

Das Práticas de Aprendizagem à Aprendizagem Organizacional

Autoria: Claudia Cristina Bitencourt, Yeda Swirski de Souza

Resumo

A aprendizagem organizacional não é um tema recente mas vêm despertando cada vez mais o interesse de acadêmicos e empresários, principalmente sobre como promovê-la. Neste artigo discute-se sobre o desenvolvimento da aprendizagem organizacional, considerando-se os diferentes níveis da aprendizagem, suas relações com a cultura organizacional e sua inserção em práticas formais e informais da organização. Parte-se do pressuposto que a aprendizagem organizacional não é um processo passível de ser conduzido através de programas prescritivos. A discussão conduzida toma como base observações de práticas de aprendizagem realizadas em nove empresas situadas no Rio Grande do Sul. Os relatos apontam a comunicação, a interação e a relação com atividades instituídas no curso da ação organizacional como elementos fundamentais na construção de práticas de aprendizagem nas organizações. Destacam a necessidade de um equilíbrio entre as práticas formais e informais e o estímulo tanto para o desenvolvimento do conhecimento tácito como para a sistematização de experiências e resultados. Esse equilíbrio, ou a forma de como se conjugar as questões voltadas ao formal e informal; individual e coletivo, vão depender das vivências e da cultura organizacional.

1 Introdução

Há consenso entre os autores de que a aprendizagem organizacional é base de sustentação necessária à mudança e competitividade de organizações (Dodgson, 1993; Schein, 1996; Crossan et alli, 1999). Esse entendimento acompanha a constatação que o diferencial competitivo de organizações não acontece pela simples adoção de um programa ou opção estratégica por parte da alta administração. Mais do que isso, a conquista de resultados positivos em mudanças estratégicas está fortemente associada às formas de implementação desses programas ou opções, a sua assimilação à cultura da organização, à adesão efetiva das lideranças e trabalhadores de diferentes níveis, às modalidades de comunicação e interação, ao modo como funcionam as equipes, entre outros aspectos.

A aprendizagem organizacional é, assim, associada, à dimensão processual da mudança. Trata-se da identificação de um fenômeno e também de um conceito que é tomado como explicativo para preencher as lacunas ou interrogações deixadas em aberto por modelos que apenas observam as relações entre ambiente externo e conteúdo da estratégia (Pettigrew, 1996). A aprendizagem organizacional chega a ser considerada pelos praticantes como a única vantagem competitiva sustentável, especialmente na indústria de alta tecnologia (Stata, 1989; Locke e Jain, 1995).

Trata-se de conceito abrangente que integra tanto as aprendizagens em nível individual, como aquelas que testemunham mudanças coletivas, institucionais. Investigar ou promover aprendizagem organizacional significa considerar a aquisição, a adaptação, a criação do conhecimento para os indivíduos, para os grupos e para a organização como um todo. Significa, ainda, considerar como esses níveis interagem e, especialmente, compreender que relações existem entre a cultura da organização, seus valores, normas, rotinas de ação e aprendizagens.

A complexidade do fenômeno da aprendizagem organizacional a tem tornado pouco permeável à adoção de prescrições generalizadoras para a sua promoção ou desenvolvimento.

Apesar do disseminado entendimento da importância dos processos de aprendizagem na condução de mudanças organizacionais, a questão de como promover a aprendizagem ainda não está suficientemente respondida (Smith, 2001).

Os tradicionais programas de treinamento e desenvolvimento (T&D) tem um papel a cumprir na aprendizagem organizacional, mas sabe-se que eles não são suficientes e, muitas vezes, não são adequados, para promover as aprendizagens que efetivamente contribuirão para promover as competências e o conhecimento necessário à mudança, à inovação e à competitividade.

Para além dos programas formais de T&D, entende-se que o desenvolvimento de proposições voltadas a estimular aprendizagens deve considerar que:

- a aprendizagem organizacional está intrinsecamente associada à ação, seja ela individual ou coletiva (Argyris, 1992);

- a cultura organizacional ocupa um papel central na aprendizagem organizacional (Cook e Yanow, 1996);

- Aprendizagens ocorrem em contextos interativos e sociais (Vigotsky, 1989; Nonaka, 1994).

- Conhecimento e aprendizagens na organização desenvolvem-se de maneira formal ou informal (tácita) (Nonaka, 1994).

O propósito deste artigo é discutir sobre o desenvolvimento da aprendizagem organizacional a partir do estímulo a práticas organizacionais que se estabelecem em políticas e rotinas de trabalho, que emergem em sintonia à cultura e práticas sociais da organização e através de processos formais ou informais.

Que práticas de aprendizagem desenvolvem-se em organizações e que relações essas práticas estabelecem com o contexto competitivo, com o ambiente interno e com elementos da cultura dessas organizações? Quais as características dessas práticas? Como podem ser estimuladas? Essas são as questões aqui trabalhadas.

Para investigar essas questões, foram consideradas observações de práticas integradas ao fluxo intrínseco à atividade de organizações. Apresentam-se observações levantadas junto a um grupo de gestores pertencentes a nove empresas, os quais foram solicitados a identificar práticas de aprendizagem que consideram relevantes à estratégia corporativa.

Na primeira seção deste artigo, apresentam-se os conceitos que ajudam a compreender como práticas de aprendizagens consolidam-se como aprendizagem organizacional. Destaca-se a relação entre aprendizagens individuais e coletivas; as relações entre aprendizagem organizacional, cultura e práticas sociais; e as influências de práticas formais e informais na aprendizagem organizacional. Na segunda seção, apresenta-se o método que orientou a investigação e a descrição de observações de práticas organizacionais realizadas em diferentes contextos. Considera-se, finalmente, a partir desses relatos características comuns às práticas de aprendizagem e sugerem-se estratégias para seu estímulo.

2 As Aprendizagens Múltiplas na Aprendizagem Organizacional

Que práticas de aprendizagens contribuem para a aprendizagem organizacional? Como as aprendizagens individuais integram-se à ação organizacional? Que relações se estabelecem entre a cultura organizacional e a aprendizagem organizacional? Até que ponto a instituição formal de práticas organizacionais é capaz de fomentar a aprendizagem organizacional? Esses são aspectos discutidos nesta seção com vistas a identificar elementos que contribuem para compreender como a aprendizagem organizacional pode ser desenvolvida através de práticas organizacionais em curso na ação organizacional.

2.1 Aprendizagens Individuais e Coletivas

A aprendizagem pode acontecer nos níveis individual ou coletivo (organizacional). Quando se fala em aprendizagem nas organizações, a ênfase tende a estar no coletivo, mas não se pode perder de vista a importância de se tratar a aprendizagem também em nível individual. A consciência sobre a importância de se buscar desenvolvimento contínuo, gerenciar o desenvolvimento de competências e da carreira são ações do indivíduo. A aprendizagem coletiva acontece a partir da interação com outras pessoas ou grupos, promovendo a construção de uma visão compartilhada e de um compromisso com os resultados que o grupo busca atingir.

O dilema entre aprendizagem individual e organizacional já é apontado na obra de Argyris e Schön (1978) quando dizem que a aprendizagem organizacional não é meramente aprendizagem individual, embora organizações aprendam somente através da experiência e ação dos indivíduos. Os autores apontam para um componente paradoxal do fenômeno da aprendizagem organizacional. Esse componente paradoxal reside na constatação de que nem sempre as aprendizagens individuais convertem-se em ações capazes de promover diferença ou mudança em políticas, processos, rotinas, enfim práticas organizacionais.

O entendimento que as aprendizagens individuais dependem de alterações dos modelos mentais ou representações descritos em nível individual tem contribuído para superar o dilema entre aprendizagens individuais e coletivas.

Kim (1993) propõe um *modelo integrado de aprendizagem organizacional* composto por um modelo experiencial da aprendizagem e pela noção de modelos mentais. A noção de modelos mentais, também apresentada por Senge (1992), produz uma síntese entre as noções de crenças individuais e crenças compartilhadas. Os modelos mentais representam os resultados das aprendizagens realizadas pelos indivíduos. As aprendizagens individuais contribuem de modo recíproco para as aprendizagens dos pequenos grupos e da organização como um todo, produzindo-se modelos mentais compartilhados.

Os modelos mentais guardam regras intangíveis que orientam a ação. Ou seja, transcendem a memória organizacional contida em rotinas escritas. Não são meramente os repositórios de informações, mas processos ativos de construção de teorias da realidade que têm efeitos na ação.

Essa abordagem permite também relacionar aprendizagem e cultura organizacional. A dimensão cultural das organizações contribui para compreender o significado de princípios, normas ou ações, sejam elas tácitas ou formais. Realizar aprendizagens, individuais e/ou coletivas, implica ressignificar a ação, desenvolver novos pontos de vista, alterar crenças e pressupostos próprios a culturas organizacionais (Cook e Yanow, 1996).

As idéias de Nonaka sobre a criação do conhecimento na empresa também trazem uma contribuição importante para superar-se o dilema da aprendizagem individual e organizacional. O pensamento de Nonaka, fortemente inspirado em Polanyi (Sveiby, 1997), enfatiza a dimensão social da aprendizagem.

Nonaka (1994), ao propor elementos para uma teoria da criação do conhecimento organizacional, confere grande importância ao diálogo contínuo entre participantes de equipes de trabalho. O contexto de interação que se estabelece em equipes que se auto-gerenciam, nas comunidades de prática - comunidades que refletem o modo como as pessoas efetivamente trabalham, independentemente do cargo que ocupam - é, na visão do autor altamente favorecedor para a criação do conhecimento e aprendizagem. O esforço em resolver problemas gera laços entre os indivíduos que podem prover informação útil. As equipes que se auto-gerenciam favorecem a criação de conhecimento organizacional, facilitando a

construção de confiança mútua entre os membros e acelerando a criação de uma perspectiva implícita compartilhada pelos membros como conhecimento tácito.

O dilema entre aprendizagem individual e organizacional desdobra-se, assim, em proposições e conceitos que contribuem a compreensão das relações entre os diferentes níveis da aprendizagem, o individual, o grupal e o organizacional.

Enquanto síntese dessas proposições, Crossan et alli (1999) apresenta um esquema contendo quatro processos inter-relacionados que ocorrem ao longo dos níveis individual, grupal e organizacional da aprendizagem. Os processos são:

Intuição: trata-se de um processo individual que pode ocorrer no contexto grupal ou organizacional, mas é reconhecida, identificada enquanto processo cognitivo ou subjetivo pelo sujeito individual;

Interpretação: consiste na atividade social que cria e refina uma linguagem comum, dá sentido às percepções, cria compreensão e sentidos compartilhados. A interpretação vai além do indivíduo já que está intrinsecamente ligada à interação, ao diálogo, aos grupos de trabalho. Com isso relaciona-se também com o processo de integração.

Integração: através da integração criam-se as possibilidades para a ação coletiva. Para tanto, é necessária a produção de sentidos compartilhados que se dá através da conversação continuada entre os membros de grupos de trabalho e através da transmissão tácita em comunidades de prática. O processo de integração pode ser informal e *ad hoc* mas se a ação coordenada é recorrente e significativa, então torna-se necessária a institucionalização.

Institucionalização: trata-se do processo de consolidar em nível organizacional as aprendizagens que ocorrem em nível individual e grupal. A institucionalização se dá na formalização de estruturas, políticas, sistemas, rotinas.

O esquema de Crossan et alli (1999) permite visualizar as inter-relações entre processos cognitivos, subjetivos e sociais no estabelecimento de aprendizagens coletivas. Além disso, posiciona o papel das estruturas e sistemas formais da organização enquanto dimensão de memória coletiva. Cabe compreender, assim, como se coordenam práticas formais e informais em processo de aprendizagem.

2.2 Práticas Formais e Informais e a Aprendizagem Organizacional

A abordagem formal e informal nas organizações é uma temática que vem sendo analisada a várias décadas. Seja sob o enfoque da Teoria Burocrática ou da Experiência de Hawthorne, ponto de origem das reflexões sobre essas práticas até os dias atuais, as relações formais e informais mostram-se fundamentais para a compreensão da dinâmica organizacional.

Alguns autores privilegiam a estrutura formal, em suas abordagens, tendo como base uma visão mais tecnicista do trabalho. Assim questões como o controle, a estrutura e objetivos organizacionais são elementos centrais para este tipo de análise. No que se refere às práticas informais, sob o enfoque comportamental, a ênfase recai sobre as relações interpessoais, à gestão de equipes, à interação e à comunicação.

Para Groat (1997, p.40): “As organizações informais cercam todos os canais de interação e todos os relacionamentos que existem nas organizações em contraste com visão restrita projetada pela estrutura organizacional”.

Porém, mais importante do que identificar qual o estilo de prática tratada pelos autores é a reflexão de complementaridade que essas práticas podem trazer. Muitos estudos têm tratado as abordagens formais e informais como pontos de referência em uma

escala contínua (Barnard, 1938; Anthony, 1952; Blau e Scott, 1962; Merchant, 1985; Makhija and Ganesh, 1997).

As empresas reconhecidas por sua efetividade apresentam como característica o equilíbrio entre as práticas formais e informais na organização”. Ou seja, tanto os aspectos formais quanto os informais são importantes formas de gestão (Sitkin, 2000). Outros autores simplificam essa relação tratando de compor uma visão ligada às pessoas (informal) e outra à organização (formal). Ou seja, “existe a necessidade de uma abordagem integrada para se pensar no desenvolvimento das pessoas para se atingir os objetivos organizacionais” (Bunning, 1994, p. 3).

Esse estudo enfatiza as práticas informais, tendo em vista a abordagem da aprendizagem organizacional privilegiar aspectos processuais voltados as relações interpessoais no ambiente de trabalho (abordagem social). Através desse relacionamento algumas práticas são consolidadas, ainda que tacitamente, tornando-se institucionalizadas. Para Wenger (1996, p.22), na otimização da aprendizagem organizacional, um dos aspectos a ser repensado é a questão das práticas informais, pois “é onde o trabalho acontece”. A questão chave para as empresas passa a envolver então, reflexões sobre um caminho a ser construído, um ambiente que estimule a aprendizagem na organização.

A base das organizações informais é o relacionamento entre pessoas e/ou grupos. Essa interação é fundamental para criar um ambiente favorável à aprendizagem organizacional tendo em vista a construção de significado ou sentido para o trabalho (Sandberd, 2000).

O relacionamento entre pessoas e grupos, no contexto das organizações informais, pode acontecer através de uma rede de trabalho ou uma rede social (Groat, 1997).

A rede de trabalho trata do relacionamento que acontece, normalmente, na organização onde o indivíduo trabalha. É uma relação consciente baseada na formação de um circuito onde as pessoas “se expõem para serem notadas” (Groat, 1997, p. 41). Já a rede social refere-se a um tipo de relacionamento baseado na amizade e ocorre casualmente. São pessoas que apresentam similaridades (*hobbies*, circunstâncias familiares, história em comum).

As organizações informais contribuem para a melhoria da comunicação, motivação e interação entre as pessoas. Relembrem que a influência e o poder não estão exclusivamente ligados às organizações formais. Reforçam a idéia da simplicidade na busca de soluções conjuntas para as mais diversas experiências organizacionais e representam um poder diferenciado que é construído a partir do grupo (Groat, 1997).

Em contrapartida, a ênfase nos grupos informais pode acarretar um desvio dos objetivos prioritários daqueles destacados pela estrutura formal podendo ainda, despertar a corrupção e ineficiência (Groat, 1997). Enfim, pode representar um desvio no uso do poder tácito e gerar conflitos ou situações indesejadas, sob o ponto de vista organizacional.

Essas observações indicam a necessidade de equilibrar-se práticas individuais e coletivas, formais e informais para o desenvolvimento da organização. Quando a organização é vista como um sistema, torna-se difícil pensar apenas no âmbito individual uma vez que os indivíduos estão em constante processo relacional, ou seja, em constante processo de interação e aprendizagem (Leonard- Barton, 1994).

3 A Investigação de Práticas de Aprendizagem

Esta seção discute os procedimentos metodológicos e ilustra, através da síntese das narrativas obtidas, as práticas de aprendizagem identificada nas empresas investigadas. Apresenta reflexões sobre a temática central deste artigo, ou seja, a trajetória das práticas de aprendizagem à aprendizagem organizacional.

3.1 Procedimentos Metodológicos

Foram consideradas observações de práticas de aprendizagem integradas ao fluxo intrínseco à atividade de organizações. As observações foram obtidas através de narrativas de gestores pertencentes a nove diferentes empresas¹. Esses gestores foram solicitados a identificar práticas de aprendizagem que consideram relevantes à estratégia corporativa das organizações onde atuam e foram estimulados a narrar sobre experiências, fatos, ações que consideram importantes para o desenvolvimento de aprendizagens individuais e coletivas em suas organizações.

Para a análise das narrativas estabeleceram-se quatro dimensões: contexto da observação; situação observada; conhecimento e aprendizagens básicos; e práticas organizacionais facilitadoras da aprendizagem.

As observações dizem respeito a diferentes setores industriais e ilustram também práticas na área de serviços. A diversidade ocorre igualmente com relação às áreas da organização. Assim, constam situações que incluem as áreas de formulação estratégica, atendimento a clientes e produção.

A escolha das narrativas aqui investigadas é intencional. Foram selecionadas de um conjunto maior. Mantiveram-se aquelas que se revelaram ilustrativas para a discussão sobre as relações entre práticas de aprendizagem e desenvolvimento da aprendizagem organizacional.

Na interpretação e compreensão das observações, são consideradas as relações entre aprendizagem individual e coletiva; a coordenação entre práticas formais e informais; as práticas de aprendizagem.

3.2 Práticas de Aprendizagem – Observações

A presente seção descreve as observações de práticas de aprendizagem em seus contextos organizacionais. Apresenta-se também uma síntese das nove observações, destacando-se os aspectos individual, grupal e organizacional; formal e informal e os elementos facilitadores da aprendizagem nessas situações.

Quadro 1 - A modelagem na indústria de calçados de moda (observação 1)

<u>Contexto</u> : Indústria calçadista focada no segmento de calçados femininos de moda. Produz 30 mil pares/dia e é considerada uma das cinco maiores indústrias calçadistas do Brasil; conta com três unidades industriais, duas no Rio Grande do Sul e uma na Bahia e 4 mil colaboradores diretos.
<u>Situação</u> : O processo da modelagem A modelagem é a etapa situada no encontro entre o <i>design</i> de um modelo e sua entrada no processo de produção. Consiste na avaliação técnica de um modelo que compreende desde a previsão dos materiais a serem utilizados, os testes de conforto, até a composição da escala de numeração e o teste de produção. A qualidade da modelagem assegura que o <i>design</i> previsto converta-se efetivamente no calçado produzido. Neste caso, a empresa conta com dez modelistas.
<u>Conhecimentos/aprendizagens básicos</u> : Os modelistas são formados através de treinamento contínuo em cursos especializados fora da empresa como CAD e CAM na Itália e modelagem no SENAI.
<u>Práticas organizacionais facilitadoras da aprendizagem</u> : desenvolvimento da modelagem em pequenos grupos; reuniões periódicas – duas por semana – entre todos os modelistas voltadas ao compartilhamento

de informações e soluções de problemas.

Fonte: Profissionais da área de recursos humanos

Quadro 2 - Artesanato na indústria de alimentos (observação 2)

Contexto: Unidade industrial de empresa multinacional dedicada a produção de produtos para animais de estimação (*pet products*) situada no Rio Grande do Sul, com cerca de 950 funcionários.

Situação: A produção de couro modificado para consumo animal - etapa de acabamento

O couro modificado para consumo animal é produzido com um extrato do couro bovino considerado como resíduo na produção de couros e peles. Esse material sofre um processo industrial que o transforma em uma massa uniforme e flexível que pode ser moldada. A transformação dessa massa na forma de alimento animal oferecida ao consumidor final, depende de um trabalho artesanal. Na unidade industrial investigada, esse trabalho é realizado por cerca de 215 funcionárias.

Conhecimentos/aprendizagens básicos: A atividade não demanda conhecimentos formais prévios. No entanto, apenas mulheres são admitidas para esse setor e a habilidade manual é recomendada.

Práticas organizacionais facilitadoras da aprendizagem: o aprendizado da tarefa se dá no chão de fábrica; na ação. Depende da interação entre funcionários mais experientes e menos experientes; da observação direta. Em torno de grandes mesas as funcionárias mais novas aprendem com as mais antigas como cortar a massa e conferir o formato e padrão de qualidade final desejado.

Fonte: Profissionais da área de recursos humanos

Quadro 3 - O papel de um *call center* no desenvolvimento de uma cultura de serviços (observação 3)

Contexto: Unidade de empresa engarrafadora de gás liquefeito de petróleo que passa por mudança na concepção de seu negócio e na dinâmica de sua concorrência: da produção de gás engarrafado ao atendimento em serviços associados ao gás; do controle do setor pelo Conselho Nacional de Petróleo ao estabelecimento condições de livre concorrência, sobretudo a partir de 1997.

Situação: *Call-center*, responsável por fornecer informações, encaminhar soluções em projetos de central de gás, ouvir comentários, crítica e sugestões dos clientes e encaminhar as encomendas de gás e chamadas de assistência técnica.

Conhecimentos/aprendizagens básicos: Além de pessoas capacitadas para a atividade, o *call center* precisa contar com recursos de tecnologia da informação e comunicação compatíveis com o produto/serviço oferecido: sistema em rede; presença na web; tecnologia de telefonia com equipamentos auriculares e linha 0800; e *layout* físico com adequadas condições ergonômicas.

Práticas organizacionais facilitadoras da aprendizagem: o *call center* é importante captador de informações sobre demandas de clientes; essas informações podem instruir essa Unidade da empresa sobre processos, rotinas, práticas de ação a serem adotadas para aprimoramento na qualidade dos serviços.

Fonte: profissionais da área de recursos humanos

Quadro 4 - Reuniões em uma instituição financeira (observação 4)

Contexto: Escritório de negócios regional de instituição financeira pública que atua em todos os municípios do Brasil. Essa instituição conta com 75 escritórios de negócios que coordenam grupos de aproximadamente vinte agências cada um.

Situação: Alto nível de complexidade do ambiente; clientes cada vez mais exigentes; busca de padrões adequados de competitividade; necessidade de fomentar entre o corpo funcionários a capacidade de aprender continuamente.

Conhecimentos/aprendizagens básicos: Conhecimentos compatíveis aos profissionais de nível gerencial. O Escritório de negócios envolvem gerentes gerais e gerentes de áreas específicas.

Práticas organizacionais facilitadoras da aprendizagem: reuniões de trabalho sistemáticas que ocorrem de forma presencial ou à distância, através de audio-conferências, nas quais são disseminadas informações sobre novos produtos, avaliam-se resultados, redefinem-se/realinham-se estratégias, padronizam-se procedimentos. Discussões entre os participantes permitem o compartilhamento de visão quanto aos rumos da estratégia da empresa, de conhecimento, de experiências e de práticas de sucesso/insucesso. Ainda, a integração e o fortalecimento dos laços sociais entre os participantes é favorecido através dessas reuniões.

Fonte: Profissionais da área de recursos humanos

Quadro 5 - Gestão ambiental, saúde e segurança em uma indústria petroquímica (observação 5)

<u>Contexto:</u> Desenvolvimento de políticas de recursos humanos, processos e arquitetura organizacional compatíveis com a visão, missão e estratégias da organização no foco gestão ambiental, saúde e segurança.
<u>Situação:</u> Fusão de duas unidades organizacionais que tradicionalmente vinham trabalhando de modo isolado e valendo-se de competências distintas. Uma dessas unidades atuava na saúde, segurança e meio ambiente; a outra, na gestão de recursos humanos.
<u>Conhecimentos/aprendizagens básicos:</u> Aspectos relacionados ao desenvolvimento da tecnologia de operações típicas de uma petroquímica de primeira geração. Além disso, o relacionamento com a comunidade, associado a um conceito de defesa e preservação do meio ambiente e o desenvolvimento de mecanismos que garantam a saúde e qualidade de vida dos trabalhadores são conhecimentos/aprendizagens básicos nessa indústria.
<u>Práticas organizacionais facilitadoras da aprendizagem:</u> Na fusão entre as unidades dedicadas à saúde, segurança e meio ambiente e gestão de recursos humanos, foram estabelecidos novos processos e rotinas que tem favorecido a integração entre os saberes antes exclusivos a cada uma das unidades. São exemplos: o alinhamento dos programas de desenvolvimento de uma consciência de preservação ambiental ao processo de seleção de novos colaboradores; redefinição dos processos que antes eram de cada uma das unidades através de equipes mistas; estímulo ao desenvolvimento de novos projetos que contemplem a atuação conjunta de representantes das duas áreas.

Fonte: Profissional de uma das áreas objeto da fusão

Quadro 6 - Serviços e soluções em tecnologia (observação 6)

<u>Contexto:</u> Pequena empresa, familiar que atua há onze anos na microfilmagem ou digitalização de documentos. Conta com 103 colaboradores, entre funcionários e estagiários e procura manter uma cultura e política de valorização das pessoas.
<u>Situação:</u> Busca constante da satisfação do cliente em um serviço cuja competitividade depende da atualização tecnológica e qualidade do atendimento.
<u>Conhecimentos/aprendizagens básicos:</u> Além dos conhecimentos associados a tecnologia empregada, a capacidade de atender as demandas específicas de cada cliente são cruciais ao negócio desta empresa.
<u>Práticas organizacionais facilitadoras da aprendizagem:</u> transferência de conhecimento de dos profissionais mais experientes para os menos experientes. Esta transferência ocorre através de um planejamento dos projetos de atendimento aos clientes. Os profissionais mais experientes lideram a relação com o cliente final, enquanto os menos experientes atuam nos bastidores.

Fonte: Profissionais de recursos humanos

Quadro 7 – Responsabilidade Compartilhada em Projeto de Novos Produtos (observação 7)

<u>Contexto:</u> Empresa fabricante e distribuidora de equipamentos agrícolas, líder no mercado nacional e atua em mais de 140 países. No Brasil, possui cerca de 1.255 funcionários distribuídos em duas fábricas situadas no Rio Grandes do Sul.
<u>Situação:</u> Engenharia Simultânea A idéia original dos grupos multidisciplinares evoluiu e formaram-se grupos permanentes para trabalhar em projeto de novos produtos. A responsabilidade pela condução das reuniões aos poucos foi sendo redirecionada. Num primeiro momento, existia a tendência do diretor ou gerente decidir os rumos da reunião e ações a serem desenvolvidas. Ao longo do processo, a liderança começou a ser exercida de maneira mais flexível e o técnico responsável pela etapa do projeto de novo produto é quem liderava situacionalmente.
<u>Conhecimentos/aprendizagens básicos:</u> Técnicos com conhecimento profundo sobre a sua etapa do processo no projeto, comprometidos com a nova proposta e com potencial para desenvolver trabalho em equipe.
<u>Práticas organizacionais facilitadoras da aprendizagem:</u> o gerente aos poucos foi deixando de participar das reuniões garantindo a autonomia e responsabilidade das decisões para os membros da equipe; a coordenação mudava conforme a fase do projeto oportunizando a todos os membros da equipe

desempenharem a função de liderança em momentos pontuais; a multidisciplinaridade estimulou novas formas de se pensar sobre o trabalho que estava sendo desenvolvido, estimulando o diálogo e a busca conjunta de soluções; os resultados apontam que o tempo de desenvolvimento de novos produtos caiu de 3 anos para 18 meses além do aumento da motivação e comprometimento do grupo.

Fonte: Profissionais da área industrial

Quadro 8 - Flexibilidade e Adaptação às Realidades Locais Observação (observação 8)

Contexto: A empresa atua no mercado desde 1900 comercializando produtos de aço, desenvolvendo uma estratégia de crescimento contínuo. Sua filosofia empresarial está focada em *benchmark* internacional e no atendimento diferenciado aos clientes das indústrias da construção civil, metal-mecânica, automotiva e do setor agropecuário.

Situação: Processo de Expansão para o Exterior

O processo de expansão da empresa para o exterior teve início em 1980, quando começou a operar no Uruguai. A partir desta data, a empresa expandiu-se para outros países: Canadá, Chile, Argentina e Estados Unidos.

Conhecimentos/aprendizagens básicos: Conhecimento sobre a realidade local; transferência de funcionários brasileiros para a nova localidade; disponibilidade para novas aprendizagens.

Práticas organizacionais facilitadoras da aprendizagem: Aprender com o erro. Na primeira experiência no exterior a empresa transferiu um grupo grande de funcionários e corpo diretivo no intuito de preservar a sua cultura. Enfrentou vários problemas por ignorância com relação às leis e a cultura local. A partir dessa experiência, a empresa aprendeu que em processos dessa natureza, é importante contar com trabalhadores locais. Atualmente, a transferência de funcionários e gestores brasileiros para situações como essa é mínima. O quadro funcional é representado basicamente por trabalhadores locais e alguns gestores brasileiros. Alguns *trainees* também são envolvidos nesses processos tendo em vista o desenvolvimento de competências interculturais.

Fonte: Profissionais da área financeira

Quadro 9 - A reorientação estratégica de uma empresa no setor de comunicações (observação 9)

Contexto: Empresa multimídia regional que opera no sul do Brasil onde é líder de mercado, atua num modelo de comunicação de alta interatividade com o consumidor buscando soluções integradas para os clientes. A empresa focaliza suas atividades nos segmentos rádio, tv, jornal, tv por assinatura, serviços *on line*, além de organizar eventos sociais e esportivos. Destaca-se, ainda, por atividades voltadas à responsabilidade social, apoiando iniciativas e atividades que possam trazer mais justiça, igualdade e qualidade de vida a todos.

Situação: A partir do ano de 2000, houve uma mudança significativa na empresa em termos de orientação de negócio. A empresa passa a atuar mais fortemente na área relacionada ao comércio e não exclusivamente com as mídias (rádio, televisão, jornal) como antes. A interação com o cliente passa a ser fundamental nesta nova orientação estratégica. Três segmentos são especialmente focados: o esportivo, o jovem e o rural.

Conhecimentos/aprendizagens básicos: Trabalho voltado à inteligência do consumidor, buscando um tratamento cada vez mais personalizado e mais integrado entre as mídias; *learning by doing* onde as pessoas aprendem fazendo, visão mais pragmática voltada à melhoria contínua e resultados; espírito empreendedor e estímulo à criatividade; ambiente desafiador e pioneirismo.

Práticas organizacionais facilitadoras da aprendizagem: ambiente informal e proximidade entre as pessoas, postura de abertura ao novo, perfil flexível dos trabalhadores, abertura a novas aprendizagens e postura voltada mais a construção que a consolidação garantindo a agilidade das mudanças.

Fonte: Diretoria geral

As observações sugerem que diferentes práticas estão associadas à aprendizagem organizacional e acontecem através de diferentes formas de interação no ambiente de trabalho. O quadro apresentado a seguir busca sintetizar as principais características das empresas analisadas considerando a ênfase destacada no relato

(individual/grupal/organizacional); as práticas que ilustram as respectivas situações (formal/informal); e as atividades consideradas facilitadoras da aprendizagem organizacional.

Quadro 10 – Síntese das Observações

Empresas: Contexto/situação	Práticas de Aprendizagem: características		
	Ênfase: Individual / Grupal/ Organizacional	Formal / Informal	Atividades facilitadoras da aprendizagem
1 Indústria calçadista/processo industrial	Grupal/ Organizacional	Formal/Informal	Comunicação através de reuniões
2 Indústria de alimentos/ processo industrial	Individual / grupal	Informal	Interação com profissionais mais experientes
3 Serviços de gás /atendimento ao cliente	Organizacional	Formal	Informações sobre os clientes (<i>call center</i>)
4 Financeiro/desenvolvimento de novos negócios	Grupal/ Organizacional	Formal/Informal	Reuniões presenciais e à distância
5 Petroquímica/ Reestruturação para gestão ambiental, saúde e segurança	Organizacional	Formal	Alinhamento/integração de programas, processos e projetos
6 Microfilmagem e digitação/ atendimento ao cliente	Organizacional	Formal/Informal	Interação entre gerentes experiente e profissionais iniciantes no desenvolvimento de projetos.
7 Indústria metal-mecânica/ desenvolvimento de novos produtos	Individual/ grupal	Formal/Informal	Liderança situacional; interdisciplinaridade; diálogo e interação
8 Siderurgia / internacionalização	Organizacional	Informal/ Formal	Aprender com o erro; convívio intercultural
9 Comunicação/ reorientação estratégica	Grupal/ Organizacional	Formal/Informal	Ambiente informal; abertura ao novo; perfil flexível

Fonte: Dados de pesquisa

3.3 Das Práticas de Aprendizagem à Aprendizagem Organizacional

Ao investigar sobre as práticas de aprendizagem em organizações, especialmente aquelas experiências, atividades, fatos, ações que gestores consideram relevantes enquanto aprendizagens associadas a estratégias corporativas, encontra-se a diversidade e a especificidade. Para cada contexto e situação identificados, atividades específicas são apontadas como facilitadoras da aprendizagem.

Na indústria de alimentos estudada (observação2), por exemplo, é crucial para a estratégia dessa empresa que compete na qualidade do produto, uma prática de aprendizagem voltada ao aprimoramento de trabalho quase que artesanal, na etapa de acabamento de um dos de seus principais itens do *portfolio*. Nesse caso, a transmissão de conhecimento é tácita e depende, sobretudo, da interação entre trabalhadoras mais experientes e menos experientes. Essa interação favorece a transmissão de um saber que está inscrito naquela cultura de trabalho.

Exemplo distinto, é o caso da reestruturação na indústria petroquímica (observação 5) com vistas a atender aos propósitos de gestão ambiental, saúde e segurança. Encontra-se aí práticas de aprendizagem estabelecidas através da instituição de mudanças na estrutura da

empresa. As mudanças estruturais criam novas rotinas que resultam na aproximação de equipes que, tradicionalmente, trabalhavam separadamente.

Um terceiro exemplo ilustrativo é a experiência de engenharia simultânea (observação 7) que surge associada a novos projetos. Entende-se que uma nova prática, favorecedora de interação e aprendizagem, insere-se de modo paralelo a estrutura formal existente, favorecendo com isso às necessidades estratégicas de inovação.

Esses exemplos ao lado das demais observações realizadas, corroboram a noção que dificilmente pode-se estabelecer medidas prescritivas para aprendizagem organizacional. Diferente disso, é o exame de cada caso, considerando-se o contexto externo, o ambiente competitivo, e o ambiente interno, a cultura, que pode favorecer a identificação de práticas de aprendizagem oportunas e relevantes à empresa.

A questão sobre que práticas de aprendizagem desenvolvem-se em organizações e que relações essas práticas estabelecem com o contexto competitivo, com o ambiente interno e com elementos da cultura dessas organizações não tem, assim, uma resposta singular. Entende-se que as práticas de aprendizagem devem ser identificadas através de diagnóstico da organização que considere de modo sistêmico os desafios de competitividade e as realidades estruturais e culturais. Através de tal diagnóstico, as práticas de aprendizagem formais ou informais, individuais, grupais ou formalmente instituídas podem ser identificadas e, finalmente, estimuladas.

As observações realizadas reforçam também a noção de que as práticas favorecedoras da aprendizagem organizacional não estão exclusivamente associadas aos programas formais de T&D. Embora, em todos os casos são identificados conhecimentos e aprendizagens básicos e necessários, as práticas favorecedoras estão claramente mais próximas da interação que se dá no curso da experiência do trabalho do que da educação formal. Cabe salientar que os exemplos de interação favorecedora de aprendizagem aqui identificados – reuniões, interação entre profissionais mais experientes e menos experientes, equipes mistas ou multidisciplinares, convívio intercultural, etc... – sugerem aprendizagens que se inscrevem, em geral, em diferentes níveis (individual, grupal, organizacional) e atendem em um contínuo as características de formalidade e informalidade.

A classificação das dimensões formal e informal não é precisa tendo em vista a dificuldade de se estabelecer uma fronteira entre elas. Assim, as práticas formais seriam uma espécie de pano de fundo para as práticas informais, ou seja, nos casos ilustrados, as práticas informais acontecem, geralmente, inseridas num contexto formal. Porém, destaca-se a informalidade nas relações interpessoais o que confere uma certa dualidade ou simultaneidade dessas práticas no âmbito organizacional, como destaca Sitkin (2000).

Com isso compreende-se que o estímulo a práticas de aprendizagem deve também observar a complementaridade dos níveis e simultaneidade dos traços de formalidade e informalidade das aprendizagens.

Considerando-se o esquema de Crossan et alli (1999), entende-se que os processos de intuição, interpretação, integração e institucionalização estão presentes nas práticas de aprendizagem. Nesses processos a ênfase das práticas de aprendizagem pode estar no indivíduo, no grupo ou na formalização de rotinas e procedimentos. O estímulo a um processo ou outro dependerá novamente do diagnóstico específico de cada caso, levando-se em conta sistemicamente o ambiente externo e interno da organização.

4 Considerações Finais

Este estudo buscou levantar reflexões sobre um tema que vêm despertando o interesse acadêmico e empresarial, qual seja, as possíveis trajetórias para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional.

A ênfase para esta análise baseia-se nas práticas formais e informais, nas práticas individuais e coletivas e na combinação dessas inseridas em contextos distintos onde a especificidade de cada organização é determinante para a consolidação de práticas de aprendizagem com efeitos na aprendizagem organizacional.

Os resultados apontam para a necessidade de uma abordagem mais interativa e social tendo em vista a própria natureza da aprendizagem organizacional. Conferem ainda, fundamental importância a visão processual na trajetória de mudança nas organizações. Mais importante que identificar uma estratégia que possa buscar uma melhor competitividade está a forma com que essa estratégia é desenvolvida. Nesse sentido, a aprendizagem traz à tona uma questão fundamental voltada a reflexão sobre os processos e os “elementos invisíveis da organização”. Remete à importância das práticas informais sem contudo, descuidar dos procedimentos formais, responsáveis pela sistematização dos processos organizacionais. O equilíbrio entre as práticas formais e informais conferem complementaridade entre movimentos de sistematização e socialização de aprendizagens e conhecimentos.

Seja em nível individual, coletivo ou organizacional, a aprendizagem vêm se destacando como um diferencial competitivo sustentável e singular, tendo em vista as especificidades de cada organização. Traz, assim, embutido um elemento tácito que, se por um lado, garante um diferencial sustentável, já que é de difícil imitação, por outro, implica dificuldades que se referem a generalização de programas ou procedimentos para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional.

As observações relatadas são exemplos desses movimentos únicos que por vezes destacam a interação e informalidade nos processos organizacionais e em outros casos, enfatizam mudanças estruturais e estratégias de inovação que promovem as práticas formais.

Assim, não existem medidas prescritivas ou generalizações que possam ser citadas, neste momento, relacionadas a como promover a aprendizagem nas organizações. Entretanto, os relatos apontam que estratégias voltadas à interação, à comunicação, ao ambiente informal e a uma visão sistêmica podem ser elementos facilitadores nessa jornada: das práticas de aprendizagem à aprendizagem organizacional. Apontam ainda, a necessidade de diagnóstico de cada situação organizacional para a recomendação de estratégias de estímulo às práticas de aprendizagem na organização.

O estudo aqui apresentada não é considerado conclusivo. Outros estudos com o propósito de investigar práticas de aprendizagem, individuais, grupais ou organizacionais, formais ou informais, através da etnografia e da pesquisa-ação são necessários para avançar a discussão proposta. Desse modo acredita-se que o entendimento e desenvolvimento da aprendizagem organizacional poderá estar mais próximo dos problemas vivenciados no cotidiano organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTHONY, R. N. Management Controls in Industrial Research Organizations. **Cambridge**, MA, Harvard University Press, 1952.

ARGYRIS, C. **On organizational learning**. Cambridge, MA, Blackwell, 1992.

ARGYRIS, C. e Schön, D. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Massachusetts, Addison-Westley, 1978.

- BUNNING, R. **Developing managers with a bottom-line-pay-back.** Executive Development, 1995, v.4, n.4, p. 3-6.
- BARNARD, C. I. The Functions of the Executive. **Cambridge, MA:** Harvard University Press, 1938.
- BLAU, P. and W. R. SCOTT. **Formal Organizations: A Comparative Approach.** San Francisco, CA, Chandler Publishing Company, 1962.
- CARDINAL, L.; SITKIN, S.; LONG, C. Sequencing Control System Adoption and Adaptation. **Strategic Management Society Meetings.** Berlin, 1999.
- CROSSAN, M., LANE, H. e WHITE, R. An organizational learning framework: From intuition to institution. Academy of Management. **The Academy of Management Review**, Mississippi State, jul 1999.
- DODGSON, M. Organizational Learning: a review of some literatures. **Organization Studies**, vol.14, nº3, p.375-394, 1993.
- COOK, S. E YANOW, D. Culture and organizational learning. In Michael Cohen e Lee Sproull (org.). **Organizational learning.** Londres, SAGE, 1996, pp. 430-460.
- DREJER, A.; RIIS, J. Competence Development and Technology- How learning and technology can be meaningfully integrated. **Technovation**, 19, 1999, p. 631-644.
- GROAT, M. The Informal Organisation: ride the headless monster. **Management Account.** London, Apr. 1997, p. 40-42.
- KIM, D. (1993). The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, fall: 37-50.
- LEONAR-BARTON, D. **Wellsprings of Knowledge**, Boston, Harvard Business School, 1994.
- LOCKE, E. E JAIN, V. Organizational learning and continuous improvement. **The International Journal of Organizational Analysis**, 3(1):45-68, 1995.
- MAKHIJA, M. V. and U. GANESH. The relationship between control and partner learning-related joint ventures. **Organization Science**, 1997, v. 8, p 508-527.
- MERCHANT, K. A. **Control in Business Organizations.** Marshfield, MA, Pitman Publishing, 1985.
- NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge. **Organization Science**, vol.5, nº1, pp.14-37, 1994.
- PETTIGREW, A. A cultura da organização é administrável?. In Flery, M.T. e Fisher, R.M. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1996.
- SANDBERG, J. **Understanding human competence at work: an interpretative approach.** Research Seminar Series, Graduate School of Management, July, 2000.
- _____. Understanding human competence at work: an interpretative approach. **The Academy of Management**, vol. 43, n. 1, February, 2000, p. 9-25.
- _____. **Human competence at work.** Sweden, Grafikerna I Kungälv AB, 1996.
- SCHEIN, E. Culture: the missing concept in organization studies. **Administrative Science Quarterly**, 41(1996): 229-240, 1996.
- SITKIN, S. **Sequencing Control System Adoption and Adaptation.** Research Seminar Series, Graduate School of Management, July, 2000.

SMITH, M. E. et alli. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo, Atlas, 2001.

STATA, R.. Organizational learning - the key to management innovation. **Sloan Management Review**, spring, pp. 63-74, 1989.

SVEIBY, K. E. *A Nova Riqueza das Organizações*, Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

VYGOSTSKY, L. S. **A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores**. São Paulo, Martins Fontes, 1989.

WENGER, E. How to Optimize Organizational Learning. **Healthcare Forum Journal**. Jul/Aug, 1996: v.3 n. 4, p. 22-23.

ⁱ As empresas participantes do estudo atuam no Rio Grande do Sul, Brasil.