

## APRENDIZAGEM EM ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO

**Jaqueline Marcis, Marcelo Roberto Bolfarini Teixeira, Flavia Regina Panazzolo Maciel & Vânia Lionço**

UTFPR - Campus Pato Branco

**Resumo** - Este artigo demonstra, sinteticamente, a análise da configuração da aprendizagem dos docentes de uma instituição de ensino superior da cidade de Pato Branco. Teve por escopo desvendar o processo e a configuração assumida pela aprendizagem da organização estudada. O estudo de caso verificou-se que a aprendizagem apresenta um caráter individual, predominantemente direcionado ao acúmulo de conhecimentos teóricos e, quando aplicado, volta-se para a resolução de problemas. A aprendizagem no nível grupal fundamenta-se nos relacionamentos colaterais e envolve uma parcela bastante restrita dos docentes da organização.

**Palavras-Chave:** Aprendizagem; Conhecimento; Aprendizagem em Organizações.

### ORGANIZATIONAL LEARNING: A CASE STUDY

**Abstract**- Abstract – This report presents, synthetically, the analysis of the configuration about learning of the professors in a university located in Pato Branco-PR city. It has the target to reveal the process and configuration assumed by learning in that organization. This case study verified that the learning have an individual character, predominantly directed by the theoretical knowledge accumulation and, when applied, is turned toward the problems resolution. The learning in the group level is based on the collateral relationships and involves a restricted parcel of the professors in that organization.

**KeyWord:** Learning; Knowledge; Learning Organizations.

#### 1. INTRODUÇÃO

As dúvidas e incertezas quanto à melhor maneira de induzir a aprendizagem em organizações são tão desafiadoras ao ponto de provocar uma busca constante de soluções. Essa busca também ocorre porque a aprendizagem parece ser a forma mais adequada de responder aos desafios presentes (CAVALCANTI E GOMES, 2001). Diante desta questão, apresenta-se a necessidade de integração dos conhecimentos, não apenas no nível individual, mas organizacional e até mesmo interorganizacional. Essa forma de integração é necessária para que seja estabelecida uma dinâmica de contínua aprendizagem, também expressa como “o aprender a aprender” (SENGE, 2004, p.40), que não se resume à simples resolução compartilhada de problemas, mas requer a indução de aprendizagem com experiências próprias e de outros e, também, o desenvolvimento de mecanismos de aprendizagem, habilidades e instrumentos que permitam melhores desempenhos.

Inúmeras pesquisas sobre a aprendizagem individual foram realizadas até o presente momento e a partir delas muitas descobertas significativas foram feitas. Uma delas demonstra que o nível de complexidade aumenta de maneira significativa quando a análise da aprendizagem é deslocada de um único indivíduo para um grupo deles. Conforme indica Kim (1996), o significado do termo ‘aprendizagem’ permanece essencialmente igual, em se tratando de aprendizagem individual ou coletiva, porém o processo de aprendizagem torna-se fundamentalmente diferente no nível organizacional.

#### 2. MATERIAL E MÉTODO

A pesquisa empírica que embasou o presente trabalho possui um delineamento predominantemente qualitativo e caracteriza-se como descritivo-exploratória. Configura-se como um estudo de caso, realizado em uma instituição de

ensino superior situada na cidade de Pato Branco-PR. O objetivo que norteou a pesquisa foi a compreensão da forma como ocorre a aprendizagem nos níveis individuais, grupais e institucionais da organização estudada. A pesquisa contemplou uma amostra de 17 participantes, selecionados por possuírem mais de 5 anos de trabalho na instituição e participarem de atividades de pesquisa e/ou extensão. Os dados e informações foram obtidos por meio de pesquisa documental e entrevistas semi-estruturadas. A análise de tais informações foi realizada a partir da análise documental e análise do discurso dos entrevistados participantes do estudo.

### **3. DISCUSSÃO**

#### **3.1. Da aprendizagem individual à aprendizagem organizacional**

Para Schein (1996), compreender o processo de aprendizagem nas organizações requer que se compreendam as formas pelas quais os indivíduos aprendem. Esse processo deve incluir as formas como os indivíduos interpretam e integram os esquemas de significados individuais e coletivos. Assim, reconhecer que uma organização aprende significa reconhecer o conjunto de pressupostos que orientam o processo de aprendizagem nos diferentes níveis.

Os processos de aprendizagem podem ocorrer em diferentes níveis organizacionais. Para Crossan, Lane e White (1995), estes processos ocorrem da seguinte forma: Para o indivíduo o processo de aprendizagem ocorre por meio da intuição e tem como resultado as experiências, imagens e metáforas; em se tratando de grupos o processo de aprendizagem se dá através da interpretação e é percebida quando se expressa em linguagem, mapas conceituais e conversações.

A aprendizagem em organizações pode ser induzida através de dois processos, a integração e a institucionalização. O primeiro deles, a integração, produz como externalidades a compreensão compartilhada, os ajustamentos mútuos e os sistemas interativos. Já o processo de institucionalização da aprendizagem se consolida por meio da fixação de rotinas, sistemas de diagnósticos, regras e procedimentos.

#### **3.2. Avaliação da aprendizagem organizacional**

A aprendizagem ocorrida na organização demonstrou uma configuração predominantemente individual, voltada para o acúmulo de conhecimentos teóricos e que atende, primordialmente, a resolução de problemas. A partir dessa constatação buscou-se na teoria que fundamenta esta pesquisa, a justificativa para tal configuração. Dentre as causas encontradas identificaram-se situações descritas por March e

Olsen apud Kim (1996), onde: a) a ligação entre a ação organizacional e a resposta ambiental foi cortada - por não realizar uma análise contínua de suas ações e a reação ambiental a organização deixa de aprender; b) as ações individuais afetam a ação organizacional, a qual afeta o ambiente; entretanto, a conexão causal entre os eventos não é analisada. Nesse caso a ausência de raciocínio sistêmico não permite à organização ver os círculos de causalidade, ignorando as inter-relações e os processos de mudanças absolutamente comuns no ambiente externo. A síntese da aprendizagem ocorrida nos diversos níveis da organização pode ser assim sintetizada:

##### **Aprendizagem Individual**

a) produção voltada ao acúmulo de conhecimentos teóricos; b) submissão como processo de retroalimentação entre a instituição e o ambiente; c) incorporação prioritária de conhecimentos teóricos produzidos externamente em detrimento do desenvolvimento interno de novos conhecimentos; d) incentivo de aprendizagem incremental e corretiva; e) redução da aprendizagem efetiva ocorrida em seu contexto, por inexistência de medições da performance, especialmente dos fatores-chave, e de análise sistêmica.

##### **Aprendizagem Grupal**

a) uso de raciocínio defensivo; b) não questionamento dos modelos mentais dos integrantes; c) falta de apoio e segurança para experimentação com novas abordagens; d) ausência de mecanismos para acúmulo e disponibilização de conhecimentos em nível organizacional; e) existência de trabalho restritivo às formas de aprendizagem; f) atividades feitas com base em trabalhos individuais; poucos participantes partilham processos de aprendizagem pela ausência de trabalho em equipes, experimentação com novas abordagens e repasse de conhecimentos.

##### **Aprendizagem Organizacional**

a) ausência de objetivos e estratégias compartilhadas pelos membros da organização; b) inexistência de processo de aprendizagem planejado e contínuo que envolva todos os membros; c) ausência de mecanismos de acúmulo de conhecimentos para uso posterior ou partilha; d) relacionamentos baseados no individualismo competitivo percebem o conhecimento como posse individual.

### **4. CONCLUSÕES**

A aprendizagem induzida pela organização ocorre principalmente no nível individual e essa aprendizagem muitas vezes se dá através do processo de intuição e resulta em experiências, imagens e metáforas, na criação de uma imagem ou visão do futuro e na realização de ações que

orientam as ações do indivíduo.

A aprendizagem levada a efeito no âmbito dos grupos demonstrou estar baseada em relacionamentos colaterais. Embora as idéias venham primordialmente dos indivíduos, a importância do grupo centra-se na partilha e difusão de conhecimentos.

Não foram identificados processos de aprendizagem envolvendo um âmbito maior na organização ou que produza resultados tais como a compreensão compartilhada, os ajustamentos mútuos e os sistemas interativos.

O processo de Institucionalização - que viria a gerar rotinas, sistemas de diagnósticos, regras e procedimentos - requer fundamentalmente que a organização desvende e compreenda o processo de aprendizagem individual e de grupos em seu

ambiente. Só então a instituição estaria apta a compreender como este processo se expande para o contexto organizacional.

## REFERÊNCIAS

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. **Learning within organization**. Ontario: Western Ontario University, 1995.

CAVALCANTI, M. C. B., GOMES, E. B. P. "The new wealth of organizations: knowledge capital". **TB Petroleum Magazine**, v.3, n. 8, Rio de Janeiro, 2001.

KIM, D.; MULLEN, E. O espírito da Organização que aprende. In: Wardman, Kellie T. (edit.) **Criando Organizações que Aprendem**. São Paulo: Futura, 1996.

SENGE, P. **A quinta disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende**. São Paulo: Best Seller, 2004.

SCHEIN, E. H. **Three cultures of management: The key to organizational learning**. Sloan Management Review. Massachusetts Institute of Technology, Fall, 1996. pp. 9-20.