



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA  
CURSO: ADMINISTRAÇÃO**

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

**CAROLINA RODRIGUES VIEIRA ROMERO  
RA: 2075063/0**

**Prof. orientador: M.Sc. Homero Reis**

**Brasília-DF, junho de 2009.**

**CAROLINA RODRIGUES VIEIRA ROMERO**

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Monografia apresentada como requisito para conclusão do curso de bacharelado em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: M.Sc.Homero Reis.

**Brasília-DF, junho de 2009.**

**CAROLINA RODRIGUES VIEIRA ROMERO**

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Monografia apresentada como requisito  
para conclusão do curso de bacharelado  
em Administração do UniCEUB – Centro  
Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: M.Sc.Homero Reis.

**Banca examinadora:**

---

**Prof. M.Sc Homero Reis.**  
**Orientador**

---

**Prof(a).**  
**Examinador(a)**

---

**Prof(a).**  
**Examinador(a).**

**Brasília-DF, junho de 2009.**

Agradecimentos,

À Deus por me iluminar nessa etapa.

Ao meu anjo Marcelo pela paciência, pelo companheirismo e incentivo durante a realização deste trabalho.

À minha família pelo apoio, mesmo eu estando ausente em muitas ocasiões importantes.

À minha Amiga Paula que me auxiliou durante o trabalho.

E ao professor Homero por ter me orientado nessa etapa acadêmica.

“Ninguém é tão grande que não possa aprender, nem tão pequeno que não possa ensinar”

(autor desconhecido)

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo descrever a influência da aprendizagem individual na aprendizagem organizacional bem como se dá o processo da transferência da aprendizagem nos níveis organizacionais. Esta monografia é de caráter exploratório, de natureza qualitativa e construída através de pesquisa bibliográfica. A demanda por necessidades de transformações no mundo do trabalho resulta na busca de novas formas de gerenciamento e gestão de pessoas o que faz com que tanto a organização quanto as pessoas que as compõem estejam receptivos a absorver novos conhecimentos. O impacto desta nova ordem, observado na celeridade dos processos, gera a iniciativa de se investir em conhecimento, o que acaba propiciando os processos de inovações esperados pelas mesmas. O tema aprendizagem organizacional é discutido desde a década de 1970, tendo, provavelmente, alcançado seu auge a partir da década de 1990 com a discussão maciça de diversos acadêmicos das mais variadas disciplinas resultando no aumento da base de conhecimento a respeito do assunto. Descreve-se para tanto modelos e teorias das mais diversas linhas passando pela psicologia com sua abordagem behaviorista e cognitivista bem como pela administração que propõe diversas teorias e modelos tais como aprendizagem operacional versus conceitual, ou ciclo único versus ciclo duplo, ou conhecimento tácito versus explícito. Explica-se que a cultura resulta em um modelo para toda organização tendo em vista que ao se definir padrões culturais, os mesmos são incorporados ao inconsciente da vida organizacional influenciando diretamente na aprendizagem. Aliada a cultura explica-se como os fatores externos e internos condicionam o processo de aprendizagem nas organizações. Menciona-se três níveis de aprendizagem: individual, coletiva e organizacional. Cada nível é caracterizado abertamente, destacando-se a relação existente do indivíduo e de sua organização ao adquirir conhecimento e ao transmiti-lo para os outros. Por fim, a relação da aprendizagem individual e organizacional se dá de uma forma horizontal e dependente já que tanto os indivíduos aprendem com a organização e a organização aprende com o indivíduo nem que seja de forma indireta e inconsciente.

**Palavras-chave:** Aprendizagem organizacional. Aprendizagem individual. Níveis organizacionais.

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>11</b> |
| <b>2. REFERÊNCIAL TEÓRICO.....</b>  | <b>13</b> |
| 2.1 Transformações sociais, econômicas, políticas e seu reflexo no mundo do trabalho..... | 13        |
| 2.2 Histórico da aprendizagem organizacional (A.O).....                                   | 14        |
| 2.3 Aprendizagem organizacional X organizações que aprendem .....                         | 14        |
| 2.4 Modelos/Teorias da A.O .....  | 15        |
| 2.5. Influências da cultura na aprendizagem organizacional .....                          | 22        |
| 2.6. Processos de aquisição de conhecimento.....  | 24        |
| 2.7. Aprendizagem Individual, Grupal e Organizacional .....                               | 27        |
| <b>3. CONCLUSÃO .....</b>   | <b>31</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>  | <b>33</b> |

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| <b>FIGURA I</b> - Modelo do ciclo de aprendizagem proposto por Lewin..... | 17 |
|---|----|

## LISTA DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| <b>QUADRO I-</b> Blocos constitutivos do desenvolvimento da teoria de aprendizagem organizacional..... | 21 |
|--|----|

## APRESENTAÇÃO

A idéia de fazer uma monografia sobre aprendizagem organizacional surgiu pela percepção do tema ser ainda pouco estudado, principalmente em estudos monográficos. Além de ser um assunto pouco falado em salas de aula e de grande importância para as organizações já que se necessita cada vez mais de novos conhecimentos para criar, inovar e ter o diferencial no mercado.

Esta monografia de graduação foi construída baseada na revisão de literatura através da compilação de vários autores que estudam tal tema.

Esta monografia está dividida em três partes. Na primeira parte, serão apresentados:

- a) introdução, na qual será descrito o objeto do estudo monográfico;
- b) a justificativa pelo qual motivou o interesse para discorrer sobre o tema proposto;
- c) o objetivo geral e os objetivos específicos que darão base para o desenvolvimento deste trabalho;
- d) a metodologia utilizada para a coleta dos dados e desenvolvimento do assunto;
- e) a descrição do problema que originou este estudo monográfico e a estrutura do trabalho.

A segunda parte constitui o referencial teórico, onde serão abordados assuntos relacionados com a aprendizagem organizacional, bem como seus conceitos, processos, teorias e importância. Já a terceira parte tratará da conclusão e das considerações finais a respeito do estudo monográfico.

## 1. INTRODUÇÃO

Frente às grandes transformações e novas configurações no mundo do trabalho, o cenário mundial como um todo tem exigido tanto das organizações quanto dos indivíduos que as compõem a busca por modelos gerenciais que possibilitem a aquisição e desenvolvimento de competências, bem como capacitação e promoção de novos conhecimentos através da aprendizagem.

Contudo, a aprendizagem organizacional nem sempre é tratada como um assunto relevante dentro das empresas, sendo, muitas vezes, desprezada e/ou aplicada insuficientemente, apenas para fins momentâneos de melhoria nas práticas de gestão, o que acarreta em prejuízos e deficiência no desenvolvimento de todos os potenciais de aprendizado. Além disso, tal tema, em geral, é pouco explorado e às vezes polemizado - por tratar de assuntos paradoxais e não consensuais -, apesar de ser de suma importância no âmbito acadêmico, uma vez que propicia a geração de maior conhecimento científico sobre o assunto, já que há uma crescente popularidade do tema de aprendizagem no âmbito organizacional. Tal como cita Antonello (2007), o tema aprendizagem organizacional tem se mostrado cada vez mais fundamental para a pesquisa devido ao fato da necessidade de compreensão e de intervenção nos processos de mudanças organizacionais.

A princípio, a aprendizagem organizacional fora utilizada como termo chave para todo o tipo de pesquisa. Todavia, na medida em que a leitura e o conhecimento sobre o assunto foram aumentando, a atenção e interesse foram focados também em termos mais restritos, como: a aprendizagem individual e a aprendizagem coletiva. Quanto ao âmbito aplicado à pesquisa sobre o tema é importante, tendo em vista que seus resultados poderão contribuir na percepção dos processos das organizações. Quanto ao âmbito social, o estudo mostra-se relevante, uma vez que, através dela, será instigada a discussão a respeito da aprendizagem individual e coletiva nas organizações, a fim de que seja possível proporcionar resultados diferenciais e significativos sobre o assunto.

Portanto, diante da pouca exploração pelo tema e dada à importância de se tratar de tal temática, o presente trabalho abordará o tema Aprendizagem Organizacional, com foco na aprendizagem individual e coletiva nas organizações, baseando-se nas seguintes questões norteadoras da pesquisa:

- a) É a organização que aprende ou são os indivíduos que a constituem que aprendem?
- b) Qual a relação, se é que existe, entre as duas formas de aprendizagem?

Tais indagações, inicialmente, questionadas constituíram, portanto, as principais tensões teóricas que emergiram ao longo do texto, ao abordar a aprendizagem organizacional frente à formulação do problema: “como se relacionam a aprendizagem individual e a organizacional nas organizações?”.

Para tanto, será utilizada a metodologia de caráter exploratório, bem como a abordagem qualitativa, por meio de pesquisas bibliográficas, artigos científicos e revisões literárias a respeito do objeto de estudo em questão.

Este estudo tem como objetivo geral descrever a influência da aprendizagem individual na aprendizagem organizacional, baseando-se nos seguintes objetivos específicos:

- a) verificar como ocorrem os processos de aquisição de conhecimento, com base na literatura ;
- b) discutir os conceitos de aprendizagem organizacional, individual e coletiva; a fim de contribuir para o entendimento acerca de como ocorrem e de que maneira se relacionam tais definições, contribuindo, a posteriori, para uma melhor compreensão e discussão a respeito da temática em questão.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O desenvolvimento acelerado e contínuo, ocasionado pela globalização e pelo desenvolvimento tecnológico, gera transformações sociais, políticas e econômicas que impõem à sociedade grandes desafios. Dentre estes, pode-se perceber uma intensa demanda de necessidades de transformações no mundo do trabalho, que se refletem na procura por novas formas de gerenciamento e gestão de pessoas, bem como inovações, reinterpretações dos processos organizacionais, os quais, por sua vez, exigem cada vez mais de seus indivíduos que fazem parte desse sistema, dessa Organização. Diante disso, é crescente a necessidade e a importância da Organização e dos sujeitos se disporem a aprender, adquirir e a compreender novos conhecimentos, habilidades e atitudes a fim de que esses desafios possam ser resolvidos.

No ambiente organizacional, o impacto dessa nova ordem pode ser visto claramente na celeridade dos processos de negociações e no volume de informações transferidas. Surge, então, a preocupação em se investir em conhecimento dentro das organizações, uma vez que o conhecimento passou a ser reconhecido como papel central nas organizações ao proporcionar processos de inovações dentro delas, tendo em vista que, tal como cita Andrade *et al.* (2006, p.114), “é a capacidade de aprender que permite desenvolver competências, gerando impactos positivos sobre a sustentabilidade de condições de competitividade e de sobrevivência das organizações.”

A administração passou a utilizar o conceito de aprendizagem no âmbito organizacional para explicar processos ocorridos nas equipes de trabalho ou nas organizações. A partir daí surge, então, a denominação “aprendizagem organizacional” e “organizações que aprendem”.

Conforme Dodgson (*apud* SOUZA, 2004), apesar da aprendizagem organizacional estar ligada a conceitos históricos econômicos em relação ao progresso de novas indústrias, tecnologias e programas de Pesquisa & Desenvolvimento, ela também é fundamental nos processos de transformações,

uma vez que estimula e mantém a competitividade, produtividade, inovações e valores no cenário atual mundial, tal como fora citado acima.

De acordo com os estudos de Valença (1997), o tema aprendizagem organizacional é discutido desde a década de 1970 por Chris Argyris e Donald Schön. Tais autores são considerados precursores desse tema, devido aos seus interesses pela busca da identificação do que se mostra significativo para um profissional que se preocupa com a eficácia social e profissional, ao mesmo tempo em que estudavam também estratégias que pudessem facilitar a construção de ambientes adequados de aprendizagem.

Já na década de 1990, percebe-se que o tema foi amplamente explorado por outros acadêmicos de diversas disciplinas: como a consciência dos estrategistas de negócios que apontam que a habilidade de se aprender mais rápido constitui diferencial organizacional; os economistas que defendem a percepção de que as empresas só aprendem fazendo; e a consciência dos sociólogos quanto aos papéis da aprendizagem e do conhecimento organizacional como influenciadores na dinâmica interna e na política da organização. Além disso, na mesma década, é visível a percepção da importância que se é dada pelas companhias e pelos consultores, tais como: Senge em 1990 nos EUA; Pedler ET AL. em 1989, no Reino Unido e Field e Ford em 1995, na Austrália. A dedicação destes consiste claramente na identificação de modelos ou formas ideais que as organizações poderiam tentar emular (EASTERBY-SMITH *et al.*, 2001). Senge em 1990, talvez, foi o estudioso de maior destaque devido suas publicações em 1990 que fizeram muito sucesso e chamaram maior atenção para o tema.

Andrade *et al.* (2006) em sua obra referencia autores de diversas vertentes para explicar o quão divergente são os conceitos dos estudiosos da aprendizagem organizacional devido a maior divulgação e produção da temática, além do maior interesse de diversas áreas sobre ela. Para alguns autores, no entanto, acredita-se que essa discordância presente é fruto de conceitos vagos e contraditórios.

A aprendizagem organizacional, tal como cita Zanelli *et al.* (2004), é acadêmica, descritiva, crítica e analítica com base em investigações empíricas,

enquanto a organização de aprendizagem é representada por consultores, baseada em experiências práticas, prescritivas e normativas. Ainda assim, o ponto de convergência entre essas duas vertentes é o foco de atenção dos dois que recai sobre os processos organizacionais de aquisição, retenção, transferência de aprendizagem e conhecimentos, difusão ou transferência.

Já Tsang, citado por Easterby-Smith (2001), acrescenta a idéia de que a aprendizagem organizacional é a soma da observação e da análise distanciada dos processos envolvidos na aprendizagem individual e na coletiva, enquanto a organização de aprendizagem é direcionada para a ação para diagnosticar e avaliar a qualidade dos processos de aprendizagem nas organizações.

Em contrapartida, no entendimento de Antonello (2007,p.224), pode-se perceber que:

[...] a aprendizagem nas organizações pode ser entendida como processo permanente de construção e desenvolvimento de competências, baseado na apropriação de novos conhecimentos, voltados para o desenvolvimento de novos mapas cognitivos que possibilitam a compreenderem a si próprias, a organização e o ambiente que as cerca, estabelecendo novas atitudes em relação ao trabalho, a empresa e ao mundo externo.

Isto é, a aprendizagem nas organizações é um processo dinâmico e contínuo gerando novos e diferentes conhecimentos a fim de aumentar a capacidade dos indivíduos de entender a si próprios e o ambiente ao qual estão inseridos para assim desenvolver diferentes atitudes em suas vidas como um todo.

Para a psicologia, conforme cita Zanelli *et al.* (2004), as teorias de aprendizagem se retém às mudanças individuais, as quais duas abordagens têm se preocupado em estudar e trabalhar: a abordagem *Behaviorista*, cuja ênfase está na mudança de comportamento de uma forma duradoura como produto da interação do indivíduo com seu ambiente e a *Cognitivista*, que corrobora, de certo modo, com o que propõe a teoria Behaviorista, mas defende ainda que essas interações resultam em processos mentais ou na aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes, os chamados “CHAs”. Através dessas teorias, foram elaborados métodos de análise organizacional para a proposição da aquisição e transferência de “CHAs”.

A importância de se entender estas duas abordagens citadas acima se deve à complexidade e a multidimensionalidade que há quanto às definições de aprendizagem, pois cada teórico se baseia seja em aspectos cognitivistas, seja em aspectos comportamentais. (BASTOS, 2004).

Kim (*apud* PINOSA, 2008) defende a aprendizagem organizacional como definida em dois níveis: a da aprendizagem operacional, que consiste na aquisição e no desenvolvimento de habilidades físicas para produzir ações (Know-how) e a da aprendizagem conceitual, que ocorre com a aquisição e o desenvolvimento da capacidade para articular conhecimentos conceituais sobre uma experiência (*Know-why*). Para este autor, as ocorrências dessas experiências devem ocorrer associadas entre si e em todos os níveis da estrutura organizacional, para que todos compreendam como ocorrem os processos, como são decididos, e o porquê de se adquirir conhecimento conceitual.

Carvalho (2001) apresenta em sua obra um modelo do ciclo de aprendizagem proposto por Lewin apresentado por Kolb (Figura 1) que sucintamente é: ao observar uma *experiência concreta*, propicia-se sua *reflexão* formando, assim, conceitos abstratos e generalizações que logo serão *implementados* em novas em novas situações, originando um novo ciclo.

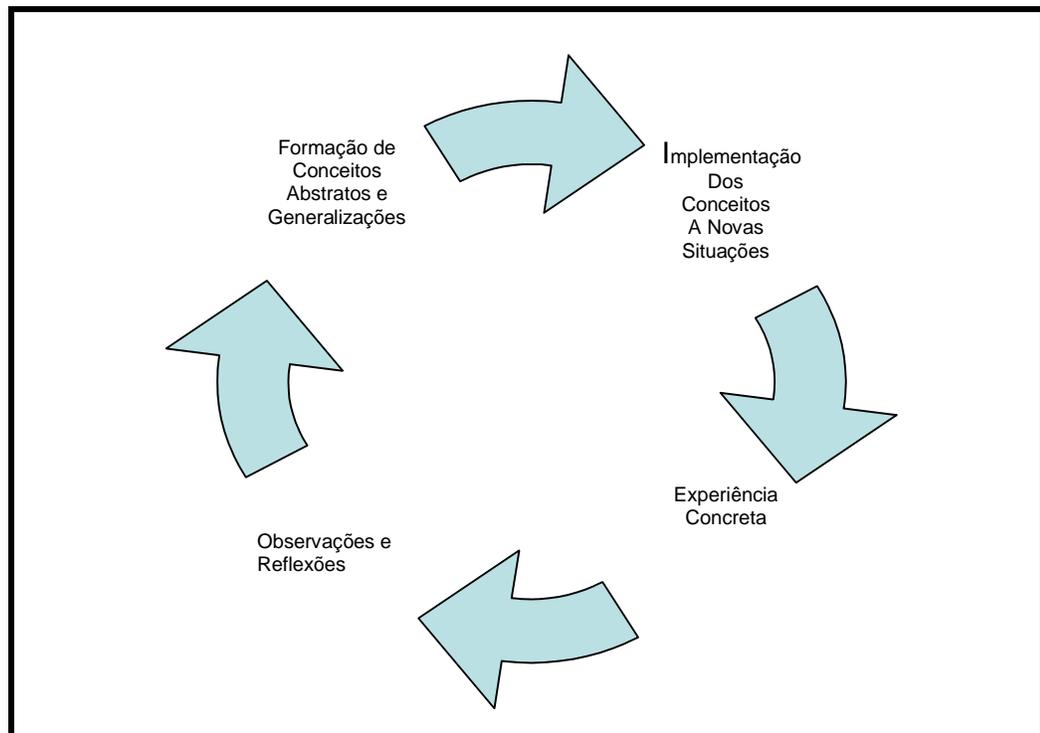


Figura 1- Modelo do ciclo de aprendizagem proposto por Lewin  
 Fonte: Adaptado de Carvalho, Renata Pinheiro. **Universidade Corporativa: uma nova estratégia para a aprendizagem organizacional**. Florianópolis, 2001, p.29

A figura segundo Kolb, na verdade, apresenta um modelo no qual o indivíduo passa por uma experiência concreta, reflete sobre essas a partir de suas observações, cria julgamentos subsidiados por tais observações formando um conceito a ser utilizado em novas situações. O que explica a denominação do seu modelo ser “Modelo de Aprendizagem Vivencial”, já que o indivíduo aprende através da própria experiência.

Argyris e Schön (*apud* Valença, 1997) defendem a existência de duas condições básicas para a aprendizagem. A primeira é a detecção e correção do erro, a segunda é a criação de condições para que as expectativas do indivíduo sejam concretizadas através de novas ações. Para esses autores existem, portanto, dois tipos de ciclo de aprendizagem: o ciclo único, no qual o indivíduo detecta e corrige o erro sem refletir sobre todas variáveis influenciadoras daquela ação e o ciclo duplo, no qual o indivíduo necessita aprender a se questionar sobre quais variáveis influenciam naquela ação.

Explana Miguel *et al.* (2009, p.40) que para Argyris e Schön “A aprendizagem de circuito simples, foca em ações corretivas; de circuito duplo, envolve uma reflexão

por parte do indivíduo, fazendo com que o conhecimento passe a fazer parte da organização .“

O modelo de Nonaka e Takeuchi (apud ZANELLI, 2004) refere-se à conversão do conhecimento tácito (conhecimento automático sobre o qual os indivíduos não se perguntam ao agir) em conhecimento explícito (conhecimento estabelecido e determinado pela organização). Para isso, defende a idéia da interação entre quatro processos: Socialização, cujo processo aduz o compartilhamento de experiências para transmitir o conhecimento tácito; Externalização, que articula o conhecimento tácito em explícito; Combinação, que é o agrupamento de conceitos distintos para assim gerar novos conceitos; e Internalização, caracterizada pela inversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito já que a inovação advém dessa interação.

Em seu artigo, Senge (2008) faz uma analogia com as cinco “tecnologias componentes” utilizadas no primeiro avião capaz de se sustentar aerodinamicamente chamado DC-3, que foram essenciais e dependentes uma das outras para fazê-lo levantar vôo, pois acredita-se que para a aprendizagem organizacional também é importante cinco “tecnologias componentes” que corresponderiam às chamadas cinco disciplinas, em que todas juntas formariam um conjunto de sucesso. E as organizações seriam capazes de aprender. São elas:

- a) Pensamento sistêmico, “é conjunto de conhecimentos e ferramentas para esclarecer os padrões como um todo e ajudar-nos a ver como modificá-los efetivamente”. (SENGE, 2008, p.40).

No pensamento sistêmico o indivíduo precisa entender o sistema a partir da observação de todas as partes que o compõe para compreender e resolver os problemas mais profundos. É a disciplina que integra para Senge (2008) todas outras, transformando e direcionando o caminho que a organização deve seguir.

- b) Domínio pessoal, “é a disciplina de continuamente esclarecer e aprofundar nossa visão pessoal, de concentrar nossas energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade objetivamente”. (SENGE, 2008, p.41).

O domínio pessoal é a capacidade que o indivíduo tem de se comprometer em analisar e entender o que é realmente importante para si a fim da contínua aprendizagem ao longo da vida.

- c) Modelos Mentais, “são pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir”. (SENGE, 2008, p.42)

Modelos mentais são representações criadas que influenciam em ações e julgamentos dos indivíduos. Senge (2008) acredita que ao trabalhar os modelos mentais, deve-se rever conceitos antigos individuais e analisá-los, além de desenvolver diálogos produtivos a fim de que haja abertura para novas idéias e, conseqüentemente, aprendizagens.

- d) A construção de uma visão compartilhada, “envolve as habilidades de descobrir “imagens de futuro” compartilhadas que estimulem o compromisso genuíno e o envolvimento, em lugar da mera aceitação”. (SENGE, 2008, p.43)

A construção de uma visão compartilhada é como todos os membros da organização, juntos, criam uma imagem do futuro e naturalmente se sentem compromissados e motivados a se envolver com ela.

- e) Aprendizagem em equipe, “é o diálogo, capacidade dos membros de deixarem de lado as idéias preconcebidas e participarem de um verdadeiro “pensar em conjunto”. (SENGE, 2008, p.44)

A aprendizagem em equipe acontece quando os indivíduos deixam de prejudicar e passam a trocar idéias e informações com outros indivíduos impactando novas percepções que individualmente não teriam, facilitando, assim, a aprendizagem.

Easterby-Smith *et al.* (2001) questionam se essas teorias de aprendizagem organizacional respondem questões importantes dos pesquisadores quanto à definição, ao sujeito, ao conteúdo, aos processos, a eficiência e a efetividade da aprendizagem além de incentivos e motivos para aprender. Por meio da comparação de alguns teóricos esses autores afirmam que há inconsistências como à definição de Levitt e March, já que se estudarmos as rotinas como estes sugerem limitamos a aprendizagem organizacional ao que ocorre na empresa além de não se saber ao certo do que essas rotinas tratam em relação ao conteúdo da aprendizagem organizacional.

Ademais se encontra outra inconsistência quanto a “quem” aprende tendo em vista que, enquanto um teórico se refere à aprendizagem individual em organizações, outro se refere à aprendizagem *coletiva* ou agregada. (Quadro 1)

**Quadro I - Blocos constitutivos do desenvolvimento da teoria de aprendizagem organizacional.**

| <b>Autor (es) (Ano)</b>                       | <b>Argyris e Schön (1978)</b>   | <b>Levitt e March(1988)</b>   |
|---|---|---|
| <b>Definição de AO</b>                        | Aprendizagem organizacional é o processo pelo os membros organizacionais detectam erros ou anomalias e os corrigem ao reestruturar a teoria em uso da organização | As organizações são vistas como aprendendo pela codificação de inferências de sua historia em comportamentos de rotina.           |
| <b>Quem? (Sujeito da AO)</b>                  | Aprendizagem é individual em organizações   | Aprendizagem organizacional é mais do que aprendizagem individual, ou seja, há um componente <i>coletivo</i> .                    |
| <b>O que? (Conteúdo da AO)</b>                | Teorias em uso ou teorias de ação organizacionais   | Rotinas (que incluem: regras, procedimentos, quadros de referencia, culturas, crenças, estruturas, paradigmas etc.)               |
| <b>Quando? (Incentivos para AO)</b>           | Compatibilidade ou incompatibilidade dos resultados esperados que confirmam ou desacreditam as teorias em uso da organização                                      | Resultados entendidos como respostas às aspirações das pessoas.   |
| <b>Com que resultados? (eficiência da AO)</b> | Elo entre aprendizagem e ação aperfeiçoada.   | Adaptação a estados ambientais de mudança; com equilíbrio entre "exploração" e "aproveitamento"                                   |
| <b>Como? (processos de AO)</b>                | Compartilhamento de suposições; pesquisa individual e coletiva constrói e modifica teorias em uso; processo exato permanece obscuro.                              | Aprendizagem, pela experiência direta; aprendizagem, pela experiência de outros; aprendizagem de paradigmas para a interpretação. |

Quadro I - Blocos constitutivos do desenvolvimento da teoria de aprendizagem organizacional.  
 Fonte: Easterby-Smith *et al.* (2001, p. 46). <Adaptado por Romero, Carolina Rodrigues. Brasília, 2009>.

Para se entender como ocorre o processo de aprendizagem na organização é de suma importância compreender não somente as interações entre seus membros, mas como as relações de poder se dão no interior delas, bem como sua expressão ou seu disfarce através de símbolos e práticas. (FLEURY E FLEURY, 1997)

A aprendizagem organizacional é um processo dependente das relações humanas e de como o poder é exercido e estabelecido entre seus membros na organização.

No estudo realizado por Cook e Yanow (*apud* SOUZA, 2004) sobre como ocorre a aprendizagem entre os melhores produtores de flauta, afirmou-se que para produzir qualquer instrumento ou realizar qualquer atividade, como um esporte, precisou-se não só de um indivíduo, mas sim da equipe toda envolvida. Além disso, o conhecimento não é nato, necessita-se do processo de aprendizagem que é produzido por interações entre os membros participantes muitas vezes baseadas na cultura da organização.

Na visão de Fleury e Fleury (1997, p.27):

A cultura organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicações e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação.

Para esses autores ao se definir padrões culturais, resultantes da aprendizagem coletiva, e ao enfrentar problemas internos e externos referentes à organização, esses padrões são incorporados ao inconsciente da vida organizacional. A partir de então, se torna um modelo para a toda organização, sendo compartilhando, inclusive, as formas de se reagir às diversas situações. Logo, acredita-se que é mais fácil preservar padrões culturais, do que mudanças.

Fleury e Fleury (1997) defendem que é preciso coerência e embasamento nos valores organizacionais para que haja uma dinâmica eficaz de aprendizagem. Sugerem-se, então, pressupostos - baseados em Edgar Schein – que possam

contribuir para o fortalecimento da cultura de aprendizagem: quanto à relação da organização com o ambiente defende-se a organização dominante, ou seja, a organização deve estar apta a administrar o ambiente em que atua. Espera-se que a essência da atividade humana seja proativa, na qual o indivíduo deve ter iniciativas próprias, não só resolvendo problemas, como também buscando sempre aprender.

Já quanto à natureza da realidade e da verdade acredita-se que a visão pragmática do processo de busca por soluções para os problemas evita o pensamento que só existe uma fonte autoritária da verdade. Enfatiza-se que o caráter humano deve ser bom e capaz de ser mudado para que haja assim seu autodesenvolvimento.

Apresenta-se as relações ideais para cada objetivo da organização, se para a aprendizagem, a criatividade e a inovação são centrais, a cultura individualista é mais apropriada; no entanto, se a implementação de um sistema complexo e dependente for central para a aprendizagem e a inovação, a cultura baseada em grupo é a mais ideal.

Incita-se a orientação do tempo para o futuro a fim de analisar, prever conseqüências de decisões a serem tomadas pelas organizações, já que cada vez mais existe a necessidade de sobrevivência nos ambientes incertos. Explana-se, além disso, que hoje devido ao alto volume de informações deve-se criar canais de comunicação para que possam circular de maneira confiável e veemente todas essas informações.

Defende-se, ainda, a preservação e o respeito das diversas subculturas dentro das organizações para que haja trocas e interações e, por conseguinte aprendizagens e inovações.

Ademais se menciona que haja orientação para as atividades e para o tratamento entre os membros da organização dependendo do que está acontecendo nela ou do seu tipo.

Por fim, explica-se a necessidade do pensamento sistêmico, que requer o envolvimento não só do líder, como de todos os membros da organização, para a análise das influências externas e internas como um todo facilitando o processo de aprendizagem.

Easterby-Smith (2001) relata que a aprendizagem pode ser vista como dois processos distintos: como técnico, ou seja, num processamento eficaz de informações interna e externamente a empresa; e como social que se refere a como os indivíduos dão significados às experiências de trabalho, já que a aprendizagem é resultado de interações sociais. Além do mais, alguns autores consideram a aprendizagem organizacional como socialmente construída, como um processo político e inerente à cultura de uma organização. Em alguns casos, considera-se a aprendizagem como processo social apenas para preencher lacunas dos processos técnicos já que estes são apenas dados até as pessoas interpretarem e transformarem em informações.

Antonello *et al.* (2005) em seu estudo citam algumas verificações específicas da aprendizagem organizacional:

A primeira diz respeito à *Aprendizagem em níveis*, que adota a transferência de aprendizagens do nível individual para o nível grupal, organizacional e interorganizacional.

A segunda refere-se à *Aprendizagem informal*, na qual se aprende não só por construções formais, mas por situações no ambiente de trabalho como interações entre indivíduos, recursos físicos, bancos de dados, cultura.

A terceira consiste na *Capacidade de inovação*, caracterizada pela aptidão de criar conhecimentos além dos seus acúmulos, das disseminações, das retenções e dos refinamentos. Cabe ressaltar que através da aprendizagem de ciclo triplo (aprender a aprender para a busca da eficiência dos processos de aquisição de conhecimento) as organizações renovariam seus conhecimentos e os aumentariam a fim de obter maior competitividade.

A quarta é a *Orientação para competência*, que prega não só a competitividade por melhorias incrementais, mas também a necessidade de construção de competências tendo como base a própria organização e o mercado para ultrapassar inovações dos concorrentes.

A quinta é o *Ambiente para aprendizagem*, que devido à necessidade de novas interpretações de conhecimentos e acontecimentos sociais tanto internos quanto externos à organização a fim de gerar novas aprendizagens organizacionais, devem criar condições que aumente a disponibilidade da pessoa referente à atitude e a competências para que haja aprendizagem tanto oriunda da própria prática no trabalho quanto procedentes de fatores externos.

A sexta é *Pesquisa no campo da aprendizagem* nas organizações, que resume-se na falta de estudos em alguns assuntos referentes tanto à aprendizagem organizacional quanto as organizações que aprendem como por exemplo, a ocorrência e a identificação de barreiras que envolvem a transferência de aprendizagem a todos os níveis da organização.

De acordo com Zanelli *et al.* (2004), os indivíduos, na organização, são capazes de aprender formal ou informalmente. Da primeira forma, por meio de programas sistematicamente planejados de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), por exemplo, e informalmente, acredita-se que aprendizagem é contemplada por meio de outras estratégias, como: imitações, tentativa e erro, conversas com pares, colegas, clientes ou outros agentes relacionados ao trabalho.

Esses autores acreditam ainda que o que se aprende no trabalho são conhecimentos, atitudes e habilidades, detectados como desempenhos direcionados às metas organizacionais, os quais só seriam competentes quando alinhados aos valores organizacionais de eficiência e eficácia. Para tanto, faz-se necessário a atenção aos fatores de condições internas (dados demográficos, cognitivos e motivacionais do indivíduo) e condições externas (variáveis ambientais relacionados à organização) para promover a aprendizagem individual.

Além disso, ressaltam o a influência das características das situações ou eventos de ensino na aprendizagem e transferência. Aliado a isto, os autores apontam a necessidade das organizações disponibilizarem recursos materiais adequados e coerentes, de modo que ofereçam suporte ao desempenho, a fim de se obter elevados índices de aprendizagem e transferência.

De acordo com Andrade *et al.* (2006) o aprendizado está condicionado à variedade, ao grau de interação e ao da intensidade de fatores internos e externos de conhecimento. Para esses autores a necessidade de se adquirir conhecimento fora das organizações deve-se ao aumento de informações envolvidas para tomadas de decisões e aos avanços tecnológicos. Os tipos de aprendizado que referem a essa aquisição externa são: aprendizado pela imitação, reproduzindo ações modelos de outra pessoa; pela interação, repetindo conhecimentos adquiridos constantemente; pela cooperação, aprendendo a fazer simultaneamente o que está sendo ensinado.

Quanto à aquisição interna, é praticamente impossível dimensionar como os indivíduos adquirem conhecimento organizacional. Acredita-se que se pode aprender fazendo, aprender com a mudança, aprender pela análise de desempenho, pelo treinamento, pela pesquisa e/ou aprender pelo uso.

Ademais, defende que reuniões possibilitam o compartilhamento de acontecimentos e conseqüentemente debates para analisar, refletir e transferir aprendizagens devido a experiências vividas.

Acrescenta, ainda, que a aprendizagem organizacional pode ser natural ou induzida:

Enquanto a primeira ocorre informalmente por meio de mecanismos como a tentativa e erro, imitação, observação, busca de ajuda interpessoal, busca de materiais escritos e contatos informais com colegas, a segunda obedece a uma lógica formal e sistemática, estruturada especialmente para aperfeiçoar os processos de aquisição, manutenção e generalização de conhecimentos, habilidades e atitudes. (ANDRADE *ET AL.*, 2006, p.126)

Miguel e Teixeira (2009) mencionam a existência de três níveis de aprendizagem – individual, coletiva e organizacional - em um processo que o conhecimento passa do indivíduo para o grupo e só então para a organização.

Zanelli *et al.* (2004) defende que através da otimização de processos de aprendizagem e transferência em todos os níveis são criadas organizações que aprendem. Nessas, acredita-se que o agente que aprende é o próprio indivíduo, enquanto a organização só teria o papel de dar respostas ao ambientes externos por ações de seus colaboradores e de suas equipes.

Além disso, enfatiza-se a importância do desenvolvimento e do apoio de competências organizacionais (proatividade, flexibilidade, criatividade, visão de futuro, originalidade, comprometimento, capacidade de aprender á aprender), à medida que se deve criar condições e situações que proporcionem aquisição, retenção, generalização e transferência. Não deixando de lembrar da existência da subjetividade e individualidade que se refletem em distintos perfis de indivíduos e, conseqüentemente, em condições diferentes de aprendizagem.

No entendimento de Bastos *et al.* (2004) alguns autores afirmam que quem aprende primeiro e age na organização é o indivíduo, a exemplo desses cita Kim, que defende a aprendizagem individual como resultado da junção de experiência, observação, capacidade de reflexão e avaliação do indivíduo gerando modelos interpretativos e rotinas pessoais de trabalho, e só tornando-se organizacional a partir do compartilhamento desses resultados pessoais. Para esses, são os indivíduos que modelam as estruturas organizacionais para que ocorram aprendizagens. Enquanto outros autores acreditam que a organização para aprender necessita mais que a soma dos indivíduos, consideram a mudança no nível do grupo ou sistema ou mudança no conhecimento e nos valores coletivos ou mudança nos padrões comportamentais e normativos coletivamente partilhados como formas de se obter aprendizagens.

A organização aprende com seus membros, assim como seus membros aprendem também com a organização, pois mesmo que indiretamente ou

inconscientemente tanto um quanto o outro incorporam normas, comportamentos e procedimentos para resolver situações.

Miguel e Teixeira (2009, p.39) dizem que:

A aprendizagem organizacional ocorre nos níveis individual, grupal e organizacional; este último ocorre quando o processo de aprendizagem individual, compartilhado com o grupo, se torna institucionalizado. A influência do nível individual da aprendizagem sobre o nível organizacional acontece diante da impossibilidade de as organizações criarem conhecimento sem os indivíduos e a interação entre eles.

De acordo com Souza (2004), a aprendizagem individual e aprendizagem organizacional são conceitos diferentes. No entanto, nota-se que o segundo é dependente do primeiro, tendo em vista que, através de novos *insights* e de novas formas de lidar com os problemas organizacionais, os indivíduos também geram aprendizagem organizacional, a qual, por sua vez, impacta em elementos estruturais e em resultados da organização.

Todavia, este autor afirma ainda que a aprendizagem organizacional constitui-se na transferência de conhecimento para seus membros que, por sua vez, influenciam nas ações da organização, entretanto, não se pode considerá-la como resultado da soma da aprendizagem de seus membros, uma vez que a organização, apesar de muitas vezes deter menos conhecimentos que seus próprios membros, ela também desenvolve e reproduz mapas mentais, normas, valores e cultura que constituem os sistemas de aprendizagem que independem dos indivíduos que dela fazem parte. Os indivíduos nesse processo podem dificultar ou facilitar a aprendizagem.

Observa Andrade *et al.* (2006) a existência de autores que, sob o ponto vista psicológico, vêem a aquisição de conhecimento como um processo no âmbito individual, mas cujos efeitos repercutem diretamente nos grupos, nas equipes ou pela organização como um todo.

Para Antonello *et al.*(2005), o processo da Aprendizagem individual impacta significativamente no conceito e nas praticas de aprendizagem organizacional, pois

acredita-se que essa inicia-se a partir dos indivíduos. Estes adquirem conhecimento pela experiência envolvendo além da própria vivência, a observação e a reflexão.

Esclarecem que a aprendizagem organizacional não é composta só de aprendizagem individual, embora as organizações só aprendam através de experiências e ações dos indivíduos. Afirmam que estes ao vivenciarem uma situação problemática se predispõem a analisar, a refletir sobre todas variáveis impactantes na situação e, conseqüentemente, modificam-se os modelos mentais em relação ao entendimento dos fenômenos transformando a forma de lidar com as atividades obtendo resultados eficazes.

A aprendizagem organizacional acontece, para muitos teóricos, no âmbito individual, por serem sujeitos desse processo, uma vez que são os indivíduos os verdadeiros aprendizes que adquirem, retém e transferem seus entendimentos, para que, somente, após, sejam partilhados pelo grupo e institucionalizados na organização.

Koenig citado por Antonello (2007) afirma que “a aprendizagem nas organizações é entendida como um fenômeno coletivo de aquisição e elaboração de competências” podendo influenciar no processo de mudanças. Existindo duas formas de ser ativada essa aprendizagem coletiva: circulação de idéias ou difusão de práticas construtivas de novas competências, ocorrendo assim alto impacto de aprendizagem devido a diversas formas de interpretações de cada indivíduo, além da criação de relações entre competências pré-existentes para haver divergências e articulações entre os atores.

No entendimento de Easterby-Smith *et al.* (2001) a aprendizagem individual, de grupo e organizacional se dá quando observa a falta de informação, de comunicação interna a respeito dos problemas, de maneira aberta e honesta, há a necessidade de ação, quando há vontade de aprender, propagar valores, crenças e suposições dos membros da organização, há liberdade de errar sem receio de punição, há a participação de todos ao interpretar informações.

A aprendizagem ocorre em todos os níveis, ainda de acordo com esses autores, na divulgação da cultura organizacional até nas suposições dos membros da organização passadas. Em um clima de confiança, baseado em diálogos abertos junto a vontade de querer aprender compartilhando experiências passadas são vistas como relevantes para que haja trocas de conhecimentos e aperfeiçoamento.

## **Conclusão**

Com a transformação do atual cenário político, social e econômico e com a rapidez dos processos de negociações que a tecnologia tem proporcionado, as organizações começam a enfrentar diversos desafios, que na opinião dos teóricos, poderão ser resolvidos à luz da aprendizagem organizacional. Esta é fundamentalmente relevante, pois introduz à cultura organizacional não só novos hábitos de aprendizagens, mas também gera inovações para soluções de diversas questões para a competitividade e a sobrevivência no mercado.

A partir desse estudo monográfico verifica-se que a aprendizagem organizacional é transferida em níveis: indivíduo, grupo, organização. A aprendizagem se dá em um processo de transferência do indivíduo para o grupo, e só então para a organização. Só ao passar por todos os níveis seriam criadas as organizações que aprendem. O indivíduo, contudo, é considerado o ator principal e as organizações são responsáveis por dar respostas ao ambiente. A aprendizagem para muitos teóricos ocorre primeiro no âmbito individual, através de observações, reflexões, discussões e compartilhamento de opiniões, além de imitações e trocas de experiências passadas, gerando modelos norteadores e novas ações, para só então se tornar organizacional. Para outros a aprendizagem ocorre não só com a soma dos indivíduos, mas também pelas mudanças comportamentais, através de novos conhecimentos e novas normas estabelecidas pela organização como num todo.

A aprendizagem individual é a capacidade que o indivíduo tem de adquirir conhecimento modelando a estrutura da organização para que haja a aprendizagem organizacional. Já a aprendizagem organizacional é o conhecimento que a organização leva consigo de geração em geração determinando e ensinando seus procedimentos, rotinas e cultura para seus membros. Cabe ressaltar que os impactos dos fatores tanto internos quanto externos influenciam no processo de aquisição do conhecimento formalmente, quando a organização oferece um treinamento para a capacitação do seu pessoal; ou informalmente, quando os membros da organização por imitações, tentativas e erros, discussões de experiências e interações conseguem adquirir conhecimentos.

Com base nas leituras e revisão bibliográfica realizada, pode-se concluir, todavia, que, em termos gerais, não há um consenso dentro da literatura a respeito da ordem de importância na relação entre aprendizagem organizacional e individual, uma vez que há divergências entre autores: alguns defendem a existência de um sem o outro, enquanto que outros defendem que a aprendizagem individual e organizacional são dependentes uma da outra, tendo em vista as constantes trocas de informações e aprendizados entre elas.

A relação da aprendizagem organizacional e individual constatada se dá de forma horizontal, no qual, subentende-se que a aprendizagem organizacional, necessita da aprendizagem individual e vice-versa, mas, primeiramente para que seja possível que a organização adquira conhecimento, ensine e transfira estes aos seus membros precisa-se, da interação, do compartilhamento de experiências passadas e diferentes interpretações dos indivíduos sobre uma determinada questão. Tanto a organização quanto seus membros constantemente trocam informações e as incorporam inconscientemente em suas rotinas de trabalho. Num ambiente acadêmico, por exemplo, os professores através de seus conhecimentos e com os conhecimentos transferidos da organização aprenderam a avaliar seus alunos na banca de monografia, o indivíduo aprende com a organização, se, no entanto, algum professor sugerir um modelo de avaliação inovador que a organização absorva, a organização então estará aprendendo com seu membro. É uma relação de trocas constantes e dependentes.

Por ser uma temática recente no mundo acadêmico, e por ter poucos estudos, principalmente, nacionais, observou-se a escassez de publicações acadêmicas referentes às barreiras existentes à transferência de aprendizagem e seus processos na área da aprendizagem organizacional. Nesse sentido, considera-se relevante, assim, estudos específicos sobre esse assunto.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Jairo E. Borges; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em organizações e trabalho**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

ANTONELLO, Claudia Simone. **O processo de aprendizagem entre níveis individual, grupal e organizacional: desenvolvimento de competências**. Organizações em contexto. v.3, n.5, janeiro/junho 2007. Disponível em: <<http://mjs.metodista.br/index.php/roc/article/viewFile/322/256>>. Acesso em: 04 mar.2009.

BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt; GONDIM, Sonia Maria Guedes; LOIOLA, Elizabeth. **Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafio que cercam essas duas abordagens de pesquisa**. R.Adm, São Paulo, v.39, n.3, p.220-230, jul./ago./set. 2004. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=V3903220-230.pdf>>. Acesso em: 04 mar. 2009.

CARVALHO, Renata Pinheiro. **Universidade corporativa: Uma nova estratégia para a aprendizagem organizacional**. Santa Catarina, 2001. Dissertação (Mestrado)-Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<http://www.fiepr.org.br/fiepr/compartilhados/dtgi/uploadAddress/UNIVERSIDADE%20CORPORATIVA%20%20UMA%20NOVA%20ESTRAT%C3%89GIA%5B50133%5D.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2009.

EASTERBY-SMITH, Mark; ARAUJO, Luis; BURGOYNE, John. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. 1. ed. São Paulo:Atlas, 2001.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MIGUEL, Lilian Aparecida Pasquini; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. **Valores organizacionais e criação do conhecimento organizacional inovador**. RAC, Curitiba, v. 13, n. 1, art. 3, p. 36-56, Jan./Mar. 2009. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/a\\_837.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_837.pdf)> Acesso em: 01 mar. 2009.

PINOSA, Sebastian Hernan. **Aprendizagem organizacional: Apresentação de mapa conceitual**. <[http://www.artigocientifico.com.br/uploads/artc\\_1193622576\\_50.doc](http://www.artigocientifico.com.br/uploads/artc_1193622576_50.doc)> Acesso em: 01 mar. 2009.

RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Aprendizagem organizacional e competências**. 1. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. 23. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2008.

SOUZA, Yeda Swirski de. **Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional**. RAE - eletrônica v.3, n.1, Art. 5, jan/jun 2004. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/redirect.cfm?ID=1812>> Acesso em: 01 mar.2009.

VALENÇA, Antônio Carlos. **Eficácia profissional**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda., 1997.

ZANELLI, Jose Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencort. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.