

## APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: PROCESSO PARA DESENVOLVER CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Odacir Miguel Tagliapietra\*

**RESUMO:** O conhecimento organizacional nunca foi tão colocado em evidência como no contexto atual. Desenvolver competências representa o caminho para a competitividade e, conseqüentemente, para a sobrevivência das organizações. Por isso, o processo para o desenvolvimento de conhecimento nas organizações vem sendo redirecionado. A maneira tradicional de disseminar novas tecnologias ou filosofias administrativas encontra-se defasada e não proporciona o aprendizado necessário para tornar as pessoas capazes de enfrentar os desafios da realidade empresarial. Para se obter um verdadeiro aprendizado é necessário aprender novas maneiras de ensinar. Para que realmente as organizações se tornem verdadeiras organizações do conhecimento, os conteúdos da educação devem ser de interesse do aprendiz. A partir de situações reais que acontecem no local de trabalho, é que se verificam os pontos fortes e fracos na realização das tarefas. Esse tipo de diagnóstico é possível somente quando as pessoas envolvidas têm a possibilidade de expressar suas dificuldades. Portanto, o diálogo passa a ser uma das grandes ferramentas para a criação do conhecimento. A aprendizagem organizacional deve estar com o foco direcionado para o desenvolvimento do conhecimento organizacional. Para que essa nova dinâmica de torne uma prática nas organizações é necessário novas maneiras de educar que permitam às pessoas atuarem de maneira efetiva, e não como meros expectadores, no desenvolvimento dos objetivos organizacionais. A aprendizagem organizacional visa, acima de tudo, apresentar ou conscientizar as pessoas para a necessidade de se criar novas maneiras de ensinar visando à criação do conhecimento. Para isso, é necessário o envolvimento de todos os profissionais, pois a verdadeira aprendizagem passa pela mudança cultural e a destruição de modelos mentais que aprisionam a criatividade e a criação de novos modelos mentais direcionados para o desenvolvimento do conhecimento organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento, Educação organizacional

---

\*Odacir Miguel Tagliapietra – tagliapietra@unioeste.br, Profº. UNIOESTE – Cascavel, Curso de Administração, Rua Universitária, 2069, Cep: 85819-110 Cascavel - PR. Licenciatura em Filosofia, Bacharel e Administração e Mestre em Engenharia de Produção – UFSM.

## ORGANIZATIONAL LEARNING: PROCESS TO DEVELOP KNOWLEDGE IN ORGANIZATIONS

**ABSTRACT:** Organizational knowledge has never been as evident as it has been nowadays. Developing competences represents the path to competitiveness and, consequently to the organizations' survival; therefore, the process to develop knowledge into organizations has been redirected. The traditional way spreading new of spreading new technologies or administrative philosophies is out of use and does not provide necessary learning to make the people able to face the challenges of the enterprise's reality. To have a good learning it is necessary to learn new teaching ways. For the organizations to become real knowledge organizations the educations subjects must be within the learner's interests. Through real situations that happen in the work place one may check the weak and strong points to carry out the task. This diagnosis is possible only when the people involved may express their difficulties. Hereby dialog becomes one of great tools to create knowledge. Organizational learning must be directed to the development of organizational knowledge. For this dynamic to become a practice into organizations new manners of teaching become necessary to allow the people to act in an effective way, and not as mere watchers in the development of organizational goals. Organizational learning aims at, specially, presenting or telling the people about the necessity of creating new teaching ways to create knowledge. For that, all professional's involvement becomes necessary because the true learning passes through cultural change and destruction of mental models which block creativity and the creation of new mental models directed to the development of organizational knowledge.

**KEY-WORD:** learning, knowledge, organizational education

### 1. Introdução

A aprendizagem organizacional está estritamente associada ao desenvolvimento do conhecimento nas organizações. Não consiste em um conjunto de informações preparadas previamente, mas é uma dinâmica que visa romper com os modelos mentais arcaicos, que impedem o desenvolvimento do conhecimento organizacional. Esses questionamentos fazem-se necessários, tendo em vista que os ensinamentos da maioria das organizações continuam alicerçados em pacotes de treinamentos que tratam sobre temas que são considerados a onda do momento. Não existe um planejamento visando o alcance de objetivos a longo prazo.

O busca por novas maneiras de realizar as atividades de sobrevivência ou melhorias nos processos esteve presente em todas as épocas. No entanto, a gestão do conhecimento, no molde que é colocado hoje, é uma prática institucionalizada. Não foi colocado em destaque para se tornar um novo modismo, mas para adequar as pessoas e estruturas às novas demandas.

A função da educação, tanto institucional como organizacional, nesse contexto, também necessita tornar-se dinâmica, já que a realidade empresarial apresenta novos desafios em curtos intervalos de tempo. Será que nossas instituições estão atentas para essa nova realidade ou apenas continuam sendo apenas reprodutoras de conhecimentos obsoletos que não atendem à demanda? E as organizações continuam insistindo com práticas autoritárias que impedem o desenvolvimento do conhecimento organizacional? Essas questões são colocadas nesse trabalho, justamente para uma reflexão das práticas adotadas pelos administradores e educadores caracterizados, no contexto atual, pelas constantes mudanças e pela grande competitividade.

## **2 . Desestruturação Organizacional Orientado para Mudança**

No ambiente competitivo, as antigas formas de trabalho ficam rapidamente obsoletas, exigindo a implementação de vastos programas de treinamento e a adaptação dos métodos de educação de modo a atender às demandas das empresas da nova onda por habilidades apropriadas e conhecimentos pertinentes. As formas de organização das empresas, como as conhecemos hoje, evoluíram durante a segunda onda (era industrial), mas boa parte das práticas e princípios gerenciais que contribuíram para o êxito, durante todo aquele período, tornaram-se incompatíveis com o ambiente competitivo da era da informação. (HOPE, 2000)

Segundo o mesmo autor, atualmente estamos na fase de desajustamento entre as economias da segunda onda (era industrial) e da terceira onda (fase atual), com um primeiro impacto fortemente negativo sobre as empresas e empregados. De fato, muitos autores sugerem que estamos entrando num espiral decrescente de redução dos empregos, inviabilidade dos estados de bem-estar-social, falência de empresas e, em última instância, de inquietação social. O principal vetor de força é a reengenharia do trabalho e a substituição do trabalho rotineiro pela tecnologia.

A partir dessa nova configuração é que surge a necessidade de novos processos educativos para que tanto o aprendizado institucionalizado como o organizacional seja compatível com a nova demanda. “A gestão do conhecimento enfoca a eficácia mais que a eficiência. É de baixo para cima. Ela supõe que os gerentes conseguem promover melhor o conhecimento ao responder às formas improvisadas e criativas que os empregados usam para, de fato, realizarem algo e que as atividades criadoras de valor não são facilmente controladas”. (HARVARD BUSINESS, 2001, p.50)

A gestão do conhecimento não é novidade. Durante centenas de anos, proprietários de empresas familiares transmitem sua sabedoria comercial para os filhos; mestres artesões e operários trocam idéias e *Konw-how* sobre o trabalho. Mas, foi apenas na década de 1990 que os CEOs começaram a mencionar a

gestão do conhecimento. A gestão do conhecimento como prática intencional é muito recente. (HARVARD BUSINESS, 2001)

As empresas do século XXI terão dificuldades em sobreviver e, mais ainda, em prosperar, a não ser que seus empregados trabalhem melhor, isto não significa necessariamente trabalho árduo ou mais trabalho, significa que, de fato, os empregados deverão aprender a assumir responsabilidade ativa pelo próprio comportamento, desenvolver e compartilhar informações de primeira qualidade sobre seu trabalho e fazer bom uso do *empowerment* genuíno para moldar soluções duradouras para problemas fundamentais. (HARVARD BUSINESS, 2001, p. 85)

Para as empresas mudarem, os empregados precisam assumir um papel ativo, não apenas na descoberta das falhas de outros, mas também na busca da verdade sobre seus próprios comportamentos e motivação.

### 3. Imagem da Nova Organização

No decorrer da evolução das organizações as pessoas ficaram aprisionadas às estruturas, ficando limitadas para desenvolver seus potenciais criativos. A nova dinâmica organizacional requer das pessoas mudanças de atitude. Com as transformações ocorridas nas últimas décadas, impulsionadas pelos avanços tecnológicos, as mudanças são inevitáveis. No entanto, tem-se enfatizado bastante a necessidade de redirecionar os processos educacionais e adotar novas maneiras de gerenciar as organizações visando a adequação à nova realidade baseada na tecnologia e na velocidade das informações.

Tradicionalmente, associa-se estrutura organizacional a questões de especialização, divisão de responsabilidades, coordenação e burocratização. As raízes do pensamento moderno sobre tais questões residem no trabalho do sociólogo *Max Weber*, que analisou a história como um processo de aumento da racionalização. A modernidade é caracterizada pela racionalidade formal, pela configuração de organizações, instituições e da sociedade em geral mediante regras e estruturas. Os indivíduos não são livres para perseguir seus próprios meios. O papel da gerência é assegurar que as ações estejam em harmonia com as estruturas e regras existentes, as quais guiam/refreiam/ controlam o comportamento. (STARKEY, 1997)

Conforme o mesmo autor, estamos testemunhando uma grande quinada de paradigma em nosso pensamento sobre gestão, cujo foco está mudando de abordagem, da “fria”, “científica” e orientada para o conteúdo, para uma visão processual “mais branda”, mais concentrada nas pessoas. O paradigma dominante promulga as virtudes dos aspectos porte/escala, custo/eficiência, conformismo/planejamento, controle/estrutura, disciplina/castigo. O novo paradigma enfatiza os aspectos qualidade/valor/serviço, fé/criatividade, experimentação/fluidez, comunicação/informalidade, valores/cultura, adaptação/mudanças.

Para reagir a esse paradigma de mudança, talvez não seja necessário mudar de atitude, mas de percepção. Nossa maneira de pensar, agir e dar valor às coisas estão associados a nossa visão pessoal da realidade. Para criar uma nova “realidade”, precisamos descobrir como percebemos o mundo e até a nossa maneira de perceber e reagir às dificuldades. A alavancagem reside em aprofundar-se e olhar além dos problemas em si e reexaminar o paradigma que lhes deu origem. (WARMAN, 1996)

#### 4. Educação e Aprendizagem Organizacional

O termo educação vem do latim *ex + ducere*, que significa conduzir (*ducere*) para fora dos valores que já existem nas pessoas em forma de potencial. O comportamento dos indivíduos é fundamentalmente orientado por esses valores. A educação é um processo de mobilização de potenciais humanos, e não uma simples imposição de conceitos vindo de fora, embora essa dimensão não possa ser subestimada. (MARIOTTI, 1995)

Segundo o mesmo autor, trata-se de um caminho de mão dupla. Ensinar é ensinar a ensinar e aprender é aprender a aprender. Não estamos falando, portanto, numa simples transmissão de conhecimento, na expectativa de sua aceitação passiva. Até porque, sendo a educação um componente da cultura, seu surgimento e evolução implicam mudanças. Trata-se, portanto, de um fluxo contínuo que não mais se limita à chamada educação intencional. Num sentido mais amplo, o processo é espontâneo e não admite fronteira.

A premissa básica do processo educacional da maioria das instituições de ensino, ainda continua sendo a formação de pessoas com habilidades específicas para determinadas áreas de atuação. No entanto, cada vez mais a visão sistêmica é fundamental para que as pessoas tenham conhecimento das responsabilidades em relação às atribuições conferidas a elas.

O moderno enfoque de educação passa, necessariamente, a ser estudado como um conjunto de experiências individuais ativas, mutáveis, em que as pessoas procuram selecionar, absorver e incorporar informações, relacionando-as e reorganizando-as com as já existentes em seu potencial. Essa forma de encarar o processo educativo faz com que as concepções de aprendizagem e ensino se adaptem às novas condições em que as pessoas atuam, desenvolvendo a sua potencialidade. (CARVALHO, 1999)

Portanto, segundo o mesmo autor, ensinar significa estimular, guiar, orientar e dirigir o processo de aprendizagem. Assim, em termos de educação, pode-se afirmar que a função do educador é dirigir a aprendizagem que se manifesta no educando.

Se pensarmos em termos de era industrial, porém, veremos que as coisas não se passam desse modo. Do ponto de vista do modelo industrial, a educação deve ser dirigida para a produção. Dito de outra forma: ela não é vista

como informação dirigida ao desenvolvimento das pessoas, mas à produção de bens, de capital físico. Aqui o processo educativo é utilitarista: estudar para passar nos exames, medir o conhecimento por notas, produzir só o suficiente para sobreviver. (MAYO, citado por MARIOTTI, 1995)

A conhecida orientação exclusivamente utilitarista (educar para o vestibular, para o concurso, para passar neste ou naquele exame) nada tem a ver com educar para a vida. Por isso mesmo, é fator de estímulo à dominação e à submissão. A escola de hoje, ressalvadas as exceções de praxe, é ainda uma instituição fabril em plena era pós-industrial; uma empresa que, em muitos casos, ainda imagina ser viável a manutenção de uma reserva de saber/poder num mundo cada vez mais informatizado. (MARIOTTI, 1995)

Segundo o mesmo autor, uma empresa jamais se torna devidamente educada; está sempre aprendendo e ensinando. É formada por pessoas cujo conhecimento sábio evolui e acrescenta a cada dia. A educação confere-lhe conteúdo, forma e expressão diferenciada. A energia assim gerada e utilizada é estendida às outras empresas e à sociedade. Trata-se de uma dinâmica de mútua alimentação em que novas competências se consolidam na sinergia e no desenvolvimento.

A melhor e mais eficaz aprendizagem é quase sempre a que surge espontaneamente dos propósitos, motivos e atividades do educando e o educador deve provocá-la, estimulá-la e favorecê-la. O ensino serve para utilizar o impulso natural de aprender que surge no homem e para despertar, estimular e dirigir o processo da aprendizagem. (CARVALHO, 1999)

A educação organizacional deve ser continuada, pois a defasagem entre o que se aprende durante certo período, logo se torna obsoleto. Por isso, o processo de aprendizagem precisa estar orientado para a criação de habilidades e atitudes para perceber as mudanças e as tendências da nova realidade.

O que se aprende e o que se ensina numa empresa não podem ser reduzidos a uma série mecânica e descontinua de blocos de aprendizado que transmitem conhecimentos ralos, mecanicistas, efêmeros e, principalmente, impessoais e massificados. A primeira resposta é que a educação gera desenvolvimento que, por sua vez, gera mais necessidade de educação, e assim por diante, numa seqüência interativa que estimula as pessoas e empresas a aumentarem sua competência. A educação está deixando de ser um processo exclusivamente humano. Por meio das redes globais de conexão, ela passa a ser um processo trans-humano – do mesmo modo que a multidisciplinaridade evoluiu para a transdisciplinaridade. Assim, a educação deixa de ser uma mera instrução e transforma-se num meio de descobrimento. Trata-se de um processo espontâneo, vivencial, livre do excesso de diretividade do ensino convencional. Precisamos de educação como forma de criar espaço para a felicidade e a intimidade –, mas, felicidade tal como cada um concebe, e não modelos de como ser feliz segundo os ditames dos modismos (MARIOTTI, 1995).

Segundo DRUCKER, citado por CARVALHO (1999), deve-se aprender para a vida e não para a escola, coisa que nem professores nem alunos tinham feito até o presente. Não se conhece nenhuma instituição de ensino que comprove o que seus egressos recordam da matéria aprendida, dez anos após terem obtido excelentes qualificações.

Existe a necessidade de se revitalizar a maneira de ensinar. A fundamentação teórica é fundamental em qualquer ciência. O que está faltando é a reflexão destas teorias com as práticas administrativas. Isso não significa adequar o ensino a muitas práticas viciadas pelas percepções arcaicas de alguns administradores. Essa ponte com a prática do cotidiano do aluno é, acima de tudo, uma análise de como se poderá internalizar alguns conceitos na realidade das organizações.

#### **4.1 Aprendizagem Organizacional**

De acordo com Chiavenato (2004), a aprendizagem refere-se à aquisição de capacidades, conhecimentos, habilidades, atitudes e competências ao longo da vida humana.

Gerentes distinguem-se por sólidas habilidades de experimentação. Professores de faculdades de Administração, geralmente, possuem o perfil oposto. Para cobrir essa lacuna nos estilos de aprendizagem, o educador gerencial deve encontrar alguma forma de responder às exigências pragmáticas de pertinência e aplicabilidade de conhecimento sem deixar, ao mesmo tempo, de estimular o exame reflexivo da experiência necessária ao aperfeiçoamento de velhas teorias e a construção de novas. Quando o professor estimula a observação reflexiva, em geral, é visto como um paralisador da ação, como um pensador passivo, do tipo “torre de marfim”. Trata-se, efetivamente, de um papel crucial a desempenhar no processo de aprendizagem. Entretanto, se o papel de observador reflexivo não for interiorizado pelos próprios estudantes, o processo de aprendizagem pode degenerar-se num conflito de valores entre professor e aluno, cada um defendendo sua própria perspectiva de aprendizagem como sendo a única correta. Isoladamente, nem a perspectiva de professores nem a de alunos é válida. O ensino gerencial não ficará melhor se se eliminarem a análise teórica ou casos concretos relevantes. A melhoria da aprendizagem se dará através da integração dos estilos analíticos e práticos de aprendizagem (STARKEY, 1997).

Para criar organizações que aprendem, seus integrantes devem desenvolver um entendimento compartilhado de como as racionalidades individuais interagem para a criação das incongruências organizacionais. Reconhecer a natureza dos pontos de vista de cada um reduz a escalada de explicações particulares que tão freqüentemente reforçam padrões contraproducentes. Assim, pode-se descobrir como as próprias ações contribuem para o Problema – e projetar conjuntamente soluções que ninguém poderia implementar sozinhas (WARDMAN, 1996).

A mudança, tanto individual como organizacional, só começa a surtir efeito, de fato, quando os funcionários da empresa sentem a necessidade de mudar. De pouca adianta um programa de aprendizagem organizacional bem estruturado e melhor apresentado se, ao mesmo tempo, não existir uma consciência empresarial e individual voltada para aceitar as alterações substanciais necessárias para uma nova mentalidade de pensar e agir.

Novas formas de aprender têm a ver com a liberdade humana, com a abertura de um espaço de convivência criativa. As restrições à criatividade, junto com as dificuldades de comunicação interpessoal, bem como o medo no ambiente das empresas, constituem os problemas mais sérios a serem trabalhados pela Educação Organizacional. A ignorância é, a sua maneira, um saber – talvez o mais conservador e autoconvencido de todos. Ninguém se sente mais sábio que um ignorante. Em compensação, ninguém se sente mais ignorante que um sábio. Só quando começamos a aprender, damos-nos conta do pouco que sabemos. (MARIOTTI, 1995)

A capacidade de auto-aperfeiçoamento e a constante busca do ser humano são a raiz de toda a aprendizagem, inclusive, da aprendizagem organizacional. A auto-reflexão (estado de consciência do indivíduo tentando entender a si mesmo), conduz ao desenvolvimento da consciência crítica de quem aprende, seja uma lição escolar, seja uma habilidade profissional qualquer.

O estilo de aprendizagem determina a forma pela qual os indivíduos lidam com novas experiências quando fatos novos não se encaixam nas teorias ou planos existentes. A inovação requer flexibilidade e mente aberta, não rigidez e mente fechada. Portanto, o principal impedimento ao desenvolvimento de uma organização que aprende é o preparo gerencial e, portanto, é necessária uma nova espécie de desenvolvimento gerencial que se concentre nas habilidades necessárias à liderança das organizações que aprendem. (STARKEY, 1997)

Neste contexto, é mais útil pensar na empresa em termos de processos de aprendizados do que em termos de estruturas organizacionais. Sob a condição de mudanças tecnológicas rápidas, o aprendizado organizacional é crucial. Precisamos de uma visão unificada de trabalho, aprendizado e organização, na qual o aprendizado seja visto como expressão de uma “comunidade” de práticas compartilhadas e em desenvolvimento (BROWN E DUQUID citado por STARKEY, 1997).

A vantagem competitiva depende cada vez mais da “experimentação”, da contínua exploração de oportunidades. Tal experimentação exige antes um aprendizado generativo que adaptativo. O aprendizado adaptativo aceita o mundo da forma como ele está. É reativo aos eventos externos. O aprendizado generativo envolve recriar o mundo (STARKEY, 1997).

O aprendizado generativo cria obstáculos ao desenvolvimento de mentes criativas. A metodologia de ensino utilizada que não envolve de maneira efetiva o aprendiz no processo de aprendizagem, não proporciona que o educando

interiorize os novos conhecimentos, ou seja, a rotina solidificada pela prática de anos de atividades, sem exercício da criatividade, desenvolve nas pessoas uma postura de defesa diante de qualquer mudança no ambiente de trabalho.

As rotinas defensivas provavelmente existem desde a criação das organizações. No entanto, assumiram uma importância crescente no mundo de hoje por várias razões. Primeiro: o ritmo das mudanças nas empresas supervalorizou a capacidade de aprender de uma organização. Assim, as rotinas, que inibem o aprendizado, não podem mais ser toleradas. Segundo: as organizações precisam integrar uma diversidade de ponto de vistas cada vez maior. Diferenças culturais, sexuais e étnicas são alguns dos motivadores da diversidade dos modos de pensar. Integrantes de diferentes profissões, funções e pontos na cadeia fornecedor-cliente podem trazer contribuições únicas ao entendimento comum. No entanto, as rotinas defensivas impedem que se tirem vantagens das várias perspectivas. Terceiro: as organizações estão projetadas levando-se mais em conta os elos laterais e menos os hierárquicos. No momento em que as pessoas têm de transpor as fronteiras laterais da organização para que ela funcione, torna-se essencial suprimir as rotinas defensivas que impedem a influência e o aprendizado mútuos. (WARDMAN, 1996)

As organizações inovadoras caracterizam-se pelo seu dinamismo, porque estão constantemente inovando seus processos, produtos e serviços e, principalmente, buscando novas maneiras de ser e interagir com seus colaboradores, clientes, fornecedores e até com seus concorrentes.

Pode-se afirmar, com toda a segurança, ser a mudança a coisa mais certa no instável e surpreendente mundo das relações organizacionais. À luz desses novos paradigmas éticos, sociais, políticos e econômicos, as mudanças comportamentais do indivíduo, num mundo globalizado, são cada vez mais frequentes. Por essa razão, as organizações necessitam adaptar-se às alterações por que passa a sociedade como um todo nesse limiar de um novo século. E ela só pode criar, sustentar e aplicar estratégias de crescimento e até de sobrevivência se fizerem do aprendizado um “modo de ser” permanente e em sintonia com o seu tempo (CARVALHO, 1999).

As organizações inovadoras caracterizam-se pela alta eficiência em aprender, são autocríticas e compromissadas com o aperfeiçoamento contínuo. Elas são, também, eficientes em sintetizar conhecimentos de mercado com desenvolvimento de produtos e *know-how* de produção. (STARKEY, 1997)

Segundo o mesmo autor, nas organizações, o processo de aprendizado exige criativa destruição das barreiras ao aprendizado e a ampliação do acesso às novas fontes de conhecimento e experiência. Em muitas empresas, tal iniciativa requer uma nova cultura de aprendizado. As pessoas precisam se sentir livres para fazer perguntas. Elas não devem se sentir ameaçadas pela sua ignorância. Se não se sentir à vontade para revelar sua ignorância, não poderá superá-la. Isso requer um novo modo de gestão. O gerente deve encorajar as pessoas a fazer

perguntas e criar uma atmosfera de jogo intelectual por meio de melhorias da mediação do aprendizado.

Stata, citado por Starkey (1997), destaca que a inovação gerencial, e também a de produtos e processos, depende de nova tecnologia. Novas tecnologias de gestão, como de engenharia, surgem na forma de novos conhecimentos, ferramentas e métodos.

## 4.2 Aprendizagem e Treinamento

Os treinamentos descontínuos visam, em geral, à competição. Este, encarado como um fim em si, gera pessoas ansiosas e estressadas. Aqui, predomina a crença de que para que haja ganhadores é indispensável que haja perdedores. Não basta somente vencer; é preciso também derrotar alguém. (MARIOTTI, 1995)

Nas empresas, o treinamento seqüencial, em que os participantes jamais são encorajados a fazer algo fora da rotina, é o exemplo clássico desse tipo de ciranda. O treinamento convencional condiciona as pessoas a respostas automáticas: “se acontecer isso, faça aquilo; se ocorrer aquilo, faça aquilo outro”. Noutros termos: entre o estímulo e a resposta parece não haver intervalo algum, pensamento algum, nenhum espaço para a criação. (MARIOTTI, 1995)

A forma tradicional de transmitir informações a respeito do papel que as pessoas terão que exercer nos seus cargos, eram revestidas de um formalismo em que, no final das exposições, as pessoas se sentiam inseguras. Na moderna concepção de aprendizado organizacional a informalidade está presente e por meio do diálogo as pessoas aprendem, bem como por meio dos questionamentos e sugestões para o seu papel.

A maneira como as pessoas conversam nas organizações está sendo rapidamente reconhecida como fundamental para a criação e o gerenciamento do conhecimento. (WARDMAN, 1996).

Aprender é uma experiência social decorrente da interação e do diálogo com terceiros num contexto onde as pessoas estão desejosas de compartilhar suas idéias com os outros. As melhores soluções costumam surgir quando diferentes pontos de vistas são integrados nesse diálogo. Os métodos tradicionais de treinamento somente ensinam às pessoas o que elas devem pensar. É necessário introduzir uma nova pedagogia que dê aos trabalhadores o conhecimento para que eles pensem por si, em substituição ao velho treinamento que oferece informações apenas na base do “eles precisam saber”. Se as pessoas não puderem aprender a aprender, elas correm o risco de se tornarem “enciclopédias ambulantes” contendo informações obsoletas. É necessário haver um ambiente de trabalho onde o questionamento esteja presente, onde as pessoas possam questionar a viabilidade da continuidade daquilo que elas pensam ou sabiam. (STARKEY, 1997)

O diálogo, na realidade, envolve a disposição, não apenas de temporariamente suspender a argumentação defensiva, mas também de investigar as razões para tal. Neste sentido, o diálogo é uma estratégia com vistas à solução dos problemas originados da fragmentação sutil e difusa do pensamento. (WARDMAN, 1996)

Todo aumento de produtividade exige, antes de mais nada, comprometimento. Comprometimento exige transformação da base, de estrutura. Em termos de pessoas, pode-se falar em metanóia, palavra grega que significa reorientação, mudança de mentalidade em seu sentido mais fundo e global. Pessoas assim modificadas adquirem um poder maior de transformar outras. Se há um conselho a ser dado aos jovens, é o de que tudo quanto eles aprenderam nos quatro ou cinco anos de universidade é suficiente apenas para o primeiro ano de vida profissional (MARIOTTI, 1995).

A chance de fazer uma carreira apenas com o que se aprendeu na universidade hoje em dia é zero (MAYO, citado por MARIOTTI).

Portanto, para que ocorra o verdadeiro aprendizado nas organizações é necessário que as pessoas tenham liberdade para expressar suas inseguranças, seus medos e suas dúvidas. Liberdade é a capacidade que uma pessoa tem de fazer uma pausa entre o estímulo e a resposta, e dirigir toda a sua energia para uma dada atitude, escolhida entre muitas (MAYO citado por MARIOTTI, 1995)

## **5. Gestão do Conhecimento Organizacional**

As pessoas vivem em um ambiente de incertezas cada vez mais imprevisível. A evolução tecnológica proporcionou mudanças significativas no modo de vida das pessoas e na forma de organização social. A tecnologia da informação diminuiu as distâncias e, hoje, o mundo inteiro está ligado às redes de comunicação, as informações estão disponíveis a qualquer momento e todas as pessoas têm acesso a elas. O conhecimento não é mais privilégio de poucas pessoas e as “autoridades” em determinados assuntos já não possuem tanto tempo de reinado. A mudança requer um constante aperfeiçoamento de estratégias e teorias sobre os assuntos pesquisados.

Gerir conhecimento é o enfoque do momento. No entanto, existem perguntas sobre esse novo enfoque. Será que não é um novo modismo? Somente o tempo poderá responder. Mas, certamente, o conhecimento fora de embalagens preconceituosas e longe de gurus da administração é o fator que impulsionará as organizações contemporâneas. O pico de avanços tecnológicos, ou seja, as descobertas impactuosas que permitiram a saída da era industrial para a era da informação acabaram. Atualmente, as descobertas são mais lentas e, muitas delas, apenas aperfeiçoam sistemas já existentes.

Peter Drucker, em especial, acredita que o mundo está, hoje, ingressando numa nova sociedade pós-capitalista, na qual os capitalistas e proletários serão

substituídos por trabalhadores do conhecimento e prestadores de serviços. Ele utilizou pela primeira vez o termo “trabalhadores do conhecimento” nos idos de 1960 (HOPE, 2000)

Alvin Toffler descreve três períodos da evolução econômica: a onda agrícola, que se prolongou de 8000 a.C até meados do século XVIII e, finalmente, a onda da informação, que se iniciou na década de 60 e perdurará por muito tempo. A primeira onda foi movida pelo trabalho físico; a segunda onda, pelas máquinas e pelos operários de macacão, e a terceira, pela tecnologia da informação e pelos trabalhadores do conhecimento.

Embora se fale muito sobre os benefícios da gestão do conhecimento, poucas empresas já conseguiram extrair resultados concretos desses programas. Na realidade, muitas ainda estão céticas. (HOPE, 2000)

A nova era traz alguns conceitos como capital intelectual e gestão do conhecimento que, muitas vezes, são tratados de maneira semelhante. Por isso, inicialmente, é necessário estabelecer as definições corretas.

De acordo com Sueiby, citado por Chiavenato (2004), podemos identificar três tipos de ativos intelectuais:

- capital humano ou competências: incluem-se as experiências; as habilidades e a capacidade das pessoas;
- capital interno ou estrutural: as patentes; as marcas registradas; os direitos autorais; o estoque de conhecimento nos bancos de dados e nas listas dos clientes; e o desenho e a capacidade dos sistemas de informação;
- capital externo baseado no mercado: a rentabilidade e a lealdade do cliente e a força das marcas, das licenças e das franquias.

Também, segundo Chiavenato (2004), existem duas condutas ou teorias a respeito da gestão do conhecimento. Uma considera a gestão do conhecimento como administração da informação, enquanto a outra como gestão de pessoas. Gestão do conhecimento como gestão da informação – de acordo com essa concepção, o conhecimento consiste de objetos que podem ser identificados e processados no sistema de informação. As grandes empresas de consultoria organizacional trabalham dentro dessa categoria e a gestão do conhecimento se baseia em complexos de softwares. A ênfase é totalmente colocada na tecnologia que serve de plataforma para todo o processo. Ela apóia-se na tecnologia da informação e fundamenta-se em depósitos de dados nos quais se podem encontrar novos conhecimentos por meio de minas de dados.

Gestão do conhecimento como gestão de pessoas – é utilizado pelos profissionais que atuam no campo da administração, psicologia, sociologia, filosofia ou teoria organizacional. Para estes, o conhecimento equivale aos processos que consistem de capacidades humanas dinâmicas e complexas, competências individuais e comportamentais que estão mudando constantemente. Influencia a aprendizagem, pois leva em conta a questão de como lidar com pessoas em uma organização. Nesses sistemas, as pessoas e suas necessidades

vêm em primeiro lugar, antes da tecnologia. Esta passa a ser simplesmente uma ferramenta de trabalho para as pessoas, a retaguarda que fornece a elas o arsenal de dados e informações para que o processo decisório seja democrático, participativo e, principalmente, eficiente e eficaz. Na realidade, a gestão do conhecimento incorpora processos organizacionais e busca uma combinação sinérgica da capacidade de processar dados e informações com a capacidade inovadora das pessoas.

O grande desafio, portanto, está em como se romper os contratos psicológicos negativos que foram estabelecidos e solidificados durante os anos em que as pessoas ficaram submetidas às determinações autoritárias e inflexíveis dos administradores. A passividade decorrente destes contratos psicológicos é um dos grandes obstáculos às mudanças organizacionais.

Para Nonaka Takeuchi, citado por Chiavenato (2004), a criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito formando uma espiral do conhecimento, e depende de quatro aspectos: primeiro, o modo de socialização começa desenvolvendo um campo de interação que facilita o compartilhamento de experiências e modelos mentais dos membros; segundo, o modo de externalização é provocado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva, em que o uso de uma metáfora ou analogia significa ajudar as pessoas a articularem o conhecimento tácito que, de outra forma, é difícil de ser comunicado; terceiro, o modo de combinação é provocado pela colocação do conhecimento recém-criado e do conhecimento já existente em uma rede que permite transformar-se em um novo produto, serviço ou sistema; quarto, o aprender fazendo provoca a internalização. (CHIAVENATO, 2004)

“A gestão do conhecimento é uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização-informações registradas e o talento dos seus membros - em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade”. (PHILIP C. MURRAY CITADO POR MELO, 2003, p. 35)

Independente de qualquer definição, não se pode mais aceitar a compartimentação do conhecimento, ou seja, conhecimento como tarefa de pessoas especializadas e conhecimento como processo decisório não mais residem exclusivamente na alta administração, devendo ser compartilhado com os funcionários da primeira onda. O funcionário, por sua vez, deve cuidar cada vez mais da sua própria educação e assegurar-se da constante atualização dos seus conhecimentos e nível de desenvolvimento, mantendo as condições de criar valor para a empresa. (HOPE, 2000, P.91)

De acordo com Melo (2003, p.28), a “interatividade é imprescindível na transferência do conhecimento”. Esse tipo de análise leva-nos a questionarmos sobre nossas práticas de educação. Sabemos que as estruturas sociais estão, ainda, organizadas de maneira que possam atender a uma demanda restrita, ou seja, estamos formando profissionais com as habilidades requeridas pelo modelo

industrial; um ser adestrado que não pense, pois quem usa o pensamento pode ir contra o sistema. Quando o autor destaca a importância da interatividade, enfatiza que o aprendizado realmente se efetiva quando professor e aluno estabelecem uma dinâmica em que, a partir do diálogo, os assuntos são interiorizados e, não como na maioria das vezes ocorre, em que os conteúdos são repassados sem qualquer compromisso com a efetividade desse processo. Essa dinâmica de aprendizado não é recente, o filósofo Sócrates em aproximadamente 400 a.C, utilizava uma metodologia para educar seus discípulos, denominada maiêutica, que se baseava em pergunta e resposta (diálogo) com o objetivo de, segundo ele, despertar as consciências adormecidas. A gestão do conhecimento fundamenta-se, essencialmente, nessa maneira socrática de ensinar, ou seja, as pessoas possuem o conhecimento, basta apenas dar oportunidade e proporcionar a educação adequada para o exercício dessas habilidades.

Hoje o mercado busca por profissionais que tenham uma visão analítica dos problemas que o dia-a-dia apresenta, que sejam criativos para sugerir soluções rápidas e que tenham conhecimentos sólidos para garantir a sua precisão.

A gestão do conhecimento não é apenas uma nova arma competitiva extraída do arsenal do consultor. É um programa de longo prazo que envolve mudanças culturais que chegam ao âmago da gestão empresarial. (HOPE, 2000, p.109)

O mais importante é que o antigo conceito de um mundo habitado por especialistas caiu por água baixo. Impossível um indivíduo se auto-intitular “autoridade” em alguma coisa num mundo em que a velocidade com que as informações se renovam não passa de segundo. (MELO, 2003, p. 51)

Diante dessa revolução que está ocorrendo no meio organizacional, GHOSHAL E BARLETT sugerem que um novo “contrato moral” substituirá o tradicional contrato de trabalho. Nesse novo contrato, cada funcionário assume a responsabilidade de colocar em prática o melhor desempenho possível. Em troca, a alta administração compromete-se a assegurar não a dependência da segurança do emprego, mas a liberdade da empregabilidade individual. E fazem-no proporcionando a todos os funcionários a oportunidade para o aprendizado contínuo e para a constante atualização das habilidades, ampliando assim suas chances de encontrar um trabalho fora da atual empresa. Ao mesmo tempo, cria um ambiente estimulante que não só possibilita aos funcionários o uso de suas habilidades para melhorar o desempenho competitivo da empresa, como também os motiva a permanecer com a empresa. (HOPE, 2000)

## **6. Conclusão**

Aprendizagem Organizacional, como fator impulsionador para o desenvolvimento do conhecimento organizacional, é uma questão primordial para a competitividade organizacional no ambiente de mudanças. O ato de ensinar

torna-se cada vez mais importante nas organizações. Apesar da contribuição da tecnologia como uma ferramenta para agilizar e facilitar o trabalho nas organizações, mais do que nunca a interatividade humana é imprescindível para a disseminação de novas tecnologias e filosofias administrativas.

A gestão do conhecimento efetiva-se, à medida que o potencial humano liberta-se dos modelos mentais arcaicos que aprisionam a capacidade criativa das pessoas, em todos os níveis. Para isso, é fundamental uma educação libertadora que estimule a reflexão entre a teoria e a prática. A passividade, não gera desenvolvimento de habilidades e atitudes necessárias para atuar nas organizações do conhecimento. Neste sentido, a educação empresarial ou institucional deve utilizar-se do diálogo como forma de estimular o desenvolvimento do potencial humano.

Para expurgar as estruturas defensivas que, durante séculos, vem aprisionando a mente humana, é necessário, acima de tudo, ensinar os administradores a ensinar. A metodologia de ensino, que proporcionará a verdadeira aprendizagem organizacional para a libertação das pessoas do aprisionamento psíquico e estrutural rumo ao desenvolvimento do conhecimento organizacional, acontecerá no momento em que a alta gerência conscientizar-se de que o funcionário é um talento imprescindível e, por isso, merece tratamento humano. Neste sentido, deve-se estimular a participação com responsabilidade e sempre manter, nas relações de trabalho, o respeito à dignidade das pessoas.

Segundo JOHANN (2004, P.30), “muitas características dessas prisões psíquicas podem ter origem no modelo patriarcal adotado e no histórico domínio dos homens nos postos de comando e nos papéis mais agressivos, tendência que só nos últimos anos vem sendo revertida pela valorização dos valores femininos (intuição, aconselhamento, tolerância com o erro, criatividade), bem como pelo resgate da situação de inferioridade das mulheres nos ambientes empresariais”.

O que se percebe, na prática da maioria das empresas, são discursos vazios de valorização profissional e, no entanto, na prática do dia-a-dia das organizações encontram-se administradores estressados e sem nenhum preparo para trabalhar com o comportamento organizacional. De nada adianta organizar treinamentos visando o desenvolvimento de habilidades, atitudes e novas posturas, se o clima organizacional se apresenta nebuloso e ofuscado pela falta de sensibilidade e arrogância dos administradores.

## Referências

CARVALHO, A. V. de. **Aprendizagem em tempo de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CHIAVENATO, I. **Construção de talentos**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.  
\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das**

organizações. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2004.

DRUCKER, P. F. **A administração da próxima sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.

HARVARD BUSINESS REIEW. **Aprendizagem organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HOPE, J. **Competindo na terceira onda**: os 10 mandamentos da era da informação. Rio de Janeiro: Campus 2000

JOHANN, S. L. **Gestão da cultura corporativa**: Como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura gerencial. São Paulo: Saraiva, 2004.

MELO, L. E. V. **Gestão do conhecimento**: Conceitos e aplicação. São Paulo: Érica, 2003.

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

STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**: relato do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

WAGNER I. J. A; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva: São Paulo: Saraiva, 2000.

WARDMAN K. T. **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Futura, 1996.

Recebido em 30/06/2004

Aprovado em 15/11/2004