

A Gestão da Aprendizagem nas Organizações

Ailton Bispo dos Santos Junior ¹ ailton.bispo@seplag.df.gov.br	Fabiana Carvalho da Silva Bispo ² fabiana_fgv@yahoo.com.br	Leandro Souza Moura ² lmoura@fgvmail.br
--	---	---

1. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Distrito Federal

2. Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e Empresas (Ebape) – Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

RESUMO

Na tentativa de atender aos novos desafios impostos pela alta competitividade global, as organizações vêm enfrentando ao longo dos tempos, uma série de rupturas em seus paradigmas e, com isso, estão sendo levadas a implantar novos modelos de gestão, que privilegiem o desenvolvimento de seus talentos humanos, por meio do aprendizado, além dos incentivos à criatividade e ao empreendedorismo. Este artigo tem por objetivo discutir a noção de aprendizagem organizacional e como se dá o seu processo de gestão, analisando alguns de seus aspectos influenciadores, tais como os estilos de aprendizagem e a cultura organizacional.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional, Cultura organizacional, Gestão.

1. Introdução

Em um mundo globalizado e competitivo, surge a necessidade de as organizações desenvolverem estratégias para se diferenciarem da concorrência e se destacarem no mercado. Nesta era de mudanças, as organizações precisam desenvolver capacidades próprias de produzir e gerir suas mudanças para atingir os resultados que desejam.

Aprender com as experiências do passado é um ensinamento antigo que vem sendo incorporado às organizações. Segundo SENGE (1999) em sua obra "A Quinta Disciplina", a palavra *learning* é derivada do indo-europeu "leis", um termo que significa trilha. *To learn* (aprender) significa, assim, aumentar sua capacidade através da experiência ganha por seguir uma trilha. No que se refere às organizações que aprendem, SENGE (2000), em seu livro "A Dança das Mudanças", afirma que estas são mais flexíveis, adaptáveis e mais competitivas, na medida em que aprendem mais rápido que os seus concorrentes.

Dessa forma, as organizações orientadas para a aprendizagem passaram a ser concebidas como espaços onde os seres humanos ampliam suas possibilidades de gerar os resultados para os quais foram mobilizados, por meio de novos modelos de pensamento que se sustentam na liberação da aspiração coletiva, aprendendo a aprender em grupo.

Diversos teóricos propuseram várias definições em relação à aprendizagem organizacional. A maioria dos autores associa aprendizagem com a aquisição do conhecimento e com a melhoria contínua. De acordo com ARGYRIS (1992) a aprendizagem organizacional pode ser definida como sendo um processo de detecção e correção de erros. STARKEY (1997) a descreve como uma capacidade de se autodesenvolver e de se autotransformar. Por sua vez, SHAW & PERKINS (1994) a definem como uma capacidade de adquirir conhecimentos por meio da experiência.

De uma maneira geral, para que a aprendizagem organizacional possa ser um processo contínuo, alguns aspectos, tais como a cultura organizacional, a gestão do aprendizado e o aprendizado individual, precisam ser observados.

No espaço público, cabe aos responsáveis pelas políticas de cultura e educação, promovê-las criando espaços de interação e promoção da criatividade e do conhecimento. Esse pode ser um dos caminhos para a política pública que considere a gestão do conhecimento.

O presente artigo tem por objetivo discutir a noção de aprendizagem organizacional e como se dá o seu processo de gestão, analisando alguns aspectos influenciadores, tais como os estilos de aprendizagem e a cultura organizacional.

2. Evolução do conceito de organização e modelos de gestão

2.1 EVOLUÇÃO

Partindo-se do pressuposto de que o homem é um ser social, que precisa se integrar aos demais para buscar o cumprimento dos objetivos por meio da cooperação, as organizações surgem dessa interação do homem com os outros indivíduos. Assim, o homem supera suas limitações e supre sua necessidade de socialização.

A palavra organização, do grego *organon*, significa algo como “reunião de meios para atingir um fim”. Já no sentido jurídico, é uma reunião de pessoas e coisas com o objetivo de produzir determinado bem ou prestar determinado serviço.

A Teoria Clássica concebe a organização em termos de estrutura, forma e disposição das partes que a constituem, além do inter-relacionamento entre essas partes. Dentro desta visão, conforme descrevem MOTTA e VASCONCELOS (2004), a organização é vista como uma verdadeira “máquina” cujas diversas engrenagens são planejadas para funcionar harmoniosamente a fim de atingir os mesmos objetivos, obedecendo a uma lógica comum de funcionamento. Ainda de acordo com esses autores, numa visão bem mais atual e oposta à metáfora da “máquina”, tem-se a apresentação da organização como uma esfera cultural e política. A organização, nesta visão, é fruto de uma construção social baseada nas diversas interações dos grupos que a compõem. Ela constitui uma microsociedade que reproduz a estratificação social por classes da sociedade global na qual está inserida. Desta forma, os diversos grupos organizacionais têm culturas particulares e interesses próprios. De acordo com essa visão, os objetivos e a estrutura organizacional são os produtos das interações do sistema humano a partir do confronto de várias lógicas de ação, valores e interesses políticos.

2.2 MODELOS DE GESTÃO

De Taylor e Fayol à moderna abordagem administrativa, surgem importantes nomes, tais como: Sheldon; Marrow; Tead; Follet; Weber; Barnard; Simon, dentre outros, chegando-se, em 1954, ao modelo da Administração por Objetivos (APO), de Peter Drucker. A partir daí desenvolvem-se os modelos de Administração Estratégica, Participativa, o Japonês e o de Gestão de Pessoas, que completam o prefácio que irá posicionar a aprendizagem organizacional, como o modelo mais atual e revolucionário da moderna gestão administrativa empresarial.

A APO, também conhecida como gestão por objetivos, defende a idéia de que a organização deve se preocupar menos com os fins e ater-se mais às atividades que são desenvolvidas para atingi-los. Parte-se do princípio de que o comportamento deve ser definido em termos de resultados medidos por comparação com objetivos estabelecidos.

Neste modelo, a gestão de uma empresa ou organização precisa ser criativa e o potencial humano deve ser amplamente desenvolvido. O aperfeiçoamento da estrutura organizacional se faz mediante o máximo de descentralização.

No que se refere à Estratégia, ANSOFF (1990) a define como sendo “as regras e diretrizes para decisão que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização”.

Para este autor as decisões estratégicas são aquelas que permitem um maior desenvolvimento à empresa ou organização que se faz por meio da persistência na busca de seus objetivos e alcance de suas metas.

A Administração Estratégica foi considerada como uma evolução do planejamento empresarial nos anos 80. O seu objetivo era o desenvolvimento da capacidade gerencial da organização, com ênfase nos valores da corporação, em suas responsabilidades enquanto organização que está inserida na sociedade, e na interligação no processo de tomada de decisão estratégica, tática e operacional.

A Administração Participativa caracteriza-se pela adoção de modelos de gestão que permitam a maior participação dos funcionários na organização, dentre suas características podemos citar: a elevação do nível educacional dos colaboradores; o desenvolvimento de uma consciência de classe trabalhista; a intensificação das comunicações; a velocidade das mudanças e uma maior democratização nas relações sociais.

Por sua vez, o modelo de gestão japonês fundamenta-se na participação dos funcionários na empresa, em especial na produtividade e eficiência voltada para a tarefa. Um destaque especial é dado ao aspecto cultural refletido no caráter obediente e disciplinado do trabalhador japonês, sendo considerado como um dos fatores condicionantes de sucesso na administração e aplicação das técnicas orientais.

Já o modelo de gestão de pessoas se refere à antiga área de recursos humanos de uma organização ou empresa. Tal modelo surgiu da necessidade de se valorizar cada vez mais as pessoas e o seu potencial criativo e inovador. A responsabilidade pelos recursos humanos de uma organização deixa de ser exclusividade de um departamento e passa a ser dividida com os gestores. A área de gestão de pessoas é responsável por: (1) auxiliar a organização na realização de sua missão, proporcionando competitividade; (2) favorecer o desenvolvimento dos empregados por meio de programas de treinamento; (3) difundir a cultura organizacional; (4) desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho; (5) administrar mudanças e manter políticas éticas e de responsabilidade social.

As pessoas deixam de ser vistas como recursos e começam a ser consideradas como parceiras na organização, contribuindo com seus conhecimentos, habilidades e decisões que dinamizam a organização. Elas representam o papel ativo da empresa a ser mobilizado para utilizar eficientemente os demais recursos da organização, visando atuar de forma eficaz na obtenção de resultados positivos.

Cabe, assim, às pessoas, a responsabilidade de perceber as mudanças que ocorrem nos ambientes interno e externo, além de saber interpretá-las, analisá-las e promover os ajustes que se façam necessários. Tais ajustes podem ser em sua estrutura ou em suas metas. Esta tarefa de ajuste é o resultado de uma aprendizagem organizacional.

Dentro deste contexto, as organizações foram colocadas diante da necessidade de apreender e interpretar novas formas operacionais introduzidas no ambiente. As organizações sofrem influência do ambiente no qual estão inseridas. Para se manterem ativas no mercado, é substancial que as organizações se adaptem às modificações, caso contrário, correm o risco de serem superadas pela concorrência. Assim, as organizações necessitam dispor de elementos internos, de uma gestão, que monitorem tais mudanças e visem garantir sua sobrevivência.

3. Aprendizagem

A aprendizagem é um fenômeno extremamente complexo, envolvendo aspectos cognitivos, emocionais, orgânicos, psicossociais e culturais. É resultante do desenvolvimento de aptidões e de conhecimentos, bem como da transferência destes para novas situações.

A capacidade de aprender distingue o profissional bem sucedido nos dias de hoje. Tal capacidade se reflete, dentre outros fatores, em se adaptar frente às situações do dia-a-dia e de responder sabiamente às exigências do trabalho. O mesmo se aplica às organizações. O

mundo globalizado e a alta competitividade exigem que as organizações explorem novas oportunidades e que aprendam com seus erros e sucessos passados.

STARKEY (1997) enfatiza o importante papel da experiência no processo de aprendizagem. Segundo esse autor, a experiência concreta é a base da observação e da reflexão. Tais observações são assimiladas na forma de uma teoria a partir da qual se podem deduzir novas implicações para a ação. Essas implicações servirão de guias durante a ação para criarem novas experiências.

Afirma, esse mesmo autor, que para o efetivo aprendizado, os aprendizes necessitam de quatro tipos de habilidades: experiência concreta; observação reflexiva; conceituação abstrata e experimentação ativa. Isto quer dizer que eles precisam ser capazes de se envolverem completa, aberta e parcialmente em novas experiências (experiência concreta); necessitam refletir essas experiências e observá-las a partir de diversas perspectivas (observação reflexiva); precisam criar conceitos que integrem suas observações em teorias sólidas em termos de lógica (conceituação abstrata) e por fim, usar essas teorias para tomar decisões e resolver problemas (experimentação ativa).

Entretanto, é muito difícil obter este ideal. Uma análise mais cuidadosa desse modelo revela que o ato de aprender exige habilidades distintas e que o aprendiz deve estar continuamente escolhendo o conjunto de habilidades a desenvolver em cada uma das situações de aprendizagem.

Alguns psicólogos afirmam que o processo de aprendizagem é desencadeado a partir da motivação. Tal processo se daria no interior do sujeito, estando, entretanto, intimamente ligado às relações de troca que o mesmo estabelece com o meio, principalmente com seus chefes e colegas de trabalho. Nas organizações, o interesse é indispensável para que o empregado tenha motivos de ação no sentido de apropriar-se do conhecimento.

4. Estilos individuais de aprendizagem

É de fundamental importância para se entender o processo de aprendizagem em uma organização, a compreensão das diversas formas pelas quais os indivíduos aprendem.

Um estilo de aprendizagem é um método que um indivíduo utiliza para adquirir conhecimento e significa o modo como este se comporta durante o aprendizado. Cada indivíduo aprende do seu modo pessoal e único.

KOLB (1997) desenvolveu uma pesquisa voltada para a identificação de tipos diferentes de estilos de aprendizagem com a finalidade de melhor entender as diferentes maneiras pelas quais as pessoas aprendem e resolvem problemas. Nessa pesquisa, ele identificou quatro estilos, a saber:

- Acomodador - sua força de aprendizagem está em executar planos e experimentos e em se envolver em novas experiências;
- Convergente - que seria o indivíduo metódico que explora mais o raciocínio hipotético-dedutivo e consegue se concentrar em problemas específicos;
- Divergente – são os imaginativos;
- Assimilador – indivíduos que criam modelos teóricos.

A essência da aprendizagem, segundo a teoria cognitivista, é a de que as pessoas compreendem as palavras e retém o seu significado em uma estrutura cognitiva, ordenada. Porém as palavras podem ter significados diferentes para pessoas diferentes, de acordo com as bagagens históricas, culturais e sociais de cada indivíduo. Todo indivíduo adulto ao iniciar um

processo de aprendizagem, já trás consigo uma série de conceitos, crenças e informações de vida, que vão servir de filtro para a elaboração de novos conhecimentos. Isso porque o verdadeiro conhecimento deve gerar um novo comportamento, modificar hábitos, rever métodos. Essa é a razão básica de se aprender algo novo. Dessa forma o processo de aprendizagem difere de uma pessoa para outra. Cada indivíduo desenvolve um estilo pessoal de aprendizagem, estilo esse que tem seus pontos fortes e fracos.

FLEURY & FLEURY (1998) argumentam que os modelos de aprendizagem individual seriam sustentados por duas vertentes. A primeira, pelo modelo behaviorista, cujo foco principal seria o comportamento, considerado passível de ser observado e mensurado e cuja análise implicaria o estudo das relações entre eventos estimuladores, respostas e conseqüências. A segunda, sustentada pelo modelo cognitivista, seria mais abrangente que a primeira, procurando explicar fenômenos mais complexos, como a aprendizagem de conceitos e a solução de problemas.

O modelo cognitivista considera dados objetivos, comportamentais e subjetivos, além das crenças e percepções dos indivíduos como fatores que influem na percepção da realidade. As duas vertentes exploram representações e leva em consideração o processamento de informações pelo indivíduo.

De acordo com KIM (1998), a importância do processo de aprendizagem individual para as organizações é óbvia e sutil. Óbvia porque as organizações são formadas por pessoas e sutil porque as organizações podem aprender independente de qualquer indivíduo específico, mas não independente de todos os indivíduos. Dessa forma, embora a aprendizagem ocorra através dos indivíduos, estes aprendem através de toda a dinâmica da vida organizacional, destacando-se, sobretudo, a interação entre eles.

A aprendizagem individual ocorre em um âmbito que é específico e restrito ao indivíduo. Contudo, é possível abordar a aprendizagem como fenômeno organizacional.

5. Estilos de aprendizagem e resolução de problemas gerenciais

KOLB (1997) afirma que gerentes possuidores de estilos diferentes de aprendizagem lidam com a resolução de problemas e a tomada de decisões de formas diferentes.

Por meio de seus estudos, este autor conseguiu comprovar a existência de uma forte interligação entre os estilos de aprendizagem mencionados no item anterior, e o processo de resolução de problemas. Assim, a resolução dos problemas gerenciais, de acordo com o estilo de cada gerente, seria da seguinte forma:

- Gerente com estilo acomodador: as forças da resolução dos problemas residiriam na execução de soluções e na localização de problemas baseada em algum objetivo ou modelo de como as coisas deveriam ser;
- Gerente com estilo convergente: avaliaria as conseqüências das soluções e as selecionaria.
- Gerente com estilo divergente: a solução estaria na identificação da infinidade de problemas e oportunidades existentes na realidade;
- Gerente com estilo assimilador: resolveria os problemas construindo modelos abstratos;

Baseando-se nos estudos de Kolb, POWELL (1995) apresenta uma outra pesquisa relacionada aos estilos de aprendizagem em função das características individuais. Esse autor estabelece quatro estilos de aprendizagem, a saber:

- Dinâmico: possuidor de um perfil ativo que utiliza as suas experiências pessoais com outros colaboradores com a finalidade de descrever, a partir deste ponto, o tópico em questão;
- Focado: refere-se àquele cuja informação deve ser fornecida através de conhecimento prático, utiliza-se de técnicas práticas;
- Rigoroso: são indivíduos que buscam na informação uma validação para as normas que já utilizam na condução de suas ações;
- Contemplativo: busca o significado das coisas para assim desenvolver uma análise integrada do tópico.

Tais estilos são extremos, podendo o indivíduo apresentar mais de um ou ainda todos os estilos.

6. A influência da cultura organizacional sobre o processo de aprendizagem

A Cultura Organizacional, segundo SCHEIN (1993):

“É o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas”.

Percebe-se em SCHEIN (1993) a preocupação de ir além dos comportamentos observáveis e dos valores que podem ser justificados conscientemente. Ainda que admita a importância desses elementos, ele privilegia a força de alguns pressupostos subjacentes, que são tipicamente inconscientes e os que realmente determinam como os membros de um grupo percebem, sentem e pensam. De acordo com esse autor os pressupostos são eles próprios respostas aprendidas. Mas, como um valor leva a um comportamento, e como tal comportamento começa a resolver os problemas, esse valor é gradualmente transformado num pressuposto subjacente sobre como as coisas realmente são. À medida que o pressuposto é crescentemente internalizado como verdade (*taken for granted*) ele sai do nível da consciência, ou seja, passa a ser uma verdade inquestionável.

Entende-se desta forma que as atitudes e os comportamentos das pessoas em uma organização são influenciados pela cultura existente. Os valores e a cultura da organização têm significativo impacto sobre o processo de aprendizagem e sobre o grau de eficácia com que a empresa pode se adaptar a mudanças. A comunicação deficiente entre pessoas e entre organizações pode ser um importante impedimento ao aprendizado e à melhoria da qualidade.

PRESTES MOTTA (1997) afirma que o comportamento das organizações varia culturalmente. Segundo o mesmo, isto pode ser confirmado observando-se as diferenças nos valores, atitudes e comportamentos dos indivíduos no ambiente de trabalho, principalmente no que se refere ao trabalho administrativo. Ele ainda considera que os comportamentos dos executivos e trabalhadores baseiam-se em crenças, atitudes e valores e, em certa medida, verdadeiros ciclos viciosos de comportamento são causados por crenças, atitudes e valores.

Existem culturas que podem estimular o aprendizado e culturas que podem inibir o mesmo. Segundo SCHEIN (1993), fatores como: visão empresarial voltada apenas para a obtenção do lucro; atividades voltadas somente para a resolução de problemas sem abertura para a inovação; resolução de problemas de maneira individual e não por meio de trabalhos

em grupo; restrição ao fluxo de informação; crença na competição individualizada e crença na supremacia dos líderes e outros, são frutos de uma organização do tipo conservadora, que favorecem a difusão de experiências, informações e conhecimentos de um modo extremamente seletivo.

Por outro lado, as organizações formadas com base em uma cultura de aprendizagem, são aquelas onde são realizados experimentos, as experiências são compartilhadas e ocorre a busca constante por melhoria. É exatamente neste tipo de organização que ocorre a inovação, a ruptura com o que está historicamente estabelecido.

SCHEIN (1993) considera que as organizações que incentivam o aprendizado possuem algumas características como: (1) interesses equilibrados; (2) crença nas pessoas e no seu desenvolvimento; (3) crença de que é possível mudar o ambiente organizacional; (4) dedicação de tempo para o aprendizado; (5) trabalho em equipe e compartilhamento de idéias.

Todas estas premissas reunidas contribuem para a construção e consolidação de organizações que de fato se orientem pela aprendizagem organizacional. Entretanto, para que as organizações se transformem em verdadeiros espaços de aprendizagem, é necessário romper com os pressupostos culturais e rituais comportamentais considerados obsoletos. Isto implicaria em uma mudança cultural, uma definição de um outro rumo, e uma nova maneira de fazer as coisas, alicerçada em novos valores, símbolos e rituais.

7. A organização como sistema de aprendizagem

O tema aprendizagem organizacional vem sendo estudado sob diversas abordagens, com ênfase para a capacidade competitiva da organização. No que se refere à inovação, a aprendizagem é considerada uma estratégia ativa na promoção da eficiência inovadora. Sob o enfoque econômico, a aprendizagem organizacional tem seu foco nos resultados do fenômeno. Já a psicologia procura compreender a dinâmica da aprendizagem centrando sua atenção nos processos.

Da mesma forma que as pessoas, as organizações aprendem e desenvolvem diferentes estilos de aprendizagem. Isto é possível por meio de suas interações com o ambiente.

KOLB (1997) ressalta que devido à necessidade de se relacionar com os diferentes aspectos do ambiente, as diferentes unidades de uma organização desenvolvem formas características de pensamento e de trabalho conjunto e diferentes estilos decisórios e de resolução de problemas. Estas mesmas unidades moldam e selecionam seus gerentes de forma a fazerem com que os mesmos resolvam problemas e tomem decisões da maneira requerida por seu ambiente.

De acordo com SENGE (1997), organizações que aprendem são aquelas em que as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar novos padrões de pensamento e em que aprendem, continuamente, a trabalhar juntas, em equipe. A aprendizagem organizacional nunca é um produto final, mas um processo em contínuo desenvolvimento. O sucesso de uma empresa vai depender de sua capacidade de expansão de aprendizado, envolvendo todos os membros da organização. Desta forma, a solução para os problemas não é mais exclusividade da alta gerência. Parte-se do princípio de que todos somos aprendizes, pois o ato de aprender faz parte da natureza humana.

SENGE (1997) considera, também, que o domínio de determinadas disciplinas básicas é o que distinguirá as organizações que aprendem das organizações ditas controladoras e autoritárias. Tais disciplinas básicas são consideradas caminhos de desenvolvimento para aquisição de determinadas habilidades ou competências. Esse autor ressalta ainda as seguintes

disciplinas: Pensamento Sistêmico, Domínio Pessoal, Modelos Mentais, A Construção de uma Visão Compartilhada e Aprendizagem em Equipe.

Por Pensamento Sistêmico, entende-se um quadro de referência conceitual, uma espécie de conjunto de conhecimento e ferramentas desenvolvido ao longo dos anos para esclarecer os padrões como um todo. Somente se pode entender um sistema quando se contempla o todo. Tal pensamento faz com que a soma das partes possa exceder o todo. Com o pensamento sistêmico se torna compreensível a nova forma pela qual os indivíduos percebem a si mesmos e ao seu mundo.

Domínio Pessoal é definido como a disciplina de se estar buscando constantemente esclarecimento e aprofundamento de sua própria visão. Engloba a importância da aprendizagem individual e sua conexão com a aprendizagem organizacional, o compromisso recíproco entre o indivíduo e a organização.

A disciplina Modelos Mentais é considerada como pressupostos arraigados que impedem o indivíduo de ter uma visão mais flexível de mundo, mantendo-o com práticas organizacionais obsoletas.

Construção de uma Visão Compartilhada refere-se à importância de uma organização ou empresa reunir as pessoas em torno de uma identidade e um senso de destino comuns. Trata-se de uma disciplina que busca traduzir a visão individual em uma visão compartilhada. A prática de tal visão envolve a habilidade de descobrir em conjunto possibilidades para o futuro.

Senge considera Aprendizagem em Equipe como uma disciplina iniciada pelo diálogo, abandonando as idéias fixas sobre determinados assuntos, e partindo para um verdadeiro pensamento coletivo. Desta forma, para haver aprendizado organizacional faz-se necessário que as equipes demonstrem capacidade para aprender. Portanto, o significado básico de uma organização que aprende é uma organização que está continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro.

GARVIN (2001) reconhece da mesma forma, que uma organização que aprende cria não apenas novos modos de pensar, por incorporar novos conhecimentos para a realização do trabalho, mas é uma organização habilidosa na criação, aquisição e transferência de conhecimentos e na modificação de seu comportamento para refletir novos conhecimentos e novas idéias. O que resulta em organizações mais inteligentes.

Segundo SCHON (1971), é imprescindível que todos os indivíduos se tornem habilitados para o aprendizado, de modo que não somente sejam capazes de transformar as instituições, em resposta a situações de mudança, como também de desenvolver instituições que incorporem sistemas de aprendizado, ou seja, sistemas capazes de causarem suas próprias e contínuas transformações.

A construção de uma organização de aprendizagem, segundo GARVIN (2001) envolve cinco práticas principais:

1. Emprego sistemático de técnicas de resolução de problemas. Ou seja, treinamentos estimulando o aprendizado e a disciplina, fazendo com que os indivíduos estruturem melhor as suas idéias e sejam mais atentos a todos os detalhes;

2. Experimentação, envolvendo pesquisa sistemática e teste de novos conhecimentos. Neste caso se faz necessária a existência de pessoal devidamente treinado e habilitado para realizar e para avaliar as experimentações, por meio de programas rotineiros ou com projetos inovadores;

3. Aprendizado pelas experiências passadas. É de fundamental importância que as organizações revejam periodicamente suas ações de sucesso e de fracasso, e as torne acessíveis a todos os empregados. Dessa forma, a organização aprende com os seus erros e acertos;

4. Aprendizado das experiências realizadas por outros. Uma organização de aprendizado deve reconhecer as ações de todos os indivíduos que dela fazem parte e utilizar essas experiências como fonte de aprendizado para a organização como um todo.

5. Transferência de conhecimento. Desta forma as informações tornam-se transparentes dentro e fora das organizações e o aprendizado não se transforme em um evento localizado. As idéias precisam ser disseminadas por toda a organização de forma que todos tenham as mesmas oportunidades de aprendizado.

Para GARVIN (2001) os programas educacionais e de treinamento são importantes ferramentas para a transferência de conhecimento. Entretanto, para sua real efetivação, eles precisam estar implicitamente relacionados com a sua implementação. É necessário que os responsáveis pelo treinamento, providenciem oportunidades para a prática, no momento em que o empregado retorne para o exercício de sua atividade, recebendo, em seguida, o relato de suas experiências e os progressos obtidos, numa espécie de *feedback* (retorno) das atividades desenvolvidas.

Para MCGILL & SLOCUM JR (1995), uma organização mais inteligente facilita a aprendizagem de todos os seus membros e se transforma continuamente. Segundo os mesmos, aprender não significa treinar. Treinar requer que se coloquem as pessoas frente a uma informação e as encoraje a usá-la. Já aprender significa encorajar as pessoas a pensarem e a descobrirem coisas por conta própria, de maneira a melhorarem a eficácia da organização.

SENGE (1997) ressalta que existe uma relação de competências que as organizações devem desenvolver a fim de alterar e aumentar significativamente sua capacidade de aprendizado. A maioria das empresas começa por fazer as pessoas se darem conta de que o aprendizado é importante para elas. Nada pode substituir o engajamento autêntico e a visão pessoal, que surgem quando as pessoas começam a se comprometer com determinadas mudanças no ambiente de trabalho. Senge também afirma que os funcionários não precisam acreditar nas cinco disciplinas de aprendizado que ele menciona, pois as mesmas não são uma espécie de religião. As pessoas têm de acreditar em algo que tenha significado pessoal para elas. Se não estiverem pessoalmente engajadas, o processo de aprendizado não será mantido.

8. A gestão da aprendizagem organizacional

As organizações e seus gerentes devem adaptar-se constantemente a novas situações para que possam sobreviver e prosperar. É tarefa básica do líder estimular os empregados a realizar uma atividade orientada para objetivos e assegurar que, uma vez iniciada, a atividade tenha continuidade.

SENGE (1997) considera que a gestão do aprendizado nas organizações concentra-se num trabalho mais sutil e, acima de tudo, importante. Segundo o mesmo:

“Os líderes são projetistas, professores e regentes. Tais papéis exigem novas habilidades: a capacidade de construir uma visão compartilhada, de trazer à superfície e questionar os modelos mentais vigentes e de incentivar padrões mais sistêmicos de pensamento. Os líderes são responsáveis por construir organizações nas quais as pessoas possam estar continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro, isto é, os líderes são responsáveis pelo aprendizado.”

Esse mesmo autor ainda ressalta que a liderança deve começar pelo princípio da tensão criativa, que surge no momento em que se vê onde se quer estar e de dizer a verdade em relação onde se está realmente. A distância entre esses dois pontos gera uma tensão natural.

Para SENGE (1997), sem visão não existe tensão criativa e o fracasso de muitos líderes está em substituir a visão pela análise. Desta forma, não perceberiam que a energia natural para se mudar a realidade provém de se possuir uma imagem daquilo que se deseja, partindo do quadro da realidade atual. Na tensão criativa, a motivação é intrínseca. Dessa forma, os gerentes devem estimular e conduzir a mudança para criar organizações que aprendem e desenvolver nas organizações uma mentalidade de aprendizagem contínua como sua principal vantagem.

De uma maneira geral, gerir o aprendizado significa aprender sobre si mesmo continuamente, e o treinamento e desenvolvimento dos demais, facilitando a constante aprendizagem organizacional.

O alvo da aprendizagem está em proporcionar condições para que o indivíduo extraia o conhecimento de si próprio. Estimular, manter e desenvolver as competências tornou-se o desafio primordial da gestão contemporânea. Cabe ao gestor dominar conceitos, modelos de ação e ferramentas que concretizem esta tarefa, criando oportunidades de aprendizagem em todos os momentos da vida organizacional.

Cabe aos gestores proporcionar situações de interação que despertem nos empregados motivação para interação com o objeto do conhecimento, com seus chefes e com os próprios colegas de trabalho. Embora a aprendizagem ocorra na intimidade do sujeito, o processo de construção do conhecimento dá-se na diversidade e na qualidade das suas interações.

O aprendizado não é um fim em si mesmo. É importante para o futuro de uma organização capacitar seus empregados, desenvolver a inteligência coletiva da organização e criar condições para que ela funcione.

O mundo atual exige que o indivíduo saiba integrar-se no sistema organizacional e trabalhar em equipe visando o atendimento de determinadas metas e objetivos, além de manter-se atento ao próprio desenvolvimento e aprendizagem. O conhecimento se constitui, a cada dia mais, em um ponto de apoio para a sobrevivência dos indivíduos e das empresas, o que requer organizações de aprendizagem capazes de gerenciar a mudança a seu favor. A gestão do aprendizado de pessoas e equipes compromete cada profissional com o seu processo de aperfeiçoamento contínuo de conhecimentos, habilidades e atitudes, capacitando-o a promover a melhoria de resultados para as organizações.

Segundo KOLB (1997) a aprendizagem deveria ser um objetivo explícito, deveria ser perseguido de forma consciente e deliberada, semelhantemente à busca pelo lucro ou produtividade. Ressalta que os gerentes e as organizações deveriam alocar um tempo específico para aprender com suas experiências. Infelizmente, um grande número de organizações de nossa sociedade são predominantemente orientadas para o controle e não para a aprendizagem, recompensando os seus empregados por executarem ações ordenadas por outros e não por cultivar o seu impulso de aprender.

As pessoas naturalmente nascem com curiosidade para aprender, porém o sistema de gestão de muitas organizações tem destruído a curiosidade destas pessoas. Administração por objetivos, metas a serem superados, prêmios de incentivos e outros, valorizam a capacidade dos empregados de superar os desafios impostos, de executar as tarefas que lhe são devidas sem, no entanto, haver o espaço adequado para o aprendizado. Dessa forma, ao mesmo tempo em que os indivíduos aprendem e criam estruturas organizacionais, estas retroagem sobre o indivíduo e limitam sua capacidade de aprender e renovar as organizações. Não se vê, com

muita frequência, prêmios de incentivos por aprendizado adquirido, o que põe em risco a continuidade da organização. Afinal, em um mundo cada vez mais globalizado e competitivo é de fundamental importância saber como fazer uso do conhecimento das pessoas.

Muito se tem falado a respeito da gestão do aprendizado como um processo que cria rotinas e sistemas de forma a fazer com que todo o conhecimento adquirido seja disseminado por toda a organização. Entretanto muitos questionamentos surgem da forma como esta gestão poderia ser conduzida. Uma das questões mais constantes seria a que se refere à maneira pela qual seria possível transformar experiência vivida ou vivência em conhecimento.

É sabido que a interação de pessoas promove o compartilhamento de conhecimentos. Dessa forma, é fundamental para uma boa gestão do aprendizado adquirido na organização que os gestores também gerenciem a si mesmos, tendo a aprendizagem e o ensino contínuos como parte de sua função.

9. Considerações Finais

A globalização e a alta competitividade levam as empresas a elaborarem novas estratégias para se manterem ativas no mercado.

A organização não é mais vista como máquina e os seus empregados não são mais considerados engrenagens, como consideravam os teóricos clássicos. Conforme dito na subseção 2.2, as pessoas deixam de ser vistas como recursos e começam a ser consideradas como parceiras na organização, contribuindo com seus conhecimentos, habilidades, e decisões que dinamizam a organização. Elas representam um papel ativo na empresa a ser mobilizado para utilizar eficientemente os demais recursos da organização, visando atuar de forma eficaz na obtenção de resultados positivos.

Passou-se a verificar que para evoluir é necessário aprender com as experiências do passado, analisar os erros, verificar os acertos e utilizar estas experiências como aprendizado no futuro. A informação não pode ficar restrita às unidades de uma organização e sim ser difundida a todos os departamentos. A interação e a troca de conhecimentos entre as pessoas tornou-se um fator primordial para a inovação. Cabe aos gestores a difusão das informações e a coordenação do processo de aprendizagem.

Foi discutido ao longo deste artigo que a aprendizagem está no centro do processo gerencial bem-sucedido. A busca incessante de novas habilidades e conhecimentos que viessem a representar para a empresa uma vantagem perante a concorrência passaram a ser fatores-chave para o alcance de seu sucesso.

A capacidade para aprender nos níveis individual e organizacional é a base para uma organização se adaptar às mudanças e as dominá-las. Desta forma, para não perder mercado e alcançar seus objetivos, a organização precisa se atualizar, definir, montar estratégias, que podem defini-la como vencedora num ambiente de tanta competição e gerir o processo de aprendizagem organizacional. Estão nas pessoas e no aprendizado diário, baseado nas experiências e na reavaliação de suas atividades, os diferenciais na luta pela competitividade.

10. Referências

ANSOFF, H. Igor. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1990.

ARGYRIS, C. On organizational learning. Massachussets: Blackwell, 1992.

FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. Aprendizagem e inovação organizacional. São Paulo: Atlas, 1998.

GARVIN, David A. Construindo a organização que aprende. Gestão do conhecimento. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KIM. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para uma economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KOLB David A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, Ken (editor), Como as organizações aprendem: relato de sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997. p.321-341

McGILL, M. E., SLOCUM JR, J.W., A empresa mais inteligente: como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MOTTA, Fernando C.P. Teoria geral da administração. São Paulo: Pioneira, 1997.

MOTTA Fernando P. e VASCONCELOS, Isabella F. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Pioneira, 2004.

POWELL, J. Notas de aula (traduzidas das organizadas por Oliveira, Miriam). Porto Alegre: UFRGS, nov.1995.

SCHEIN, Edgard H. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1993

SCHON, Donald A. Beyond the stable state. New York: The Norton Library, 1971.

SENGE, Peter. A quinta disciplina. 10 ed. São Paulo: Editora Best Seller, 1999.

_____. A dança das mudanças. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. O novo trabalho do líder: Construindo organizações que aprendem. In: STARKEY, Ken (editor), Como as organizações aprendem: relato de sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997. p. 342-375

SHAW, Robert B.; PERKINS, Dennis N.T. Ensinar as organizações a aprender: o poder dos fracassos produtivos. In: NADLER, David A.; GERSTEIN, Marc S.; SHAW, Robert B. et al. Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1994, p.157-172.

STARKEY, Ken. Como as organizações aprendem: relato do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.