

Aprendizagem Organizacional: considerações sobre metodologias de promoção e desenvolvimento

Edson Oliveira Neves¹

Resumo

Este trabalho explora e analisa importantes aspectos relacionados à aprendizagem organizacional. Busca-se situar o tema dentro da Gestão do Conhecimento como uma forma de apropriação e recriação do conhecimento. A aprendizagem organizacional está relacionada com a ideia de inovação, adaptação, melhoria contínua, sendo de fundamental importância para empresas que desejam manter-se competitivas, lidarem com toda a turbulência e complexidade ambiental e, alçarem posições privilegiadas no mercado. Nesse sentido, é apresentado algumas considerações sobre metodologias e elementos que influenciam e condicionam a aprendizagem individual e coletiva como o processo de aprendizagem, o ambiente participativo, os modelos de aprendizagem e os valores culturais e comportamentais.

Palavras-chave: Conhecimento, Aprendizagem, Organização, Cultura.

Abstract

This paper explores and analyzes important aspects related to organizational learning. It attempts to situate the theme inside of the Administration of the Knowledge as a form of appropriation and re-creation of the knowledge. The learning organizational is related with the idea of innovation, adaptation, continuous improvement, being of fundamental importance for companies that want to remain competitive, they work with the whole turbulence and environmental complexity and, they raise privileged positions in the market. Therefore, it is presented some considerations on methodologies and elements that influence and constrain individual and collective learning as the process of learning, collaborative environment, learning models and cultural values and behavior.

Key-words: Knowledge, Learning, Organization, Culture.

1. Introdução

O conhecimento é sem dúvida, nos dias atuais, o bem mais precioso que uma organização pode possuir. O impacto do conhecimento nas organizações é tal que ele é tratado não mais como um fator estratégico em potencial, acessível a poucos privilegiados, mas como elemento comum, porém essencial à sobrevivência organizacional. O lugar, antes ocupado pela imponência da estrutura física e tecnológica e pelos grandes volumes de capitais, é hoje

¹ IFNMG - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais.

ocupado pelo conhecimento. Ou seja, sem ele as chances de permanência no mercado são mínimas.

A gestão do conhecimento se desenvolve sobre os ganhos alcançados pelas empresas a partir da valorização e desenvolvimento do conhecimento na organização. Associadas a essa gestão estão diversos processos, políticas e práticas que, coerentemente aplicados, promovem o desenvolvimento do potencial criativo e inovador garantindo competitividade à organização. A partir da observação desses aspectos relacionados à gestão do conhecimento, percebe-se com clareza que as empresas que procuram dar mais ênfase a estas práticas se enquadram entre as mais bem sucedidas e competitivas do mercado.

O conhecimento assume, neste contexto, o caráter de principal mediador para consecução dos ideais e objetivos das organizações. Sua valorização permite às organizações o desenvolvimento de estratégias mais condizentes com o mercado, além de proporcionar uma visão mais coerente quanto às alternativas e práticas de gestão dos recursos organizacionais. Neste sentido, o fluxo de informações, somado aos benefícios das inovações tecnológicas e a um rico processo de aprendizagem organizacional, transferem à organização a capacidade de gerir adequadamente o conhecimento que lhe permite desenvolver extraordinariamente a criatividade, desenvolvimento e inovação.

A aprendizagem organizacional está ligada aos processos e estilos gerenciais que promovem a captação, conversão e o processamento rápido de novas informações; às práticas que inferem um aprendizado planejado e às políticas de incentivo à qualificação e à participação. Ela envolve a valorização da experiência, do cognitivo, apregoa o questionamento dos padrões e normas técnicas numa perspectiva de desenvolvimento e inovação, além de promover o acesso e a socialização de informação como estratégia de criação e recriação do conhecimento.

Thurow (1997 apud Terra, 1999) observa que estudos recentes mostram que as taxas de retorno sobre investimento em qualificação são mais do que duas vezes maiores que aquelas obtidas em investimentos em fábricas e equipamentos. Outra pesquisa aponta que cada ano adicional de estudo implica em um aumento de produtividade de 8,5% no setor industrial e 13% no setor de serviços (THE ECONOMIST, SEPT. 1996 apud TERRA, 1999).

A sobrevivência está na adaptação e compreensão dessa nova realidade. A complexidade que envolve e determina estes tempos exige mudanças radicais que atinjam e

concentrem em toda organização, em todos os níveis. São mudanças conceituais, comportamentais, culturais, de processos e procedimentos, práticas de gestão e tantas outras.

2. A Aprendizagem Organizacional

A gestão do conhecimento exige estímulo aos processos de geração, de apropriação e de difusão do conhecimento. O grande desafio nessa gestão é, sem dúvida, como gerenciar esse recurso. Neste contexto, são de extrema relevância aspectos como a interiorização, a aplicação e o desenvolvimento do conhecimento na organização.

O princípio da apropriação do conhecimento é, sem dúvida, a aprendizagem. Neste sentido, as empresas precisam desenvolver sistemas que condicionem e promovam a mesma. Essa aprendizagem pode ser planejada e se dá em nível individual e organizacional. A aprendizagem organizacional está diretamente ligada à capacidade de gerir bem o conhecimento existente e adquirido pela organização. Essa gestão se dá pela valorização da experiência, dos processos e técnicas bem sucedidas e, que convergem de um modo geral para o constante e intensivo desenvolvimento da organização.

Segundo Vico Mañas (2002), todas as organizações empresariais possuem um conhecimento organizacional que é a capacidade de executar coletivamente tarefas que as pessoas não conseguem fazer atuando de forma isolada; tarefas essas que são projetadas para criar valor para as partes interessadas na organização. O papel da aprendizagem organizacional seria, portanto, o de ampliar esse conhecimento através de um aprendizado planejado e desenvolvido conforme as necessidades apresentadas pela organização.

A aprendizagem é algo comum às organizações. Mas essa caracterização do processo como uma ação planejada, organizada, controlada e dirigida, é algo relativamente novo e ainda muito pouco aplicada. Isto, porém, determina a rapidez, a sistematização e o alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa. Como observa Souza e Kubo (2002), a aprendizagem organizacional está ligada ao conjunto de processos internos que melhoram ou mantém o desempenho baseado na experiência. Essa ação efetiva da aprendizagem se dá através do desenvolvimento do conhecimento existente e da contínua aquisição, disseminação e utilização de outros.

Para Motta e Vasconcelos (2004, p. 343), o conceito de aprendizagem organizacional está relacionado com a ideia de inovação social e tecnológica nas organizações, complementa:

refere-se à institucionalização de regras, aos procedimentos e aos estilos gerenciais que promovem a captação e o processamento rápido de informações novas permitindo o questionamento contínuo dos padrões cognitivos e técnicos predominantes no sistema organizacional em um dado momento. O questionamento dos padrões existentes, com base em informações novas, permite a correção do curso da ação e a invenção e implantação de novos padrões e normas de referência, dentro de uma perspectiva evolutiva. Dessa forma, as organizações podem adaptar-se rapidamente às mudanças que ocorrem em seu setor produtivo e conquistar vantagem competitiva.

A grande dificuldade que enfrentam as organizações com relação à aprendizagem organizacional é justamente o desenvolvimento dessa capacidade de aprender. Este processo requer da organização alguns esforços específicos, dentre estes a flexibilidade e o poder de adaptação aos novos conhecimentos absorvidos e, igualmente importante, a capacidade de despojar-se completamente de muitos dogmas comuns às organizações. Todos esses aspectos exigem da organização um trabalho de excelência na cultura organizacional em todos os níveis institucionais. Muitas vezes a inserção de novos conhecimentos na organização exige o abandono de outros tantos e esse abandono se torna extremamente doloroso em algumas situações. É uma tarefa difícil que pode envolver um delicado planejamento objetivando essa aceitação.

Nonaka e Takeuchi (1997) abordam que, basicamente, o conhecimento organizacional pode ser explícito ou tácito. Como explícito tem-se o conhecimento exibido em desenhos técnicos, manual de procedimentos e memórias de computador. Já o conhecimento tácito inclui o discernimento, o instinto e a compreensão profunda. Este é fundamental para tornar o conhecimento explícito útil. A proposta da aprendizagem organizacional é, portanto, a valorização e o desenvolvimento do conhecimento tácito e isto está intrinsecamente relacionado aos fatores culturais da organização.

Vico Mañas (2002) apresenta três tipos básicos de aprendizado organizacional:

- 1) aprender como melhorar o conhecimento organizacional existente;
- 2) aprender a criar o novo conhecimento organizacional, também conhecido por inovação;
- 3) disseminar ou transferir o conhecimento para as várias áreas da organização.

A proposta da aprendizagem organizacional de fato envolve todas essas ações dos aprendizados citados por Vico Mañas. O alcance destes objetivos específicos ou ações

efetivas dos tipos de aprendizado são abordados por diversas práticas gerenciais, processos e modelos de aprendizagem organizacional. A aplicação destes pressupõe um grande transtorno na organização em função das importantes e necessárias mudanças internas.

A aprendizagem organizacional leva as empresas a desenvolverem uma melhor percepção de suas próprias necessidades além de aguçar o discernimento entre as diversas possibilidades de ação. “Experiências com novas técnicas de qualidade, reflexões sobre diferenças culturais e tentativas de implementação de sistemas de gestão internacionais compõem o quando de abrangência da aprendizagem organizacional.” (SOUZA E KUBO, 2002, P.226). É fato que as empresas lidam continuamente com muitos processos, técnicas e programas. E, nessa perspectiva, espera-se, por exemplo, que as empresas possam aplicar as técnicas certas nos momentos e locais certos.

Souza e Kubo (2002) abordam que o desenvolvimento da aprendizagem organizacional nas empresas brasileiras tem levado ao estudo, ao conhecimento, à diferenciação e ao esclarecimento das estratégias administrativas. Relatam as diferenças existentes na identificação e aplicação dos programas de qualidade total no Japão e no Brasil. Os dois países passavam por momentos bastante distintos quando da implementação em massa dos programas de qualidade. Foi exatamente a aprendizagem organizacional a solução encontrada pelo Japão para as conseqüências econômicas e sociais advindas da derrota na Segunda Guerra Mundial. Para esses autores “a aquisição de conhecimentos que pudessem levar ao aumento da competitividade, das experiências e disseminação de técnicas de qualidade constitui o fator responsável pelo sucesso das empresas japonesas” (SOUZA E KUBO, 2002, P.226). Sendo esta, portanto, a influência maior para o surgimento da preocupação pela qualidade total no Japão - País precursor das principais e mais modernas práticas de gestão da qualidade.

A aprendizagem organizacional dá às empresas o poder de considerar as mais diversas circunstâncias que envolvem as diferentes estratégias e práticas administrativas. Muitas das incoerências existentes no desenvolvimento dos programas de qualidade no Brasil, como as falhas na aplicação e interpretação, são reduzidas em uma empresa que aprende e dão lugar à evolução e à adaptação a realidade cultural, econômica e social do seu ambiente.

3. Cultura organizacional e aprendizagem

Segundo Chiavenato (1998, p.279) a cultura organizacional

é um conjunto de crenças, expectativas, valores e maneiras de fazer as coisas que, consciente ou inconscientemente, cada organização vai adotando e acumulando ao longo do tempo e que passa a condicionar fortemente o pensamento e o comportamento dos seus membros.

O sucesso na aplicação de modelos de aprendizagem e todas as outras tantas práticas ligadas à gestão do conhecimento podem fracassar em seus propósitos se não estiverem atrelados a uma mudança comportamental e cultural dentro da organização.

Mas como trabalhar mudanças em uma cultura existente de longo tempo e que se encontra amplamente solidificada e arraigada? Chiavenato (1998) observa que a cultura organizacional não é rígida nem imutável, mas susceptível de redefinição e de mudança. Para se mudar a cultura de uma organização é preciso criar um conjunto coerente de crenças e valores que predominem sobre os demais, realcem a filosofia administrativa da empresa e determinem o comportamento futuro da organização a partir do conhecimento e aceitação da conduta imposta por estas crenças e valores.

Para Chiavenato (1998) a mudança cultural exige da organização uma capacidade inovadora caracterizada pela adaptabilidade para agir ou reagir conforme as exigências do meio ambiente, um senso de identidade própria, a compreensão realista e exata do ambiente e a integração e interação entre os participantes da organização.

Como salienta Vico Mañas (2002), é necessário uma preparação do ambiente interno, um trabalho direcionado à conscientização e compreensão para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional. Com efeito, torna-se necessário para esta preparação do ambiente, um estudo minucioso sobre a cultura da organização e, se necessário, o desenvolvimento de um trabalho estratégico para a inclusão dos modelos de aprendizagem organizacional.

É preciso dotar a organização de flexibilidade, abater a cultura de exaltação de rotinas, valorizar o auto-exame individual e grupal, procurar criar e desenvolver a filosofia de conjunto permitindo o desenvolvimento de uma visão sistêmica. A alta administração deve rever seus conceitos rotulados, preconceitos e crenças em relação às práticas de gestão, procurando dessa forma o auto-desenvolvimento e adequação às exigências do mercado.

Souza e Kubo (2002) em análise sobre a realidade cultural das empresas brasileiras diagnosticam a necessidade de uma ênfase especial para os colaboradores da organização e advertem quanto à importância de três aspectos para a obtenção de apoio e aceitação dos

colaboradores da organização: uma gestão planejada de recursos humanos, liderança adequada e conhecimento da cultura existente.

Discutir cultura organizacional no Brasil é falar da importância de uma gestão de recursos humanos estratégica e também de liderança. Por intermédio dessa liderança, pode-se aliar sucesso com satisfação dos empregados. Para tanto, é importante conhecer como está estabelecida a cultura nas empresas brasileiras (SOUZA E KUBO, 2002, P.230).

O desenvolvimento da aprendizagem organizacional, assim como toda a gestão do conhecimento, exige uma verdadeira revolução. Torna-se necessário uma reavaliação de posicionamentos, uma grande recomposição de ideais, valores e comportamentos. Preconiza-se também uma nova visão quanto à participação do intelecto e responsabilidade humana para a organização. Quando se fala em aprendizagem necessariamente está se falando em mudanças e é justamente um trabalho específico voltado para o desenvolvimento cultural que pode determinar o sucesso das mudanças e do processo de aprendizagem. Portanto, a cultura de uma organização pode facilitar a introdução dos mais diversos projetos empresariais como também ser um poderoso impedimento.

4. Modelos de Aprendizagem Organizacional

Os modelos de aprendizagem propõem o desenvolvimento de organizações que aprendem. Todos esses modelos estão alinhados com uma perspectiva de mudança organizacional para permitir o desenvolvimento da aprendizagem, independentemente de quais sejam as práticas ou processos condicionados pelos diferentes modelos.

Entretanto, para a aplicação de qualquer que seja o modelo, deve existir um ajustamento ou preparação mínima do contexto organizacional para promover a concepção dos direcionamentos propostos. Vico Mañas (2002) apresenta esse ajustamento ao descrever que o processo de aprendizado organizacional tem quatro estágios, cada um deles representado por tarefas coletivas: 1) uma conscientização compartilhada da necessidade de aprender; 2) o desenvolvimento de uma compreensão comum do que precisa ser feito; 3) a efetivação de ações alinhadas com a estratégia corporativa para melhorar o desempenho e 4) a condução de análises conjuntas.

A partir da exploração de alguns dos modelos de aprendizagem com grande representatividade na literatura, levantou-se os principais aspectos que corroboram para a

criação e o desenvolvimento de uma organização que aprende. A linha de ação desses modelos de aprendizagem se encontra ancorada nesses direcionamentos que envolvem a capacidade organizacional de aprender a desaprender, a conversão do conhecimento individual para o organizacional e outros aspectos ou direcionamentos desenvolvidos e defendidos pelos modelos e que determinam a aprendizagem organizacional.

5. Análise dos direcionamentos dos modelos de Aprendizagem Organizacional

5.1 O aprender a aprender e a desaprender

Este aspecto envolve uma reavaliação dos valores culturais da organização. Pode exigir uma radical mudança em sua cultura e colocar em cheque os valores fundamentais da organização. Na maior parte das organizações, o composto cultural é inflexível; há uma enorme resistência às mudanças, principalmente aquelas que se referem aos modelos comportamentais tradicionais. Tais resistências criam para a organização uma dificuldade de assimilar novas tendências, novos paradigmas e por fim, novos conhecimentos.

A quebra desse aspecto cultural de aversão ao novo ou elemento estranho à organização cria um ambiente mais propício à aceitação de novos conhecimentos e abre caminho para o desenvolvimento da aprendizagem.

Aprender a desaprender consiste em deixar o passado e envolve todo este trabalho na essência cultural da organização. Talvez seja razoavelmente mais complicado de se aplicar do que o aprender a aprender, pois muitas vezes as organizações se projetam em termos de estrutura, processos, políticas numa perspectiva de continuidade, sem nenhuma intenção de mudanças futuras. Ou seja, o próprio sistema e infra-estrutura criados dificultam mudanças posteriores para o desaprendizado.

O desaprender envolve o abandono de práticas e projetos que fazem ou fizeram sucesso na organização. Como menciona Terra (1999), é relativamente complicado o abandono de aspectos que desenvolvem ligações econômicas e emocionais. Porém, até mesmo práticas negativas, não lucrativas ou modelos econômicos frustrantes apresentam dificuldades para serem desaprendidos quando a cultura organizacional não permite ou dificulta esse exercício. É preciso repensar o atual contexto cultural. Como afirmam Souza e Kubo (2002, p.229) “É preciso criar uma cultura de mudanças e recriar a cultura da empresa”.

Toledo e Regis (1996) apresentam essa importante necessidade de desaprender para que as empresas e organizações em geral possam enfrentar toda essa turbulência dos

mercados, já que muitas vezes as organizações relutam em deixar para trás práticas ultrapassadas e desconexas com as exigências da realidade e que não raramente impedem o desenvolvimento inovador e criativo dentro da organização. É o ato de se despojar destes dogmas tradicionais, a partir do desaprendizado, que mostra que a organização está se permitindo um novo aprendizado.

Enquanto as lideranças não exercitarem, suficientemente o desaprendizado elas estarão bloqueadas para o exercício de aprender e de utilizar a inovação para enfrentar o cenário em constante mutação. Dessa forma, estarão permanentemente tentadas a ressuscitar fórmulas baseadas em posturas autoritárias e tecnocráticas que estão em processo de obsolescência acelerada (TOLEDO E REGIS, 1996, P.58).

5.2 Participação e visão sistêmica

Uma organização que favorece a participação de todos os seus membros possui não apenas o seu corpo executivo como dirigentes exclusivos da organização, mas todo o pessoal da organização. Isto é visão sistêmica.

A competitividade existente entre as pessoas por melhores condições de trabalho e emprego está formando uma geração de profissionais com muito conhecimento acumulado. Com isso, as empresas estão compondo seus quadros com indivíduos cada vez mais instruídos e preparados - uma capacidade intelectual em contínuo crescimento que vem se estabelecendo nas empresas. Contudo, ainda é pouco reconhecida e praticamente inexplorada.

A proposta de participação vislumbra a abertura dos canais de comunicação permitindo o fluxo de informações entre os diversos níveis hierárquicos e dentro dos próprios níveis. As possibilidades de desenvolvimento da criatividade e da inovação são tamanhas quando se permite a participação. Porém, não basta criar facilidades para essa participação, é preciso que se crie também o desejo de participar. Isso é plenamente possível através de uma visão sistêmica dentro da organização.

As organizações precisam fazer com que todo o seu contingente desenvolva uma visão responsável, um compromisso real com esta. Isso só é possível através dessa percepção de que todos fazem parte de um sistema. Quando uma parte não funciona bem todo esse sistema é abalado.

O pensamento sistêmico possibilita uma visão compartilhada e estimula o compromisso de longo prazo. Fica evidente essa visão compartilhada a partir dos trabalhos em equipes multidisciplinares que permitem, por meio de células, a visualização da

abrangência organizacional e permitem também o desenvolvimento individual e a assunção de responsabilidade pelos resultados.

O desenvolvimento de equipes de trabalho exige da organização uma avaliação crítica de sua conjuntura, principalmente no que se refere às tarefas distribuídas e aos aspectos culturais. Toledo e Regis (1996) argumentam sobre isto. Segundo estes autores muitas empresas fracassaram ao estabelecerem equipes direcionadas para algum projeto ou trabalho específico com uma abordagem participativa. A falta de um cuidado especial em preparar os membros desses grupos ou equipes faz com que as pessoas passassem a representar exclusivamente suas respectivas áreas, o que gera um intenso clima de disputas.

5.3 Comunicação e socialização

A aprendizagem organizacional dá-se a partir da interação entre pessoas. A organização precisa favorecer o contato pessoal ou a socialização tanto entre pessoas de um mesmo grupo departamental como entre os próprios departamentos. Existe uma séria deficiência que comumente ocorre em empresas de grande porte. Funcionários chegam a passar anos trabalhando dentro de uma mesma organização sem terem contato algum com funcionários ou diretores de outro setor ou departamento.

Terra (1999) enfatiza a relação entre comunicação e o aprendizado organizacional. A comunicação possibilita o contato entre as diferentes culturas e subculturas existentes dentro da organização. A falta desse contato proporcionado pela comunicação e também pela socialização pode implicar na morte prematura de importantes projetos e ideias inovadoras.

A comunicação no ambiente organizacional deve ser intensa e em todas as direções. O acesso à informação deve ser facilitado e democratizado. “A informação e a comunicação possibilitam partilhar e difundir a aprendizagem por todas as unidades da empresa, com a condição efetiva de existir união em coleta, troca, interpretação e utilização das informações.” (VICO MAÑAS, 2002, P.53).

A comunicação também envolve a reaproximação das relações entre as funções da empresa abandonando o caráter competitivo que se desenvolveu na maioria das organizações. É muito fácil encontrar nas organizações disputas entre departamentos ou grupos distintos. Esta competitividade interna pode significar grandes perdas para a organização. Projetos, planejamentos, decisões importantes e aspectos intrínsecos à gestão do conhecimento como criatividade e inovação, todos podem ser frustrados pela falta de cooperação interna, o que

representa um grande empecilho ao desenvolvimento organizacional. Não há como pensar em canais de comunicação, fluxo e democratização de informações, sem pensar em consenso e cooperação entre diferentes departamentos ou grupos da empresa.

Para que haja comunicação é preciso permitir o contato entre indivíduos. Isto se dá através da socialização desses indivíduos dentro da organização. A socialização e a comunicação são, portanto, interdependentes e de ação conjunta. Neste sentido aborda Quel (2002b, p.50) que “a transferência do conhecimento tácito pressupõe relacionamento entre indivíduos com mesmos objetivos ou metas e esse processo permite a chamada socialização do conhecimento entre as partes”.

6. Relação entre o aprendizado individual e o organizacional

Conforme Terra (1999), o aprendizado individual não leva necessariamente ao aprendizado organizacional, mas é impossível considerar o desenvolvimento da aprendizagem organizacional sem levar em conta a participação social permissiva. Comungando com esse pensamento Fleury e Oliveira Junior (2002, p. 133) observam que “todo processo de aprendizagem e criação de novo conhecimento começa no nível individual”.

A harmonia de expectativas individuais e organizacionais leva a uma visão comum e promove o crescimento da organização. Esta correlação indica que o pensar organizacional exige necessariamente o pensar individual. As mudanças e transformações necessárias para promover o desenvolvimento da aprendizagem organizacional podem e devem ser visualizadas em foco individual.

Vico Mañas (2002, p. 227) ressalta a importância de se trabalhar o aprendizado individual para garantir o sucesso do aprendizado organizacional. Observa que

O aprendizado nas organizações é atualmente uma questão mais de sobrevivência no médio e longo prazos do que apenas um diferencial que outrora atraía mão-de-obra com grande potencial de crescimento. O aprendizado nas empresas parte do individual e se solidifica em busca do aprendizado coletivo, isto é, o organizacional.

O autor relata ainda que o aprendizado individual apresenta-se como um importante fator motivacional: “quando seu aprendizado é implementado e traz resultados para a organização, gera motivação e energia para a produção e a busca do aprendizado contínuo.” (VICO MAÑAS, 2002, P.227).

A organização tem um papel altamente importante em favorecer o desenvolvimento da criatividade e da busca do crescimento individual. Nonaka e Takeuchi (1997, p.65) em suas considerações sobre a criação de conhecimento observam que

em termos restritos, o conhecimento só é criado por indivíduos. Uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos. A organização apoia os indivíduos criativos ou lhes proporciona contextos para a criação do conhecimento. A criação do conhecimento organizacional, pois, deve ser entendida como um processo que amplia o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização.

Vico Mañas (2002) caracteriza o conhecimento individual como sendo uma pequena parte do conhecimento organizacional e que possui um desenvolvimento particular para cada momento. Segundo ele é à medida que resolvem seus problemas individualizados que os componentes de uma empresa acumulam conhecimento e, por conseqüência, desenvolvem seu nível de aprendizado.

Cada indivíduo resolve parte desses problemas, dispondo de pequena parcela do conhecimento, por sua vez limitada a certos problemas. Se falarmos do conhecimento geral da empresa, poderemos dizer que cada um tem uma parte dele e ninguém o todo inteiro, que é parcializado e disperso (VICO MAÑAS, 2002, P.73).

Terra (1999), sobre a ação dos principais modelos e processos de aprendizagem individual, destaca que o aprendizado, a geração de novos conhecimentos, o desenvolvimento das potencialidades e a criatividade individual são processos ativos e laboriosos que:

- envolvem todos os sentidos do corpo;
- envolvem um indissociável processo mental e emocional;
- se processam, em grande medida, no subconsciente; daí a importância da intuição e do conhecimento tácito;
- resultam da resolução de tensões e liberação de angústias, principalmente quando envolvem avanços importantes;
- dependem das experiências, tentativas e erros de cada indivíduo; é um processo social que depende da interação com outros;
- incluem a capacidade de combinar diferentes *inputs* e perspectivas e compreender relações complexas, por meio de um permanente processo de reformulação dos modelos mentais e mapas cognitivos;

- estão associados a mudanças de comportamento.

A partir desses processos, conclui-se que o aprendizado individual não é um aspecto ou uma variável propícia à manipulação. Sua ocorrência é intrínseca ao indivíduo. Porém, as condições para que este se desenvolva com maior ou menor facilidade podem ser trabalhadas. A aquisição de conhecimento é um processo que está presente em todos os períodos da vida do homem. É inato; todos o possuem e podem desenvolvê-lo. Tem uma estreita relação com o alcance dos objetivos pessoais. Segundo Quel (2002b, p. 48),

Conforme os objetivos de cada indivíduo vão se modificando suas necessidades de aquisição de conhecimento vão aumentando. Isso acontece desde o nascimento e percorre toda a vida do homem. Uma das formas mais comuns de aquisição de conhecimento ocorre por meio das interações sociais. Na troca de experiências e informações associadas a experimentação, os homens obtêm novas acomodações em suas estruturas cognitivas e, portanto, assimilam novos conhecimentos.

O aprendizado individual pode claramente ser descrito como um comportamento relacionado à motivação em diversas situações. Essas afirmações impulsionam a organização a manter um trabalho específico de desenvolvimento do aprendizado individual na organização. A interação social e a democratização da informação – abordados anteriormente – são elementos essenciais para a geração e desenvolvimento do conhecimento tanto individual como organizacional. A caracterização do indivíduo como parte integrante de um sistema social abrangente e como parte integrante de um sistema social menor - o organizacional - denota a possibilidade de um enorme enriquecimento organizacional a partir do processamento dessas informações e desse conhecimento pelo indivíduo.

Um posicionamento adequado da organização em relação ao aprendizado individual poderá permitir o bom uso de todo esse conjunto de informações e conhecimentos adquiridos externamente e que podem ou não ser interiorizados e desenvolvidos pelos indivíduos. Existe assim uma contínua interação de conhecimentos e informações e o indivíduo acaba sendo o principal canal para o fluxo contínuo entre o ambiente externo e a organização. Essa perspectiva de troca de informações é evidenciada por Quel (2002b, p.48) que afirma que

no cotidiano, a sociedade depara-se com um fluxo constante de dados, informações e conhecimentos. Cada um desses elementos promove uma determinada reação e interfere em um determinado grau com os objetivos individuais, corporativos e sociais. A maneira como essa interferência ocorre determina seu escopo e abrangência.

Terra (1999) aborda o grande mérito que as teorias sobre aprendizado organizacional têm em colocar o processo de geração de novos conhecimentos por parte dos funcionários como forte preocupação nas empresas permitindo enriquecer as interpretações sobre porque algumas práticas gerenciais aumentam a propensão das empresas a se tornarem inovadoras. Pode-se citar trabalhos em equipes multifuncionais, a redução de níveis hierárquicos, estilos democráticos, etc.

Em vista dessa relação entre a aprendizagem organizacional e a individual permite-se observar que a grande façanha dos modelos de aprendizagem organizacional é, sem dúvida, proporcionar as melhores condições ambientais, psicológicas e estruturais no contexto organizacional. De maneira a favorecer adequadamente o desenvolvimento do conhecimento que se dá em uma perspectiva individual, ou seja, a partir do elemento humano na organização.

7. Considerações finais

A aprendizagem organizacional é, definitivamente, de fundamental importância para empresas que desejam se manter competitivas, lidarem com toda a turbulência e complexidade ambiental e, alçarem posições privilegiadas no mercado. Tem uma forte ligação com a capacidade organizacional de adaptar-se, inovar-se, desenvolver-se.

Entretanto, como a aprendizagem organizacional é entendida como um processo que amplia o conhecimento criado a partir do indivíduo, ela exige um novo posicionamento quanto à participação individual na organização e enseja uma revisão dos modelos estruturais, culturais e gerenciais. Ou seja, é necessário que a organização desenvolva a capacidade de aprender a aprender e a desaprender. Este processo requer da organização sacrifícios, pois afeta diretamente seu jeito de ser, envolve uma mudança cultural e comportamental em todos os níveis hierárquicos.

De certo, as organizações que proporcionem um adequado ambiente para o desenvolvimento do aprendizado e participação possuem, claramente, grandes chances de sobreviverem e de obterem sucesso em seus projetos. Somente uma organização com um excelente fluxo de informações e com uma excelente disposição para a aprendizagem é capaz de trabalhar com agilidade e excelência e proporcionar o seu desenvolvimento integral, permitindo à mesma estar sempre à frente ou, pelo menos, em uma situação mais confortável em sua atuação junto ao mercado.

8. REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**: abordagens descritivas e explicativas. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1998, xvi, 831 p. v.2.

QUEL, L. F. **Gestão de conhecimentos e os desafios da complexidade nas organizações**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontífica Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2002a. p. 104.

QUEL, L. F. Gestão de conhecimento: as diferentes lógicas nas organizações. **Revista Unicsul**, Universidade Cruzeiro do Sul, São Paulo, ano 7, n. 9, p. 46-58, dez. 2002b.

SOUZA, J. C. V. de.; KUBO, E. K. de. M. Aprendizagem organizacional e qualidade total: vantagem competitiva. **Revista Unicsul**, Universidade Cruzeiro do Sul, São Paulo, ano 7, n. 9, p. 225-232, dez. 2002.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. 1999. Dissertação (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br/cpub/pt/files/flCpub/indice.php>>. Acesso em: 15 ago. 2003.

TOLEDO, F. de; REGIS, R. **Recursos humanos e globalização**: como enfrentar os novos desafios com humanismo e competência. São Paulo: FTA, 1996. 150 p.

VICO MAÑAS, A. **Administração de Sistemas de Informação**. 3. ed. São Paulo: Érica, 2002. 285 p.

MOTTA, Fernando C. Prestes. VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2004.

NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 11. ed, Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: FLEURY, M. T. L. (org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.