

ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM: UM MODELO INTEGRADO

Silvia Inês Dallavalle de PÁDUA*

RESUMO

A literatura tem discutido muito sobre o tema organização que aprende, tanto pelo interesse acadêmico de entender o assunto quanto pela implementação dos conceitos em organizações que desejam tornar-se organizações que aprendem. Vários trabalhos têm enfatizado a necessidade de desenvolver um completo entendimento sobre a organização que aprende. Para tanto, uma estrutura integrada pode ajudar pesquisadores e gerentes identificar, estudar e introduzir uma estrutura organizacional da organização que aprende. Neste sentido, o objetivo deste trabalho é apresentar a abordagem de Örténblad (2004), composta por quatro aspectos da organização que aprende e um modelo integrado da organização que aprende. Essa abordagem sugere que apenas as organizações que implementaram esses quatro aspectos deveriam ser chamadas de organizações que aprendem.

PALAVRAS-CHAVE: Organização que aprende. Aprendizagem organizacional. Modelo integrado da organização que aprende. Aprendizado. Ambiente de aprendizado.

INTRODUÇÃO

Administrar uma empresa, atualmente, requer muito mais do que o exercício das funções básicas de gerência, como planejar, organizar e controlar. As ameaças às organizações, vindas dos clientes, da concorrência e em decorrência das mudanças no contexto socioeconômico requerem habilidades humanas em alto grau de refinamento.

As organizações devem ser capazes de aprender com rapidez e continuidade, de inovar incessantemente e de assumir novos imperativos estratégicos com maior velocidade e naturalidade (Ulrich, 2002). Esforços em desenvolvimento organizacional e iniciativas baseadas em aprendizagem dependem de muitos fatores trabalhando coletivamente para influenciar a performance da organização e os fatores específicos de aprendizagem que influenciam significativamente a longo prazo o sucesso da organização (Osterberg, 2004).

O conceito de uma organização que aprende envolve a idéia que a organização e as pessoas que trabalham nela, deveriam estar sempre aprendendo (Aik, 2005). De acordo com Osterberg (2004), uma organização orientada a aprendizagem refere-se a sua atitude direcionada a como o aprendizado pode acontecer de forma que forneça um grande valor potencial. Para Karash (1995) e Senge (2000), uma organização que aprende é uma organização que pratica domínio pessoal, modelos mentais, a construção de uma visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico.

Para Aik (2005), a organização que aprende procura fundamentalmente alterar o sistema e o ambiente nos quais operam e dessa forma estabelecem uma cultura na qual o aprendizado e o questionamento são fundamentais, e são ressaltados continuamente o aprendizado, o crescimento e os padrões de mudança de

* Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga – FATEC/TQ. Av. Dr. Flávio Henrique Lemos, 585 – Portal Itamaracá – Cep. 15900-000. Taquaritinga – S.P – Brasil. Fone: 16-3252-5250. dallavalle@universiabrasil.net

comportamento das pessoas e da organização.

Para Albert & Pict (2004), a organização pode criar uma fonte chave de vantagem competitiva, inovação e melhorar os resultados importantes por desenvolver capacidades para o gerenciamento do conhecimento e tornar-se uma organização que aprende.

O conceito de organizações que aprendem desenvolvido por Peter Senge (1990), considera a grande importância do capital intelectual. De acordo com Aik (2005), o conceito de organizações que aprendem refere-se a aprendizagem organizacional e individual. Em nível organizacional, aprendizagem está relacionada a evolução de percepções, visões, estratégias e transferência de conhecimento enquanto em nível individual está relacionada com a aquisição de conhecimento, entendimento e habilidades. Em ambos os níveis, a aprendizagem envolve reconhecer, criar e explorar novos conhecimentos e formar novas idéias sobre o conhecimento e entendimento.

A importância das organizações que aprendem e o conceito de gerenciamento do conhecimento e desenvolvimento organizacional tem sido discutido por diversos autores. Entre eles, pode-se mencionar: Senge (1990), Albert & Pieq (2004); Yolles (2005); Block (2005); Aik (2005); Kerber & Buono (2005); Ngar (2005); Phipps (2004); Lytras & Pouloudi (2003), Armstrong & Foley (2003); MacNeil (2003); MacNeil (2004); Ortenbland (2004) Bernfield (2004), Prewitt (2003) e Osterberg (2004).

Vários trabalhos têm salientado a necessidade de desenvolver um completo entendimento sobre a organização que aprende e integrar as diversas perspectivas e conhecimentos existentes (ARGYRIS (1999); HUBER (1991); LÄHTEENMÄKI *et al.* (2001)). Para Lipshitz *et al* (2002), uma estrutura integrada pode ajudar pesquisadores e gerentes identificar, estudar e introduzir uma estrutura organizacional de organização que aprende.

A fim de tornar “organização que aprende” um termo aceito academicamente e orientado para a prática, Örtenblad (2004) desenvolveu um modelo integrado da organização que aprende. Esse modelo foi desenvolvido baseado em pesquisas empíricas da literatura sobre organizações que aprendem e foi descrito em termos de quatro aspectos distintos e individuais. Esses quatro aspectos devem ser combinados para criar a verdadeira organização que aprende.

Neste sentido, o objetivo deste trabalho é apresentar a abordagem de Örtenblad (2004), composta por quatro aspectos da organização que aprende e um modelo integrado da organização que aprende.

Quatro Aspectos de Örtenblad (2004) da Organização que Aprende

Os quatro aspectos descritos em Örtenblad (2004) são resumidamente apresentados a seguir.

1. Organização que aprende

Implica a necessidade de níveis diferentes de aprendizado e do armazenamento do conhecimento na organização. Os indivíduos aprendem como agentes da organização. Cada aprendizado individual é armazenado na memória da organização. A memória organizacional consiste em rotinas, padrões de operações, divididas em modelos mentais, documentos, manuais, entre outros.

A organização deve ser capaz de aprender em três níveis: ser capaz de continuamente melhorar as formas de fazer as coisas, ter a capacidade de questionar esses cursos de ação e tornar-se informada de como foi o aprendizado dos itens anteriores.

2. Aprender trabalhando

Esse aspecto visualiza o aprendizado e o conhecimento como contexto dependente. O conhecimento pode ser mais prontamente aplicado para promover ações quando o aprendizado acontece em uma situação de trabalho. Os cursos têm uma limitação em passar as práticas de trabalho.

3. Clima de aprendizado

Uma atmosfera positiva torna o aprendizado mais fácil e natural. Elementos estruturais podem aparecer nesse aspecto se o foco não é a estrutura em si mas nas características facilitadoras dela. A organização fornece o espaço para o aprendizado que é facilitado mas não controlado.

4. Estrutura de aprendizado

Uma estrutura de aprendizado é uma organização flexível. Uma organização orgânica é preferível do que uma organização burocrática. O aprendizado é pré-requisito para uma estrutura de aprendizado. A organização precisa do aprendizado contínuo para tornar-se e manter-se flexível, enquanto o clima organizacional facilita cada aprendizado individual e resultam em mais visões de aprendizados. Os membros da organização aprendem por meio do ambiente, particularmente com os clientes. Esses membros precisam ser aprendizes continuamente para gerenciar as necessidades de mudanças do ambiente. Uma estrutura descentralizada facilita a tomada de decisões para satisfazer rapidamente as necessidades de clientes.

O trabalho deve ser organizado em equipes que tenham uma autoridade significativa. Cada membro da equipe é especializado, mas também sabe como realizar as tarefas dos outros membros da equipe, o que requer muito aprendizado. Isso habilitará um membro da equipe a substituir outro membro aumentando a flexibilidade da equipe.

A partir da integração desses quatro aspectos, Örtenblad (2004) desenvolveu um modelo integrado da organização que aprende. Esse modelo é apresentado no próximo tópico.

Modelo Integrado de Örtenblad (2004)

De acordo com Örtenblad (2004), esses quatro aspectos apresentados podem ser integrados. A flexibilidade que resulta na organização que aprende requer uma estrutura achatada, descentralizada e baseada em equipes. Para tanto, é necessário aprender como realizar as tarefas de outros membros da equipe. Boa parte do aprendizado acontece no local de trabalho como resultado do feedback que o funcionário recebe de seu trabalho. Esse conhecimento é então armazenado na memória organizacional. Todo o processo de aprendizado é facilitado pelo clima e pelo conhecimento sobre os indivíduos e também pelos processos de aprendizado organizacional.

O modelo de Örtenblad (2004) tem o objetivo de integrar todos os aspectos e fazer um modelo mais concreto. O modelo sugere inicialmente:

1. Integrar aprender trabalhando e clima de aprendizado
2. Integrar aprender trabalhando e organização que aprende
3. Integrar aprender trabalhando e uma estrutura de aprendizado
4. Integrar o clima de aprendizado e organização que aprende
5. Integrar o clima de aprendizado e uma estrutura de aprendizado
6. Integrar o aprendizado organizacional e a estrutura de aprendizado

No modelo integrado de Örtenblad (2004), todos os aspectos devem ser implementados para ser considerada uma organização que aprende. Um aspecto não pode ser mais enfatizado para compensar outros aspectos que não são tratados. O modelo é apresentado na figura 1.

Nessa abordagem é considerado que uma organização que não tem aprendizado no trabalho e apenas deixa seus funcionários aprenderem por meio de cursos, não tem uma abordagem correta. Pode ser difícil para os funcionários aprender como realizar as tarefas dos outros integrantes da equipe, ou aprender com clientes, se o aprendizado é fornecido apenas por meio de cursos. O mesmo se aplica aos outros três aspectos da organização que aprende. Por exemplo, sem clima de aprendizado, haverá menos aprendizado e menos incentivos para o aprendizado. Nenhum conhecimento seria armazenado em rotinas ou regras sem o aprendizado organizacional e não haveria modelo mental compartilhado como uma base para ação ou para o aprendizado. A organização não seria flexível sem uma estrutura de aprendizado.

Örtenblad (2004) salienta que o foco que a organização deve tomar vai variar entre elas. Algumas organizações precisam focar no clima de aprendizado enquanto outras enfatizam o armazenamento do conhecimento. Em síntese, a organização que aprende é aquela em que os quatro aspectos estão presentes, mas provavelmente serão enfatizados de forma diferente.

A ação flexível é o resultado definitivo para uma verdadeira organização que aprende. Essa condição pode ser alcançada com uma organização descentralizada, achatada, baseada em equipes, com estrutura informal, onde todos são encorajados a agir e tomar decisões independentes buscando o melhor para a organização. A flexibilidade ajuda assegurar que a organização possa adaptar-se ao ambiente externo em constantes modificações. A flexibilidade também fornece à organização melhores condições para gerenciar as dificuldades que as mudanças contínuas podem criar.

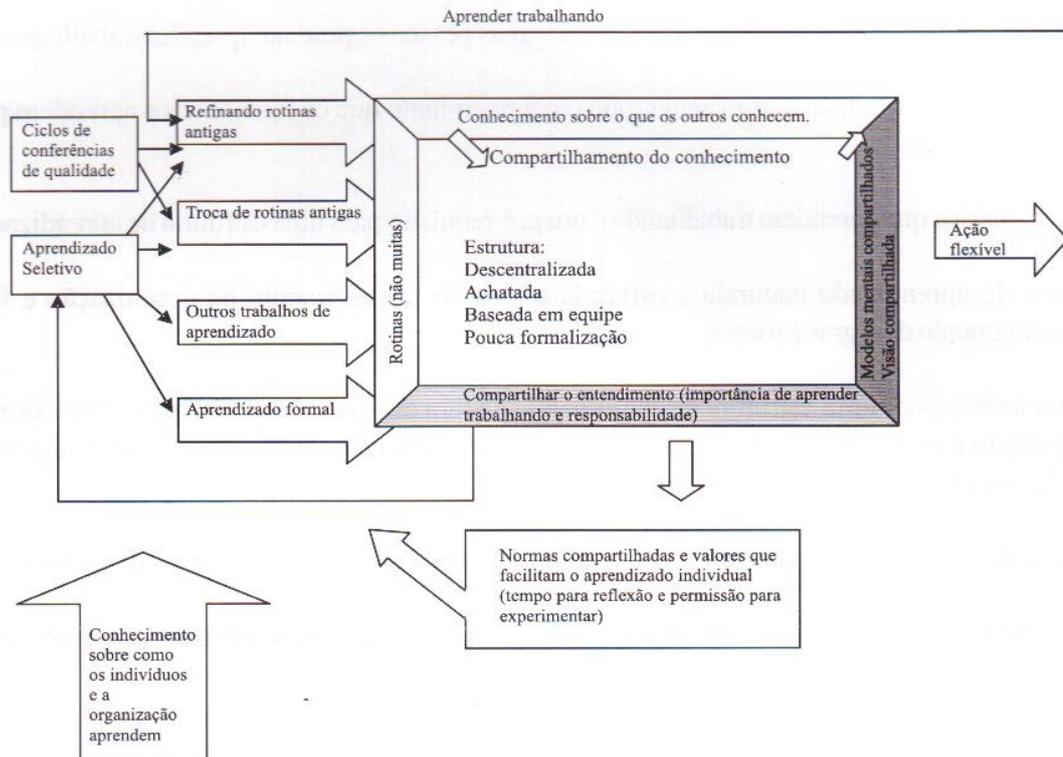


Figura 1 - O modelo integrado da organização que aprende

Fonte: Örtenblad (2004), p. 135

Entender sobre toda a organização para conhecer o escopo total das operações é importante para o aprendizado individual; dessa forma o funcionário realiza suas próprias tarefas tão logo ele inicie o trabalho em uma organização. Para esse aprendizado, Örtenblad (2004) enfatiza que pode ser necessário tempo para reflexão sobre os resultados do processo. Outro fator importante considerado é ter consciência de como o aprendizado da organização e de seus membros acontece.

Finalmente, Örtenblad (2004) considera uma importante parte da memória organizacional o fato de que os membros da organização sabem o que fazer e aprender por causa de seus modelos mentais e visões compartilhadas. Isso torna mais fácil focar em coisas que realmente são importantes para a organização. Nesse sentido, todos os membros também têm que se comportar de um modo responsável porque em uma verdadeira organização que aprende, eles são autorizados a escolher e tomar decisões que influenciam o futuro da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, foram apresentados os quatro aspectos da organização que aprende: organização que aprende, aprender trabalhando, clima de aprendizado e estrutura de aprendizado. Todos esses aspectos ocorrem na literatura tanto em perspectivas separadas quanto juntas. Örtenblad (2004) sugere a combinação desses aspectos e desenvolve a partir dessa combinação, um modelo integrado da organização que aprende. O modelo enfatiza que:

- O clima de aprendizado é necessário para encorajar as pessoas a praticar aprender trabalhando.
- A organização deve coletar e armazenar todo o conhecimento que os funcionários aprendem pelas suas ações e pensamentos
- Ter funcionários que aprendem trabalhando é um pré-requisito para uma estrutura de aprendizado.
- O clima de aprendizado encoraja e estimula trocas de conhecimento na organização e facilita o desenvolvimento de regras e rotinas.
- As características de uma estrutura de aprendizado podem estimular o aprendizado. Por exemplo, uma organização descentralizada e achatada deve facilitar o aprendizado melhor do que uma organização centralizada e hierárquica.
- Nenhuma organização pode ser puramente inovadora. Existem rotinas mesmo nas mais flexíveis organizações.
- Todos dentro da organização devem saber a direção a seguir. Esse é o conceito de visão compartilhada de Senge (2000).

Finalmente, no modelo integrado de Örtenblad (2004), todos os aspectos devem ser implementados para uma organização ser considerada organização que aprende. Um aspecto não pode ser mais enfatizado para compensar outros não tratados.

ABSTRACT

The literature has been discussing a lot about the theme learning organization, so much for the academic interest of understanding the subject as for the implementation of the concepts in organizations that want to turn learning organization. Several works have been emphasizing the need to develop a complete understanding about the learning organization. For so much, an integrated structure can help researchers and managers to identify, to study and to introduce an organizational structure of the learning organization. In this sense, the objective of this work is to present the approach of Örtenblad (2004), composed of four distinct individual aspects of the learning organization and an integrated model of the learning organization. This approach suggests that only those organizations that have implemented all of the aspects should be called "learning organizations".

KEYWORDS: Learning organization. Integrated model of the learning organization. Learning. Workplace learning.

REFERÊNCIAS

- AIK, C. T.. The synergies of the learning organization, visual factory management and on-the-job training. *Performance Improvement*. v. 44, n. 7, p. 15-20, 2005
- ALBERT, M.; PICQ, T.. Knowledge-based organizations: perspectives from San Francisco Bay area

- companies. *European Journal of Innovation Management*. v. 7, n. 3, p. 169-177, 2004
- ARGYRIS, C. On Organizational Learning. Blackweel, Oxford, 1999.
- ARMSTRONG, A.; FOLEY, P. Foundations for a learning organizations: Organization learning mechanisms. *The learning organization*. v.10, n.2. p. 74-82, 2003.
- BERNFELD, B. A. Developing a Team Management Structure in a Public Library. *Library Trends*. v. 53, n. 1, 2004.
- BLOCK, P. Ask Questions. *Leadership Excellence*. v. 22, n. 7. p. 6-7, 2005.
- HUBBER, G. P. Organizational Learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science*. V. 2, n.1, p. 88-115, 1991.
- KARASH, R. Groupware and organizational learning. acessado em 25 de fevereiro de 2002 em: [www://world std.com/~skarash/GW-OL/](http://www.world.std.com/~skarash/GW-OL/)
- KERBER, K; BUONO, A. F. Rething organizational change: Reframing the Challenge of change Management. *Organizational Development Journal*. v.23, n.3, p. 23-35, 2005.
- LÄHTEENMAKI, S.; TOIVONEN, J. MATTILA, M. Critical aspects of organizational learning research and proposals for its measurement. *British Journal of Management*. v. 12, n. 2, p. 113-129, 2001.
- LIPSHITZ, R. POPPER, M. FRIEDMAN, V.J. A multifacet model of organizational learning mechanisms. *Journal of applied Behavioral Science*. v. 32, n. 3, p. 292-305, 2002.
- LYTRAS, M.D.; POULOU DI, A. Project management as a knowledge management primer: the learning infrastructure in knowledge-intesive organizations: projects as knowledge transformations and beyond. *The learning Organization*. v. 10, n.4, p. 237-250, 2003.
- MACNEIL, C. M. Line Managers: Facilitators of Knowledge sharing in teams. *Employ Relations*; v. 25, n. 3. p. 294, 2003.
- MACNEIL, C. M. Exploring the supervisor role as a facilitator of knowledge sharing in teams. *Journal of European Industrial Training*. v. 28, n. 1, p. 93-102, 2004.
- NAGAR, B. Reflecting on Cultural considerations for team Development in Major Urban Setting. *Organizational Develpement Journal*. v. 23, n. 1, p. 17-25, 2005.
- ÖRTENBLAD, A. The learning organization: towards an integrated model. *The learning organization*. v. 11, n. 2, p. 129-144, 2004.
- OSTERBERG, P. Generative learning management: hypothetical model. *The learning organization*. v. 11, n. 2, p. 145-158, 2004.
- PHIPPS, S. The system Design Approach to Organizational DevelopmentL The University of Arizona Model. *Library Trends*. v. 53, n.1, p. 68-111, 2004.
- PREWITT, V. Leadership development for learning organizations. *Leadership & Organization Development Journal*. v. 24, n. 2, p. 58-61, 2003.
- SENGE, P. M. The fifth discipline. The art and Practice of the learning organization, Randon House, Sydney, 1990.
- SENGE, P. M. *A Quinta Disciplina*. 6. ed. São Paulo: Editora Best Seller, 2000.
- ULRICH, D; JAMES, C. R; BROCKBANK, J. W. To explore ou exploit: A test of organizational learning at the Corporate and Business Unit Level. In THIRD EUROPEAN CONFERENCE ON ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE LEARNING AND CAPABILITIES. Athena, 5-6 de abril, 2002.
- YOLLES, M. Organizational Intelligence. *Journal of workplace learning*. v. 17, n.1/2. p. 99-114, 2005.