



Os conceitos e as ferramentas que explicam e dão sustentação às organizações de aprendizagem



*Maria da Glória Vitório Guimarães**

Resumo

Com o fim do século XX, não parece haver dúvidas de que o conhecimento está na dianteira de todos os recursos organizacionais, redefinindo práticas e formas de atuação. O objetivo desta pesquisa bibliográfica consiste em examinar o trabalho desenvolvido por Peter Senge e outros acerca da necessidade do desenvolvimento de estratégias que propiciem o aprendizado organizacional nas empresas contemporâneas. Esta ferramenta está associada a práticas capazes de estimular as pessoas que trabalham nas empresas a compartilharem o conhecimento adquirido. Logo, as principais premissas para o desenvolvimento do ciclo de aprendizagem organizacional, no âmbito das instituições, decorrem da necessidade de desenvolver relacionamentos colaborativos, propósitos mútuos, visão sistêmica, fortes laços de confiança a fim de favorecer o compartilhamento de vivências e informação, como também, reconhecer a inevitável necessidade de mudar comportamentos e visões estagnadas. Diante destas perspectivas foi elaborada uma metodologia para aplicação da teoria explicitada em pesquisas acadêmicas e/ou técnicas.

Palavras-chave: Conhecimento. Aprendizagem organizacional. Pensamento sistêmico.

Abstract

With the end of the twentieth century there seems to be no doubt that knowledge is in the foreground of all organizational resources, redefining action

* Mestre em Engenharia de Produção, Doutoranda em Psicologia, professora do Departamento de Administração/UFAM.



practices and forms. The objective of this literature survey is to examine the work done by Peter Senge and others, about the need to develop strategies that provide the organizational learning in contemporary companies. This tool is associated with practices capable of encouraging people who work in companies to share the knowledge gained. Therefore, the main prerequisites for the development of the cycle of organizational learning, within the institutions, derived from the need to develop collaborative relationships, mutual purposes, systemic views, strong ties of trust in order to favor the share of experiences and information, but also, to acknowledge the inevitable need to change behavior and stagnant views. In view of such perspectives, a methodology for implementing the theory outlined in academic and/or technical research.

Keywords: Knowledge. Organizational learning. Systems thinking.

Considerações Iniciais

A busca pela melhoria contínua através do aprendizado organizacional e individual é um diferencial competitivo no ambiente atual em constantes mudanças. Este fato torna-se mais evidente ao se analisar empresas que trabalham com tecnologia de ponta, num mercado globalizado. A adoção de métodos e técnicas de aprendizagem organizacional configura-se necessária e permite à empresa identificar os fatores de sucesso que precisam ser mais bem administrados para o pleno aproveitamento de seu potencial. (IANNI 1996, p. 88) esclarece que:

Vivemos uma era de profundas transformações. De um lado, a chamada globalização, termo que se tornou obrigatório em todos os círculos intelectuais, políticos e econômicos. Fenômeno facilitado pelas novas tecnologias da informação pressupõe uma evolução do tradicional processo de internacionalização de mercados oriundos dos primórdios do capitalismo. Esse novo processo não é mais conduzido apenas por nações, mas, sobretudo, pelas organizações antes denominadas multinacionais, transnacionais ou mundializadas. Essas organizações gerenciam espaços que atravessam as fronteiras territoriais.



As empresas atualmente encontram-se inseridas em cenários de forças com relações entre si; essas forças são fatores muitas vezes imprevisíveis e incontrolláveis. Daí a moderna tendência nos conduz a pensar na construção de organizações que interagem constantemente com o ambiente, de forma harmoniosa e sem atropelos. Para se alcançar tal objetivo, é necessário que sejam criadas condições de adaptação e organizações por meio dos quais as pessoas possam desenvolver continuamente sua capacidade de gerar resultados, estimulando novos modelos mentais, mais abrangentes e com menos conceitos preconcebidos. Além disso, as aspirações da sociedade devem ganhar respaldo e as pessoas devem entender a necessidade da aprendizagem contínua e do trabalho em equipe.

A expressão “organização de aprendizagem” está associada às práticas capazes de estimular as pessoas que trabalham nas empresas a compartilharem o conhecimento adquirido.

A organização que aprende deve possuir a capacidade de adaptação às mudanças e de continuamente criar o futuro que realmente deseja. Para isto, é preciso refletir sobre o seu desempenho atual e os fatores que o geraram, pensar sobre os diversos futuros possíveis e qual dentre eles é o desejado, investigar e planejar, a fim de implementar ações para se mover da situação atual para a desejada. Mariotti (1995, p.13) reafirma estas tendências dizendo:

[...] no mundo das empresas, o ser humano caminha para deixar de ver a organização em que trabalha como um mecanismo onde é apenas uma peça. A empresa, por sua vez, passará a tratá-lo como um indivíduo cujas potencialidades precisam ser descobertas.

As novas tecnologias de aprendizagem organizacional são caracterizadas por cinco disciplinas de acordo com os trabalhos desenvolvidos por Peter Senge a partir de 1990. É o que mostra o quadro 1 a seguir:

Quadro 1 – As cinco disciplinas

AS CINCO DISCIPLINAS (Senge)	Domínio Pessoal	Autoconhecimento e mudança individual
	Alteração dos Modelos Mentais	Reflexão, Percepção e Aceitação
	Visão Compartilhada	Objetivos Comuns Disciplina Coletiva
	Aprendizagem de equipes	Trabalhar em equipe Integração grupal
	Pensamento Sistêmico	Ter visão sistêmica Aprender a ver o sistema

Cada disciplina constitui um processo a ser desenvolvido, baseado num conjunto de práticas de aprendizagem, através das quais as pessoas se modificam, adquirindo novas habilidades, conhecimentos, experiências e níveis de consciência, como também permitindo o surgimento de novos desenhos organizacionais. As cinco disciplinas de aprendizagem organizacional são: Pensamento Sistêmico, Domínio Pessoal, Modelos Mentais, Visão Compartilhada e Trabalho em Equipe. A seguir são apresentados os principais orientadores do modelo de uma organização de aprendizagem, calcados em Senge:

Pensamento Sistêmico

Para Senge (2006), a capacidade de aprender é o recurso mais importante para as empresas atuais, e o pensamento sistêmico, baseado na dinâmica de sistemas, é uma das principais disciplinas da aprendizagem organizacional.

A dinâmica de sistemas é o estudo das mudanças que ocorrem nos sistemas dos mais diversos tipos: físicos, biológicos, sociais, econômicos e organizacionais. Foi desenvolvida pelo engenheiro norte-americano Jay Forrester, em 1968, um dos pioneiros da computação eletrônica, que inicialmente desenvolveu-a para projetar sistemas de controle, e depois fez sua aplicação a sistemas sociais, econômicos,

ambientais, entre outros. Seu projeto mais recente está voltado à área de educação, especialmente ao ensino básico, abrangendo não apenas ciências exatas – matemática e física – como também ciências humanas, por exemplo, história e literatura. Ele considera que a dinâmica de sistemas desenvolve uma disciplina de pensamento que contribui para a compreensão e resolução dos mais diversos problemas da humanidade. (OLIVEIRA, 2001, p. 28) ressalta que: “Sistema é um conjunto de partes integrantes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função”. A figura 1 a seguir mostra um exemplo de sistema:

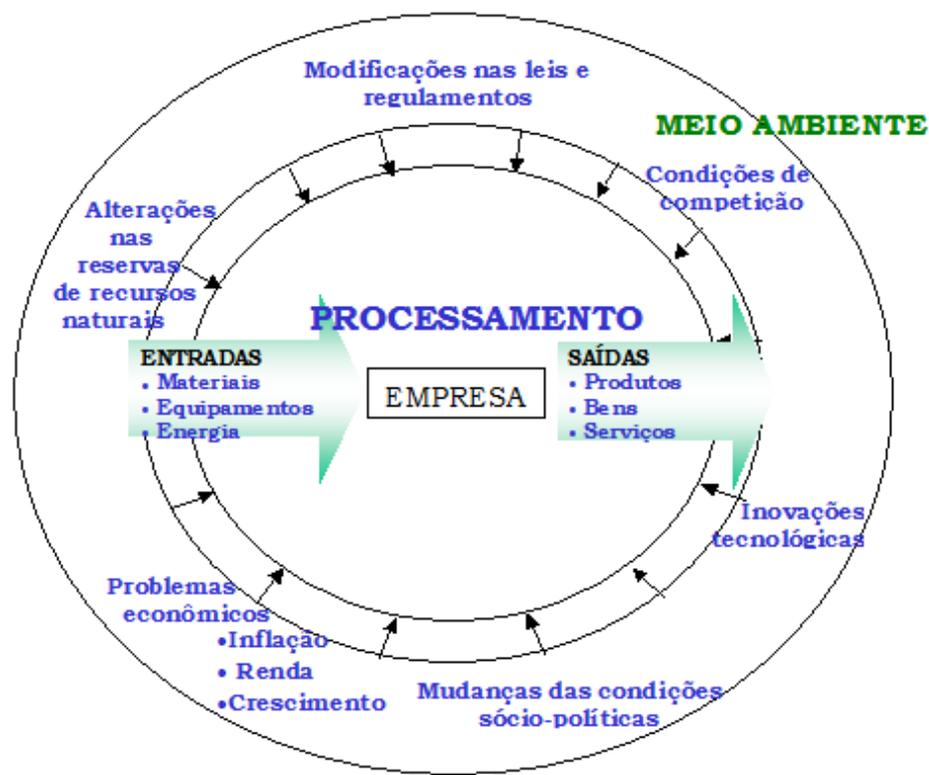


Figura 1 – Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital.
 Fonte: MAXIMIANO, A.C.A.



O pensamento sistêmico está diretamente interessado em juntar as partes que compõem a empresa; em vez de separá-las, percebe que existe uma dependência recíproca e uma necessidade de integração entre as partes que formam o todo. Cada empresa é constituída de subsistemas, ou seja, de elementos interdependentes, interagentes, ou grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado.

O pensamento sistêmico permite lidar de forma estruturada com a complexidade inerente das empresas onde qualquer alteração numa das partes se refletirá em toda a organização. O desenvolvimento de um enfoque sistêmico prioriza o envolvimento do todo, não permitindo uma análise em separado das partes, em virtude das intrincadas inter-relações das partes entre si e com o todo, as quais não podem ser tratadas fora do contexto do todo.

As organizações são sistemas complexos em função da participação dos seres vivos. Complexidade que se explica na diversidade, na convivência com o aleatório, com as mudanças constantes e com os conflitos, de ter que lidar com tudo isso, sempre em busca da excelência maior de cada indivíduo e de cada processo. Neste contexto o pensamento sistêmico é fundamental para enfrentar visões fragmentadas, complexidade e incertezas.

A idéia de tratar as organizações como um sistema complexo não é nova. Argyris (1975, p. 35) alega que,

[...] quando observadas atentamente, elas se revelam compostas de atividades humanas em diversos níveis de análise. Personalidade, pequenos grupos, intergrupos, normas, valores, atitudes, tudo isso existe sob um padrão extremamente complexo e multidimensional.

A complexidade às vezes parece ultrapassar a compreensão. Contudo, é precisamente essa complexidade que, por um lado, constitui a base de compreensão dos fenômenos organizacionais e que, por outro, torna difícil a vida de um administrador.

O pensamento sistêmico é extremamente necessário para as organizações e deve levá-las ao aprendizado e à inovação, a fim de criar vantagens competitivas e, em conseqüência, o sucesso, mesmo em um cenário de segmentação, separação, isolamento. As características básicas são: a visão de longo prazo compartilhada, certa estabilidade e previsibilidade de comportamentos, que poderá



ser adquirida através da criação de um ambiente de aprendizado contínuo e interativo no qual as pessoas transfiram prontamente o conhecimento, internalizem-no e apliquem-no.

Domínio Pessoal

As pessoas com domínio pessoal se consideram capazes de gerar, continuamente, novas formas de obter resultados de aprendizagem para si, para sua equipe e para a organização.

Além disso, o domínio pessoal apresenta um novo conceito de aprendizagem profissional, que vai além do simples domínio de habilidades motoras e disposição para cumprir ordens; inclui também ampla formação geral e sólida base tecnológica. Não basta mais que o colaborador saiba “fazer”, é preciso também “conhecer” e, acima de tudo, “saber aprender”.

O novo perfil valoriza traços como participação, iniciativa, criatividade, raciocínio lógico e discernimento. Da perspectiva da empresa, não basta mais contar com o típico “operário-padrão”, pronto a “vestir sua camisa” e suar por ela. É preciso, antes de tudo, garantir o profissional “competente” capaz de “pensar pela empresa” e, inclusive, “fazer a cabeça da empresa”.

Essas mudanças, ao provocarem a refutação de paradigmas, propiciam o avanço e a ampliação da percepção do trabalhador sobre si mesmo e sobre o ambiente organizacional; no entanto, mudar valores, costumes, tradições, percepções e visão de mundo não são tarefas fáceis. É antes um desafio que gera nas pessoas grande desconforto.

Fleury (1997) faz a seguinte afirmação: para desenvolver uma cultura de aprendizagem, as empresas precisam apoiar-se nas pessoas como base do processo. Entre as empresas pesquisadas pelo autor, foi observado (no caso japonês e no caso coreano) que o indivíduo começa a receber mais luz, ou seja, as organizações parecem estar começando a desenvolver práticas mais individualizadas de gestão de pessoal. Isto não significa, entretanto, que o grupo e seu potencial sinérgico não continuem sendo fundamentais para estas organizações. Mas os temas trabalho/vida, bem-estar e equilíbrio pessoal cresceram significativamente nos últimos anos.

É de extrema importância para o trabalhador na atualidade o crescimento profissional constante e o aprendizado pessoal, conhecer os seus limites e as



possibilidades organizacionais, para poder situar-se no mercado de trabalho; adquirir capacidade de adaptação e de antecipação ao não rotineiro; manter coerência nas ações, sejam emergenciais ou imprevisíveis; desenvolver continuamente habilidades interpessoais para garantir maior confiança, lealdade e satisfação humana no trabalho, obtendo, dessa forma, um melhor equilíbrio no sistema individual de contribuição/retribuição.

Observa-se, assim, a importância e a preocupação com o domínio pessoal desde o século XVIII, com as idéias do Iluminismo sobre Deus, a razão, a natureza e o homem. “A visão iluminista tinha por base a possibilidade, aberta a cada ser humano, de ter consciência de si mesmo e de seus erros e acertos, e de ser dono de seu destino” (BARSA, 2006), a confiança na vida estava fundamentada nos aspectos da razão, do conhecimento e da instrução. Essas idéias se complementavam no encorajamento a todas as pessoas para que pensassem e julgassem por si próprias, sem orientação alheia. Portanto, não é privilégio do século XXI a abertura a novas perspectivas para compreensão da realidade através do autoconhecimento. Conforme expõe Senge (2006, p. 169),

O domínio pessoal vai além da competência e das habilidades, embora baseie-se nelas. Vai além da revelação e da abertura espiritual, embora exija crescimento espiritual. Significa encarar a vida como um trabalho criativo, vivê-la da perspectiva criativa, e não reativa.

Quando torna-se uma disciplina – uma atividade que integramos à nossa vida – o domínio pessoal incorpora dois movimentos subjacentes. O primeiro é o contínuo esclarecimento do que é importante para nós. O segundo é aprender continuamente como ver a realidade atual com mais clareza.

Por conseqüência, se conhecer e acreditar em si próprio são o caminho para o domínio pessoal, logo, são a base da jornada. Antes de ir muito longe, é preciso estar consciente de quem você é, onde você está e para onde você que ir. Em suma, é preciso aumentar a capacidade de reflexão e o autoconhecimento a fim de lidar com a diversidade existente, re-compreender sentimentos, criar mecanismos de superação das dificuldades; em direção a uma atividade humana mais autônoma, criativa e gratificante.

O ser humano vem ao mundo com necessidade de conhecer, motivado a aprender, explorar, experimentar e descobrir-se. Entretanto, as instituições, em nossa sociedade, são orientadas para controlar e não para incentivar o aprendizado. As organizações que aprendem devem enfatizar e desenvolver capacidades de adaptação, criatividade e de aprendizagem contínua nos seus colaboradores. Conforme mostra a figura 2.

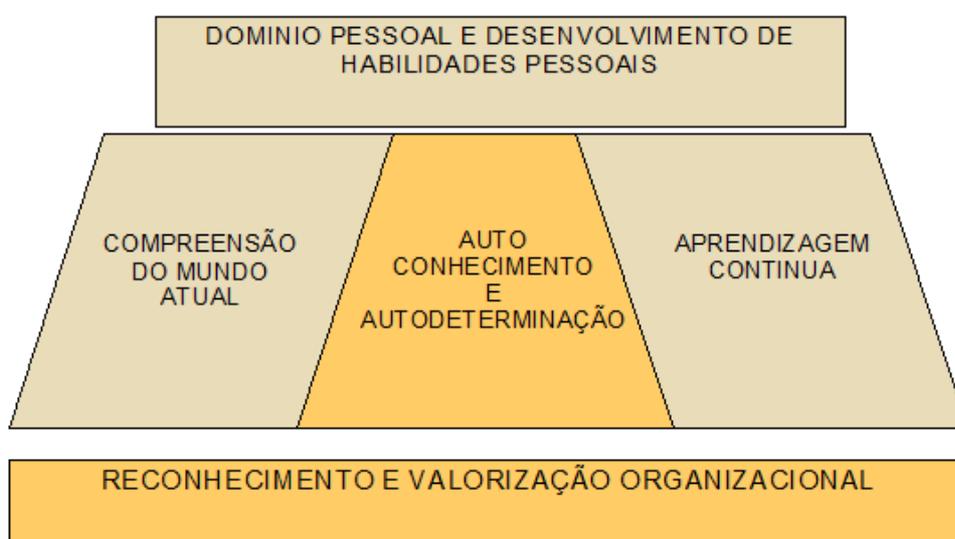


Figura 2 – Passos para o domínio pessoal.

Oliveira (2004) destaca: não há como desenvolver plenamente o potencial de inteligência de um indivíduo senão pela interação com outras inteligências. Portanto, o modelo de aprendizagem com ênfase na conectividade de pessoas privilegia o desenvolvimento de competências essenciais para a criação de compromissos de sinergia, gerando possibilidade de compartilhamento.

Modelos Mentais

Atualmente é ressaltada a necessidade da ascensão de um novo modelo mental empresarial, que esteja ciente de que a burocracia se sedimentou para atuar em harmonia com referenciais novos que privilegiem a inovação e as relações



colaborativas. Desse modo, o modelo mental é a disciplina que propicia reflexão, novos questionamentos e novas percepções; ademais, deve-se identificar e entender o porquê dos problemas recorrentes, dos conflitos, das inadequações para poder, então, delinear um novo arranjo com base não apenas nos valores vislumbrados para o novo estilo de gestão, mas também, para constatar os aspectos vigentes no mundo, as novas demandas sociais, ecológicas e econômicas.

As organizações que compreendem a força dos modelos mentais e reconhecem que os sentimentos, os conhecimentos internalizados, hábitos e crenças determinam a maneira de perceber e de interpretar tudo que acontece no mundo, nos negócios, na família, com os filhos. Ao longo dos anos, esses modelos mentais enraizados quase sempre se tornam inconscientes, ficando inadequados e passam a prejudicar a capacidade de entender e agir de modo efetivo, bloqueando a criatividade. A disciplina de modelos mentais incorpora métodos para explicitar nossos padrões mentais, permitindo que as próprias pessoas se avaliem e se transformem.

Da mesma forma que no processo de aprendizagem individual, as crenças, os valores das pessoas precisam ser levados em consideração no processo de aprendizagem organizacional. O conceito de modelo mental, desenvolvido por Senge a partir de 1990, é relevante para a compreensão desse processo nas empresas. Para o autor, os modelos mentais constituem imagens de como o mundo funciona e exercem influência poderosa sobre o que as pessoas fazem, pois afetam o que as pessoas vêem. Os modelos mentais não representam a realidade, mas o que as pessoas percebem como realidade dentro da empresa; provêm do contexto existente, sendo que as novas interpretações e novas informações são refutadas no momento de enfrentar uma nova situação, em função da rotina, acúmulo de atividades e medo de errar.

Entende-se que, para ocorrer uma mudança nos modelos mentais existentes em muitas organizações, faz-se urgente a ascensão de pessoas comprometidas com a organização, tendo elas visão de mundo que propicie um corte epistemológico, com relação às características da burocracia que se encontram cristalizadas, como:

- padronização por regras ou normas legais;
- divisão do trabalho e a organização dos cargos segundo o princípio da hierarquia;

- conduta regular por regras ou normas técnicas;
- separação entre os membros do corpo administrativo e a propriedade dos meios de produção e administração;
- recursos organizacionais livres de controle externo;
- formalização de regras, decisões e atos administrativos; e
- exercício de autoridade legal.

Essas características da burocracia, que estão cristalizadas em algumas organizações, levam o comportamento organizacional a apresentar alguns tipos de reflexos como: conservadorismo e resistência à mudança; alienação e modelos mentais estagnados. Buscando eliminar as dimensões burocráticas existentes nas organizações, se faz necessário enfatizar a relevância do processo de aprendizagem organizacional, dentro de uma abordagem holística de gestão, que se entende ocorrer através de três níveis de aprendizagem:

- o cognitivo, no qual a pessoa, exposta a novas idéias, adquire conhecimento e muda seus padrões de pensamento;
- o comportamental, no qual ocorre a internalização de novos *insights* e mudança de comportamento; e
- o incremento de desempenho, quando a mudança de comportamento é refletida na melhoria dos resultados.

Assim, chega-se ao entendimento de que um modelo mental não deve ser uma “*camisa de força*”, uma limitação, sendo necessário rompê-lo e torná-lo orgânico, dinâmico e criativo.

Observa-se, dessa forma, que a percepção de mundo, que reflete um modelo mental em um determinado espaço temporal, não é definitiva, mas evolui continuamente, reformulada à luz do contexto em que o indivíduo opera ou pretende operar. Dessa forma, se apresenta o quadro 2 a seguir, evidenciando que, dependendo do modelo mental de gestão adotado, pode-se observar uma relação comparativa na configuração organizacional.

Quadro 2 – Comparação entre Gestão Burocrática e Gestão Holística

GESTÃO BUROCRÁTICA	GESTÃO HOLÍSTICA
Estilo de gestão centralizador, competição desenfreada (desconfiança)	Estilo de gestão descentralizado. Trabalho executado sob a égide da cooperação.
Ausência de qualidade nos resultados das tarefas. Inexistência de incentivos às idéias.	Melhoria da qualidade dos resultados obtidos na empresa. Desenvolvimento do potencial criativo e inovador.
Trabalho individualizado, sem remuneração satisfatória.	Trabalho desenvolvido em equipe.
Divisão do trabalho e supervisão hierárquica rígida.	Participação, comprometimento e responsabilidade multigrupal.
Alienação de trabalhadores em relação a tarefa desenvolvida e à empresa.	Contribuição coletiva para melhoria das condições do trabalho.
Relacionamento do tipo obediência.	Relacionamentos do tipo confiança, respeito, crenças e valores recíprocos.
Solução de conflitos por meio de repressão, arbitramento e/ou hostilidade.	Solução de conflitos através de negociação ou de solução de problemas.
Padronização do trabalho individualizado.	Padronização do processo.
Falta de comunicação (Sistema mecânico)	Retroalimentação (Sistema orgânico)

Visão Compartilhada

A visão de um colaborador está frequentemente relacionada a imagens, modelos, impressões e outros tipos de representações da realidade que ele construiu. Assim, compreende-se que a visão é como os valores, não pode ser considerada como algo fixo, imutável, mas que se apresenta em constante processo de transformação, à luz do contexto do ambiente em que o ser humano esteja inserido. Logo, torna-se crucial, para a organização que aprende, ter ou desenvolver uma visão compartilhada, com propósitos mútuos a fim de estimular o comprometimento e criar uma poderosa sinergia em busca do que a empresa e os colaboradores realmente desejam e esperam alcançar. De forma geral,



[...] nos simples atos do dia-a-dia, cada um de nós adota uma visão própria do mundo, em parte herdada do passado, em parte elaborada por outros, em parte construída por nossa conta. Da cultura clássica grega e romana, do cristianismo, do idealismo, do utilitarismo ou do marxismo temos compartilhado outras tantas visões de mundo, outros tantos modelos globais sobre cuja base interpretamos a realidade e orientamos os nossos comportamentos. (DE MASI, 2003, p. 164)

As pessoas atualmente aceitam uma determinada visão, e a seguem, mas não se comprometem, não se envolvem, não se sentem fazendo realmente parte daquela idéia, não vêem os benefícios da visão; por consequência, não se comprometem verdadeiramente. As visões devem ser verdadeiramente compartilhadas. É um processo demorado, mas necessário, para as organizações de aprendizagem.

A visão compartilhada não pode ser criada por duas ou quatro pessoas ou aparecer pronta, vindo de cima, da cúpula da empresa; estes são princípios básicos para o domínio desta disciplina. Deve ser um processo que envolva toda a organização, na busca de colher dos colaboradores suas visões pessoais, a fim de traduzir e transformar todas estas contribuições numa visão geral que, desta forma, será compartilhada por todos.

A visão compartilhada é o que une os grupos na ação. Quando os grupos possuem uma visão compartilhada, as pessoas se identificam com o grupo, se sentem estimuladas e unidas na busca de seus ideais. Castro (2001, p 37), pensando sobre o assunto, coloca: “Uma visão só é verdadeiramente compartilhada na medida em que ela se relaciona com as visões das pessoas dos membros do grupo”.

Trabalho em Equipe

Lima (1973, p. 5) faz a seguinte análise a respeito de grupo:

[...] tomamos o grupo como um processo normativista objetivado, centrado numa *praxis*, que, no esforço de alcançar uma meta cooperativamente, tende a uma equilibração cada vez mais móvel e mais estável. A hipótese didática é que, através de um treinamento específico, é possível levar o grupo



a trocas (simpatia, prestígio, consideração, coesão, comunicação) de caráter cada vez mais formalizado e mais operatório (reversibilidade, associatividade, etc.), o que equivale a dizer que, através da aprendizagem, o grupo pode aumentar a funcionalidade (logicização) de suas regras, intensificar as trocas afetivas e aumentar os níveis de compreensão.

Com outras palavras, mas confirmando a importância de uma cultura que celebra o trabalho em conjunto e o compartilhamento, Lima (1999) expõe: as organizações só aprendem se suas equipes o fizerem de maneira coletiva, formando comunidades de práticas que reinventam continuamente as formas de trabalho. [...] as organizações progridem quando indivíduos e equipes compartilham suas aprendizagens. As pessoas nos ambientes de aprendizagem vêem os erros como oportunidades, e não como motivos para punições. Enxergam o progresso na atitude dos indivíduos e das equipes que assumem responsabilidade pela própria aprendizagem e discutem os problemas de maneira honesta, em busca de soluções. Curvello (1993, p. 44) pontua que

[...] as organizações de aprendizagem pressupõem uma busca criativa da inovação, ao mesmo tempo em que lidam com a memória organizacional e as reconstruem. Pressupõe, também, motivação para aprender. E motivação só é possível quando os grupos se identificam e consideram nobres as missões organizacionais e se orgulham de fazerem parte e de lutarem pelos objetivos organizacionais.

No trabalho em equipe, as barreiras hierárquicas e os interesses específicos de cada setor devem ser eliminados, proporcionando uma predisposição para a colaboração irrestrita e inovação. O grupo de trabalho deve ser um conjunto de pessoas rumo à concretização de objetivos comuns, onde se encontram inseridos vários processos de mudanças nos quais existem, em ação, forças internas e externas.

Para uma equipe de trabalho poder aproveitar a inteligência coletiva são necessárias condições de conversação em que os diversos pontos de vista possam ser explorados, identificando e explicitando rotinas defensivas que possam bloquear a aprendizagem.

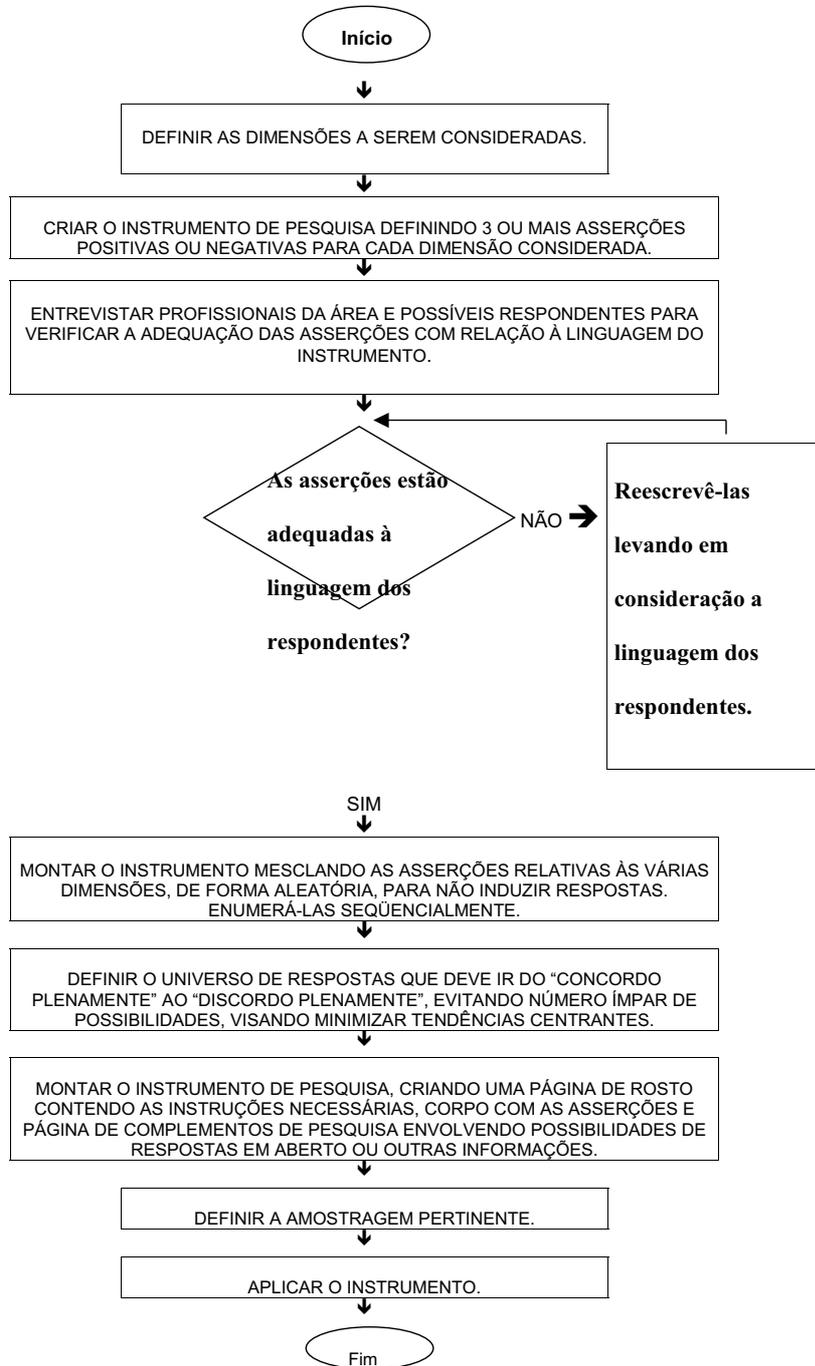


O diálogo e as discussões são formas de conversação, que podem ser trabalhadas dentro das organizações a fim de conferir maior aproveitamento da força coletiva do conhecimento. No diálogo, as pessoas analisam a realidade, as hipóteses, os fatos, que não devem ser explorados individualmente na busca de um significado comum. É feita a exploração da diversidade, mas sem o compromisso de convergir para uma decisão, sendo, dessa forma, mais exploratório. Na discussão, cada pessoa expõe sua idéia, defende seus pontos de vista, os quais são considerados visando a uma tomada de decisão. São maneiras distintas em que cada elemento tem a sua importância e necessidade, dependendo apenas da situação enfrentada pelo grupo.

Quando temos nas empresas equipes comprometidas com o desenvolvimento sistêmico da organização, essas equipes, através do diálogo, da discussão e do conhecimento, transformam o conflito, que gera discórdia e a defensividade comuns nas organizações, em pontos de alavancagem e, dessa forma, é criada uma organização de aprendizagem, onde os talentos são somados.

Metodologia para pesquisas

Para que os conceitos sobre a aprendizagem organizacional possam ser operacionalizados, devido a sua amplitude, complexidade e interface com outras áreas críticas das empresas, é fundamental que sejam definidas, tão precisas quanto possível, quais variáveis formadoras do aprendizado organizacional serão avaliadas na pesquisa ou trabalho, isto é, o que efetivamente interessa e é importante ser analisado através de pesquisa. Para tanto, foi desenvolvido o fluxograma a seguir, que apresenta as etapas necessárias.



Como foi visto anteriormente, na figura 3, é importante definir, de forma clara quais os pontos da aprendizagem organizacional serão relevantes para a pesquisa e quais se deseja investigar na empresa de serviços, instituição pública, organização não governamental, ou outros. É sempre bom entender previamente o contexto onde se irá trabalhar, como também definir o foco da investigação a fim de obter resultados efetivos. Dessa forma, deve-se garantir nesta fase a discussão a respeito das variáveis formadoras da aprendizagem organizacional que serão consideradas visando à caracterização e à melhor definição das mesmas. A seguir apresenta-se o quadro III com dimensões acerca da aprendizagem organizacional que podem ser investigadas.

Quadro 3 – Dimensões para pesquisa

Domínio Pessoal	Pensamento Sistêmico
Modelos Mentais	Reconhecimento pelo Compartilhamento
Análise de Desempenho Sistemática	Valorização das Experiências Passadas
Reconhecimento pela Aprendizagem	Envolvimento das Lideranças
Visão Compartilhada	Múltiplos Defensores
Concretização das Ações	Tratamento aos Erros
Espaço para Aprendizagem	Clima de Abertura
Trabalho em Equipe	Incentivo a Curiosidade
Descentralização das Decisões	Educação Continuada

Após definição das dimensões, deve ser criado o instrumento de pesquisa; nessa fase é de vital importância, para o sucesso do trabalho, um bom conhecimento sobre o tema e a definição do *software* estatístico ou grupo de programas estatísticos a ser utilizados; pois, se alguns cuidados básicos não forem tomados nesse momento, os resultados obtidos serão pouco confiáveis e não será possível obter as respostas procuradas. Para tanto, pressupõe também um nível razoável de conhecimento do pesquisador sobre a realidade organizacional a ser pesquisada para que seja possível construir um instrumento adequado.



O instrumento poderá ser construído do tipo escala atitudinal (LIKERT, 1967) que oferece um modelo de instrumento fechado com um universo de respostas que abrangem as possíveis percepções dos colaboradores frente às práticas administrativas adotadas por uma organização. Associa-se, à escala atitudinal, de concordância plena à discordância plena, com termos intermediários inclinado a concordar e inclinado a discordar, uma escala numérica de intervalos constantes que, nesse caso, pode ser de 4, 3, 2 e 1 ou 1, 2, 3 e 4, dependendo do fato de a asserção ser positiva ou negativa, visando possibilitar a aplicação de estatística paramétrica, cálculo de médias, desvios-padrão e coeficiente de correlação linear (r).

Caso não se queira utilizar a escala atitudinal, o pesquisador poderá desenvolver um instrumento fechado de pesquisa, pelo qual possa ser possível utilizar um *software* estatístico, como o SPSS ou Minitab, para fazer as análises. É necessário enfatizar a importância de desenvolver uma boa estrutura de questionário a fim de que os dados possam ser analisados a partir da estatística descritiva, cujo objetivo básico é o de sintetizar uma série de informações de mesma natureza, permitindo, dessa forma, que se tenha uma visão global da variação dessas informações, organizando-as, posteriormente, em tabelas, gráficos e medidas descritivas a fim de possibilitar a análise dos resultados obtidos.

Tornam-se cruciais para as empresas, neste novo século, diagnósticos sensatos e sistemáticos das variáveis que afetam uma boa gestão na organização; bem como a definição de estratégias que possam facilitar atingir os objetivos estabelecidos e cumprir as políticas da organização, permitindo, assim, uma atuação pró-ativa, isto é, antecipando-se aos acontecimentos ou intervindo oportunamente para conduzir as ações na direção desejada, agindo preventiva ou tempestivamente, mas sempre de forma planejada, antecipada. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA 2001, p.21) advertem que, para captar e compreender as principais tendências que estão se delineando para os próximos anos, são vitais, para a gestão das organizações, freqüentes pesquisas. Uma gestão desatrelada da realidade presente pode tropeçar em obstáculos imediatos e comprometer a sobrevivência da organização. Em contrapartida, a gestão que não procurar antever o amanhã pode ser apanhada de surpresa pelas transformações que venham a atingir os fornecedores e clientes, a competição do mercado e o ambiente como um todo, impedindo, assim, a organização de reagir de forma eficaz.

Considerações finais

A princípio, o aprendizado começa com a conscientização da necessidade de mudar para sobreviver no mercado atual, saindo de uma visão fragmentada e de isolamento para uma visão sistêmica, globalizada. Esta conscientização pode ter início a partir do despertar para a necessidade de ouvir e considerar *feedbacks* dos colaboradores, das lideranças e de perceber o ambiente, por exemplo.

Em um segundo momento, essas lideranças se empenham em descobrir maneiras de tornarem-se mais efetivas, flexíveis, ou seja, facilitadoras dos processos internos e dos mecanismos de compartilhamento. O terceiro passo é empreender ações que ajudem a melhorar a capacidade de liderança e o desenvolvimento de um ambiente propício à aprendizagem organizacional, analisando sempre os resultados destas ações, a fim de criar outras melhores. Acredita-se que é necessário, para algumas dessas etapas, um trabalho coletivo entre as lideranças e as equipes, no sentido de criar algo novo para a qualidade nos relacionamentos. As pessoas terão de aprender o significado do trabalho em equipe, para o qual um requisito importante é a comunicação franca, direta e clara. Isso, por sua vez, talvez exija algumas modificações em comportamentos que atrapalham a comunicação e travam o desenvolvimento.

Logo, as principais premissas para desenvolvimento do ciclo de aprendizagem organizacional, no âmbito das empresas, decorrem da necessidade de desenvolver relacionamentos colaborativos, propósitos mútuos, fortes laços de confiança a fim de favorecer o compartilhamento de vivências e informação, como também o reconhecimento da importância de mudar comportamentos e visões estagnadas.

Portanto, verifica-se que as empresas necessitam:

- que o aprendizado não seja meramente reativo, mas sim intencional, eficaz e conectado ao objetivo e à estratégia da organização;
- que o aprendizado seja oportuno, prevendo os desafios, as ameaças e as oportunidades, e não simplesmente reagindo às crises;
- que o aprendizado crie flexibilidade e agilidade para as empresas poderem lidar com a incerteza;
- Compartilhar o conhecimento;
- Incentivar a responsabilidade pelo compartilhamento;
- Capturar e reutilizar experiências passadas;
- Utilizar o conhecimento em produtos/serviços e processos;

- Produzir o conhecimento a partir dos seus produto/serviços e processos;
- Impulsionar geração do conhecimento para inovação;
- Mapear o conhecimento existente;
- Construir e garimpar as bases do conhecimento dos clientes;
- Compreender e medir o valor do conhecimento;
- e mais importante ainda, desenvolver mecanismos para os colaboradores se considerarem capazes de gerar continuamente novas formas de criar os resultados desejados.

Dessa forma as mudanças que caminham lado a lado com o aprendizado podem criar raízes, em vez de serem transitórias. Para adquirir essas qualidades pró-aprendizado, acredita-se que as empresas devem cultivar uma visão holística, ou seja, um estilo de gestão descentralizado, flexível e situacional, buscando sempre a melhoria dos resultados, através do desenvolvimento do potencial criativo e inovador das equipes e dos seus componentes. Sabe-se que somente com uma participação ampla na geração do conhecimento e com a criação de uma mentalidade de aprendizagem contínua é possível criar o desejo e o entusiasmo pela mudança e dessa forma, gerar vantagens competitivas.

Referências

- ARGYRIS, Cris. *A integração individuo-organização*. São Paulo: Atlas, 1975.
- CASTRO, Durval Muniz de. *Comentário sobre o livro de Peter Senge*. Disponível em: <<http://sites.mpc.com.br/cesar.dantas.de.castro/Quintadisc.htm>>. Acesso em: 25 jul. 2006.
- CURVELLO, João José. *A comunicação interna e cultura organizacional: um enfoque qualitativo da questão no Banco do Brasil*. Dissertação (Mestrado) – Instituto Metodista de Ensino Superior, 1993.
- ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA DO BRASIL-BARSA, [s. d]: Publicações Ltda, 2006, p. 25-27, v. 14.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1997.
- FORRESTER, Jay W. *Modeling the dynamic processes of Corporate Growth*. In: IBM

SCIENTIFIC COMPUTING SYMPOSIUM ON SIMULATION MODELS AND GAMING, dezembro de 1964.

_____. *Market Growth as influenced by capital investment*, Industrial Management Review, 1968.

IANNI, Octavio. *Teorias da globalização*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

LIKERT, Rensis. *The Method of Constructing an Attitude Scale*. New York. Wiley, 1967.

LIMA, Djalba. Publicação de informação empresarial IEL/DF – FIBRA, Revista *Empresas & Tendências*, ano VI, n. 51. 1999.

LIMA, Lauro de Oliveira. *Dinâmica de grupo: no lar na empresa na escola*. 4. ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 1973.

MARIOTTI, Humberto. *Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro*. São Paulo: Atlas, 1995.

MASI, Domenico de. *O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial*. 7 ed. Rio de Janeiro: José Olympio; Brasília: Ed. da UnB, 2003.

MAXIMIANO, A.C.A. *Teoria geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. *Sistemas organização e métodos: uma abordagem gerencial*. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Heitor Chagas. *O jogo da Malha: recursos humanos e conectividade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 21. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor C. P. Ferreira; FORTUNA, Antônio A. Mello. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2001.