

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E O DESENVOLVIMENTO COGNITIVO DA ORGANIZAÇÃO

ORGANIZATIONAL LEARNING AND DEVELOPMENT THE COGNITIVE THE ORGANIZATION

HUGO JESUS JÚNIOR¹

RESUMO: Este trabalho teve como objetivo investigar as ações que produzem aprendizado no interior organizacional. Verificou ainda que tais ações não são realizadas pelas organizações, mas pelos membros individuais que a compõe e se por um lado as organizações não possuem cérebro, por outro lado elas possuem sistemas cognitivos, memórias e desenvolvem rotinas e procedimentos relativamente padronizados para lidar com problemas internos e externos. Apoiando-se na Teoria dos Estilos de Aprendizagem, Teoria da Aprendizagem Significativa, Teoria Sócio-Interacionista, Teoria da Criação do Conhecimento e na compreensão das *Estruturas Cognitivas e de Memória Organizacional*, proposta por Fleury e Fleury (2001) este trabalho buscou compreender as diferentes maneiras pelas quais as organizações efetivamente criam, convertem, registram e transmitem conhecimento.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional; Organizações de Aprendizagem; Estilos de Aprendizagem; Aprendizagem Significativa; Sócio-Interacionismo; Criação de Conhecimento.

ABSTRACT: This study aimed to investigate the actions that produce organizational learning inside. It noted that such actions are not undertaken by organizations but by individual members that comprise on one hand and the organizations do not have brain, on the other hand they have cognitive systems and memories develop routines and relatively standardized procedures for dealing with internal problems and external. Relying on the Theory of Learning Styles, Theory of Meaningful Learning, Socio-Interactionist Theory, Creation Theory of Knowledge and understanding of Cognitive Structures and Organizational Memory, proposed by Fleury and Fleury (2001), this study aimed to understand the different ways in which organizations effectively create, convert, record, and transmit knowledge.

Keywords: Organizational Learning, Organizational Learning, Learning Styles, Meaningful Learning, Socio-Interactionism, Knowledge Creation.

Sumário: Introdução - 1 Desenvolvimento - 1.1 Conceito - 1.2 Níveis de aprendizagem - 1.3 Aprendizagem individual: quem é o sujeito que aprende - 1.3.1 Estilos de aprendizagem individual - 1.4 Em direção à aprendizagem grupal e organizacional - 1.5 Teorias de suporte ao processo de aprendizagem organizacional - 1.6 Objetivos da aprendizagem organizacional - 1.7 Imbricamento teórico - 2 Considerações finais- Referências.

¹ Faculdade Educacional da Lapa/PR. E-mail: ipereirajr@gmail.com

INTRODUÇÃO

As organizações estão imersas em um cenário ambiental complexo que tem mudado a forma como elas operam e funcionam. O sucesso ou fracasso de cada organização depende de sua capacidade de constantemente adaptar-se a esse contexto ambiental dinâmico e bastante competitivo e para fazer frente à realidade ambiental tão incerta e desafiadora as organizações precisam analisar constantemente as características desse contexto e, muitas vezes, adotar novas configurações para assegurar sua sobrevivência e desenvolvimento em longo prazo.

Nessa direção, Drucker (1993) já afirmava que o conhecimento seria o grande recurso estratégico e decisivo nessa sociedade instável e competitiva e isso motivou gestores de todo o mundo a tentarem desenvolver e aperfeiçoar seus “ativos intangíveis”, ou seja, o capital intelectual das organizações e dessa forma obterem a desejada vantagem competitiva. Nesse contexto, surge a Aprendizagem Organizacional.

Torrington et al (2008) diz que o interesse nesse tema tem sido estimulado pelo atual contexto estratégico que prega que para se ter sucesso é necessário ser cada vez mais competitivo e a aprendizagem é considerada como a única maneira de se obter e manter tal vantagem e apesar de esse assunto estar sendo pesquisado desde os anos 50, somente no final da década de 70 começou a sê-lo com alguma regularidade, ganhando força apenas nos anos 90.

Muitos livros que abordam Aprendizagem Organizacional e Organizações de Aprendizagem não são conclusivos, pois algumas vezes confundem os termos técnicos dos conceitos. A verdade é que existe grande quantidade de obras teóricas que abordam tais temas, porém, não chegam a ser aplicadas na prática, pois muitos colaboradores das empresas estão preocupados apenas com resultados imediatos de curto e médio prazo, esquecidos da visão de perenidade dos negócios e ignoram que construir uma cultura de aprendizagem é um processo que demanda tempo.

A Aprendizagem Organizacional é estudada como a forma pela qual a aprendizagem ocorre nas organizações e apesar de se concentrar na aprendizagem coletiva, leva em consideração que as ações que produzem aprendizado não são realizadas pelas organizações, mas pelos membros individuais que a compõe e esses conhecimentos gerados e essas rotinas desenvolvidas acabam sendo

incorporadas, seja de forma explícita ou tácita, nos registros que compõem a memória da organização.

Prange (2001) apud Bastos et al (2004, p. 222) afirma que existem muitas lacunas carecentes de explicações mais objetivas a respeito da Aprendizagem Organizacional e que nenhuma teoria construída a seu respeito seria satisfatória se não respondesse:

- a) Qual o significado de Aprendizagem Organizacional?
- b) Quem é o sujeito que aprende?
- c) Qual o conteúdo dessa aprendizagem?
- d) O que motiva a aprender?
- e) Como ocorre a Aprendizagem Organizacional?
- f) Quais os resultados obtidos com a aprendizagem?

Assim, a estruturação do presente artigo desenvolver-se-á de forma a tentar responder as questões apresentadas pelo autor, com a utilização de conceitos e identificação de sua relevância no contexto da Aprendizagem Organizacional, e para tanto, diversas teorias que alicerçaram essa investigação serão utilizadas ao longo do texto. Entre elas se destacam a Teoria dos Estilos de Aprendizagem, Teoria da Aprendizagem Significativa, Teoria Sócio-Interacionista, Teoria da Criação do Conhecimento e a compreensão das *Estruturas Cognitivas e de Memória Organizacional*, proposta por Fleury e Fleury (2001). Utilizará a pesquisa bibliográfica como fonte de informações e material bem como o método dialético para organizar sua argumentação lógica e construção do raciocínio.

1 DESENVOLVIMENTO

1.1 CONCEITO

A diversidade de definições e conceitos parece ser um fenômeno natural, pertinente a todas as áreas do conhecimento humano. Com o passar do tempo, estudiosos e pesquisadores somam suas descobertas e opiniões sobre determinado fato, manifestando convergência ou divergência com a opinião de diversos outros pesquisadores que o antecederam, pois se de certa forma essa diversidade de definições e conceitos parece ser saudável ao campo do conhecimento, por

aumentar o saber acumulado, por outro lado exige que uma releitura seja realizada de tempos em tempos a fim de descartar ou reorganizar o conhecimento obtido até então. Com a literatura na área de Aprendizagem Organizacional parece ocorrer o mesmo fenômeno.

Loiola e Bastos (2003) esclarecem que os estudos dessa área têm seguido em dois caminhos diferentes: Aprendizagem Organizacional – alicerçado em estudos acadêmicos – e Organizações de Aprendizagem – apoiado nas experiências de sucesso e nas práticas de gestores e consultores. Em cada uma dessas abordagens haveria características peculiares, pois se por um lado os estudos acadêmicos buscam a compreensão do fenômeno através da abordagem focada na construção de teorias que tentam explicar “como” as organizações estão aprendendo, por outro lado os gestores e consultores oferecem ferramentas para a ação e a prática da aprendizagem nas organizações.

A Teoria da Aprendizagem Organizacional é vista como a forma pela qual a aprendizagem ocorre nas organizações e apesar de se concentrar na aprendizagem coletiva, leva em consideração que as ações que produzem aprendizado não são realizadas pelas organizações, mas pelos membros individuais que a compõe. Conquanto, cabe às organizações concretizarem as condições necessárias para facilitar esse processo e se por um lado pode-se afirmar que as organizações não possuem cérebro, por outro lado elas possuem “sistemas cognitivos e memórias; desenvolvem rotinas e procedimentos relativamente padronizados para lidar com problemas internos e externos.” (FLEURY E FLEURY, 2001, p. 193). Dessa forma, esses conhecimentos gerados e essas rotinas desenvolvidas acabam sendo incorporadas, seja de forma explícita ou tácita, nos registros que compõem a memória da organização.

Não é à toa que Argyris e Schon (1978) apud Torrington et al (2008, p. 275) descrevem a aprendizagem como uma mudança da teoria para a prática. Mas a questão fundamental colocada pelos autores seria “como” a aprendizagem individual alimentaria e transformaria a aprendizagem organizacional e “como” isso seria maior que a soma das aprendizagens individuais.

1.2 NÍVEIS DE APRENDIZAGEM

Inicialmente, é preciso compreender que para que a Aprendizagem Organizacional efetivamente ocorra é necessária a criação de ambientes adequadamente estruturados para facilitar o processo de aprendizagem e transferência de conhecimentos. Esses espaços são atualmente chamados de Organizações que Aprendem ou Organizações de Aprendizagem.

Para Senge (1996) Organizações de Aprendizagem são espaços intencionalmente estruturados onde as pessoas desenvolvem continuamente sua capacidade de gerar resultados desejados, as aspirações coletivas ganham liberdade e as pessoas descobrem constantemente como aprender juntas. Essas organizações teriam como essência a habilidade de usar as capacidades mentais de seus membros para desenvolver formas de melhorar os processos de aprendizagem que ocorrem a todo instante na organização e que na verdade é um processo que não tem fim e constantemente se renova através da interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos, gerando espirais de conhecimento que estariam presentes em varias partes da organização.

Fleury e Fleury (2001, p. 192) afirmam que é possível distinguir vários níveis nos quais esses processos de aprendizagem podem ocorrer:

1. Nível do indivíduo. Seria onde primeiramente ocorreria a aprendizagem, através de processos diversos, na mente do indivíduo.
2. Nível do grupo. Começa a ocorrer o processo de aprendizagem social e coletivamente, com o compartilhamento da aprendizagem individual nas equipes e grupos de trabalho.
3. Nível da organização. A aprendizagem individual partilhada coletivamente no grupo torna-se institucionalizada em forma de memórias que armazenam o saber individual que foi compartilhado.

Na verdade, esses níveis de aprendizagem não são estanques entre si, antes, seriam etapas de um processo que inicia-se no nível individual e evolui gradualmente ao organizacional.

1.3 APRENDIZAGEM INDIVIDUAL: QUEM É O SUJEITO QUE APRENDE

Para se compreender a aprendizagem no nível do indivíduo é preciso perceber que a personalidade humana é composta por dois fatores: a bagagem genética, com a qual nascemos, e o fator ambiental, composto pelo que foi aprendido e incorporado do ambiente à bagagem genética ao longo da vida. O ser humano inicia sua existência com algumas características mentais herdadas (instintos e impulsos biológicos) que seriam controladas e alteradas com aprendizagem, o que faria com que a personalidade fosse se completando e desenvolvendo progressivamente.

Dessa forma, a aprendizagem pode ser conceituada como

[...] processo pelo qual as pessoas adquirem conhecimentos sobre o seu meio ambiente e suas relações no decorrer de suas vidas. Como resultado de sua experiência de vida, ocorrem conexões no cérebro que permitem à pessoa formas de associação entre eventos do mundo a seu redor ou entre os eventos e a consequência que afeta a pessoa. O aprendizado acontece quando ocorre mudança de comportamento da pessoa em resposta a uma experiência. (CHIAVENATO, 2009, p. 383)

Mas apesar de a aprendizagem ser definida como uma mudança no comportamento em função da experiência vivenciada pelo indivíduo, nem toda aprendizagem resulta necessariamente em uma alteração perceptível no comportamento exterior, pois, algumas vezes, a mudança se dá no nível interior do indivíduo, em sua forma de entender e interpretar os eventos do mundo ao seu redor ou a forma de perceber a si próprio, seus pensamentos, desejos e sentimentos.

Uma observação importante é que, ao se falar de aprendizagem humana, torna-se necessário considerar as afirmações, teorias e práticas pelo viés da tendência, não da fatalidade. Assim, a observância dessas condições não consegue garantir o êxito da aprendizagem, apenas facilita sua efetivação e que conhecer as características da aprendizagem de adultos é indispensável para se compreender a ideia de Aprendizagem Organizacional, pois são esses os agentes que produzirão através de suas ações individuais o conhecimento que será organizado coletivamente. Inicialmente duas coisas precisam ser compreendidas acerca do ser adulto: a) Os adultos aprendem quando tem vontade de aprender; b) Os adultos são práticos e sempre desejam compreender em que o conhecimento aprendido irão ajudá-los em sua vida prática (de preferência, relacionada com sua vida profissional)

e após aprender procurarão aplicar a teoria na realidade. (CANABRAVA e VIEIRA, 2006, p. 32)

Outro ponto importante a se observar para compreender a aprendizagem no nível individual é que o modo como percebe os estímulos do mundo ao redor bem como a forma como interpreta e compreende a si próprio, resultado da bagagem genética e do fator ambiental, faz com que cada pessoa seja única. Assim compreendido, parece lógico entender que a maneira personalizada de percepção da realidade influencia a maneira como o indivíduo lida com o conhecimento e a aprendizagem.

1.3.1 Estilos de aprendizagem individual

Uma quantidade razoável de estudos tem sido realizada para compreender “como” os indivíduos aprendem com as experiências. Esses trabalhos apoiam-se no fato de que as pessoas teriam características próprias de aprendizagem, que não seriam apenas hereditárias, antes, também desenvolver-se-iam pela experimentação. Os estudos mais conhecidos são os de Kolb e Honey e Mumford.

Segundo Pereira (2005), a Teoria de Kolb baseia-se nos princípios de que: o conhecimento é social; o ser humano é um ser integrado ao seu meio histórico-cultural; e que o ser humano aprende basicamente através das reflexões conscientes que faz sobre as experimentações que vivencia. Alicerçado nos trabalhos de Vygotsky, Kolb afirma ainda que a aprendizagem é um processo dialético que conduz ao desenvolvimento e que deve ser avaliado não pelos seus resultados, mas pela sua elaboração.

Kolb apud Torrington (2001) afirma que é interessante combinar características próprias de aprendizagem – fator considerado passivo –, com as características de resolução de problemas – fator considerado ativo –, para então desenvolver um ciclo de aprendizagem. Posteriormente, Honey e Mumford, desenvolveram um questionário para identificar estilos de aprendizagem, distanciando-se do trabalho de Kolb em um aspecto essencial: as respostas ao questionário são o diagnóstico, não o ponto final da investigação.

Gráfico 01. Estilos de Aprendizagem.



Mumford (2001, p.17)

Mumford (2001) afirma ainda que essa teoria não tem como objetivo avaliar e classificar de forma definitiva o modo individual como as pessoas aprendem, antes, pretende identificar o estilo predominante de aprendizagem de cada pessoa e dessa forma auxiliar, por meio de estratégias e sugestões, o desenvolvimento no indivíduo dos outros estilos não predominantes e assim aumentar sua capacidade de aprendizagem e motivação para a mesma.

Esses estilos de aprendizagem descrevem a maneira pela qual as pessoas aprendem, gerando conhecimento tácito, que, segundo Polanyi (1966), seria subjetivo, não mensurável, não escrito e muito difícil de ser ensinado formalmente. O conhecimento tácito é bastante valioso por ser mais difícil de capturar, registrar e divulgar, justamente porque está relacionado intrinsecamente ao indivíduo e sua experiência de vida. Para o autor, a comunicação oral exercitada no relacionamento direto com outras pessoas, pela convivência e pela interação com os grupos em que o sujeito participa, é a melhor forma de torná-lo explícito, o que facilitaria sua transmissão e registro.

É nesse momento que compreender a Teoria da Criação do Conhecimento, de Nonaka e Takeushi (1997) torna-se fundamental, pois a mesma tem como objetivo examinar e explicar os mecanismos e processos pelos quais o conhecimento é criado, convertido e transferido, apontando na relação dialética entre os conhecimentos tácitos e explícitos e sua ocorrência nos níveis do indivíduo, do grupo e da organização a origem do conhecimento organizacional.

1.4 EM DIREÇÃO À APRENDIZAGEM GRUPAL E ORGANIZACIONAL

Para Nonaka e Takeushi (2004) os ocidentais veem as organizações como máquinas que processam informações, demonstrando conhecimentos que seriam oriundos apenas dos mecanismos explícitos e formais de comunicação. Os autores, entretanto, afirmam que a criação do conhecimento também depende do conhecimento tácito resultante das relações interpessoais e grande subjetividade dos funcionários. O conhecimento explícito seria transmitido sistematicamente através da formalidade e não estaria relacionado a um contexto específico enquanto o conhecimento tácito seria pessoal e estaria ligado a um contexto específico, sendo de difícil formalização.

Dessa forma, através da Teoria da Criação do Conhecimento, Nonaka e Takeushi (2004, p. 18) descrevem quatro modos dialéticos de conversão do conhecimento nas organizações: a) socialização; b) externalização; c) combinação; d) internalização.

Tabela 01. Conversão do conhecimento.

Modo de conversão	Características	Entidade de criação
Socialização	Conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito. Compartilhamento e criação de conhecimento tácito através de experiências diretas.	Indivíduo para indivíduo
Externalização	Conversão do conhecimento tácito em explícito. Articulação do conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão.	Indivíduo para grupo
Combinação	Conversão do conhecimento explícito em explícito. Sistematização e aplicação do conhecimento explícito.	Grupo para organização
Internalização	Conversão do conhecimento explícito em tácito. Aprendizado e aquisição do novo conhecimento tácito na prática	Organização para indivíduo

Adaptado de Nonaka e Takeushi (2004, p. 18)

Assim, pela teoria de Kolb, que é alicerçada nos trabalhos de Vygotsky, o sujeito criaria conhecimento através da experiência concreta, dialética, que seria um contato direto com situação de aprendizagem intencionalmente organizada ou não,

apoiando-se em conhecimentos prévios existentes na estrutura cognitiva do indivíduo. Posteriormente, faria observações reflexivas sobre a experiência vivenciada para em seguida generalizar a experimentação, teorizando e conceituando o fato vivido. Num último instante, o sujeito praticaria uma experimentação ativa – na qual colocaria em prática o conhecimento criado, refletido e teorizado que seria vivenciada nas relações interpessoais –, o que representa o processo de socialização, primeiro momento do processo de conversão do conhecimento.

O processo de criação do conhecimento organizacional apoiar-se-ia em cinco condições fundamentais que devem ser proporcionadas pelas organizações – intenção, flutuação/caos, autonomia, redundância e requisito variedade – porque permitem aos modos de conversão do conhecimento transformar-se e interagirem entre si e podem ser assim definidas:

1 - Intenção. Direciona a espiral do conhecimento e reside na elaboração de estratégia e visão compartilhada sobre o conhecimento que deve ser desenvolvido e operacionalizado através de um adequado sistema gerencial, objetivando estimular e envolver os membros da organização.

2 - Autonomia. A liberdade concedida no nível individual e de equipes facilita a criação de conhecimento por propiciar as condições para que haja inovação e motivação dos indivíduos.

3 - Flutuação e caos criativo. Crises que ocorrem eventualmente ou são intencionalmente provocadas pela direção da organização. É um processo de questionamento de rotinas e premissas, disso resultando criatividade e inovação.

4 - Redundância. É a existência de informações que se sobrepõem às necessidades operacionais rotineiras da organização, o que propicia aos indivíduos ultrapassarem os limites de seus cargos, tarefas e funções levando-os a encontrar alternativas criativas e novas informações para o desempenho das atividades.

5 - Variedade de requisito. Compreende a diversidade interna das organizações, aprimorada através da combinação de informações variadas disponibilizadas a todos os níveis organizacionais e a constante mudança da estrutura da organização.

Tais condições estão presentes nas organizações onde as pessoas desenvolvem continuamente sua capacidade de gerar resultados desejados, as aspirações coletivas ganham liberdade e as pessoas descobrem constantemente

como aprender juntas. Essas organizações teriam como essência a habilidade de usar as capacidades mentais de seus membros para desenvolver formas de melhorar os processos de aprendizagem na organização. Tais processos teriam como objetivo criar, converter, registrar e transmitir o conhecimento que se destinaria a soluções sistematicamente desenvolvidas, aptas a resolver tanto situações previsíveis e repetidas quanto outras esporádicas e incertas, que resultariam num alto desempenho organizacional, pois a aprendizagem pode ser descrita como uma mudança da teoria para a prática.

1.5 TEORIAS DE SUPORTE AO PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

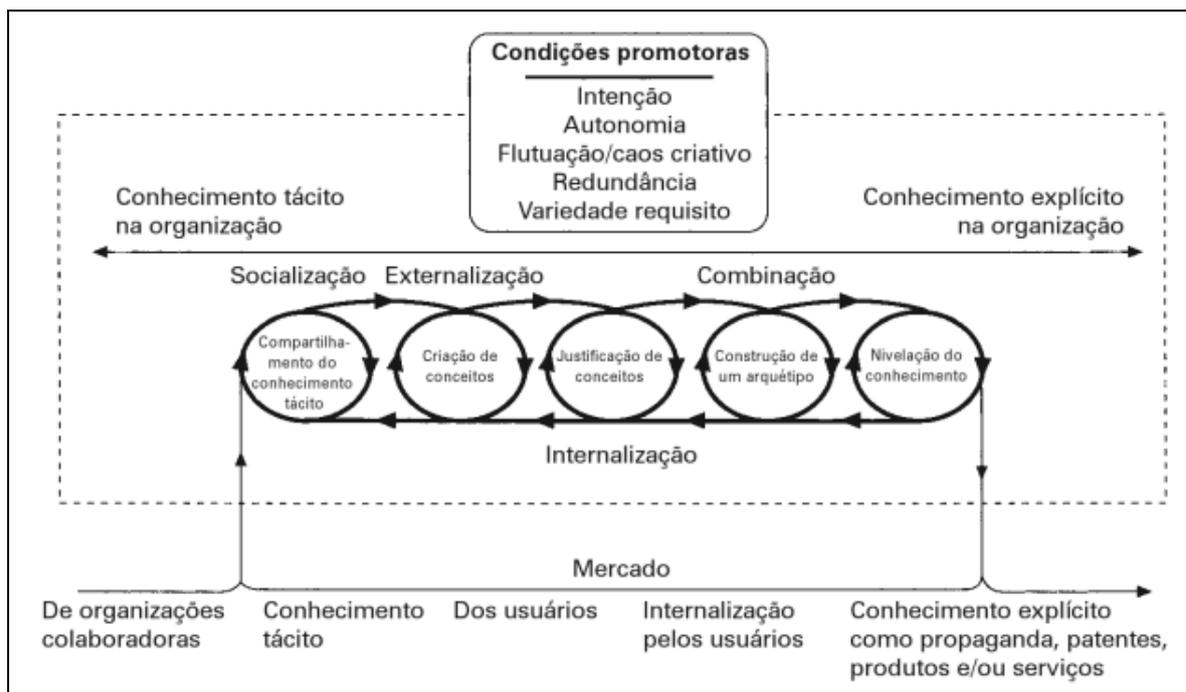
Duas teorias de aprendizagem são muito importantes para a compreensão do processo de criação, conversão e transmissão do conhecimento tácito e do conhecimento explícito: a Teoria da Aprendizagem Significativa de Ausubel e a Teoria Sócio-Interacionista de Vygotsky.

A principal diferença entre a teoria de Ausubel e as demais teorias de aprendizagem é que as demais estão basicamente voltadas para o desenvolvimento de estruturas cognitivas do sujeito, enquanto a abordagem ausubeliana volta-se para a aquisição significativa de saberes em situações de ensino e aprendizagem previamente organizados, como a aprendizagem de disciplinas de conhecimento, presentes nas organizações sob a forma de saberes explícitos que vão sendo acumulados, estruturados e sistematizados sob a forma de manuais, projetos, relatórios, regras, procedimentos, enquanto a Teoria Sócio-Interacionista de Vygotsky está intimamente relacionada com a criação, aquisição e transferência de saberes tácitos, que utilizam a comunicação verbal não formalizada, interpessoal, como mecanismo de processamento.

Nonaka e Takeushi (2004, p. 81-82) descrevem que, inicialmente, o conhecimento individual tácito inexplorado seria amplificado na organização e depois compartilhado pela socialização no grupo. Após, o conhecimento tácito socializado seria explicitado sob a forma de novo conceito, através da externalização. Em um terceiro momento, o novo conceito criado precisa ser justificado e aceito como viável pela organização, tornando-se um arquétipo que orientaria concreta ou abstratamente as ações organizacionais, resultando na criação de protótipos,

sistemas, mecanismos, estratégias etc. E finalmente, o conhecimento criado seria nivelado externamente influenciando clientes, afiliados, fornecedores e distribuidores, pois a organização nessa Teoria é concebida como um sistema aberto.

Gráfico 02. Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional.



Kao Corporation apud Nonaka e Takeushi (2004, p. 82).

Não obstante, a operacionalização dessa prática enfrenta muitas dificuldades nas organizações ocidentais. Uma dessas dificuldades estaria relacionada a questões culturais. Nesse Pensamento, May (2007, p. 37) esclarece que as empresas ocidentais são imediatistas e desprezam os benefícios da inovação diária, crescente, contínua que consideram sem atrativos, rejeitando-a por acharem-na lenta e desinteressante. Antes, desejam lucros instantâneos que seriam obtidos por meio de transformações revolucionárias e radicais. Sentem uma incrível necessidade de apresentar rápido crescimento, num curto prazo, desviando-se do que deveria ser trabalhado de fato, dificultando a visibilidade do processo.

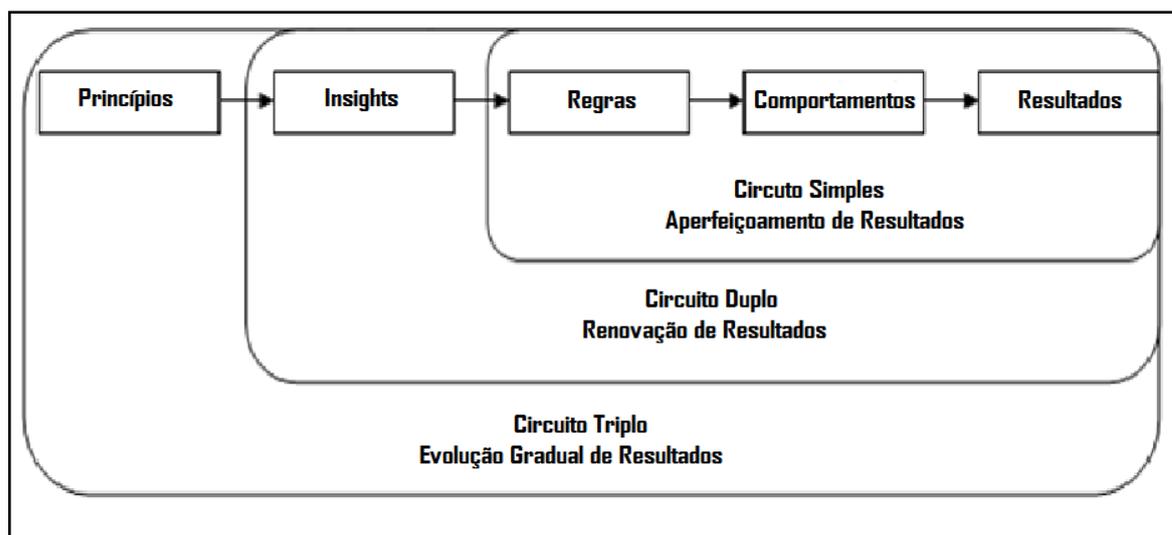
1.6 OBJETIVOS DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Como dito anteriormente, o objetivo dos diferentes processos de aprendizagem, seria criar, converter, registrar e transmitir o conhecimento que se

destinaria a soluções sistematicamente desenvolvidas, aptas a resolver tanto situações previsíveis e repetidas quanto outras esporádicas e incertas, que resultariam num alto desempenho organizacional, pois a aprendizagem pode ser descrita como uma mudança da teoria para a prática. Com esse objetivo, Argyris e Schon (1978) apud Torrington et al (2008, p. 275) descrevem diferentes níveis de aprendizagem que ocorreriam no interior da estrutura organizacional:

- Nível 1. Aprendizado de circuito único. É a aprendizagem no nível operacional ou das regras.
- Nível 2. Aprendizado de circuito duplo. É a renovação dos resultados, aperfeiçoamento do conhecimento e da compreensão e disso pode resultar mudanças nas estratégias organizacionais
- Nível 3. Aprendizado de circuito triplo. Difícil de ser obtida. É o questionamento sobre a razão de ser da própria organização.

Gráfico 03. Três Níveis de Aprendizagem Organizacional.



Adaptado de Torrington (2008, p. 277).

A Aprendizagem Organizacional num primeiro instante proporciona mudanças objetivando executar melhor as tarefas, aperfeiçoando o que já é realizado. É a busca pela eficiência no desempenho das atividades. Posteriormente as mudanças evoluem e começam a ocorrer questionamentos sobre “o que é feito”, não apenas o “como é feito”, se deve ou não ser executado. E, finalmente a mudança é focada nos próprios princípios ou propósitos fundamentais da organização e a organização evolui gradualmente para novos patamares de desenvolvimento objetivando a perfeição na eficácia.

Mas essas mudanças da teoria para a prática nem sempre seriam perceptíveis ou descritas em algum manual e levariam bastante tempo para serem

aprendidas e implementadas, pois fariam parte da própria cultura da organização. Toda a estrutura, procedimentos e técnicas estariam alicerçados em rotinas de pensamentos invisíveis e incompreensíveis para quem somente observa à parte.

O processo de criar, converter, registrar e transmitir o conhecimento precisa respeitar a forma particular como as pessoas aprendem de forma mais eficiente. A identificação da melhor forma de se aprender/ensinar objetiva auxiliar, por meio de estratégias e sugestões, o desenvolvimento no indivíduo de outras formas não predominantes de aprendizagem e assim aumentar a capacidade de aprendizagem e a motivação para a mesma.

O processo de criação, conversão, registro e transmissão de conhecimento pode ser compreendido como um processo de desenvolvimento de competências. E, nesse sentido, Fleury e Fleury (2001, p. 185) enfatizam que o objetivo da aprendizagem organizacional, tanto na literatura acadêmica como nos textos direcionados à prática administrativa, seria o desenvolvimento de competências, que são um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho” organizacional. As competências seriam estoques de recursos inerentes à pessoa e o ponto crucial nessa perspectiva seria alinhar as competências pessoais com as necessidades estratégicas da organização.

É necessário reafirmar que as ações que produzem aprendizado não são realizadas pelas organizações, mas pelos membros individuais que a compõe. Conquanto, cabe às organizações concretizarem as condições necessárias para facilitar esse processo e se por um lado pode-se afirmar que as organizações não possuem cérebro, por outro lado elas possuem “sistemas cognitivos e memórias; desenvolvem rotinas e procedimentos relativamente padronizados para lidar com problemas internos e externos.” (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 193). Dessa forma, essas rotinas acabam sendo incorporadas, seja de forma explícita ou tácita, nos registros que compõem a memória da organização.

Se a aprendizagem pode ser definida como uma mudança no comportamento em função da experiência vivenciada pelo indivíduo, no nível organizacional a aprendizagem relaciona-se ao desenvolvimento de novos comportamentos que demonstrariam o efetivo aprendizado ou ainda, como afirma Fleury e Fleury (2001, p. 193), a possibilidade de os membros da organização poderem recuperar o

conhecimento que foi acumulado e registrado pelos sistemas cognitivos e de memórias organizacionais.

Ainda que algumas definições sobre Organizações de Aprendizagem sejam muito relacionadas à aprendizagem individual, Harrisson (1997) apud Armstrong (2006, p. 714) afirma que a aprendizagem organizacional não é simplesmente a soma das aprendizagens de indivíduos e grupos componentes da organização. Na verdade, ocorre uma interação sinérgica na qual o conhecimento produzido e armazenado seria maior que a soma de suas partes produzidas individualmente, pois somente quando a aprendizagem individual tem influencia sobre a aprendizagem do outro, interagindo, é que os membros da organização aprendem e gradualmente começam a mudar a maneira como a organização trabalha. Ou seja, a mudança comportamental mútua somente é obtida aumentando a competência coletiva, não apenas a competência individual.

1.7 IMBRICAMENTO TEÓRICO

Apoiando-se na Teoria da Aprendizagem Significativa, na Teoria Sócio-Interacionista, Teoria da Criação do Conhecimento e na compreensão das *Estruturas Cognitivas e de Memória Organizacional*, proposta por Fleury e Fleury (2001, p. 193) e uma vez que as organizações são formadas por sujeitos que interagem com outros sujeitos, utilizando a linguagem como ferramenta dessa interação, apropriando-se dos saberes sócio-culturais presentes na estrutura organizacional, numa aprendizagem social, pode-se compreender que a aprendizagem assim processada conduziria ao desenvolvimento não apenas das organizações mas também das pessoas. Não adiantaria ao sujeito possuir maturação biológica e bagagem genética adequada à aprendizagem se não houver uma interação específica com outros sujeitos em um ambiente rico de conhecimento.

O sujeito é visto como um ser capaz de pensar, que pode vincular suas ações a representações de realidade que fazem parte da sua cultura, onde a organização pode ser um local e uma oportunidade propícia para que tais processos sejam vivenciado e a aprendizagem resulte da interação entre os membros da organização, pois para Vygotsky (1998) existem ambientes e momentos mais adequados ao processo de aprendizagem, essas condições propícias também podem variar entre os indivíduos, favorecendo aprendizagens específicas e dificultando outras.

Nesses ambientes que oferecem condições propícias à aprendizagem, também conhecidos como *Organizações de Aprendizagem*, à medida que novos conhecimentos vão interagindo com os *conhecimentos já existentes no interior organizacional*, estes vão se tornando mais elaborados, estáveis, ricos em significados, facilitando progressivamente a assimilação de outras aprendizagens.

Esses *conhecimentos pré-existent*s se não forem exercitadas em novas aprendizagens ou mesmo utilizados com regularidade, podem perder riqueza de significados, obliterando-se progressivamente. Seria um processo natural das estruturas de conhecimento, no qual, haveria uma seleção de conhecimentos úteis por parte da memória organizacional, pois o conhecimento inútil ou prejudicial deve ser descartado.

Existe uma relação hierárquica não estática, antes, dinâmica, entre os *conhecimentos já existentes no interior organizacional*, ocorrendo processos de interações e superordenações nos quais novos *conhecimentos* vão-se incorporando a outros já existentes. Dessa forma, os conhecimentos apresentariam uma relação sinérgica em que o resultado da aprendizagem não seria uma mera soma de saberes, mas o desenvolvimento de uma superestrutura rica que alteraria constantemente a hierarquia dos *Conhecimentos pré-existent*s para que o novo conhecimento abordado, seja na forma de apresentação ou descoberta, encontraria significado na estrutura organizacional.

Não é por outro motivo que Nonaka e Takeushi ao usarem o termo *Espiral do Conhecimento* descrevem que a criação e conversão do conhecimento não é um processo circular, antes, é uma espiral que nunca teria fim e a criação do conhecimento tácito – explicado pela Teoria de Kolb, ampliada por Honey e Mumford, que é o ponto de partida do processo de criação e conversão do conhecimento –, sempre se reinicia em um novo patamar de cognição e memória organizacional, que se enriquece à medida que o mecanismo de criação e conversão é executado.

Assim, o resultado final dos processos de Aprendizagem Organizacional seria o desenvolvimento de competências específicas que resultariam em uma mudança do comportamento organizacional frente às demandas internas ou externas, tornando a organização mais eficaz e eficiente no atendimento de seus objetivos estratégicos, resultando num alto desempenho.

2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que se está sendo proposto pelo presente artigo não é uma antropomorfização da organização, mas reafirmar que as ações que produzem aprendizado não são realizadas pelas organizações, mas pelos membros individuais que a compõe.

Torrington et al (2008) afirma que há bastante empolgação em relação às organizações de aprendizagem e que o receio é que isso acabe fazendo com que sua implantação seja superficial, não ocorrendo da maneira adequada e que talvez por isso exista uma falta de evidências que vinculem estratégias de aprendizagem organizacional a desempenhos financeiros.

Nesse sentido, Caldas e Wood (1997) apud Lacombe e Tonelli (2001, p. 172) dizem que pesquisas realizadas em empresas brasileiras mostraram que modelos ou ideias são implantados por imposição das matrizes ou por pacotes prontos elaborados por consultores que ignoram as peculiaridades organizacionais e que por isso esses modelos ou ideias não chegam a ser implantados de fato, constituindo mero discurso da alta direção das organizações.

Torrington et al (2008, p. 281) afirma ainda que o aspecto emocional da subjetividade humana tem sido desprezado nos estudos pela vontade exagerada de manter ou obter vantagem competitiva e, inclusive, existem relatos de funcionários que se excluíram de organizações de aprendizagem, aparentemente por não desejarem compartilhar informações ou por não sentirem a necessidade de se desenvolverem.

Outra dificuldade observada é que a cultura das Organizações de Aprendizagem exige intensivo compartilhamento de informações e alguns indivíduos podem temer perder seu “status” ou cargo ao repartirem informações estratégicas.

Essa postura de se obter vantagem competitiva tem colocado em suspeição a criação de Organizações de Aprendizagem. É preciso esclarecer quais os benefícios efetivos que resultarão para os membros trabalhadores de tais organizações que modernamente são chamados *parceiros da organização*. É preciso que de tais práticas resultem o desenvolvimento de conhecimentos, competências e mudança

de comportamento que sejam benéficos também para os *parceiros da organização*. Esses resultados precisam crescer ao repertório dos trabalhadores de forma que sejam valorizados e desenvolvidos por causa de tal processo, de forma que não receiem compartilhar saberes e conhecimentos e colocarem seus empregos em risco.

Se de tais práticas de aprendizagem não resultarem benefícios aos *parceiros da organização*, a parceria entre indivíduos e organizações não estará caracterizada e o processo de Aprendizagem Organizacional nada mais seria que uma forma moderna de exploração do trabalhador, expropriando-o de sua capacidade mental e cognitiva.

Desenvolver uma Organização de Aprendizagem ou uma política de valorização da Aprendizagem Organizacional não é tarefa fácil e precisa ser visto como uma estratégia de longo prazo. A direção da organização precisa estar em sintonia com um Departamento de Recursos Humanos alinhado à estratégia da organização, pois além de ser necessário utilizar estruturas flexíveis e adequado sistema de informações gerenciais, a organização precisa contar com uma cultura que seja caracterizada pela confiança, valores e objetivos, envolvimento de seus membros, comunicação e adequados sistemas de Agregação, Aplicação, Manutenção, Monitoramento, Desenvolvimento e Recompensa de pessoas.

REFERÊNCIAS

ARMSTRONG, Michael. **Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management**. 11th Ed. - London: Kogan Page. 2006.

BASTOS, Antonio V. B.; GONDIM, Sonia Maria G.; LOIOLA, Elizabeth. Aprendizagem Organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisas. **R.Adm.**, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 220-230, jul/ago/set. 2004.

BORGES-ANDRADE, Jairo E; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações do trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CANABRAVA, Tomasina; VIEIRA, Onízia F. A. **Treinamento e Desenvolvimento para empresas que aprendem**. Distrito Federal: Senac Editora, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

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

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista.** São Paulo: Pioneira, 1993.

FLEURY, Maria Tereza L.; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **RAC**, p. 183-196, Edição Especial 2001.

LOIOLA, Elizabeth; BASTOS, Antonio V. B. A produção acadêmica sobre Aprendizagem Organizacional no Brasil. **RAC**, v. 7, n. 3, p. 181-201, jul/set. 2003.

MAY, Matthew E. **Toyota:** a fórmula da inovação. Tradução Bruno Alexander. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

MOREIRA, Marco Antonio. Aprendizagem Significativa: um conceito subjacente. Aprendizagem Significativa. **Revista/Meaningful Learning Review**, v. 1, n. 3, p. 25-46, 2011.

MUMFORD, Alan. **Aprendendo a aprender.** Tradução Pedro M. de Sá de Oliveira e Giorgio Cappeli. São Paulo: Nobel, 2001.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hrotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa.** 20. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PEREIRA, Márcia de Andrade. **Ensino-Aprendizagem em um contexto dinâmico:** o caso de planejamento de transportes. São Carlos: UFSC, 2005. (Tese de Doutorado em Engenharia Civil - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo).

POLANYI, M. **The Tacit Dimension.** London: Routledge and Kegan Paul, 1966.

TORRINGTON, Derek; HALL, Laura; TAYLOR, Stephen. **Human Resource Management.** 7th. ed. London: Prentice Hall, 2008.

Vygotsky, L. S. **Formação social da mente.** 6. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

_____. **Pensamento e linguagem.** São Paulo: Martins Fontes, 1993.

Artigo recebido em: Maio/2014

Aceito em: Julho/2015