Aprendizagem Organizacional: Sempre é Hora!



Danilo Gomes Monteiro[1]; Fabiana Stachuka Munhoz[1]; Jenifer Morais da Silva[1]; Jessica Mayle Ostroski[1]; Karine Aparecida Ramiro[1]; Lais Suzana Sary[1]; Mariana Fátima de Souza Alves[1]
[1]Faculdade da Indústria – Campus São José dos Pinhais

RESUMO
O presente trabalho é um ensaio teórico que tem como objetivo apresentar um estudo aprofundado sobre o tema aprendizagem organizacional. Na metodologia, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para compreender a importância do tema, a diferença entre aprendizagem individual e aprendizagem organizacional, como as organizações aprendem, possíveis resultados que a aprendizagem organizacional pode trazer para a empresa e por fim, as dificuldades e desafios ao se implementá-la. Após a apresentação dos conceitos bem como da metodologia, a pesquisa destacou os possíveis resultados que a aprendizagem organizacional pode trazer para as organizações. Os possíveis resultados positivos são: capacidade da empresa de enfrentar um ambiente de constantes mudanças, facilidade de trabalhar em equipe, compartilhamento de informações e valorização das competências dos colaboradores. Alguns desafios também foram identificados: desenvolver nos funcionários a capacidade de aceitar mudanças, aprimorar a criatividade deles e fazê-los pensar na empresa como um todo e não apenas em seu próprio cargo ou metas.

Palavras chave: Aprendizagem Organizacional. Cultura Organizacional. Gestão de Pessoas. Resultado.

ABSTRACT
The present work is a theoretical essay that aims to present an in-depth study on the topic of organizational learning. In the methodology, a bibliographic research was carried out to understand the importance of the theme, the difference between individual learning and organizational one, how organizations learn, possible results that organizational learning can bring to the company and finally, the difficulties and challenges when implement it. After presenting the concepts as well as the methodology, the research highlighted the possible results that organizational learning can bring to organizations. Possible positive results are: the company´s ability to face an environment of constant change, ease of working as a team, sharing information and valuing the skills of employees. Some challenges were also identified: developing employees´abitily to accept changes, improving their creativity and making them think about the company as a whole and not only as their own position or goals.

Key Words: Organizational Learning. Organizational Culture. People Management. Results.

1. INTRODUÇÃO

O fluxo de informações do século XXI se tornou constante e com isso houve muitas mudanças em toda sociedade. Nas organizações, isso não foi diferente. Elas precisaram se readequar e inovar para que se mantivessem competitivas. Buscando uma

melhor colocação no mercado, as empresas estão investindo cada vez mais na aprendizagem organizacional (BRANCO 2011). O conhecimento tem um papel muito importante na aprendizagem organizacional pois possibilita que as organizações percebam o que pode ser melhorado. O processo de evolução é contínuo, é preciso ampliar os conhecimentos, conquistar novas ideias e saber como aplica-los aos novos projetos. Bohlander e Snell (2010) lembram que antigamente os colaboradores eram admitidos para realizar apenas tarefas pré determinadas, de uma só maneira. Porém atualmente, as pessoas são contratadas pelas suas capacidades comportamentais mas também pelas competências intelectuais, visando a solução de problemas de maneira criativa e rápida (BOHLANDER, 2010). De acordo com Leite (2013), os colaboradores precisam ser estimulados no seu capital intelectual para atingir os objetivos e metas, e assim ocorrer o crescimento e desenvolvimento da organização. Segundo Angeloni (2008) os resultados que a aprendizagem organizacional pode trazer para as organizações são muito positivos. Além do alcance dos objetivos e metas, para Tonet e Da Paz (2006), a aprendizagem organizacional gera interesse pois o valor de mercado de algumas empresas pode ser maior do que o valor de seu patrimônio tangível.

2. DESENVOLVIMENTO

O presente trabalho tem como objetivo apresentar um estudo aprofundado sobre o tema aprendizagem organizacional. Serão abordados também os seguintes sub-temas: definição de aprendizagem organizacional; a importância da aprendizagem organizacional; diferença entre aprendizagem individual e aprendizagem organizacional; como as organizações aprendem; resultados que a aprendizagem organizacional pode trazer para as organizações e por fim, dificuldades da aprendizagem organizacional. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, que para Marconi e Lakatos (2010), abrange toda bibliografia já tornada pública, por jornais, revistas, livros e até meios de comunicação orais. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre um determinado assunto. Para Casarin H. e Casarin S. (2012), pesquisa bibliográfica é um estudo de textos já analisados e publicados.

2.1 DEFINIÇÃO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

De acordo com Takahashi (2015), a aprendizagem organizacional é um processo de aprendizagem dentro das organizações, e tais processos de aprendizagem abrangem alguma modificação. Para Robbins (2009), aprendizagem é uma mudança permanente que

ocorre no comportamento a partir de uma experiência direta, como a observação ou a prática, ou indireta, como pela leitura. Ainda de acordo com o autor, no ponto de vista da aprendizagem organizacional, essa mudança pode ser positiva ou negativa. Segundo Argyris (1991), a aprendizagem organizacional ocorre quando indivíduos de uma organização experimentam uma situação problemática, investigam-na e encontram soluções para ela, buscando atender o interesse da organização.

2.2 IMPORTÂNCIA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

De acordo com Branco (2011), a aprendizagem organizacional deve ser tratada como uma vantagem competitiva pelas organizações que buscam uma posição de destaque no atual contexto da economia. Devido a isso, muitas organizações estão investindo cada vez mais recursos nessa área. Segundo Robbins (2009), para que as organizações não sejam extintas, no atual cenário do mercado, é necessário que elas estimulem a inovação, a flexibilidade e melhorem sua qualidade de produtos e serviços oferecidos. Para Takahashi (2015) as organizações precisam, com base no comportamento antigo, aprender, desaprender e reaprender. Para que cresçam, é necessário que sejam inovadoras e competitivas.

2.3 DIFERENÇAS ENTRE APRENDIZAGEM INDIVIDUAL E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

De acordo com Takahashi (2015) a aprendizagem organizacional não é a junção das diferentes aprendizagens individuais. Ainda de acordo com Takahashi (2015), os níveis

QUADRO 1 – PERSPECTIVAS DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

COMPORTAMENTAL OU BEHAVIORISTA	Tem como base o comportamento, os estímulos e as respostas causadas por esses estímulos.
COGNITIVA	É mais ampla do que a behaviorista, pois tem base na aprendizagem de conceitos, na resolução de problemas e na mudança dos modelos mentais. Usa de dados comportamentais, objetivos e também de dados subjetivos.
SOCIOCULTURAL	Refere-se ao coletivo, ao relacionamento humano, à mudança de significado das ações e símbolos, da cultura, que ocorre através da participação social; ela é situacional, ou seja, ocorre de acordo com o contexto da organização.

FONTE: Adaptado de Takahashi (2015)

de aprendizagem são: individual, em grupos ou na organização como um todo. A aprendizagem organizacional não é um processo linear. Ela exige interação e compartilhamento no processo de aprendizagem. Para Takahashi (2015), a aprendizagem organizacional é diferente e ainda mais complexa do que a soma da aprendizagem individual, pois envolve três perspectivas: a comportamental, a cognitiva e a sociocultural. As 3 perspectivas serão detalhadas no quadro 1:

Ainda de acordo com Takahashi (2015), a aprendizagem organizacional é permeada de valores e crenças, seja no aspecto comportamental, cognitivo ou sociocultural. As organizações absorvem os padrões e culturas do lugar em que está inserida; também desenvolve valores e crenças que são compartilhados entre seus colaboradores. Essa cultura interfere em como as organizações criam e mantém suas rotinas. Já o modelo de aprendizagem organizacional de Crossan *et. al* (1999), relata que a aprendizagem pode acontecer em três níveis: individual, em grupo e em organização. Cada um desses níveis alimenta o outro através de quatro processos, chamados também de 4I's: intuição, interpretação, integração e institucionalização.

QUADRO 2 – 4 PROCESSOS DA APRENDIZAGEM

INTUIÇÃO	Refere-se ao individual, ao subconsciente, onde aprendemos através das experiências vividas.
INTERPRETAÇÃO	Refere-se à exposição de ideias através de palavras e práticas onde há compartilhamento com outros indivíduos.
INTEGRAÇÃO	Envolve as práticas e entendimento compartilhados entre os indivíduos formando vínculos entre os colaboradores e a organização.
INSTITUCIONALIZAÇÃO	Refere-se à regras, sistemas, normas e procedimentos, faz com que a aprendizagem seja inserida nas práticas e rotinas da organização, tornando-a parte da memória da organização.

FONTE: Adaptado de Crossan, Lane e White[1] (1999), citado por Takanashi (2015)

2.4 COMO AS ORGANIZAÇÕES APRENDEM

Segundo Argyris (1991) os indivíduos experimentam, face à situação problema, uma discrepância de desempenho, representada por uma desconexão entre o resultado da ação esperada e da ação realizada. Eles respondem a essa discrepância por meio de um processo de reflexão e posterior ação que os orienta a mudar as imagens da organização ou a forma como interpretam seus fenômenos. Essas respostas permitem aos

indivíduos reestruturar suas atividades e atitudes perante a organização, alterando a forma como operam na organização (ARGYRIS, 1991). Para que as organizações consigam alcançar os objetivos de aprender constantemente, algumas disciplinas precisam ser desenvolvidas: o domínio pessoal, os modelos mentais, o objetivo comum (uma visão compartilhada entre as equipes), a aprendizagem em grupo e o raciocínio sistêmico (SENGE, 1999). Cada uma das cinco disciplinas será explicada a seguir:

a) A disciplina de domínio pessoal refere-se à espiritualidade. Cada um deve esclarecer o seu objetivo, compreender porque está traçando esse caminho, encontrar suas energias e determinar onde quer chegar (SENGE 1999);

b) Os modelos mentais são ideais que moldam o jeito de enxergar o mundo, de julgar as coisas e de comportar-se. Para que a aprendizagem ocorra, não se deve impor um modelo mental, pois o objetivo não é um consenso de modelo mental entre o grupo e sim, observar qual o melhor modelo mental para a situação. Quando há diferentes modelos mentais, há diferentes perspectivas (SENGE 1999);

c) Os objetivos comuns são os valores e crenças que são compartilhados entre os colaboradores da organização e fazem com que eles se sintam parte da organização (sentimento de coletividade e comprometimento). Existe grande diferença entre o comprometimento e a obediência: o comprometimento traz paixão, energia e empolgação com o que se está fazendo; já na obediência, não existem esses sentimentos, faz-se somente o necessário para alcançar o objetivo (SENGE 1999);

d) Na aprendizagem em grupo, os indivíduos devem orientar o potencial de muitas mentes pensando junto para que a inteligência do grupo seja maior que o somatório das inteligências dos indivíduos. Essa disciplina exige o exercício do diálogo e da discussão. A discussão é como um bate-rebate onde um tema é analisado de diferentes pontos de vista e cada indivíduo apresenta o seu próprio ponto de vista a fim de “ganhar a disputa”; durante o diálogo, o tema é visto de diferentes ângulos como na discussão, porém não há uma disputa; cada indivíduo apresenta suas ideias livremente e começa-se a montar um raciocínio coletivo (SENGE 1999);

e) O raciocínio sistêmico, chamado de A Quinta Disciplina, refere-se à mudança de mentalidade, onde toda a realidade é formada em círculo, em relações de causa e feito, chamadas de “processo de *feedback*”. O raciocínio sistêmico é a disciplina que integra todas as outras quatro. (SENGE 1999).

Já para Robbins (2009), existem três teorias de aprendizagem: condicionamento clássico, o condicionamento operante e a aprendizagem social. As três teorias serão explicadas a seguir:

a) Condicionamento clássico: Essa teoria foi testada utilizando um cão, um pedaço de carne e uma sineta. Quando o pedaço de carne era mostrado para o cão, sua saliva aumentava. Quando a sineta era tocada, não havia aumento de saliva. Depois de tocar a sineta antes de mostrar a carne, por várias vezes, o cão associou a sineta ao pedaço de carne e posteriormente, ao tocar apenas a sineta, o cão aumentava a salivação. A carne apresentada chama-se de estímulo não condicionado, e a resposta a esse estimulo se chama resposta não condicionada. A sineta é o estimulo condicionado, que ao ser associada ao estimulo não condicionado (carne), passou a produzir uma resposta chamada de resposta condicionada. Essa teoria baseia-se na associação entre o estimulo condicionado e o estimulo não condicionado (ROBBINS 2009);

b) Condicionamento operante: Essa teoria defende que as pessoas aprendem devido às consequências, seja para atingir algo que querem ou para evitar algo que não querem. Em resumo, quando as consequências são positivas para determinadas situações, elas ocorrem com mais frequência, porém quando as consequências são negativas, elas tendem a diminuir sua frequência (ROBBINS 2009);

c) Aprendizagem social: Essa teoria defende que as pessoas podem aprendem tanto pela observação de modelos, como professores, pais e ídolos, quanto pela experiência vivida pela própria pessoa (ROBBINS 2009). Para Takahashi (2015) a aprendizagem organizacional pode ocorrer de três maneiras: em circuito simples, em circuito duplo ou por meio da deutero aprendizagem.

QUADRO 3 – MANEIRAS COMO A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL PODEM OCORRER

CIRCUITO SIMPLES	Ocorre quando há melhorias incrementais em rotinas e ações da organização, correção de pequenos erros, sem mudar a essência do modo de agir da organização.
CIRCUITO DUPLO	Ocorre quando existem mudanças mais profundas na organização; essas mudanças atingem os valores da organização, logo, precisam de mais reflexão.
DEUTERO APRENDIZAGEM	Ocorre quando a organização está ciente do seu processo de aprendizagem.

Fonte: Adaptado de Takahashi (2015)

Ainda segundo Takahashi (2015), existem quatro fatores contextuais que afetam a possibilidade da aprendizagem ocorrer. São eles a cultura, a estratégia, a estrutura e o ambiente. A cultura organizacional pode ter uma influência positiva ou negativa sobre o aprendizado organizacional. Pode ser negativa, no sentido de dificultar a aprendizagem do que é novo, e positiva quando a aprendizagem já está inserida em seus valores, sendo assim um processo mais natural. A cultura organizacional estabelece os valores e as estratégias (TAKAHASHI 2015). Já a postura estratégica da empresa pode restringir ou

incentivar espaço para a aprendizagem organizacional enquanto que as estruturas engessadas e com altas hierarquias, tendem a inibir a aprendizagem.

2.5 POSSÍVEIS RESULTADOS GERADOS PELA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Para que a aprendizagem tenha ocorrido no âmbito organizacional, é necessário que tenham ocorrido profundas mudanças, afetando os valores da organização. A aprendizagem organizacional é um método que provoca resultados a médio e longo prazo e estes resultados ajudam os colaboradores da organização a serem mais eficazes, e comprometidos (TAKAHASHI, 2015). O funcionário que veste a camisa da empresa é mais comprometido com os objetivos que ela busca. Um dos mais relevantes resultados que a aprendizagem organizacional produz é o compartilhamento de conhecimento dentro da organização. Isso porque permite o aprendizado e a transmissão dele para os demais.

Desta forma, a possibilidade de aprender algo novo é constante, o que agrega na vantagem competitiva da organização. A partir desta troca de experiências e conhecimentos, as atividades da empresa se tornam cada vez mais rápidas e eficazes. Ter funcionários que buscam soluções inovadoras pode trazer à organização, serviços e produtos que satisfazem as necessidades tanto de seus clientes internos e externos. De acordo com Branco (2011), quando a aprendizagem organizacional está bem estruturada na empresa, ocorre a mudança estratégica que tem o objetivo de ajustar a organização de acordo com as necessidades externas. Segundo Angeloni (2008) os colaboradores que passam por esse processo de aprendizagem organizacional apresentam as seguintes competências: competitividade; capacidade de enfrentar um ambiente de constantes mudanças; capacidade de compreender o negócio, tendo consciência das atitudes do presente e suas consequências no futuro da organização; capacidade de gerenciar informações e novos conhecimentos e por fim, capacidade de trabalhar em equipe.

2.6 DESAFIOS DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Para Robbins (2009), o maior desafio para as organizações é tornar seus colaboradores criativos e tolerantes às mudanças. Segundo Senge (1999), as principais dificuldades em se lidar com a aprendizagem organizacional são: quando os indivíduos focam apenas em seus cargos; quando há a necessidade de se procurar um outro responsável por realizar certa atividade que não foi executada corretamente e quando há a tendência a prender-se à eventos rápidos, como as metas do mês, e não observar as medidas tomadas que terão resultado futuramente, em processos mais lentos.

3. CONCLUSÃO

O presente trabalho teve o objetivo de apresentar um ensaio teórico sobre aprendizagem organizacional. A metodologia utilizada pela equipe foi a pesquisa bibliográfica. Por meio de tal pesquisa, foi possível identificar que a aprendizagem organizacional ocorre quando indivíduos experimentam uma situação problemática, investigam-na e encontram soluções para ela. É um conceito relevante não só porque busca atender aos interesses de uma organização mas também porque a torna competitiva frente às demais.

Foi constatado também que a aprendizagem organizacional não é a mera soma das aprendizagens individuais dos colaboradores. Foi possível reconhecer ainda que existem três diferentes perspectivas da aprendizagem organizacional (a comportamental, a cognitiva e a sociocultural) e quatro processos que levam até ela (a intuição, a interpretação, a integração e a institucionalização). No presente trabalho também foi descrito como as organizações aprendem. Essa descrição foi feita por meio das cinco disciplinas de Senge: condicionamento clássico, condicionamento operante, aprendizagem social; circuito simples e circuito duplo e deutero aprendizagem.

Ao apresentar os possíveis resultados que a aprendizagem organizacional pode trazer para as organizações, a equipe destaca os seguintes pontos positivos: capacidade da empresa de enfrentar um ambiente de constantes mudanças, facilidade de trabalhar em equipe, compartilhamento de informações e valorização das competências dos colaboradores. Alguns desafios também foram identificados: desenvolver nos funcionários a capacidade de aceitar mudanças, aprimorar a criatividade deles e fazê-los pensar na empresa como um todo e não apenas em seu próprio cargo ou metas.

Durante o desenvolvimento desta pesquisa, duas dificuldades foram encontradas: a impossibilidade da equipe se encontrar presencialmente (devido à obrigatoriedade do distanciamento social imposto pela Covid-19) e à dificuldade de encontrar materiais que expusessem experiências (de sucesso ou não) de empresas reais com a aprendizagem organizacional.

4. REFERÊNCIAS

ANGELONI, M. T. **Organizações do Conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia**. 2. Ed. – São Paulo: Saraiva, 2008.

ARGYRIS, C. ***Teaching smart people how to learn***. Harvard Business Review, may-june, p. 5- 15, 1991.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

BRANCO, V. R. C. **Aprendizagem Organizacional**. São Paulo: Livronovo, 2011.

CASARIN, H. C. S. e CASARIN, S. J. **Pesquisa científica: da teoria à prática**. 1. ed. São Paulo: Intersaberes, 2012.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. ***An Organizational Learning Framework: from Intuition to Instituition.*** The Academy of Management Review, v. 24, n. 3, p. 522-537, Jul. 1999.

LEITE, L. M. F. S. **Um estudo sobre aprendizagem organizacional**. FGV: Rio de Janeiro, 2013.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson, 2009.

SENGE, P.M. **A Quinta Disciplina - caderno de campo**: Estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende.1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TAKAHASHI, A. R. W. **Competências, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento.** 1 ed. Curitiba: InterSaberes, 2015.

TONET, H. C.; DA PAZ, M. G. T. **Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 10, n. 2, abr./jun. 2006.