, tolhem a tomada de iniciativa, pois, os processos já estão regulamentados e não permitem fácil alteração.

Há organizações que propagam oficialmente a participação, autonomia, a iniciativa como valores importantes, mas na prática age-se do modo autoritário, o que também, possibilita o surgimento de rotinas defensivas, pois os indivíduos se tornam insatisfeitos com esta postura.

Organizações com valores com base em uma atitude individualista inibem o trabalho em equipe e os departamentos funcionam, de certa forma, isolados, fazendo com que possuam pouco conhecimento em relação ao trabalho desenvolvido nos outros setores da organização. Os indivíduos não possuem, também, conhecimento claro dos objetivos globais da organização, e não há integração horizontal. Nestes sistemas, os indivíduos são instruídos a estarem voltados unicamente para o atingimento das metas de seu departamento.

A aprendizagem organizacional deste modelo de organização privilegia a exploração, cujo aprendizado se dá por meio da especialização e do acúmulo de experiências. Dessa forma, a organização busca a sua eficiência, ou seja, ser boa no que faz. O planejamento da organização privilegia, então, a obtenção de resultados em curto prazo (CHOO, 2006).

Este comportamento ocorre porque algumas organizações percebem o retorno da exploração como mais certo e mais imediato. Para responder rapidamente e com eficiência a mudanças no ambiente, as organizações tendem a criar estoques de competências e estoques de conhecimento. Assim, elaboram planos de emergência, armazenam informações sobre

produtos, mercados, tecnologias e condições sociais e políticas, que são as bases para ações que serão tomadas em resposta ao ambiente. (CHOO, 2006).

Entretanto, faz-se necessário que a organização crie conhecimentos que transcendam as especializações existentes de forma que expanda a sua capacidade interna, a fim de se adaptar à mudança. É necessário incrementar a sua capacidade de acessar, absorver e aplicar novos conhecimentos externos. (CHOO, 2006).

Neste sentido, uma organização deve prover também a investigação como modo de aprendizagem organizacional. A investigação consiste em aprender por meio da descoberta ou da experimentação, que leva a encontrar novos objetivos e oportunidades não aproveitadas. Uma vez que, para ser viável a longo prazo, a organização também precisa ser capaz de desenvolver novas capacidades, absorver ou criar novos conceitos e tecnologias. Dessa forma, o campo da investigação estimula a busca de novos conhecimentos (CHOO, 2006).

### 5.1.1 O MODELO II

Esta busca por novos conhecimentos é característica fundamental do modelo II de organização. Neste modelo há marcante participação dos indivíduos no processo decisório. Durante a discussão de propostas de ação organizacional, os indivíduos cujas funções estão relacionadas, são estimulados a exporem sua opinião.

Há também uma visão integrada das diversas partes da organização. Isto acarreta em um acréscimo ao número de trabalhos interdepartamentais, o que possibilita a integração horizontal. O fato dos indivíduos possuírem conhecimento da maioria dos objetivos globais da organização possibilita que a sua atuação no processo de trabalho seja mais eficaz.

Este tipo de organização também busca dar mais autonomia aos indivíduos. A autonomia pode ser definida como a capacidade individual de lidar com informações complexas, e dar a sua interpretação de modo que esta informação possa auxiliar no processo de tomada de decisão. Assim, busca-se a valorização do indivíduo e da sua capacidade de aprendizado (MOTTA & VASCONCELOS, 2006).

Esta busca precisa transpor um grande obstáculo, que se refere aos jogos de defesa aos quais demonstram os indivíduos durante o processo de intervenção. Assim, os indivíduos tendem a protegerem sua posição na organização em reação à ameaça que a mudança pode lhes causar. Segundo Schein (2001), os indivíduos percebem a necessidade de mudança, de aprender novos hábitos, mas no momento em que esta se coloca como uma possibilidade real, eles começam a sentir uma ansiedade decorrente do aprendizado, pois percebem que não são capazes de fazê-lo ou que podem ficar temporariamente incompetentes durante o processo de aprendizado.

Esta busca precisa transpor um grande obstáculo, que se refere aos jogos de defesa aos quais demonstram os indivíduos durante o processo de intervenção. Assim, os indivíduos tendem a protegerem sua posição na organização em reação à ameaça que a mudança pode lhes causar. Segundo Schein (2001), os indivíduos percebem a necessidade de mudança, de aprender novos hábitos, mas no momento em que esta se coloca como uma possibilidade real, eles começam a sentir uma ansiedade decorrente do aprendizado, pois percebem que não são capazes de fazê-lo ou que podem ficar temporariamente incompetentes durante o processo de aprendizado. Este fato provoca resistência à aprendizagem dos indivíduos, e estes tentarão se enganar diante da situação exposta. Com isso, eles poderão se convencer de que os dados coletados não são válidos, poderão apontar uma outra pessoa como causadora do problema e acreditam que ela é quem deveria mudar, ou precisa de convencimento externo de que a

mudança é necessária e será benéfica. Este cenário possibilita a criação, por parte destes, de mecanismos de defesa contra a aprendizagem (SCHEIN, 2001).

Para evitar que estes mecanismos de defesas sejam criados Schein (2001), aponta que o gestor da mudança deve provocar a sensação de segurança psicológica para os indivíduos. Para isto, deve estar preparado para: demonstrar uma visão positiva do processo; estimular o treinamento formal com a metodologia voltada para a especificidade de cada aprendiz; requerer que a elaboração da mudança seja pensada e executada em conjunto com as equipes de trabalho; promover exercícios para a assimilação do novo aprendizado; instigar a organização a compor uma estrutura organizacional coerente com a nova maneira de pensar. Dessa maneira, a organização poderá diminuir as resistências dos indivíduos e estará caminhando para atingir mudanças reais e significativas.

Neste sentido, deve se estimular à responsabilidade dos indivíduos de forma que a busca por informações torne a tomada de decisões, e a escolha de opções mais fundamentadas possíveis. Assim, os indivíduos devem ser responsáveis por suas decisões: incluindo a monitoração da qualidade do planejamento e da implementação destas, de modo a se detectarem e corrigirem os erros. Este incentivo à responsabilidade individual promove a aprendizagem. Dessa maneira, o ator procura verificar qualquer falha ou inconsistência na ação e encorajar as pessoas a fazerem o mesmo. Este movimento o torna temporariamente mais vagaroso. Com isso, cabe aos dirigentes prover um ambiente que favoreça esta prática, pois ao dominar o processo, os indivíduos diminuem suas resistências e defesas. O uso do modelo II leva a redução de mal-entendidos, erros, doutrinas auto-suficientes e processos fechados em si mesmos (ARGYRIS, 1992).

Assim, o modelo II converge para o circuito duplo de aprendizagem. Este último envolve um processo de percepção e exploração das possibilidades do ambiente. Neste modelo, o indivíduo é estimulado a comparar as novas informações recebidas com as normas de funcionamento do sistema ou processo e, dessa forma, pode questionar os pressupostos organizacionais ou a prática da tarefa e efetuar as devidas correções ou reconfiguração do sistema.(ARGYRIS, 1992).

Assim, há determinados elementos culturais que favorecem o aprendizado de ciclo-duplo. Em organizações em que há pouca hierarquização favorece a este aprendizado uma vez que os indivíduos têm acesso às informações e ao processo de tomada de decisões. A descentralização do poder também é favorável neste momento, pois tornam mais ágeis as possíveis mudanças, já que não precisa sempre recorrer ao mais alto superior. Em organizações mais informais essa postura para a mudança é mais evidente.

Para que o clima de mudança tome conta das pessoas na organização, a disseminação de valores que privilegiam a solidariedade grupal favorece ao trabalho em equipe, e a integração horizontal. Isto possibilita o surgimento de trabalhos de indivíduos de diferentes departamentos, enriquecendo os projetos.

O grau de planejamento e formalização das organizações deve estruturar as atividades de forma que permita a flexibilidade e possibilidade de mudança de normas e processo para que a aprendizagem de laço-duplo possa acontecer. Os indivíduos devem possuir abertura para tomar iniciativas e serem responsáveis pelas suas atividades, questionando os pressupostos, monitorando as suas ações e alternando os cursos destas quando forem necessários. Neste sentido, percebe-se que a organização deve cultivar elementos culturais que favoreçam a aprendizagem.

Esta idéia de aprendizado individual ou organizacional envolve a mudança de mentalidade em relação ao questionamento dos pressupostos das ações para a superação das

atitudes defensivas e a resistência à mudança. Os indivíduos necessitam superar seus medos de forma que as barreiras à aprendizagem não sejam criadas, para que possa, assim, mudar seu comportamento na prática e não no discurso (MOTTA & VASCONCELOS, 2006).

Dessa forma, parece razoável afirmar que a cultura organizacional pode propiciar o surgimento de rotinas defensivas que impactam no aprendizado dos indivíduos.

## 5.2 CONDIÇÕES QUE INTERFEREM NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM

Com isso, podem-se identificar algumas condições que estão relacionadas com a cultura organizacional e que dificultam a aprendizagem no processo de intervenção ocasionando o surgimento de resistências por parte dos indivíduos. Estas condições foram divididas em dois momentos.

O primeiro momento está relacionado à importância da relação inicial que é construída entre o consultor e o cliente. O consultor deve ser visto como aquele quem o cliente poderá dialogar, de forma a trazer clareza para que, juntos, produzam o conhecimento necessário à compreensão mais ampliada dos problemas relacionados à gestão. Esta prática possibilita ao cliente uma percepção quanto à importância da sua participação no processo de desvendar o contexto organizacional e efetivar a mudança planejada pela organização. Quando o trabalho do consultor não é bem entendido pelos indivíduos na organização, eles criam uma relação de competição, por não aceitarem a presença do consultor naquele contexto. Isto torna o processo muito desgastante para ambas as partes, além de não haver mais permissão para errar e nem refletir sobre uma nova prática. Isto restringe o diálogo franco e novas possibilidades de aprendizados (HIRSCHLER, 2005; ALMEIDA, 2007).

O segundo momento refere-se à necessidade da direção da organização compreender a situação de modo a permitir a aprendizagem. Os diretores contratam os serviços de consultoria, aceitam os projetos, mas na hora da execução da proposta travam o processo. Não há como o consultor garantir que os resultados do seu trabalho se perpetuem na organização. É necessário que a direção da organização incentive e dê suporte a implementação da mudança, sob a pena de criar uma expectativa no cliente de uma situação hipotética, sujeita às várias contingências dos ambientes externo e interno e que, certamente, podem não se confirmar (MOURA 2005).

O não suporte da organização aos projetos originados no processo de intervenção, impactará no sucesso do trabalho do consultor, uma vez que abalará a credibilidade dos funcionários em relação ao processo. Este contexto pode comprometer não só este, mas outros serviços de consultoria que venham a ocorrer. Com isso, é importante que a direção efetivamente compre a idéia e dê respaldo para o trabalho do consultor (MOURA 2005; ALMEIDA, 2007).

Dessa forma, observa-se que a organização precisa legitimar o trabalho do consultor para facilitar a efetividade da prestação do serviço de consultoria. Se a cultura da organização for centralizadora, e não promover o estímulo aos indivíduos para criar novas oportunidades conhecimento, o aprendizado de circuito-duplo simplesmente não ocorrerá.

## 6. CONCLUSÃO

Devido à dinâmica do mercado, o sistema-cliente deve estar em constante adaptação. Dessa forma, o seu comprometimento com a aprendizagem e a mudança tem de ser tão forte que possa ocorrer espontaneamente. Para isso, o aprendizado deve ser visto como uma necessidade para a geração de autonomia, pois ao final do processo de intervenção, os indivíduos possam ser capazes de tomar suas próprias decisões. Isto proporciona uma

mudança de postura favorável a um clima de maior envolvimento e comprometimento no trabalho.

Assim, já que intervenção eficaz requer aprendizado do cliente, o sistema cliente como um todo deve criar um ambiente propício a isto. Neste sentido, a postura da alta administração é força que pode atuar como ação restritiva ou propulsora deste aprendizado. Há organizações tendem a produzir normas políticas e práticas que criam amarras para os empregados, de sorte que eles se tornam pouco envolvidos com a saúde do sistema e raramente tomam a iniciativa de explorar e corrigir os seus processos de grupo.

A partir deste cenário, os indivíduos tendem a se adaptar mediante jogos de defesa. Com isso, o conformismo começa a se desenvolver dentro da organização, culminando com o decréscimo da competência interpessoal. É compreensível que num ambiente com pouca abertura a participação individual, os participantes tendam a ter receio da mudança.

Assim, para que os intervenientes possam ajudar a provocar um aumento da competência do sistema deve procurar usar estratégias que diminuam as forças restritivas de mudança. Todavia, os ambientes podem interferir no aprendizado dos indivíduos da organização envolvidos no processo de intervenção. Dessa forma, a efetividade deste aprendizado está intimamente ligada aos elementos culturais da organização.

Há organizações que enfatizam a busca para a melhoria contínua dos processos, porém sem questionar os valores do sistema ou suas etapas de funcionamento. Com isso, as capacidades dos indivíduos não são exploradas. Assim, não há incorporação de novos comportamentos que questionem os seus valores e suas práticas anteriores. Este cenário é típico de organizações mais fechadas, onde há rígida hierarquia e centralização do poder, em organizações de cunho tradicionalista, em organizações com alto nível de formalização dos processos de trabalho, ou com valores com base em uma atitude individualista.

Todavia, para novos conhecimentos sejam gerados na organização deve ser marcante a participação dos indivíduos. Com isso, deve-se buscar dar mais autonomia a estes, a fim de se estimular às suas responsabilidades de forma que a busca por informações torne a tomada de decisões, e a escolha de opções mais fundamentadas possíveis. Este incentivo à responsabilidade individual promove a aprendizagem.

Dessa maneira, organizações em que há pouca hierarquização, descentralização do poder, cujos valores privilegiam a solidariedade grupal e cujo grau de planejamento e formalização das organizações permite flexibilidade, possibilitam a ocorrência da aprendizagem de circuito-duplo.

Em suma, parece razoável afirmar que a cultura organizacional pode propiciar o surgimento de rotinas defensivas que impactam no aprendizado dos indivíduos. E, para que haja a efetividade da aprendizagem no processo de intervenção, a organização precisa criar um ambiente que favoreça autonomia aos indivíduos de forma a torná-los responsáveis pelo seu processo de trabalho.

## 7. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ana Márcia B. A construção da confiança na relação entre consultores organizacionais e clientes: uma compreensão baseada no conhecimento da vida cotidiana e na prática reflexiva. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco. Programa de Pós-graduação em Administração, março, 2007, 132p.

ARGYRIS, Chris. *Intervention, theory and methods: a behavioral science view*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1970.

\_\_\_\_\_. Teaching smart people how to learn. Harvard Business Review. Harvard: May/Jun 1991. V. 69, Num. 3. p. 99-109.

\_\_\_\_\_. Overcoming organizational defensives. The Journal for Quality and Participation. Cincinnati: Mar 1992.

\_\_\_\_\_. Science of action and learning organizational. Journal of Managerial Psychology. Bradford: 1995. Vol.10, Num. 6. Vol.15, Num. 2; pg. 26, 4 pgs

\_\_\_\_\_, KAPLAN, Robert S. Implementing new knowledge: The case of activity-based costing. Accounting Horizons. Sarasota: Sep 1994. Vol.8, Num. 3; pg. 83

CHOO, C. W. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2º ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.

DONADONE, Júlio Cesar; SZNELWAR, Laerte Idal. Dinâmica organizacional, crescimento das consultorias e mudanças nos conteúdos gerenciais nos anos 90. Prod., São Paulo, v. 14, n. 2, 2004.

HIRSCHLE, Ana Lúcia Teixeira. Compreendendo o aprendizado do consultor na relação consultor-cliente: a aprendizagem como processo de reflexão e construção. 2005. 132 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.

HOFSTEDE, Geert H. Culture's consequences: international differences in work-related values. California: Sage Publications, 1990.

MERRIAM, S.; CAFFARELLA, R. Key theories of learning. In: \_\_\_\_\_. Learning in adulthood: a comprehensive guide. San Francisco: Jossey-Bass. 2. ed. 1999.

MORGAN, Gareth. Imagens da Organização: edição executiva. Trad. Geni G. Goldschmidt. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia. Teoria Geral da Administração. 3ª ed. São Paulo: Thomson, 2006.

MOURA, Guilherme Lima. Relações de conhecimento do consultor organizacional-cliente à luz da biologia do conhecer: uma reinterpretação para desfazer mal-entendidos correntes. 2005. 132 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Manual de Consultoria Empresarial: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, R. R. Cultura organizacional e geração de capital social. Texto para discussão, 2005.

SCHEIN, Edgar H. Guia de sobrevivência da cultura corporativa. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHÖN, Donald A. The reflective practitioner: how professionals think in action. London: USA: Basic Books, 1983.