

Aprendizagem Organizacional

[Prof. Dário Alliprandini DEP-UFSCar](#)

Conceitos Básicos

Fontes: ARGYRIS, C. ;FLEURY, A.; FLEURY, MTL. ;GARVIN, D.A. ;KIM, D. ;MARQUARDT, M.J. ; SENGE, P. (vide informações adicionais)

Introdução

A aprendizagem organizacional é um tema já bem conhecido nas disciplinas de organização. É um fenômeno sistêmico nas empresas que permanece independente das pessoas. Sim, as organizações podem não ter cérebro, mas são dotadas de sistemas cognitivos que elas mesmo desenvolvem e vão sendo impregnados na sua cultura por meio, principalmente, de rotinas ou procedimentos

.Apesar de alguns autores fazerem distinção entre organização de aprendizagem e aprendizagem organizacional, parece bastante razoável analisar e estudar o tema como um único contexto. O que é claro é que a aprendizagem organizacional é uma característica da organização de aprendizagem (a organização que aprende).

Neste breve texto, será utilizado o termo organização de aprendizagem para que possa ficar claro que a algumas habilidades típicas da aprendizagem organizacional não garantem por si que uma empresa é uma organização de aprendizagem. Por exemplo: a habilidade "resolução sistemática de problemas" é uma característica das empresas que aprendem. Mas, se o aprendizado baseado na solução de problemas (que é um aprendizado defensivo - *aprender como interromper o que não queremos*) não for autogerador, ou seja, for gerado somente pelos problemas, ou o aprendido é limitado a como eliminar as situações indesejáveis, a organização não pode ser uma organização de aprendizagem. A época de aprender não é somente quando existem crises.

Organização de aprendizagem é por si um conceito, muito mais próximo da filosofia que das técnicas, não podendo ser tratada como uma abordagem para melhorar as empresas. É um conceito que vem sendo desenvolvido há mais de 50 anos e requer a conscientização de que não existe fim, pois a ação e a reação advindas das mudanças externas ou internas, ocorridas no ambiente ou no indivíduo, fazem parte do processo de aprendizagem.

Apesar de já ser "antiga" a noção de organização de aprendizagem foi popularizada a partir do livro de Peter Senge, A Quinta disciplina. Desde então, se tornou um conceito mais difundido e uma proposição interessante. O seu principal conteúdo invoca a imagem de pessoas e grupos trabalhando para melhorar a inteligência, a criatividade e a capacidade organizacional.

Para isso, segundo Peter Senge, as organizações devem desenvolver cinco disciplinas para continuamente estarem em processo de aprendizagem: maestria pessoal, relacionada com o autoconhecimento; modelos mentais, que trata de imagens que influenciam o modo como as pessoas vêem o mundo; objetivos comuns, aborda as questões relacionadas à clareza e compartilhamento de objetivos; aprendizado em grupo, relacionada ao desenvolvimento de habilidades coletivas e de ações coordenadas; e pensamento sistêmico, um modelo conceitual, formado por um conjunto de conhecimentos ferramentas, que buscam o aperfeiçoamento do processo de aprendizagem como um todo.

Na manufatura, as empresas continuamente aplicam ferramentas que facilitam o aprendizado ou mesmo desenvolvem mecanismos de aprendizagem a cada dia. Por exemplo no processo de desenvolvimento de produtos, a necessidade cada vez mais crescente do "aprender antes de fazer", incentivando o uso de ferramentas computacionais mais sofisticadas. Isso requer uma forte ligação

com uma base de dados composta não somente por informações mais tradicionais, mas também por conhecimentos gerados, de forma dinâmica, no processo de aprendizagem.

Se as empresas vêm desenvolvendo sua capacidade de aprender, por que é tão difícil ser uma organização de aprendizagem?

É muito difícil fazer um diagnóstico. Entretanto, algumas questões podem servir como ponto de partida para uma investigação mais detalhada:

- Será que existe nas pessoas das empresas, além da consciência, a convicção de que é possível ser uma organização de aprendizagem?
- Os líderes realmente facilitam o compartilhamento de objetivos?
- As empresas acreditam que a melhor forma de aprender é "fazendo", desprezando outros recursos, como modelos mentais por exemplo?
- Será que existe uma preocupação muito grande em melhorar o ambiente, por exemplo com a implantação de novos sistemas, novas abordagens de gestão ou ferramentas de engenharia e de fabricação, inibindo ou limitando ações que poderiam alavancar a disciplina de desenvolvimento do indivíduo (maestria pessoal)?
- A gestão de conhecimento ou competências é feita de forma dinâmica? Ou seja, analisadas em um duplo sentido – saber quais competências e conhecimentos a empresa tem que permite alavancar novos negócios, e por outro lado, quais competências e conhecimentos são necessários desenvolver para atender ou acompanhar as mudanças atuais.

Algumas pesquisas estão sendo desenvolvidas, abordando a questão da aprendizagem organizacional.

Algumas procuram descrever os mecanismos de aprendizagem existentes e praticados por empresas, enquanto outras buscam avaliar a capacidade de aprendizagem das organizações por meio da aplicação de questionários "quantificáveis". Também, outras formas de abordagem do tema são encontradas nos diversos centros que possuem grupos de pesquisa nessa área. Isso mostra que a questão é atraente e tem merecido atenção de grupos de pesquisadores e praticantes, principalmente devido à relação entre aprendizagem e capacidade competitiva.

Informações Adicionais - última verificação 11/11/1999 [\(voltar para início da página\)](#)

ARGYRIS, C.; (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, v.69, n.3, p. 99-109, May/Jun. (t: 808).

FLEURY, A.; FLEURY, MTL.; (1997). **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas. (Disponível na biblioteca da EESC).

GARVIN, D.A.; (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, Jul/Aug. (t861)

KIM, D.; (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, Fall.

MARQUARDT, M. J.; (1996), **Building the learning organization**. New York: McGraw-Hill. .

SENGE, P. M. (1990). **Quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. 14. ed. São Paulo, Editora Best Seller. (Disponível na biblioteca da FEA - USP).

Sites Relacionados

MIT - Sloan Management School - THE SOCIETY FOR ORGANIZATIONAL LEARNING
<http://learning.mit.edu/>

ALBANY UNIVERSITY – *The learning organization homepage* – <http://www.albany.edu>

PEGASUS COMMUNICATIONS INC. The Organizational Learning – Resource Library. www.pegasuscom.com

STANFORD UNIVERSITY–SLOW– *Stanford Learning Organization*
Web <http://www.stanford.edu/group/SLOW>

The Systems ThikerÔ Editado pela Pegasus Communications, Inc. www.pegasuscom.com

WOLFF GROUP INC. – <http://www.wolff.com/>