

Cultura e Aprendizagem Organizacional: Implantação do *E-commerce* na Empresa Alfa

Autoria: Lilian Aligleri, Rafael Pinto Vieira, Vera Lucia Marques

Resumo

A necessidade de dedicar-se à criação do novo faz do aprendizado organizacional um fator estratégico de resposta das companhias para manterem-se competitivas. Neste sentido, é importante que se compreendam os agentes que podem facilitar ou dificultar a aprendizagem. Assim, este artigo objetiva, a partir de um estudo de caso realizado junto a empresa Alfa, analisar como a alteração de características de cultura organizacional foi importante para a aprendizagem organizacional na implantação do *e-commerce*. Para tanto foi utilizado o modelo de cultura inibidora e facilitadora de aprendizagem apresentado por Schein (1994). Adotou-se o método do estudo de caso tendo como abordagem metodológica à perspectiva descritivo-qualitativa. O estudo foi realizado junto a uma empresa multinacional do setor químico. O caso permitiu observar que diferentes grupos pertencentes a organização reagem e aprendem coisas diferentes, por serem consoantes as culturas em que estão inseridos.

1. INTRODUÇÃO

Hoje, vivemos numa sociedade de organizações que impulsionada pela globalização e pelas tecnologias de informação e comunicação tem imposto um ritmo acelerado de mudança e inovação social. Segundo Drucker (1999a) é arriscado tentar prever o mundo que está surgindo, mas já se conhece os problemas centrais que esta nova sociedade se confronta. Vive-se numa constante crise criada pela necessidade de estabilidade do indivíduo (BERGER e LUCKMANN, 2001) e de desestabilização da organização, relacionamento entre indivíduo e organização e uma tensão entre as pessoas com conhecimentos especializados e o imperativo das organizações para que estas trabalhem em equipe.

Deste modo, a necessidade de dedicar-se à criação do novo faz do aprendizado organizacional um fator estratégico de resposta das companhias para manterem-se competitivas. As organizações precisam mudar de modo que meios e ferramentas para difundir o conhecimento, o delineamento de novas estruturas organizacionais, processos de transferência da aprendizagem, métodos para avaliação e uma cultura empresarial que suporte a gestão da aprendizagem é enfocado de muitos estudiosos (PRANGE, 2001; ANTONELLO, 2005; FISCHER e SILVA, 2004). Drucker reforça a necessidade de pesquisas neste sentido ao afirmar que:

O recurso econômico básico – os meios de produção, para usar uma expressão dos economistas – não é mais o capital, nem os recursos naturais (a ‘terra’ dos economistas), nem a mão-de-obra. *Ele é e será o conhecimento*. As atividades centrais de criação de riqueza não serão a alocação de capital para usos produtivos nem a mão-de-obra - os dois pólos da teoria econômica dos séculos dezanove e vinte, seja ela clássica, marxista, keynesiana ou neoclássica. Hoje o valor é criado pela ‘produtividade’ e pela ‘inovação’, que são aplicação do conhecimento ao trabalho. (DRUCKER, 1999b)

Todavia, segundo Antonello (2005), a difusão de novas estratégias de gestão tem esbarrado em processo de implementação, mais do que na velocidade, frequência ou magnitude da mudança. O entrave está na apropriação de novos princípios e métodos pelo corpo gerencial.

Neste sentido, é importante que se compreendam os agentes que podem facilitar ou dificultar a aprendizagem. Fiol e Lyles (1985) reconhecem uma gama de fatores que se subdividem em estratégia, estrutura, meio e cultura organizacional. Daft e Weick (1984, apud ANTONELLO, 2005) contribuem ao afirmar que crenças, políticas, objetivos e percepções podem complicar o aprendizado no ambiente de trabalho.

Assim, este artigo objetiva, a partir de um estudo de caso realizado junto a empresa Alfa, analisar como a alteração de características de cultura organizacional foi importante para a aprendizagem organizacional na implantação do *e-commerce*.

Para tanto é realizado um resgate conceitual que pretende levar o leitor a compreender as interfaces entre cultura e aprendizagem organizacional. A título de contribuição apresenta um quadro teórico com a perspectiva de diferentes estudiosos da área sobre características organizacionais potencializadoras da aprendizagem. Também descreve o método de pesquisa para a análise do fenômeno observado. O estudo pode ser considerado um estudo de caso único, qualitativo, analisado a partir das características propostas por Schein (1994). Em seguida é apresentada uma breve descrição da empresa estudada, bem como um relato do processo de implantação do *e-commerce*. Ao longo do caso discutem-se as características da organização que inibiram a aprendizagem e as mudanças de traços culturais que potencializaram a inovação pretendida. Finalmente, destaca-se a importância dos gestores dominarem competências necessárias para fazer com que as suas equipes aprendam e obtenham melhores níveis de desempenho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Questões sobre a aquisição de conhecimento pelas organizações e se realmente elas aprendem são comuns no âmbito da aprendizagem organizacional. Alguns autores afirmam que isso pode ser feito através de indivíduos-chave, que promovem uma subsequente mudança na organização, enquanto outros afirmam que o aprendizado de uma organização dá-se pelo mesmo processo que o de um indivíduo, uma vez que ambos possuem características semelhantes. Sugere-se, portanto, uma estreita ligação do aprendizado organizacional ao aprendizado individual – teorias da cognição (COOK e YANOW, 1996).

No entanto, a perspectiva cognitiva, por basear-se no aprendizado individual, suscita dúvidas a respeito desta extrapolação para organizações, questionando aspectos ontológicos (a empresa é um indivíduo?), a complexidade da própria organização comparada ao indivíduo e as diversas peculiaridades de cada indivíduo/organização. Estes aspectos são interferentes na aquisição do conhecimento (COOK e YANOW, 1996).

Por outra perspectiva – denominada cultural, complementar à perspectiva cognitiva – pode-se afirmar que as organizações aprendem no plano individual, mas aprendem, principalmente, em grupo. Elas executam atividades similares às outras organizações, mas o trabalho desenvolvido e aprimorado por um grupo imprime àquela tarefa características que serão refletidas no produto final ou serviço, que não serão observadas em nenhum outro grupo que execute trabalho semelhante.

Assim, conforme destacado por Davenport e Prusak (1998, p.68), “há uma tendência do conhecimento prosperar somente no ambiente onde ele se desenvolveu”. Antonello (2005) reforça esta perspectiva ao afirmar que é importante não negligenciar o contexto social da aprendizagem em que os indivíduos estão inseridos.

Neste sentido a cultura organizacional assume papel fundamental já que se trata de um padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo aprendeu e que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido e conseqüentemente, ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir (SCHEIN, 1992a). Pode-se dizer que a cultura, por ser um mecanismo de construção de significados que guia e forma os valores, comportamentos e atitudes dos funcionários, condiciona o que se aprende, a forma como se aprende e os resultados dessa aprendizagem para a organização (REBELO, GOMES e CARDOSO, 2001; O'REILLY e CHATMAN, 1996 apud ANTONELLO, 2005, p.20).

Esta perspectiva implica que ações acertadas no passado repitam-se no decorrer do tempo, uma vez que “grande parte do nosso conhecimento é fruto de nosso esforço de lidar com o mundo” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.66) e de aprendizagem anterior baseada no sucesso anterior (SCHEIN, 1995). Desta forma, a cultura presente na memória organizacional coletiva “tende para a estabilidade, admitindo mudanças, porém lentas” (SILVA, 2001, p.55). As pessoas relutam em acomodar novos conhecimentos que solapem suas histórias ou que

com elas entrem em choque, sobretudo se tais acontecimentos forem transmitidos por participantes de outros grupos, com antecedentes diferentes. (VON KROGH, ICHIJO e NONAKA, 2001, p.33)

Berger e Luckmann (2001) contribuem ao afirmar que o mundo cultural é produzido coletivamente e que permanece real devido ao reconhecimento coletivo e ao compartilhamento de um mundo particular objetivo. Desta forma, padrões culturais influenciam decisivamente o modo com a organização interagem com o meio.

Segundo Stoner e Freeman (1999, p.165), “quando a cultura de uma organização é compatível com sua estratégia, à implementação de estratégia fica consideravelmente facilitada”. Neste sentido, Christensen, Marx e Stevenson (2006) afirmam que as pessoas irão cooperar de modo quase automático para que a empresa siga na mesma direção uma vez que são priorizadas opções similares que implicam em pouco debate.

Todavia, quando as estratégias são vinculadas a valores, atitudes e crenças antagônicas aos presentes na organização elas perdem a aderência e terão pouca probabilidade de sucesso, pois prevalece a identidade organizacional (STONER e FREEMAN, 1999). Corroborando com esta visão Davenport e Prusak (1998, p.68) afirmam que “o sucesso costuma ser inimigo da inovação”.

Silva (2001), neste sentido destaca que a implementação de estratégias não consonantes com os traços culturais implica nas organizações passarem por um processo de ‘desaprendizagem cultural’, rompendo com pressupostos culturais e rituais comportamentais considerados obsoletos e, portanto, esgotados diante as pressões atuais impostas à empresa.

Fazendo um paralelo com os conceitos propostos por Argyris e Schon (1978), observa-se que quando se tem apenas mudanças incrementais ou adaptativas, o que os autores denominam de aprendizagem de ciclo simples, a cultura organizacional contribui para sua efetivação uma vez que esse tipo de modificação mantém as premissas existentes. Para Probst e Buchel (1997), isso significa que a organização se ajusta aos fatores ambientais, mas as normas e valores existentes não são questionados.

Ao ser proposto novos processos não rotinizados, baseados na revisão crítica da teoria em uso, por meio de questionamentos dos princípios e regras vigentes, denominado por Argyris e Schon (1978) de aprendizagem de ciclo duplo, a cultura torna-se um impeditivo a inovação proposta já que implica na alteração das premissas e dos modelos mentais subjacentes. Assim, Santos e Fischer (2003) apontam que o aprendizado de ciclo duplo provoca a renovação da cultura organizacional.

Contudo, Rebelo, Gomes e Cardoso (2001) argumentam que sempre haverá aprendizagem, independente de serem vantajosas, desejadas e recompensadas pelos gestores. O indivíduo aprendem coisas diferentes, consoantes as culturas organizacionais que estão inseridos. Nonaka e Takeuchi (1997, p.83), neste sentido, reforçam que “o elemento mais crítico da estratégia da empresa é a conceitualização de uma visão sobre o tipo de conhecimento que deve ser desenvolvimento”. Além disso os autores apontam a necessidade justificativa do novo tipo de conhecimento recém-criado, sendo que cabe a gerencia persuadir e legitimar os conceitos como benéficos para a organização e a para a sociedade.

Assim, há necessidade de “transformação dos valores em valores que suportem a aprendizagem” desejada pelos gestores (REBELO, GOMES e CARDOSO, 2001, p.83). Vários autores defendem a idéia de que as organizações precisam mudar para uma cultura de colaboração em equipe (ANTONELO, 2005; VON KROGH, ICHIJO e NONAKA, 2001; REBELO, GOMES e CARDOSO, 2001). Davenport e Prusak (1998, p.42) chegam a enfatizar que:

O papel da confiança nas transações ligadas ao conhecimento ajuda a explicar porque as iniciativas do conhecimento baseadas na crença de que a infra-estrutura por si só criará a comunicação raramente trazem os benefícios esperados.

Neste sentido Schein (1993) ressalta a importância do diálogo para a construção da confiança entre os grupos, o reconhecimento pelos grupos da existência de diferentes idéias e formas de comunicação, a equalização dos papéis de cada indivíduo no processo de aquisição de conhecimento do grupo e o rompimento de paradigmas. O autor ainda lembra que o estabelecimento de rotinas de diálogo entre grupos ou estratos hierárquicos elimina processos considerados burocráticos e permite um nível mais lato de consistência e criatividade, uma vez que os indivíduos constituem um processo comum de pensamento e passam a se familiarizar com os problemas e metas da organização como um todo. Além disso, se este processo de aquisição de conhecimentos, através do diálogo, inicia-se em níveis hierárquicos mais altos, tem a tendência de disseminação mais rápida.

Schein (1994) chega a sistematizar características culturais que inibem e estimulam a aprendizagem, conforme pode ser visualizado no Quadro 1. Para o autor, as características inibidoras, implicam em aprendizagem que preservam a manutenção dos valores e premissas historicamente estabelecidos. Já as organizações com as características que incentivam a aprendizagem, realizam experimentos, trocam experiências e se encontram em constante busca de conhecimentos que agreguem novos valores. É justamente neste tipo de organização que ocorre a inovação.

Quadro 1 – Culturas que facilitam e impõem barreiras a aprendizagem

Aspectos da Cultura Organizacional	Características que <i>inibem</i> a aprendizagem de perfil transformador	Características que <i>incentivam</i> a aprendizagem de perfil transformador
A. Foco	Concentração nos sistemas. A finalidade principal é a de moldar os seres humanos a partir dos sistemas estabelecidos.	Concentração nas pessoas, não nos processos. Os processos devem ser moldados às pessoas, não o contrário.
B. Postura das pessoas frente aos problemas	As pessoas da organização são vistas como reativas, isto é, concentram-se na resolução de problemas, e não na criação de algo novo.	Crença de que é possível mudar o ambiente. As pessoas acreditam em sua capacidade de mudar o seu ambiente e serem donas de seu próprio destino.
C. Resolução de problemas	Compartimentalização da resolução de problema. Privilegia-se o enfoque cartesiano da decomposição e posterior síntese.	Abordagem holística na solução de problemas. Tempo para a aprendizagem. Um certo tempo de folga é permitido e desejado para a aprendizagem.
D. Democratização das informações	Restrição do fluxo de informações. As informações não são divulgadas às pessoas que não tenham necessidade de conhecê-las. Neste modelo a posição e o acesso às informações conferem <i>status</i> e poder.	Estímulo à comunicação aberta. A informação flui de forma fácil e tranqüila entre os componentes da organização.
E. Estruturação do trabalho	Crença na competição individualizada. Ênfase cultural é no individualismo.	Crença no trabalho em equipe. Os indivíduos crêem que a confiança, o trabalho em equipe e a cooperação são condições básicas para o sucesso.
F. Percepção a respeito do líder	A Crença na supremacia dos líderes. Supõe-se que os líderes devem assumir o controle das situações, serem decisivos, firmes e dominantes. Os líderes não devem reconhecer que são vulneráveis.	Crença na vulnerabilidade das lideranças. Não são vistos como super-homens ou mulheres-maravilha e sim como orientadores que defendem as mudanças.
G. Precedência de interesses	Distinção entre questões <i>hard</i> e <i>soft</i> : as questões relacionadas às tarefas têm precedência sobre aquelas que se referem aos relacionamentos.	Nenhum grupo em particular deve dominar o pensamento da gerencia, independente do tipo de questão seja responsável.

Fonte: Schein (1994) com adaptações de PIVETA (2004).

Vários outros autores também buscam delinear elementos nas culturas organizacionais que, sustentam e promovem a aprendizagem, conforme pode ser visualizado no Quadro 2.

Quadro 2 - Características Culturais Facilitadoras da Aprendizagem Organizacional

Marquardt (1996)	Hill (1996)	Ahmed et al (1999)	McGill e Slocum Júnior (1995)	Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001)
<p>1- A aprendizagem é valorizada e recompensada;</p> <p>2- Aprender em consonância com os objetivos da organização deve ser responsabilidade partilhada por todos;</p> <p>3- Confiança e autonomia, ao nível de cada colaborador;</p> <p>4- Incentivos para inovação, experimentação e para ‘correr riscos’;</p> <p>5- Investimento financeiro na formação e no desenvolvimento dos colaboradores;</p> <p>6- Aceitação da variabilidade e da diversidade como forma de potencializar a criatividade e inovação;</p> <p>7- Valorização da melhoria contínua dos produtos e serviços;</p> <p>8- Mudança e caos são vistos como desafios;</p> <p>9- Valorização da qualidade de vida no trabalho.</p>	<p>1 – Orientação para o cliente;</p> <p>2- Valorização do questionar e do desafiar a norma;</p> <p>3- Valorização da criatividade, da experimentação e da ação;</p> <p>4- Tolerância ao erro;</p> <p>5- Atividades de detectar e corrigir os erros como experiências de aprendizagem e mecanismos de transformação de valores e práticas organizacionais;</p> <p>6- Comunicação eficaz da visão partilhada com os colaboradores;</p> <p>7- Oportunidades de aprendizagem para todos os colaboradores;</p> <p>8- Encorajamento, valorização e reconhecimento da aprendizagem e do auto-desenvolvimento;</p> <p>9- Comunicação aberta com os <i>stakeholders</i>.</p>	<p><u>Adaptação Externa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tolerância ao erro - Valorização do risco – desafiar o <i>status quo</i>. - Orientação para o futuro – atitudes positivas em relação ao contexto - Abertura – comunicação e partilha de informações - Autonomia – delegação, descentralização e desburocratização - Orientação para o mercado – interface com o <i>stakeholders</i> <p><u>Integração Interna</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Políticas de gestão – infraestrutura, ferramentas, promoções - Recompensas – valorização de idéias e apoio da liderança - Formação – encorajamento das competências de auto-desenvolvimento - Liderança - Objetivos comuns – valorização de trabalho em equipe - Valorização da ação – ênfase nos resultados e na qualidade. 	<p>1 – Abertura a experimentos;</p> <p>2- Encorajamento para aceitar riscos responsabilmente;</p> <p>3- Disposição de aceitar fracassos e aprender com eles.</p>	<p>1 – Confiança mútua;</p> <p>2- Empatia ativa – pôr-se no lugar do outro;</p> <p>3- Acesso à ajuda - apoio real e tangível;</p> <p>4- Leniência no julgamento – contexto, antecedentes e conseqüências da ação;</p> <p>5- Coragem demonstrada pelos indivíduos uns em relação aos outros.</p>

Fonte: Marquardt, Hill e Ahmed et al (1996, 1996, 1999 apud REBELO, GOMES e CARDOSO, 2001); McGill e Slocum Júnior (1995 apud SILVA, 2001); VON KROGH, ICHIO e NONAKA (2001).

Davenport e Prusak (1998, p.57) insistem que “para estabelecer uma cultura consistente de compartilhamento de conhecimento, é necessário usar moedas valiosas: gratificações monetárias substanciais, aumentos de salários, promoções, e assim por diante”. Schein (1992b) prefere propor um processo com três etapas para o realinhamento da cultura: 1. desconformação (neste processo os componentes da organização devem perceber que seu modo de agir já não responde mais as demandas do ambiente), 2. criação de culpa ou ansiedade (objetivando gerar disposição para a mudança e aprendizagem de um novo agir) e 3. criação de segurança psicológica (percepção de que não sofrerá retaliações).

Todavia, Rebelo, Gomes e Cardoso (2001, p.76), contrapõem-se a esta perspectiva ao afirmar que “A ênfase colocada na identidade de cada organização contrapõe-se a uma abordagem prescritiva e normativa acerca de ‘como se devem fazer as coisas para atingir eficácia e competitividade’”.

É importante ressaltar que as organizações, quando compostas por apenas um grupo, tendem a desenvolver uma única cultura. No entanto, sabe-se que um grande número das empresas é constituído de vários grupos, representados, principalmente, por setores que desenvolvem atividades complementares, porém distintas, além dos estratos hierárquicos. Diferentes grupos tendem a desenvolver culturas distintas, formando as chamadas sub-culturas em uma empresa, subordinadas à cultura organizacional primordial. Nesta situação, o desafio é estabelecer a troca de informação entre os setores, evitando a fragmentação da empresa e possibilitando vias de comunicação entre todos os grupos existentes, uma vez que, segundo Rebelo, Gomes e Cardoso (2001), diferentes sub-culturas podem estar umas mais, outras menos, orientadas para a aprendizagem.

Segundo Santos e Fischer (2003, p.4) o processo de interação entre cultura e aprendizagem é dinâmico e indissociável, pois “ambos são elementos inerentes a um mesmo processo social que tem como núcleo a codificação e a transmissão das experiências que garantem a sobrevivência e reprodução do grupo”.

3. METODOLOGIA

O método é o estudo de caso tendo como abordagem metodológica à perspectiva descritivo-qualitativa. Optou-se pelo estudo de caso uma vez que este método permite integrar um conjunto amplo de variáveis para assegurar o melhor entendimento do processo. Além disso, Yin (1994) e Godoy (1995) reforçam a contribuição deste método no estudo de fenômenos complexos.

O estudo foi realizado junto a uma empresa multinacional do setor químico e pretendeu analisar como a alteração de características de cultura organizacional foi importante para a aprendizagem organizacional na implantação do *e-commerce*. Para tanto foi utilizado o modelo de cultura inibidora e facilitadora de aprendizagem apresentado por Schein (1994). Observa-se que foi considerado como objetivo de pesquisa apenas a operação brasileira da empresa.

A coleta de dados ocorreu em dezembro de 2007 a partir de entrevista em profundidade, segundo roteiro previamente estabelecido, junto à diretora de tecnologia de informação da Alfa para a América do Sul. Fez-se também presente a investigação documental, com dados secundários, através da análise de documentos organizacionais disponibilizados pela empresa. Por comum acordo, resguardou-se o sigilo a cerca do nome da empresa e do entrevistado na tentativa de estabelecer um clima de confiança e empatia (TRIVINOS, 1987).

Um dos principais fatores limitantes do método de estudo de caso, adotado nesta pesquisa, é a impossibilidade de generalização dos resultados para outras organizações.

4. DESCRIÇÃO DO CASO

A Alfa é uma multinacional de origem européia, fundada em 1865, com foco em produtos químicos. A empresa possui unidades industriais presentes em 39 países com um portfólio de 8.000 produtos que incluem desde tintas e vernizes, produtos químicos, plásticos, produtos de performance para agricultura e química fina (humana e animal), até óleo cru e gás natural. Em 2007 a empresa possuía mais de 95 mil colaboradores e as vendas ultrapassaram 57 bilhões de euros.

No Brasil a Alfa está instalada desde 1911 e, atualmente, possui sete unidades industriais e 3200 colaboradores, com um faturamento de 1,55 bilhões de euros no ano de 2007, o que equivale a 59% do faturamento da empresa na América do Sul.

4.1 Histórico do E-commerce na Alfa

No ano 2000 a ALFA decidiu adotar uma estratégia global e unificada de implementação de *e-commerce*, cujo objetivo era integrar sua cadeia de suprimentos com a de seus parceiros através da redução de estoques e custos, a otimização de seu relacionamento com os parceiros de negócio e a realização de processos colaborativos para fortalecer o seu foco no cliente.

A ALFA decidiu criar uma estrutura global de *e-commerce*. Formalizou a diretoria global para a função e institucionalizou um time de técnicos responsável pela criação de ferramentas, posições de contato nas diversas unidades da empresa e fomentação da idéia junto as diferentes áreas de negócio. Em cada região geográfica a empresa replicou também essa organização e criou suas estruturas de fomento, estabelecendo estratégias para a implementação do *e-commerce*.

Com o intuito de avaliar globalmente o progresso e o sucesso da implementação dessa inovação, a ALFA criou o padrão de medida *e-share*, que mensurava o fator de conversão das ordens de vendas em formato eletrônico - calculava o valor total transitado via *e-commerce* em relação ao volume total de venda da empresa.

4.2 O Ambiente ALFA

A ALFA está composta de vários negócios nas áreas Plásticos, Químicos, Tintas e Agroquímicos. Essas áreas da empresa são influenciadas pela especificidade dos negócios, desenvolvendo diferentes sub-culturas. Assim, Plásticos e Químicos são gerenciados e vendidos como *commodities*, Agroquímicos tendem para a customização e atendimento especializado aos clientes, e como um negócio de varejo, a área de Tintas acaba por desenvolver também a sua própria sub-cultura.

Nesse ambiente, moldado por diferentes sub-culturas, os primeiros passos para a implantação do comércio eletrônico, causaram diferentes reações. As áreas de Plásticos e Químicos tiveram mais facilidade em institucionalizar a nova proposta de realização das vendas especialmente pela redução de custos e facilidade em realizar a venda. Além disso, os produtos caracterizam-se pelas baixas margens, pouca diferenciação e competição baseada apenas no custo (comoditizado).

A área Tintas, que atua diretamente no varejo, com altos volumes de vendas, clientes de variados tamanhos e competição fortemente pautada pelo custo dos produtos também teve facilidade para entender e iniciar-se na adoção do *e-commerce*. O problema nessa área era o volume de lançamentos a serem realizados, uma vez que cada pedido tem mais de 300 itens a serem digitados e não era possível e nem aceitável, tanto para o cliente como para a própria força de vendas da Alfa, transferir ao cliente a tarefa de digitar suas próprias ordens.

Para a área de Agronegócio, porém, essa absorção foi bem mais difícil, por tratar-se de uma cultura voltada à geração de soluções particulares, customizadas e específicas às necessidades de cada cliente. Nesse negócio cada venda era feita diretamente com o cliente,

discutida e negociada a cada pedido de cada cliente. Ou seja, a área de Agronegócio entendia cada venda como um serviço de consultoria ao cliente e, portanto, não conseguia considerar a realização dessa atividade por via eletrônica.

4.3 Bases do Programa de Criação do Comércio Eletrônico

Como nenhuma inovação acontece sem o necessário investimento da empresa, a mudança de paradigma na emissão de ordens de vendas eletrônicas foi pautada por uma estruturação em cinco direções:

Organização globalmente padronizada

Foi instituído um time central composto por um líder sênior, uma equipe de técnicos para a concepção e desenvolvimento das aplicações, além de um grupo especialista em processos para sensibilizar e treinar as diferentes áreas de negócio na implementação do programa.

No caso do Brasil o líder dessa equipe, responsável por dinamizar adoção do *e-commerce*, era uma pessoa jovem, com grande energia, foco totalmente voltado ao resultado e advindo de uma organização onde o comércio eletrônico já estava mais desenvolvido. Esse líder, porém, não conhecia a cultura da empresa Alfa.

Gerenciamento dos Públicos Envolvidos

Partindo-se da exigência da Alfa global em adotar o *e-commerce* em todas as linhas de negócio da empresa, o programa teve que enfrentar e tratar de interesses e dificuldades diversas. Para tanto foi imprescindível contar com o suporte e a colaboração de vários níveis da empresa.

Os principais envolvidos foram os vice-presidentes e diretores de cada unidade de negócio, as lideranças das áreas comerciais de cada negócio, a área de Informática que deveria prover as ferramentas capazes de viabilizar o comércio eletrônico e o relacionamento via web e, por fim, a comunidade de pontos focais formada em cada negócio. Essa última tinha o objetivo de acompanhar a implementação do programa e executar as ações e estratégias estabelecidas para atingir o *e-share* determinado pela alta direção da Alfa. Destaca-se que os membros componentes das comunidades de pontos focais foram indicados pela vice-presidência de cada unidade.

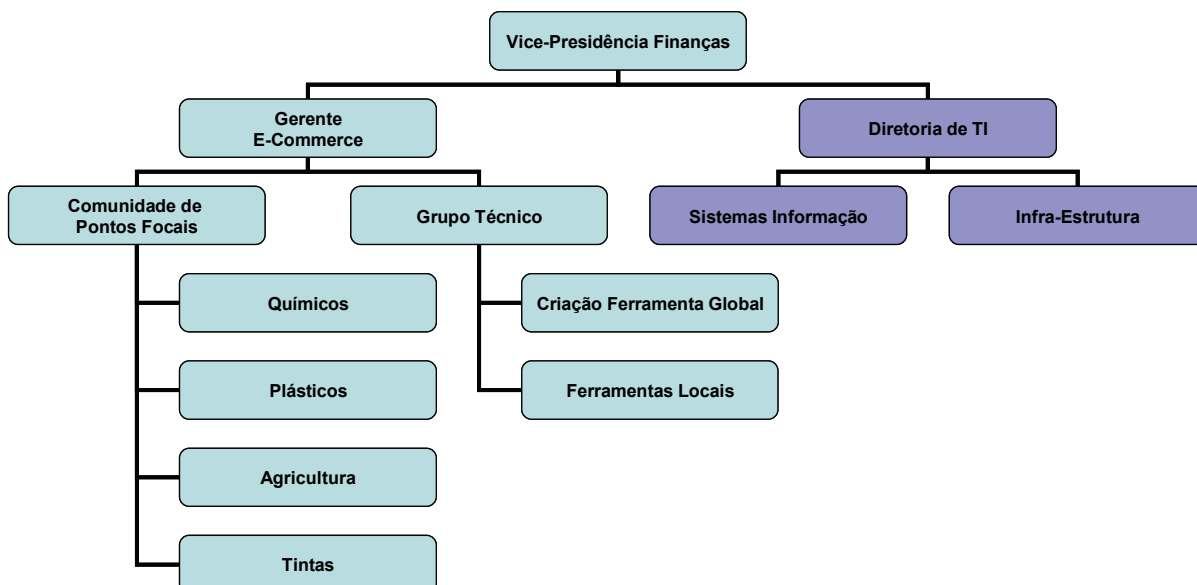


Figura 1 - Organograma parcial da empresa Alfa

Comunicação

A comunicação do projeto foi realizada de forma global, com alto envolvimento da cúpula da organização através da criação de metas globais. Objetivou-se, desta forma, transparecer o comprometimento da alta liderança da empresa com a implementação do *e-commerce*. Mensalmente a alta direção da empresa Alfa era informada pelo time central de *e-commerce* sobre o alcance das metas de unidade sob sua responsabilidade.

O time central, através de seus especialistas em processos, juntamente com um representante do ponto focal das unidades de negócio, proveram acompanhamento constante e relatos periódicos sobre o andamento do programa e a efetividade das estratégias estabelecidas.

Disponibilização de Ferramentas Globais

De forma a viabilizar o relacionamento eletrônico pretendido a Alfa mobilizou um grupo de especialistas para o desenvolvimento de uma ferramenta eletrônica global de encaminhamento de ordens de vendas. Cabia aos vendedores de todos os países informarem aos seus respectivos clientes sobre o processo de venda via *e-commerce*, bem com os novos procedimentos e atividades que deveriam ser realizados pelos mesmos.

O grupo central de *e-commerce* ficou encarregado de treinar os vendedores e oferecer suporte técnico durante a implementação do novo processo junto aos clientes.

Estabelecimento global de métricas

Para mostrar o comprometimento e a grande atenção com a implementação do programa a cúpula global da Alfa estabeleceu como meta, para os países, num período de 5 anos, um *e-Share* de 50% das vendas. Isto é, metade das comercializações deveriam ter os pedidos realizados de forma eletrônica.

Essa meta foi globalmente comunicada e perseguida, especialmente pelo time central de *e-commerce* de cada país, que trabalhou no sentido de estabelecer metas anuais para cada área de negócio, buscando atingir o *e-share* desejado.

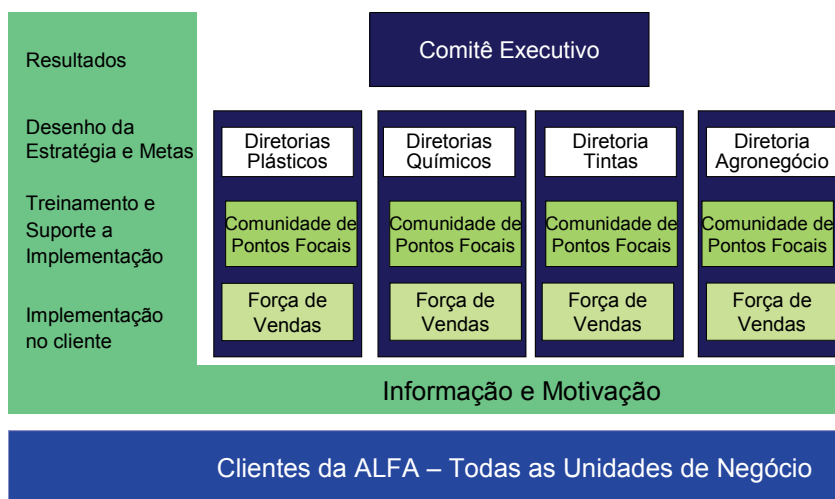


Figura 2 – Processo de condução do programa de *e-commerce*

4.4 Resultados – Andamento do Projeto e Curva de Aprendizado

Passados três anos, no ano de 2003, o *e-share* no Brasil era ainda de 18%. A aceitação das ferramentas era muito baixa, pois apresentava problemas de aderência aos negócios de algumas áreas, onde o número de linhas por pedido era muito extenso. Portanto, o cliente se recusava a encaminhar o pedido de forma eletrônica. Foi nesse momento a Alfa passou a

avaliar o entendimento do programa por parte de seus diferentes negócios e começou a analisar o que precisava ser diferenciado para atingir cada um de seus negócios e dos agentes envolvidos tendo como consequência a efetiva implementação.

A empresa identificou que uma das falhas, que dificultaram o aprendizado da nova cultura pela empresa Alfa, foi o foco excessivo nas ferramentas e nos processos em detrimento do foco nas pessoas. A Alfa criou um conjunto de ferramentas e processos que deveriam ser seguidos, sem conseguir num primeiro momento, avaliar o que isso significa para as pessoas responsáveis pela sua implementação. Por exemplo, a Alfa não visualizou que os vendedores tomariam o *e-commerce* como uma ameaça ao seu próprio emprego e por isso não conseguiu antever que eles reagiriam fortemente contra o mesmo. Essa sensação foi demasiadamente reforçada pela ênfase na métrica *e-share*. Os vendedores acreditavam que, uma vez o cliente entrasse com pedidos no sistema da Alfa, o seu trabalho seria irrelevante. Isso levou também à idéia de que o interesse da empresa concentrava-se apenas na redução de custo, já que uma ordem eletrônica foi comprovada 35% mais barata que uma ordem manual. Os vendedores entendiam que uma vez convertidos os pedidos para o meio eletrônico, a empresa reduziria a sua força de vendas.

Imbuídos desse paradigma os colaboradores da força de vendas trabalhavam intensamente junto a sua liderança no sentido de convencê-la de que os clientes não aceitariam aderir ao *e-commerce*. Portanto, tentar implementar o modelo seria o mesmo que perder clientes e vendas.

Outra falha no processo ocorreu no momento em que a área comercial julgou que as metas de *e-share* pertenciam e eram de incumbência apenas do time central, uma vez que o mesmo era responsável pelo seu acompanhamento junto à alta liderança da empresa. A Alfa não conseguia comunicar o programa de *e-commerce* como um trabalho de equipe, nem estrutura-lo como tal. Ao contrário, o programa era visto, especialmente pela força de vendas das diferentes áreas de negócio, como uma iniciativa individual do time central de *e-commerce* e, portanto, não havia compartilhamento dos problemas e de suas soluções. Os problemas eram compartimentados e resolvidos da forma mais pragmática e rápida possível pelo grupo central, sem o necessário tempo para o aprendizado coletivo. Nesse clima reativo, nem mesmo os pontos focais das áreas ou os facilitadores especialistas do processo do time central conseguiam exercer influência sobre a direção das áreas de negócio e com isso o *e-share* evoluía lentamente.

Não bastasse os conflitos com as áreas de negócio, o time central tinha também muitas dificuldades com o setor de informática da empresa. A área era responsável por implementar as soluções técnicas necessárias ao desenvolvimento do sistema com o intuito de conectar as ferramentas globais desenhadas pelo time global de *e-commerce*, aos sistemas locais. Todavia, o setor não se sentia como parte do projeto, conseqüentemente não o julgava como prioritário frente às outras demandas das diversas áreas de negócio. Ou seja, estabeleceu-se um conflito de recursos, onde a área de tecnologia de informação demorava muito para atender às demandas de *e-commerce*, atrasando ainda mais os trabalhos de conversão dos pedidos para o meio eletrônico.

Por fim, os líderes do time do programa de implementação do *e-commerce* eram vistos, tanto pela alta cúpula global e local da empresa, quanto pelos colaboradores do time central e força de vendas, como aqueles que deveriam a qualquer custo implementar o programa assumindo sua liderança, estabelecendo estratégias e levando-as à execução. A Alfa esqueceu-se naquele momento que os próprios líderes eram inexperientes em relação ao *e-commerce*, especialmente naquelas sub-culturas mais customizadas, onde a forma de fazer negócio via eletrônica não estava clara, nem tampouco definida pelo mercado.

Infelizmente, como parte dos valores e premissas vigentes na Alfa, os próprios líderes não conseguiram assumir a sua vulnerabilidade e acabaram tomando um dos dois caminhos:

os líderes membros da sub-culturas mais ‘comoditizadas’ (área de Plásticos e Químicos) exigiram de seus funcionários a implementação a qualquer custo e de forma muito rápida; os líderes membros das sub-culturas menos habituados ao *e-commerce* (área de Agroquímicos e Tintas) acabaram por aliar-se à sua força de vendas, deixando de vê-lo como uma oportunidade e passando a encará-lo como uma barreira que precisava ser eliminada. Ou seja, passaram a reagir contra o *e-commerce* relatando inúmeras razões para torná-lo impraticável em seu negócio.

4.5 O Aprendizado

Face a toda essa situação a unidade brasileira percebeu que mudanças eram necessárias, pois, apesar das metas terem sido comunicadas pela liderança, as mesmas não eram seguidas. Dessa forma, algumas correções e novos dispositivos foram inseridos no processo:

1. Especialistas em processos, com vários anos na empresa Alfa foram selecionados das áreas de negócio e incorporados ao time central de *e-commerce*. Isso permitiu que o time central tivesse mais sugestões de solução para os problemas que apareciam ao longo do programa. Além disso, a presença dessas pessoas conseguiu criar no grupo central um melhor entendimento da forma de pensar e agir de cada sub-cultura e tornou mais fácil a comunicação entre o grupo central e as áreas.
2. O time de *e-commerce* foi ligado à diretoria de Informática e isso diminuiu drasticamente os conflitos e problemas de priorização de recursos.
3. Optou-se pelo compartilhamento das metas de forma enfatizar que o time central era apenas um suporte ao processo. Foi pontuado que as metas eram de responsabilidade da área comercial de cada negócio e deveriam ser cumpridas pelas mesmas.
4. Foi criada uma ferramenta local que permitiu a conexão direta dos sistemas de vendas dos clientes ao sistema eletrônico de pedido da empresa fazendo com que as ordens fossem transferidas diretamente a Alfa. Isso acabou automaticamente com as barreiras colocadas pelos vendedores e área de negócio que diziam não implementar o *e-commerce* uma vez que não fazia sentido repassar aos seus clientes o trabalho de digitação de pedidos. Sobretudo isso resolveu o problema dos negócios da área de Tintas. Cumpre dizer que essa solução criada pela empresa Alfa no Brasil era mais cara que a solução global oferecida e, por isso, não se aplicava a todos os negócios. Por exemplo, para os negócios das áreas de Plásticos e Químicos, cuja competição é baseada no custo do projeto, agregar essa solução significa aumentar o custo do produto. Assim, para esses negócios a solução adotada foi a ferramenta global na sua totalidade.
5. Estudou-se o modelo de negócio de cada área e procurou-se adaptar ou entender a velocidade possível de adoção da mudança por cada sub-cultura da empresa e especificidade de negócio. Ou seja, reconheceu-se a individualidade de cada sub-cultura e estabeleceu-se um plano para cada uma delas, levando em conta essas diferenças.
6. Buscou-se diálogo com cada unidade de negócio, sendo que cada um dos envolvidos foi ouvido no sentido de entender os motivos da resistência. A empresa aceitou algumas questões colocadas pelos colaboradores da força de vendas como relevantes e realistas, sendo portanto passível de reavaliação.
7. Assim, buscou-se adaptar as ferramentas eletrônicas incorporando as demandas locais, e especialmente agregando informações que os vendedores indicaram como importantes para o cliente: sua posição de crédito na empresa, provável data de entrega, entre outros.
8. O time central de *e-commerce* passou a tratar com a diretoria de cada unidade de negócio apresentando estudos e propostas de estratégias para a efetiva implantação do novo sistema de vendas. Contribuiu, assim, de forma mais dirigida para a implementação do programa, ao mesmo tempo em que, através dos cenários traçados, conseguiu gerar uma visão mais positiva

da tecnologia. Esses cenários eram, no entanto, apontados com sugestão e não como imposição, uma vez que a estratégia de cada área de negócio pertencia ao seu gestor e não ao time de *e-commerce*.

9. Para lidar com o medo da resistência e do abandono dos clientes o time central de *e-commerce* patrocinou uma primeira pesquisa de opinião onde foi apurado que as ferramentas eram bem vistas pelos clientes, sendo consideradas tão boas ou melhores que as adotadas pelos concorrentes. A pesquisa também mostrou que os próprios clientes pretendiam e estavam executando programas de implementação de *e-commerce*, alguns deles com metas de conversão mais agressivas que as da própria empresa ALFA.

10. Por fim, o grupo central patrocinou alguns casos de sucesso de forma a mostrar resultados positivos para as áreas, e conseqüentemente, para os líderes e colaboradores da força de vendas.

Uma vez desenvolvidas todas essas atividades alguns resultados começaram a aparecer. Esses resultados foram maiores em primeira instância, especialmente nas áreas de *commodities* (plásticos e químicos), atingindo altos níveis de conversão. Houve também uma posição mais aberta da força de vendas que passou a sentir-se cada vez mais responsável pelas metas e menos ameaçada pela mudança.

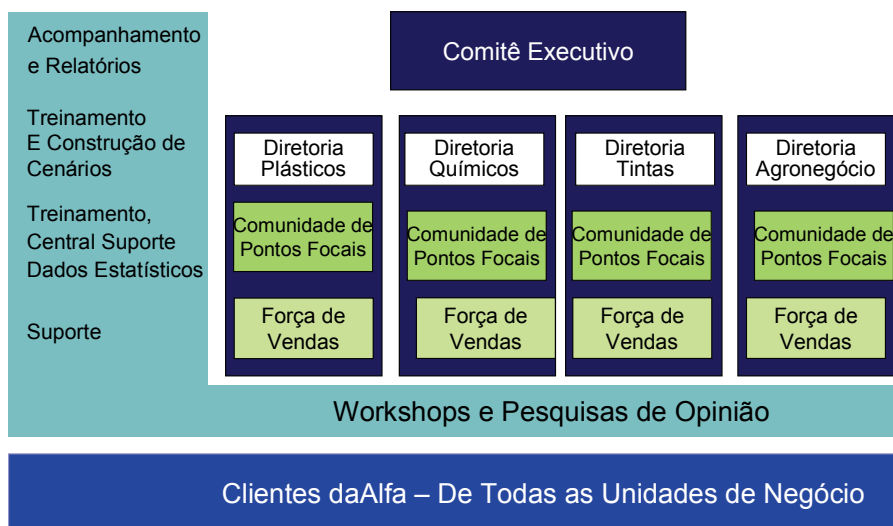


Figura 3 – Processo de readequação da condução do programa de *e-commerce*

Como resultado concreto a empresa ALFA atingiu as metas de conversão determinadas pela cúpula global, em seis anos de atuação. Segundo a entrevistada, alcançar essa meta não significou redução da força de vendas, mas o redirecionamento da mesma para outras atividades de relacionamento com os clientes.

Hoje o grupo central é bastante reduzido, pouco se fala em *e-share*. O time está substancialmente voltado à melhoria dos processos de integração da cadeia de suprimentos da empresa Alfa aos seus parceiros e investe para elevar para um próximo nível o paradigma eletrônico, já que considera implementada nesta primeira fase.

A ALFA, e especialmente o grupo central de *e-commerce*, depois de anos de trabalho integrando os seus clientes na função comercial com o objetivo de criar a ‘cultura eletrônica’, percebe que apenas a integração transacional - compra e venda – não sustenta a criação de uma rede integrada de parceiros, capaz de trazer os benefícios esperados.

Outro fator de extrema importância no desenvolvimento desse programa foi a curva de aprendizado da organização em si, em especial do time que sempre esteve à frente do programa.

5. ANÁLISE DO CASO

A implantação do *e-commerce* na empresa Alfa revelou mudanças na gestão da empresa e resultados observáveis que sugerem a existência de aprendizagem organizacional. Assim, podem-se relacionar, a partir da perspectiva de Schein (1994), alterações de algumas características culturais ao longo do processo.

No que se refere ao foco da gestão, Schein (1994) aponta que traços culturais concentrados nos sistemas e processos inibem a aprendizagem, já o foco nas pessoas facilita a mudança organizacional. Percebe-se na descrição do caso que a Alfa inicialmente tinha sua preocupação centrada no delineamento de ferramentas e padrões de medida, sem avaliar os impactos das mesmas sobre os colaboradores. Posteriormente, devido à dificuldade em implantar o processo pretendido, a empresa dedica-se as pessoas buscando ouvir as unidades de negócio e entender os motivos das resistências.

A postura da força de vendas e de alguns líderes menos habituados ao *e-commerce* também denotam mudança de características culturais para particularidades que incentivam a aprendizagem. No início da implantação do programa tinham uma postura reativa, encarando a mudança como uma barreira. Havia uma aversão à ruptura proposta apresentando, inclusive, argumentos para que o *e-commerce* não fosse efetivado na empresa. Esta atitude se, de um lado, contribuía para o fortalecimento e a integração do grupo, de outro pode ser considerado um dos motivos para a evolução lenta da unidade brasileira frente à métrica da adoção do comércio eletrônico, denominado de *e-share*.

A mudança da concepção estratégica do programa, frente aos resultados alcançados pela empresa, alterou a visão dos envolvidos possibilitando a crença de que era possível mudar. Um fato interessante que reforça esta perspectiva envolve os colaboradores da força de vendas, que se afastaram de uma postura resistente e passaram a apresentar sugestões para melhorar o processo e as ferramentas eletrônicas.

Uma terceira e quarta categoria de análise proposta por Schein (1994) refere-se à resolução de problemas e forma de estruturação do trabalho. O autor aponta a necessidade das organizações adotarem uma abordagem holística e acreditarem na cooperação e no trabalho em equipe. Na Alfa, percebe-se o desenvolvimento destes valores culturais, pois a implementação do *e-commerce* passou de uma estrutura pouco integrada as demais áreas e vislumbrada como uma iniciativa individual de um time central da empresa, para uma reorganização que permitiu a adaptação do programa a velocidade e a especificidade de cada área de negócio, bem como a preferência pelo compartilhamento dos problemas e resultados.

Quanto ao fluxo de informações, observa-se também, no início da descrição do caso, traços culturais inibidores da aprendizagem uma vez que as informações estavam disponíveis apenas para o comitê executivo da Alfa. Os demais envolvidos recebiam ordens de atividades que deveriam ser cumpridas, sem a respectiva justificativa para sua legitimação. Posteriormente a empresa privilegiou uma comunicação mais aberta envolvendo a diretoria de cada unidade e disseminando entre todos os agentes participantes casos de clientes com resultados positivos.

A percepção da empresa Alfa a respeito do líder, sexta categoria de análise na perspectiva de Schein (2004), também denota a evolução de uma característica inibidora para outra incentivadora da aprendizagem. Inicialmente havia a crença da supremacia dos líderes, sendo que esses deveriam implementar o programa padronizado definido pela alta cúpula global da organização, independentemente das conseqüências. A vulnerabilidade dos líderes, devido à inexperiência dos mesmos em relação à realização de vendas via comércio eletrônico, não foi considerada. Características incentivadoras começaram a surgir quando os líderes tornaram-se orientadores, não impondo um modo correto de agir as diferentes áreas mas, sugerindo, a partir de estudos, possíveis estratégias para viabilizar o programa.

O caso também revela ainda como diferentes sub-culturas adotam formas distintas de lidar com a situação estando, uma mais e outras menos, orientadas para a aprendizagem, o que reforça a perspectiva de Schein (1993) e Rebelo, Gomes e Cardoso (2001).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo apresentar um caso prático de mudança de características da cultura organizacional e, conseqüentemente o aprendizado de premissas, valores e comportamentos que incentivam e subsidiam a implantação de um novo processo de gestão. O caso permitiu observar que o contexto social da aprendizagem não pode ser negligenciado e que a cultura, enquanto mecanismo de construção de significados, impõe coerência e ordem. Assim, o processo de aprendizagem organizacional pressupõe considerar uma série de valores que se consolidam ao longo do tempo e influenciam a forma de condução das mudanças. Valores, crenças e atitudes antagônicas aos objetivos da empresa, como apresentado pelo pessoal da força de vendas, inviabilizam a estratégia fazendo com que ela perca a aderência e a probabilidade de sucesso.

A implantação do *e-commerce* na empresa Alfa permite ratificar, conforme já proposto por Souza (2004), que não são os conhecimentos de cada indivíduo que estão em jogo na aprendizagem organizacional mas, sim, aqueles conhecimentos que são de algum modo compartilhado e que mobilizam a ação do grupo. Isto faz com que os diferentes grupos pertencentes a organização reajam e aprendam coisas diferentes, por serem consoantes as culturas em que estão inseridos.

É importante ressaltar que a mudança de procedimentos, bem como os novos dispositivos implementados pela Alfa, no decorrer do tempo, reforçam as idéias apresentadas por Nonaka e Takeuchi (1997) sobre a importância dos gestores legitimarem os conceitos e definirem o tipo de conhecimento que necessita ser desenvolvido. Observa-se ainda que o tempo de seis anos para a Alfa alcançar a meta pretendida sugere que a adoção de novos processos não rotinizados que questionam princípios e regras vigentes, denominado por Argyris e Schon (1978) de aprendizagem de ciclo duplo, implica no que Silva (2001) chama de desaprendizagem cultural, sendo, portanto, lenta e gradual. Assim, é necessário que os gestores dominem competências necessárias para fazer com que as suas equipes aprendam e, por conseguinte, obtenham melhores níveis de desempenho, além de atitudes desejadas pela empresa.

O estudo, embora ofereça resultados interessantes, interpretáveis do ponto de vista teórico e enquadráveis na prática da gestão da aprendizagem, apresenta limitações. Dentre elas destaca-se o foco em um processo de mudança específico e centrado numa única empresa, bem como a não realização de uma validação cruzada das informações e opiniões manifestadas pela entrevistada. Todavia, academicamente espera-se ter contribuído para o debate teórico em torno de tema, bem como motivado a realização de novas pesquisas.

REFERENCIAS

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional. In: RUAS, R.; ANTONELLIO, C. S.; BOFF, L. H. (org). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ARGYRIS, C.; SCHON, D. A. **Organizational learning: a theory of action perspective**. California: Addison-Wesley Publishing Company, 1978.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. São Paulo: Vozes, 2001.

CHRISTENSEN, C; MARX, M; STEVENSON, H. Ferramentas de cooperação e de mudança. **Harvard Business Review**, out 2006, p. 45-52.

COOK, S. D. N., YANOW, D. Culture and Organizational learning. In: COHEN, M. D. SPROULL, L. S. **Organizational Learning**. London: Sage, 1996.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus. 1998.

DRUCKER, P. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, Publifolha, 1999a.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, Publifolha, 1999b.

FIOL, M.; LYLES, M. Organizational learning. **Academy of Management Review**, vol. 10, n.º 4, 1985, p. 803-813.

FISCHER, A. L.; SILVA, N. Os programas de melhoria contínua como processos de aprendizagem organizacional: o caso de uma indústria de produtos alimentícios. In: Encontro da ANPAD, 28, 2004, Curitiba-PR, **Anais...**, Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, set. 2004. p 1-15.

GODOY, A. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, vol 35, n 3. São Paulo: FGV, maio-jun 1995. p. 20-29. Disponível em: <http://www.rae.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=461&Secao=ARTIGOS&Volume=35&numero=3&Ano=1995>

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 18ª ed. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 1997.

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

PIVETA, J. R. **Cultura e aprendizagem organizacionais: um estudo de caso no segmento administrativo do hospital regional de Taguatinga-DF**. Dissertação de Mestrado: Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção: Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004. p. 116. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/9950.pdf>

PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias ?. IN: EASTERBY-SMITH, M et al. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo, Altas, 2001. p.41-63.

PROBST, G.; BUCHEL, B. S. T. **Organizational learning**. London: Prentice Hall, 1997.

REBELO, T; GOMES, D; CARDOSO, L. Aprendizagem organizacional e cultura: relações e implicações. **Psychologica**, n. 27, 2001, Portugal: Universidade de Coimbra. P.69-89. Disponível em: <http://www.fpce.uc.pt/nucleos/nefog/conf/publicacoes/files/orientcult>

SANTOS, I. O.; FISCHER, A. L. Influencia dos traços culturais nos processo de aprendizagem organizacional. In: Encontro da ANPAD, 27, 2003, Atibaia-SP, **Anais...**, Rio

de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, set. 2003. p 1-16.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. 2ª ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992a.

SCHEIN, E. How can organizations learn faster?: the problem of entering the green room. **MIT Sloan School of Management**. Spring, 1992b
<http://dspace.mit.edu/bitstream/1721.1/2399/1/SWP-3409-45882883.pdf>

SCHEIN, E. On dialogue, culture and organizational learning. **Organizational dynamics**, v. 22, nº2, 40-51, 1993.

SCHEIN, E. Organizational and managerial culture as a facilitator or inhibitor of organizational learning. **MIT Sloan School of Management**, may, 1994. Disponível em: <http://www.solonline.org/res/wp/10004.html>

SCHEIN, E. Building the learning consortium. Discurso apresentado no MIT Sloan School of Management. March 30, 1995. Disponível em: <http://www.solonline.org/res/wp/10005.html>.

SILVA, N. As interseções entre cultura e aprendizagem organizacional. **Convergencia**, ano8, nº26. México, Toluca: Universidad Autónoma del Estado de México, septiembre-diciembre 2001. p.55-76. Disponível em: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/105/10502603.pdf>.

SOUZA, Y. S. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. **RAE eletrônica**, vol 3, n 1. São Paulo: FGV. Jan/jun 2004. Disponível em: <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1812&Secao=ORGANIZA&Volume=3&numero=1&Ano=2004>.

STONER, J. A.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TRIVINOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VON KROGH, G; ICHIJO, H; NONAKA, I. **Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

YIN, R. **Case study research: desing and methods**. Londres: Sage, 1994.