



APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES: UMA PERSPECTIVA MULTINÍVEL

Tamara Cecilia Karawejczyk*

* Pós-doutoranda pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (Iseg) em Lisboa/Portugal, doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e professora do Programa de Mestrado em Memória Social e Bens Culturais do Centro Universitário La Salle (Unilasalle), em Canoas, RS.
E-mail: tamara.karawejczyk@unilasalle.edu.br

Recebido para publicação em:
28.8.2013
Aprovado em: 15.04.2014

Resumo

Aprendizagem é um tema atual, complexo e multidimensional, gerando gama enorme de opiniões, definições e abordagens. No entanto, neste artigo, destaca-se a ideia de que a palavra aprendizagem, em uma atribuição de sentidos à gestão educacional, deve estar ancorada em determinado contexto e acompanhada do termo “nas organizações”, descrevendo e analisando processos e práticas, formais e informais, que se realizam nas práticas habituais gerenciais. Entende-se também que esse conceito é multinível, ou seja, características individuais, grupais e organizacionais moldam os resultados obtidos pela organização em perspectivas micro e macro, simultâneas.

Palavras-chave: Aprendizagem. Aprendizagem nas organizações. Abordagem multinível da aprendizagem.

Abstract

Learning is a current, complex and multidimensional theme, generating a great range of opinions, definitions and approaches. However, in this article, the idea that the word learning, in an assignment of senses to the educational management, must be anchored in a specific context and followed by the term “in the organizations” is highlighted, describing and analyzing processes and practices, both formal and informal, which take place in the usual managerial practices. It is also understood that this concept is multilevel, i.e. that individual, group and organizational characteristics

shape the results achieved by the organization in the micro and macro perspectives, simultaneously.

Keywords: Learning. Learning in the organizations. Multilevel approach of learning.

Resumen

El aprendizaje es un tema actual, complejo y multidimensional, generando enorme gama de opiniones, definiciones y enfoques. Sin embargo, en este artículo se destaca la idea de que la palabra aprendizaje, en una atribución de sentidos a la gestión educativa, debe anclarse en un contexto determinado y acompañado del término “en las organizaciones”, describiendo y analizando procesos y prácticas, formales e informales, que se realizan en las prácticas habituales gerenciales. Entiéndase también que este concepto es multinivel, es decir, características individuales, grupales y organizativas moldean los resultados obtenidos por la organización en las perspectivas micro y macro, simultáneamente.

Palabras clave: Aprendizaje. Aprendizaje en las organizaciones. Enfoque multinivel del aprendizaje.

Introdução

O fenômeno chamado de aprendizagem nas organizações tem gerado uma gama enorme de opiniões, definições e abordagens. Prange (2001) procurou responder a um conjunto de questões básicas que poderiam ser pertinentes ao assunto, no qual a diversidade conceitual e epistemológica seria comparada a uma “selva conceitual”. Corroborando com essa autora, Tsang (1997) esclarece que a diversidade conceitual e de orientações auxilia a condução das pesquisas sobre o tema, porque sua abordagem é complexa e multidimensional.

Autores (SHRIVASTAVA, 1983; EASTERBY-SMITH; ARAUJO, 1997; TSANG, 1997; PRANGE, 2001) discutem a possibilidade de criação de um quadro único de abordagens sobre o assunto, porém, tanto Easterby-Smith e Araujo (1997) como Ruas e Antonello (2002) concordam que poderiam ser pensados quadros de referência, com perspectivas diferentes sobre esse tema, que serviriam de matrizes de análise para a aprendizagem nas organizações, mais especificamente na gestão educacional.

Nesse sentido, algumas distinções também gravitam em torno de uma abordagem de aprendizagem organizacional ou de organizações que aprendem. A primeira com preocupação que gira em torno da seguinte questão: De que modo uma organização deveria aprender? E a segunda: De que modo uma organização aprende?

Tsang (1997) compara as duas abordagens com base em seus campos de pesquisa, nos quais aprendizagem organizacional condiz com pesquisa descritiva e organização que aprende com uma posição prescritiva, que procura





ensinar aos gestores como uma organização deveria aprender por meio das chamadas melhores práticas. Neste ensaio teórico, é adotada uma postura de pesquisa classificada como descritiva e mais inclusiva para o estudo do fenômeno nas organizações, apesar de considerar que as dicotomias conceituais, nesse caso, servem apenas de parâmetro para a geração de taxinomias sobre o assunto.

Assim, a construção de significados pode ser entendida a partir de uma forma mais ampla, ou seja, como uma “atribuição de sentidos” (ORLANDI, 1996, p. 7), que procura, além de fornecer concepção técnica, também uma “leitura” sobre o modo como o autor expressa suas convicções a respeito do que escreveu, pois segundo Orlandi (1996, p. 95), “[...] eu aprendi que as palavras não significam por si, mas pelas pessoas que as falam ou pela posição que ocupam os que as falam”. Na construção da definição desta palavra para este ensaio, haverá posições produzidas em esferas e níveis diferentes, com noções ideológicas¹ também diferenciadas, e é isso que irá enriquecer as discussões sobre seus significados na atualidade.

A palavra aprendizagem, para receber uma atribuição de sentido, deve estar ancorada em um determinado contexto. Assume-se que essa palavra deve vir acompanhada do termo nas organizações. Tsang (1997) comenta que aprendizagem nas organizações é um conceito que descreve as atividades que se dão dentro de um tipo qualquer de organização e, como tal, geram metáforas sobre transferência de informações de um domínio individual (fonte) para um fenômeno menos conhecido que são as organizações, resguardando-se de simplificações e reduções. Além disso, agregam-se problemas decorrentes da transposição de noções da dimensão individual (aprendizagem individual) para a compreensão de fenômenos que ocorrem na dimensão coletiva (aprendizagem organizacional) (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2002).

Entende-se também que o fenômeno da aprendizagem nas organizações é complexo e multifacetado, devendo ser levado em consideração o contexto organizacional do estudo realizado, a cultura organizacional, os sistemas e as estruturas que fazem parte dos relacionamentos internos e externos, bem como o setor de atuação da organização objeto de estudo. Observa-se, também, que processos e práticas relacionados a esse fenômeno na dimensão coletiva estão longe de ser um mero somatório das aprendizagens individuais, mas necessitam de entendimento num quadro de referência multinível.

Como primeira aproximação, a abordagem multinível pressupõe que as organizações, entidades complexas, estão integradas na prática como sistemas multiníveis, ou seja, os processos que a integram podem ocorrer nos níveis individual, grupal ou organizacional. Como estabelecem Klein e Kozlowski (2000, p. 16), “os teóricos multinível trabalham sobre a premissa que características individuais, de grupo e organizacional, interagem e combinam entre si para moldar os resultados individuais, grupais e organizacionais”. Esses autores partem do pressuposto de que a teoria geral dos sistemas é essencial para compreender a abordagem multinível, pois ela poderia auxiliar o entendimento e a compreensão dos fenômenos micro e macro-organizacionais. Isso porque a perspectiva dos níveis reconhece que o fenômeno

micro está imbricado no contexto macro e o fenômeno macro-organizacional emerge por meio da interação e da dinâmica dos elementos micro-organizacionais (KLEIN; KOSLOWSKI, 2000).

Assim, em vez de pensar “micro” ou “macro”, a abordagem multinível lança o desafio de pensar “micro” e “macro” conjuntamente. Neste sentido, a abordagem multinível adota a noção de isomorfismo² para melhor compreensão do processo a que se propõe.

Em um estudo realizado por Godoy e Antonello (2011), foi identificada a produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil, no período compreendido entre os anos 2001 e 2005. As autoras concluem que o tema tem recebido maior atenção sob uma perspectiva psicológica e da ciência da administração. Também apontam que com relação à aprendizagem organizacional, deveria ser levada em conta uma perspectiva multinível, já que há carência de pesquisas com essa abordagem teórica e metodológica.

Em outro estudo realizado anteriormente, Estivalete e Karawejczyk (2002) apresentam um inventário sobre Competências Gerenciais e Aprendizagem Organizacional, no período compreendido entre os anos de 1997 e 2001, das principais publicações nacionais da área da Administração no Brasil. As autoras constataram: houve uma tendência de crescimento com relação ao número de artigos publicados envolvendo as categorias estudadas; não há consenso entre os autores dos artigos sobre os principais constructos e abordagem teórica utilizada; referenciais teóricos baseados na literatura estrangeira; houve predominância de estudos voltados para a análise e aplicação dos conceitos na realidade organizacional.

Em um terceiro estudo, Loiola e Bastos (2003) também realizam um balanço sobre o tema aprendizagem organizacional, entre 1997 e 2001, das principais publicações nacionais da área da Administração no Brasil. As conclusões dos autores são: (a) com relação à caracterização da produção acadêmica, há concentração de estudos apresentados no Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração, grande interface entre a Administração e a Psicologia, o tema aprendizagem aparece relacionado a mudança organizacional, inovação e competitividade, os autores mais citados são Peter Senge e Chris Argyris; (b) com relação à referência conceitual, os estudos baseiam-se em literatura estrangeira.

Nesse sentido, no Brasil, ainda são raros estudos e investigações acerca da aprendizagem nas organizações com base em uma abordagem multinível. Analisando os periódicos, classificados como qualis A pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), nota-se um crescimento de pesquisas realizadas sobre aprendizagem organizacional, principalmente no âmbito dos estudos organizacionais, porém, ainda insipiente com relação a uma perspectiva multinível.

No presente ensaio teórico, tomou-se como pressuposto que os dois temas – a aprendizagem nas organizações e a perspectiva multinível de análise organizacional – avançam em referencial teórico próprio, porém, sem entrelaçamento próprio. Desta maneira, não seria possível compreender os processos de aprendizagem nas organizações sem uma perspectiva sistêmica e multidimensional.

Este artigo, assim, apresenta conceitos e pressupostos da aprendizagem nas organizações; procura descrever e articular a abordagem multinível para aprendizagem nas organizações; e encerra com proposições da articulação entre aprendizagem nas organiza-



ções com abordagem multinível e as possibilidades e limitações da sua utilização como matriz teórica de referência.

A aprendizagem nas organizações: explorando as dimensões individuais e coletivas

Conceitualmente, aprendizagem nas organizações é um campo com uma enormidade de entendimentos. Ela pode estar relacionada a uma dimensão individual ou coletiva, pode ser formal ou informal e também pode estar imbricada em interníveis organizacionais. O Quadro 1 explora algumas definições que comumente são encontradas na literatura.

Quadro 1: Conceitos sobre aprendizagem nas organizações

Autor	Definição Conceitual	Nível de Análise
Argyris e Schon (1996, p. 16)	A aprendizagem organizacional ocorre quando os indivíduos da organização experimentam uma situação problemática, questionando-a de acordo com os seus interesses. Os resultados da aprendizagem são incorporados à imagem organizacional.	Individual
Kolb (1997, p. 321)	A capacidade de aprender é a base da capacidade de se adaptar às circunstâncias em constante mudança e dominá-las.	Individual
Revans (1982, p. 626-627)	O aprendizado pela ação é um meio de desenvolvimento intelectual, emocional ou físico, por meio de assuntos de alguma realidade complexa e estressante, em que se deseja alcançar uma mudança planejada para melhorar o comportamento observável diante do problema.	Individual
Probst e Buchel (1997, p. 15)	Processo por meio do qual o conhecimento organizacional e as mudanças nos valores ajudam a melhorar a habilidade em resolver problemas e a capacidade para a ação.	Organizacional
Edmolson e Moingeon (1998, p. 12)	Um processo no qual os membros da organização usam progressivamente dados, para dirigir o seu desenvolvimento dentro de um caminho que promova a adaptação contínua da organização.	Organizacional
Shrisvatava (1983, p. 9)	Processo pelo qual a base do conhecimento organizacional é construída e desenvolvida.	Organizacional
Fiol e Lyles (1985, p. 803)	Processo de ações de melhoria, por intermédio de um melhor entendimento e conhecimento.	Individual e Organizacional
Swieringa e Wierdsma (1995, p. 37)	Processo de mudança no comportamento organizacional.	Individual e Organizacional
Kim (1998, p. 69)	A aprendizagem organizacional é mais complexa e dinâmica, envolvendo motivação e competência, sendo assim um sistema de captura das aprendizagens individuais.	Individual e Organizacional

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando o Quadro 1, percebe-se que a noção sobre aprendizagem organizacional fica, em si, desprovida de uma atribuição de sentidos quando fora do contexto em que é empregada, tendo diferentes significados e abordagens. Bastos, Gondim e Loiola (2002, p. 11) afirmam que “o uso ingênuo do conceito de aprendizagem organizacional, por exemplo, associa-se a riscos de reificação e antropomorfização da organização”. Para este estudo, assumem-se duas perspectivas para essa noção: técnica e social.

Da perspectiva técnica, percebe-se a associação dessas definições com processamento de informações, gestão do conhecimento explícito, resolução de problemas, aumento da capacidade para a ação e melhoria e adaptação contínua da organização. O objetivo da aprendizagem organizacional nessa perspectiva seria o de ampliar a capacidade de processar e interpretar informações, de dentro ou fora da organização (EASTERBY-SMITH; ARAÚJO, 2001). A associação a essas definições também está ligada às estratégias de mudança por meio de níveis, hierarquias ou modelos de aprendizagem organizacional (ARGYRIS; SCHON, 1996; FIOL; LYLES, 1985; SWIERINGA; WIERDSMA, 1995; KIM, 1998).

Da perspectiva social, Elkjaer (2001) diz que:

É inerente à perspectiva da aprendizagem situada que a aprendizagem seja mais do que processamento de informações e transferência de culturas e atitudes certas. Quando a aprendizagem é vista como processos de aprendizagem situada, ou seja, como parte de uma prática social, estamos num mundo epistemológico que difere da abordagem que encara aprendizagem organizacional como uma ferramenta (gerencial) [...] Estamos num mundo metafórico da interpretação. Aqui a perspectiva sobre aprendizagem não é baseada no indivíduo, mas na prática social da vida organizacional (ELKJAER, 2001, p. 107).

Nesse sentido, a perspectiva social acaba por atribuir à aprendizagem significados às experiências no trabalho, sendo também um processo político e cultural. Aqui existe incorporação de práticas informais, de conhecimento tácito, de redes e comunidades de aprendizagens formadas na estrutura formal ou informal da organização e processos de participação no processo de aprendizagem organizacional (BROWN; DUGUID, 1996; COOK; YANOW, 1996; LAVE; WENGER, 1991; ELKJAER, 2001).

Uma reflexão a ser feita é a seguinte: quem realmente aprende: os indivíduos ou a organização? Ou ainda: como utilizar definições que abordam o fenômeno da aprendizagem nas organizações de diferentes formas, quando elas apresentam níveis distintos de análise, ao mesmo tempo em que necessitam ser fortemente articuladas?

Observando o Quadro 1, na coluna chamada Nível de Análise, verifica-se variabilidade de ênfases propostas pelos autores quanto ao nível de análise da aprendizagem. As definições conceituais apontam para a aprendizagem no nível individual (ARGYRIS; SCHON, 1996; KOLB, 1997; REVANS, 1982). No nível organizacional (PROBST; BUCHEL, 1997; EDMOLSON; MOINGEON, 1998; SHRISVATAVA, 1983) e também para uma articulação



entre o nível individual e organizacional (FIOL; LYLES, 1985; SWIERINGA; WIERDSMA, 1995; KIM, 1998).

Autores (SALGADO; ESPÍNDOLA, 1996; BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2002; LOIOLA; BASTOS, 2003) argumentam que é necessário haver maior entendimento sobre a questão de quem realmente aprende nas organizações. Nesse sentido, Loiola e Bastos (2003) argumentam:

A pouca atenção conferida ao nível microorganizacional e às interações dos indivíduos nos pequenos grupos sugere que os pesquisadores não estão devotando atenção particular a um dos problemas centrais dessa área de pesquisa: como se dá a articulação ou passagem de processo que é essencialmente individual para o nível coletivo, ou seja, assume-se a existência do fenômeno de aprendizagem organizacional sem consciência mais clara da natureza metafórica deste conceito (LOIOLA; BASTOS, 2003, p. 193).

Com a mesma abordagem, Ruas e Antonello (2003, p.204) acrescentam ainda que “os processos de aprendizagem não só valorizam a mudança contínua nas organizações, como também podem unir diferentes níveis de análise: individual, grupal e organizacional”.

O que estes autores propõem é a possibilidade de tratar a aprendizagem nas organizações com base em seus vários níveis de análise, por ser uma definição complexa e multidimensional. Em uma tentativa de analisar esses níveis, optou-se por apresentar duas configurações com vistas a identificar as especificidades de cada proposta: (a) o nível individual e (b) o nível organizacional.

No âmbito individual, a aprendizagem efetivamente ocorre por meio dos membros da organização. Dodgson (1993) argumenta que “os indivíduos são a entidade primária do aprendizado das organizações e são estes indivíduos que criam formas organizacionais que possibilitam o aprendizado e facilitam a transformação organizacional” (DODGSON, 1993, p. 377). Assim, como o sujeito da aprendizagem é o indivíduo, sua motivação para aprender decorre principalmente dos problemas ou dificuldades enfrentados no dia a dia organizacional. Antonello (2002) comenta que o processo de aprendizagem individual apresenta efeito mobilizador no conceito e nas práticas da aprendizagem organizacional.

Analisando o exposto até o momento, podem-se estabelecer algumas pontes teóricas que auxiliarão a elucidar a proposição deste ensaio teórico:

- a) o aprendiz é o agente do seu processo de aprendizagem, que ocorre principalmente por processos cognitivos complexos dentro de sua mente;
- b) a compreensão do contexto social e cultural onde se encontra o aprendiz influencia seu processo de aprendizagem;
- c) a construção de sentidos (*sensemaking*) auxilia o aprendiz no delineamento de mapas cognitivos do ambiente em que está inserido, além de ser uma forma de acomodar novas experiências de aprendizagem;

- d) a aprendizagem ocorre na interação social do aprendiz com os outros, sendo importantes, por exemplo, as comunidades de prática (LAVE; WENGER, 1991) ou as redes de aprendizagem informais (BROOKSFIELD, 1986).

Essas proposições entrelaçam as duas abordagens aqui apresentadas, a cognitiva e a sociocultural, demonstrando que, em estudos sobre aprendizagem individual nas organizações, é imprescindível considerá-las com prejuízos de reducionismos ou análises incompletas da realidade organizacional.

Na abordagem proposta para esta seção, a aprendizagem organizacional inicia-se pela aprendizagem individual (SIMON, 1991; ARGYRIS, 1997; 1992; ARGYRIS; SCHON, 1996). Simon (1991) afirma que a aprendizagem tem lugar dentro da cabeça das pessoas, e as organizações aprendem por dois caminhos, pela aprendizagem de seus membros ou pela integração de novos membros na organização com novos conhecimentos. Senge (1990) e Kim (1998) concordam que a aprendizagem se realiza por meio dos membros da organização – aprendizagem individual –, mesmo que isso não garanta uma aprendizagem organizacional.

Por fim, cabe ressaltar que as aprendizagens no nível individual são lentas, graduais, cumulativas, dependentes das experiências e interações de cada indivíduo (MYERS, 1996), além de depender também da capacidade cognitiva dos indivíduos de realizarem associações entre as práticas de trabalho e o próprio processo de aprendizagem, resultando em mudança de comportamento visível.

No âmbito coletivo, apesar de a literatura e as pesquisas sobre o fenômeno da aprendizagem nas organizações na dimensão coletiva terem sido ampliadas nos últimos anos, elas ainda têm sido fragmentadas e multidisciplinares (SHRISVASTAVA, 1983). Geralmente, esse fenômeno está associado a aumento de competitividade, inovação de produtos e serviços, busca de melhoria de rotinas e (re)posicionamento estratégico, entre tantos outros temas emergentes sobre o desempenho organizacional.



O foco de análise passa para a aprendizagem organizacional, concentra-se em distinguir como as organizações aprendem e como se dá a passagem da aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional. Se, na dimensão individual, o foco central era o entendimento de como o indivíduo adulto aprende, no que diz respeito à dimensão coletiva, o entendimento concentra-se em como as organizações aprendem. A grande preocupação nessa discussão é fugir do antropomorfismo organizacional, ou seja, atribuir qualidades e características humanas, no caso da aprendizagem, para entidades não humanas (organizações).

Popper e Lipshitz (1998) discutiram essa questão e concluíram que: (a) para as organizações aprenderem, a aprendizagem precisa ser mediada pela aprendizagem de seus membros, porém, é um erro concluir que a aprendizagem organizacional é um somatório das aprendizagens individuais; (b) por outro lado, modelos de aprendizagem individual (ARGYRIS, 1992; KOLB, 1984), muitas vezes, têm sido traduzidos e aceitos como modelos de aprendizagem organizacional, contudo, é preciso construir as bases e os pilares de modelos apropriados para a aprendizagem organizacional; (c) a aprendizagem individual é fundamentalmente diferente da aprendizagem organizacional.



Os autores concluem a discussão introduzindo a ideia de que a aprendizagem organizacional tem duas facetas – uma tangível, que consiste nos mecanismos de aprendizagem que as organizações constroem, como seus sistemas, suas normas, seus procedimentos, e uma intangível, que consiste nas crenças e nos valores compartilhados, que produzem aprendizagem na dimensão coletiva, seja por modelos mentais compartilhados (KIM, 1998), as construções de sentido (WEICK, 1991), seja na formação de uma cultura de aprendizagem organizacional (COOK; YANOW, 1996).

Kim (1998) esboçou mecanismos de transferência da aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional, caracterizando que o processo de aprendizagem é fundamentalmente diferente nos dois casos, ou seja, a aprendizagem se torna organizacional quando os modelos interpretativos e as rotinas deixam de ser individuais e passam a ser coletivas, havendo um compartilhamento de

modelos mentais na organização, criando entendimentos comuns sobre os eventos que ocorrem no contexto da organização. Para este autor, a memória tem papel importante e crítico nesse processo. Probst e Buchel (1997) e Daft e Weick (1984) avançam nas diferenciações entre aprendizagem individual e organizacional, quando ressaltam que o conhecimento, documentado e seguido, é uma forma de a organização conseguir aprender independentemente de seus indivíduos. Eles ainda esclarecem que a organização tem sistemas, mapas cognitivos, memória, mitos e ideologias, tornando-se a memória da organização, criando um sistema de conhecimento organizacional, sendo que a própria organização pode saber mais ou menos do que os indivíduos que a compõem.



Diante dessas rápidas questões levantadas sobre como as organizações aprendem, para compreensão do fenômeno estudado, estabelecem-se algumas pontes teóricas que auxiliarão a elucidar as compreensões teóricas neste ensaio para a construção de uma abordagem multinível sobre o fenômeno. São elas:

- A aprendizagem organizacional é um processo de mudança, que acontece na dimensão coletiva (grupo ou organização). Porém, como um processo, sua eficácia é expressa por intermédio dos resultados organizacionais obtidos, geralmente, por meio dos processos de mudança. Como processo, os estudos empíricos sobre esse fenômeno devem preferencialmente adotar abordagem longitudinal como melhor forma de mensurar os resultados obtidos.
- O processamento da aprendizagem da dimensão individual para a dimensão coletiva, geralmente, ocorre por intermédio da gestão do conhecimento organizacional, bem como da memória organizacional gerada. Ordinariamente, por meio do compartilha-

mento de modelos mentais e esquemas interpretativos, gerando modelos mentais coletivos, a organização poderá reter os registros sobre o desempenho organizacional, sobre as modificações nas rotinas e nos processos de trabalho, redefinições estratégicas e de posicionamento de mercado.

- Articulação entre os níveis individuais e coletivos, compreendendo tanto os fenômenos *bottom-up* (de baixo para cima), no qual emergem certas propriedades organizacionais, formando a memória coletiva da organização, como os fenômenos *top-down* (de cima para baixo), indicando fatores contextuais e organizacionais e redirecionando a aprendizagem da organização. Essa contribuição está na ordem de como processos e práticas do nível individual se consolidam em processos e práticas do nível coletivo, tornando-se um processo bidirecional.
- Por fim, o compartilhamento de significados requer o entendimento de duas facetas da aprendizagem organizacional: o lado tangível e o intangível (POOPER; LIPSHITZ, 1998). Se o primeiro relaciona-se à memória organizacional expressa em rotinas e procedimentos, o segundo tem relação com valores, normas e crenças compartilhadas. O aspecto intangível da aprendizagem irá exigir processos de comunicação formal ou não e espaços organizacionais em que haverá a possibilidade de construção de significados comuns e compartilhados pelos membros da organização.

O processo de aprendizagem multinível: estabelecendo relações e articulações

A abordagem multinível (KLEIN, DANSEREAU; HALL, 1994) pressupõe que as organizações, como entidades complexas, estão integradas na prática como sistemas multiníveis, ou seja, os processos que a integram podem ocorrer no nível individual, grupal ou organizacional. Extrapolando o ambiente da organização, esse sistema também pode ser visto de forma interorganizacional (CHILD; FAULKNER, 1998). Assim, em vez de pensar “micro” ou “macro”, a abordagem multinível lança o desafio de pensar “micro” e “macro” conjuntamente. Além disso, processos e práticas sistemáticas de aprendizagem ocorrem tanto no âmbito formal como no informal, por isso, elementos como aprendizagem informal, redes de aprendizagem e comunidades de prática podem contribuir no estabelecimento de um quadro de referência multinível.

A proposta de um quadro de referências sobre aprendizagem organizacional de Crossan, Lane e White (1999) procura integrar quatro processos de aprendizagens em uma perspectiva multinível, integrando conceitos de renovação estratégica e o reconhecimento entre a exploração e a utilização do conhecimento (MARCH, 1996) como questões críticas para o processo de aprendizagem. As premissas que sustentam seu modelo teórico oferecem um suporte.

A primeira premissa estabelece que a aprendizagem organizacional envolva uma tensão contínua entre a assimilação de uma nova aprendizagem e o





uso do que foi aprendido. A segunda premissa identifica a aprendizagem organizacional como uma abordagem multinível, que integra os níveis individual, grupal e organizacional. A terceira premissa estabelece que os três níveis da aprendizagem sejam unidos por processos sociais e psicológicos (intuição, interpretação, integração e institucionalização) chamados de quatro *i's*. Por último, a quarta premissa coloca que a cognição afeta a ação e vice-versa (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

Estes autores entendem que os quatro *i's* (intuição, interpretação, integração e institucionalização) estão integrados e relacionados com processos de *feedforward* e *feedback*³ por meio dos níveis de aprendizagem. Pela primeira premissa, *feedback* está relacionado com a utilização e os caminhos pelos quais a aprendizagem é institucionalizada, seja em forma da memória organizacional, seja em sistemas, estruturas e estratégias. Nesse sentido, ao passar pelos três primeiros *i's* – intuição, interpretação e integração –, pode-se dizer que ainda são processos que não foram institucionalizados pela organização, como se ainda não tivessem entrado para o DNA da marca. Somente com a institucionalização é que se tornam visíveis os processos de aprendizagem organizacional e sua transferência por toda a organização, em todos os níveis. A segunda premissa guarda estreita relação com o modelo de Nonaka e Takeuchi (1997), pois parte do pressuposto de que as ideias inovadoras e os *insights* são realizados pelos indivíduos em um processo de socialização do conhecimento, sendo compartilhados pelos demais níveis, gerando significados e ações comuns.

O modelo apresentado por Crossan, Lane e White (1999) procura inter-relacionar os quatro processos – intuição, interpretação, integração e institucionalização – por meio dos níveis individual, grupal e organizacional. Os três níveis de aprendizagem – indivíduo, grupo e organização – definem a estrutura e o processo no qual a aprendizagem organizacional se dá, sendo que os processos – intuição, interpretação, integração e institucionalização – são os elos entre cada um dos níveis. Intuição e interpretação ocorrem no nível individual, interpretação e integração no nível do grupo e integração e institucionalização no nível organizacional. Porém, ao operar nos três níveis, torna-se difícil demarcar precisamente onde começa um e termina o outro.

O processo ligado à intuição está envolvido com o pré-consciente, sendo fator crítico para a compreensão de como as pessoas entendem algo novo. Assim, intuir está mais relacionado ao conhecimento tácito do que ao explícito. O resultado desse processo de aprendizagem está intimamente relacionado à dimensão individual e pode gerar novas experiências, imagens ou metáforas para o indivíduo.

O processo de interpretação pode ser realizado tanto no nível individual como no nível grupal. Os indivíduos, ao intuírem sobre algo, usam um processo interno de interpretação da realidade, gerando mapas cognitivos sobre as situações e relacionamentos com os outros, por meio da linguagem. Esse processo de aprendizagem se dá por meio de interações sociais, que criam e refinam as linguagens comuns, gerando significados compartilhados.



O processo de integração se realiza predominantemente nos níveis grupal e organizacional, pois de posse dos significados compartilhados pelo processo de interpretação, acontece integração de pensamento e ação para o estabelecimento de significados sobre as situações, como também o entendimento de novos significados. Esses entendimentos compartilhados podem ser revelados por meio do processo de contar histórias sobre a organização, quando membros dos grupos integram conhecimentos e aprendizagens, gerando enredos sobre a cultura da organização ou os processos de mudanças vivenciados por ela.

Por fim, o processo de institucionalização é factível no nível organizacional. As práticas e os processos de aprendizagem acabam gerando novas estruturas, novos sistemas e procedimentos, reorientação estratégica, prescrevendo novas rotinas organizacionais, representando a memória organizacional. Porém, o processo de institucionalização pode não capturar todas as aprendizagens desenvolvidas nos níveis individual e grupal, porque leva tempo realizar transferências do nível individual para o grupal e do grupal para o organizacional. Nesse sentido, é preciso também levar em conta os processos informais de aprendizagem que fazem parte do cotidiano organizacional, nos quais os membros da organização reconhecem que aprenderam, porém, isso não foi institucionalizado pelo sistema formal e hierárquico da organização.

Se Crossan, Lane e White (1999) procuraram, a seu modo, desenvolver modelos para o entendimento dos fenômenos de

conhecimento e aprendizagem em uma perspectiva multinível com um ciclo ascendente, Shrivastava (1983) procura propor tipologias sobre sistemas de aprendizagem organizacional, com a finalidade de esclarecer as situações de aprendizagem da organização com base nos níveis individual e organizacional, não em um ciclo ascendente, e sim de bipolaridade, em uma orientação mais individual ou organizacional. O autor contribui para esse estudo, justamente por estabelecer uma tipologia que funciona como ferramenta analítica para pesquisadores organizacionais.

A proposta de Shrivastava (1983) é resultado de estudos conduzidos sobre aprendizagem organizacional no contexto da tomada de decisões estratégicas. Sua justificativa para criar uma abordagem por sistemas e tipologias de aprendizagem organizacional é de que, apesar de haver muita teorização sobre o fenômeno da aprendizagem organizacional, ainda falta o compartilhamento de conceitos que descrevam o que significa aprender para uma organização, isto é, um sistema de aprendizagem organizacional. A noção de sistema aqui é tomada por um conjunto de elementos que têm relação entre si e que, neste caso específico, seria uma integração entre as dimensões individual e organizacional com as dimensões estrutura e evolução.



As práticas e os processos de aprendizagem acabam gerando novas estruturas, novos sistemas e procedimentos, reorientação estratégica



Correspondente à proposta de Crossan, Lane e White (1999) sobre o processo de institucionalização, Shrivastava (1983) coloca que a aprendizagem organizacional é institucionalizada na organização com base em um sistema de aprendizagem que inclui tanto mecanismos formais como informais de compartilhamento de informações, planejamento e controle. Por isso, a importância de vislumbrar um sistema de aprendizagem que pode incluir tanto aspectos formais como informais no processo de compartilhamento de informações e conhecimento, além de levar em conta questões culturais e históricas, variando em graus de explicitação, sistematização, formalização, sofisticação e importância para a organização.

Algumas premissas apontadas pelo autor para caracterizar um sistema de aprendizagem, que servem de sustentação para sua proposta, podem ser visualizadas no quadro abaixo.

Quadro 2: Premissas para caracterizar um sistema de aprendizagem

Premissa 1: Um sistema de aprendizagem organizacional é um sistema que adquire, comunica e interpreta o conhecimento em uso relevante para a organização. Este sistema procura objetivar o conhecimento subjetivo dos indivíduos, transformando-os em conhecimento base para a organização.
Premissa 2: Estes sistemas são relevantes para uma amplitude de escopos da atividade organizacional, promovendo entradas para os processos de tomada de decisão nos múltiplos níveis organizacionais.
Premissa 3: Estes sistemas são descobertos na prática organizacional. Eles refletem a teoria em uso, e não a teoria esposada da organização.
Premissa 4: Os membros da organização conhecem esses sistemas, mesmo que eles não estejam explicitamente verbalizados ou documentados.

Fonte: Shrivastava (1983)

Nas premissas 1 e 4, a captura dos conhecimentos tácitos e sua transformação em conhecimentos explícitos são fundamentais para a organização conhecer seu sistema de aprendizagem, mesmo que isso ocorra também por meio de comunidades de prática (LAVE; WENGER, 1991) ou de redes informais de aprendizagem (BROOKSFIELD, 1986). O conhecimento processado acaba se tornando parte da memória da organização.

Na premissa 3, o suposto básico é que a ação organizacional é o locus de revelação de um sistema de aprendizagem organizacional, pois pela prática e sua reflexão, os membros da organização expõem suas teorias em uso (ARGYRIS, 1992), compartilhando significados da condução da ação organizacional, refletindo por meio de sua prática como as coisas funcionam na organização, e não como deveriam funcionar.

Dessa forma, a estrutura de um sistema de aprendizagem organizacional proposto por Shrivastava (1983) contém duas grandes dimensões: (a) a dimensão individual-organizacional, que procura compreender a sistematização da conversão do conhecimento individual em conhecimento organizacional. Como os indivíduos são os agentes do processo de aprendizagem, a compreensão dessa dimensão é crítica no desenvolvimento da institucionalização de um sistema de aprendizagem; (b) dimensão estrutura - evolução, que direciona a intencionalidade em que os processos são criados e gerenciados na organização, que podem ser desenvolvidos como





resultado das normas socioculturais, práticas históricas ou da tradição gerencial. Muitas vezes, as organizações não têm consciência dos esforços realizados nessa dimensão para o desenho ou aprimoramento de mecanismos de aprendizagem que emergem da organização.

As combinações das dimensões irão representar quatro sistemas de aprendizagem organizacional (sistema individual de orientação evolucionária, sistema individual de orientação estrutural, sistema organizacional de orientação evolucionária e sistema organizacional de orientação estrutural), que poderão servir de instrumento de análise para as práticas de aprendizagem organizacional e como a aprendizagem ocorre, mesmo que o autor reconheça a necessidade de maiores estudos e depuração dos sistemas para as organizações. Os quatro sistemas de aprendizagem poderiam ser reconhecidos como “tipos puros” e dentro do *continuum* dessas dimensões, com identificação de tipologias dentro de cada sistema de aprendizagem organizacional (instituição de um homem; sistema de aprendizagem participativo; sistema mitológico de aprendizagem; cultura da informação; sistema gerencial formal e sistema de aprendizagem burocrática).

Considerações finais

A revisão teórica realizada até o momento deixa explícita a importância da capacidade de aprender das organizações como um ativo importante para sua competitividade (SALGADO; ESPÍNDOLA, 1996; TSANG, 1997; TERRA, 2000; BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2002). Ademais, novas tendências em gestão desencadeiam novos formatos organizacionais e adoção de princípios gerenciais que deem conta desta nova situação, demandando para gestores e trabalhadores uma disposição à aprendizagem, desaprendizagem e reaprendizagem contínuas. Em suma, o processo de aprendizagem das situações é um elemento necessário para melhor compreensão deste novo mapa de referência, propiciando uma abertura de novas perspectivas nos estudos organizacionais, com vistas a ampliar o conhecimento sobre as organizações.

a) Propõem-se, assim, algumas considerações:

- A dimensão coletiva da Aprendizagem Organizacional não prescinde da dimensão individual da aprendizagem dos sujeitos que compõem a organização. A justificativa para esta proposição encontra-se nos autores (SALGADO; ESPÍNDOLA, 1996; BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2002; LOIOLA; BASTOS, 2003), pois para compreender



o fenômeno no nível organizacional, também é preciso conferir atenção aos micro processos organizacionais, compreendendo a passagem ou articulação de um processo individual para o nível coletivo. Assim, uma síntese proposta para a dimensão individual da aprendizagem para este estudo seria a seguinte:

- Os processos micro-organizacionais (relações entre indivíduos e organização) são balizados pelo processo de construção de sentidos sobre o que representa o processo de aprendizagem para os aprendizes.
- O contexto social, histórico e cultural da organização interfere no processo de aprendizagem na dimensão individual, sendo que as práticas de trabalho também são vistas como construções sociais da realidade organizacional.
- A interação social, formal e/ou informal do aprendiz com os outros contribui para o processo de aprendizagem.
- Os modelos mentais individuais e compartilhados são elementos importantes para compreensão de uma perspectiva multinível de aprendizagem.
- A efetividade de um determinado tipo de aprendizagem em detrimento de outro tipo poderá ter no Estilo Cognitivo – Aprendizagem um de seus elementos explicativos para dimensão individual, principalmente quando se trata do nível gestor.
- Entende-se que o fenômeno da aprendizagem nas organizações é complexo e multifacetado, portanto, é importante considerar para seu entendimento o contexto organizacional objeto de estudo, a cultura organizacional, os sistemas e as estruturas que fazem parte desse relacionamento, bem como o setor de atuação da organização objeto de estudo. Observa-se, também, que os processos e as práticas relacionados a esse fenômeno, na dimensão coletiva, estão longe de ser um mero somatório de aprendizagens da dimensão individual, mas levam em conta essa segunda dimensão para o entendimento da primeira. ■

Notas

¹ Por noção de ideologia, Orlandi (1996, p. 18) apresenta o conceito de formação ideológica como um conjunto de atitudes e representações que não são individuais nem universais, mas se reportam às posições de classes em conflito umas com as outras.

² O isomorfismo é uma das razões pela qual as organizações assumem determinadas formas, em que as forças do ambiente moldam as suas estruturas, normas e padrões. Além disso, conceitos idênticos podem ser generalizados para fenômenos de sistemas diferentes (PANTOJA; BORGES-ANDRADE, 2004), permitindo compreender para este estudo como fenômenos associados à mudança e à aprendizagem organizacional podem ocorrer nos níveis das equipes e da organização. Estes conceitos permitem afirmar que processos no nível individual podem afetar o desempenho das equipes de trabalho e, conseqüentemente, o desempenho de toda a organização, havendo uma transferência entre os níveis de análise.

³ Crossan, Lane e White (1999, p. 532) defendem que “Aprendizagem organizacional é um processo dinâmico. A aprendizagem organizacional não ocorre somente com o tempo e entre os níveis, mas também por meio da tensão entre a assimilação de novas aprendizagens (*feedforward*) e a utilização ou uso do que já foi aprendido (*feedback*)”.



Referências

ANTONELLO, Claudia Simone. Aprendizagem no ambiente de trabalho e o desenvolvimento de recursos humanos: surgimento de perspectivas teóricas e práticas organizacionais. In: ASSEMBLÉIA DO CONSELHO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 37., 2002, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: [s.n.], 2002.

ARGYRIS, C. Incompetência hábil. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

ARGYRIS, C. **On organizational learning**. Massachusetts: Blackwell Publishers, 1992.

ARGYRIS, C.; SCHON, D. **Organizational learning**. Reading: Addison-Wesley, 1996. v. 2.

BASTOS, Antonio Virgilio; GONDIM, Sonia Maria Guedes; LOIOLA, Elizabeth. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Anpad, 2002.

BROOKSFIELD, Stephen. **Understanding and facilitating adult learning**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

BROWN, John; DUGUID, Paul. Knowledge and organization: a social-practice perspective. **Organization Science**, Catonsville, v. 12, n. 2, p. 198-213, Mar./Apr. 1998.

BURGOYNE, J.; HODGSON, V. Natural learning and managerial action: a phenomenological study in the field setting. **Journal of Management Studies**, Chichester, v. 20, n. 3, p. 387-399, 1983.

CHILD, John; FAULKNER, David. **Strategies of cooperation: managing alliances, networks and joint ventures**. Oxford: Oxford University Press, 1998.

COOK, Scott; YANOW, Dvora. Culture and organizational learning. In: COHEN, Michel D.; SPROULL, Lee S. (Org.). **Organizational learning**. San Francisco: Sage, 1996. p. 430-459.

CROSSAN, Mary M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 24, n. 3, p. 522-537, July 1999.

DAFT, Richard; WEICK, Karl. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, p. 284-295, Apr 1984.

DODGSON, Mark. Organizational learning: a review of some literatures. **Organization Studies**, Los Angeles, v. 14, n. 3, p. 375-394, 1993.

EASTERBY-SMITH, Mark; ARAUJO, Luis. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, Mark et al. (Org.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 15-34.

EDMONDSON, A.; MOINGEON, B. From organizational learning to the learning organization. **Management Learning**, London, v. 29, n. 1, p. 5-20, 1998.

ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: EASTERBY-SMITH, Mark et al. (Org.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 100-116.

- ESTIVALETE, V. F. B.; KARAWEJCZYK, T. C.. Inventário sobre competências gerenciais e aprendizagem organizacional: um estudo sobre as publicações da academia brasileira. In: ASSEMBLÉIA DO CONSELHO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 37., 2002, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: [s.n.], 2002.
- FIOL, C. M.; LYLES, Marjorie A. Organizational learning. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 75-105.
- GODOY, A.; ANTONELLO, C. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- HAYES, John; ALLISON, Christopher. Estilo cognitivo e a teoria e prática de aprendizagem individual e coletiva dentro das organizações. **Human Relation**, London, v. 51, n. 7, July 1998. Tradução livre de Dankwart Bernasmuller.
- KIM, Daniel. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- KIM, Daniel. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KOLB, D. (Org.). **Experiential learning**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1984.
- KLEIN, K.; DANSEREAU, F.; HALL, R. Levels issues in theory development, data collection and analysis. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 19, n. 2, p. 195-229, 1994.
- KLEIN, K.; KOZLOWSKI, Steve. **Multilevel theory, research, and methods in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
- KOLB, D. **Experiential learning**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1984.
- KOLB, D. A gestão e o processo da aprendizagem. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.
- LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning**: legitimate peripheral participation. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.
- LOIOLA, E.; BASTOS, A. V. B. A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 181-201, jul./set. 2003.
- MARCH, James. Exploration and exploitation in organizational learning. In: COHEN, Michel D.; SPROULL, Lee S. (Org.). **Organizational learning**. San Francisco: Sage, 1996. p. 101-123.
- MARSICK, V.; WATKINS, K. Lessons from informal and incidental learning. In: BURGOYNE, John; REYNOLDS, Michael (Org.). **Management learning**: integrating perspectives in theory and practice. London: Sage, 1997. p. 295-311.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 1998.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MYERS, P. Knowledge management and organization design: an introduction. In: MYERS, P. (Ed.). **Knowledge management and organization design**. Butterworth: Heinemann, 1996.

- NADLER, David A.; GERSTEIN, Marc S.; SHAW, Robert B. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ORLANDI, Eni Pulcinelli. **Discurso e leitura**. São Paulo: Cortez; Campinas: Ed. da Unicamp, 1996.
- PANTOJA, Maria Júlia; BORGES-ANDRADE, Jairo. Uma abordagem multinível para o estudo da aprendizagem e transferência nas organizações. In: ENANPAD, 26., 2004, Salvador. **Anais do...** Rio de Janeiro: Anpad, 2004.
- POPPER, Micha; LIPSHITZ, Raanan. Organizational learning mechanisms: a structural and cultural approach to organizational learning. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 34, n. 2, p.161-179, June 1998.
- PRANGE, Christiane. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias? In: EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAÚJO, Luis (Org.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 41-63.
- PROBST, G.; BUCHEL, B. S. **Organizational learning**. Hemel Hempstead: Prentice Hall, 1997.
- REVANS, R. **The origins and growth of action learning**. London: Chartwell Bratt, 1982.
- RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone. Repensando os referenciais analíticos em aprendizagem organizacional: uma alternativa para análise multidimensional. **Revista da Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 152-164, 2003.
- SALGADO, César; ESPINDOLA, Mônica. El aprendizaje organizacional: el estado del arte hacia el tercer milenio. **Gestión y Estrategia**, n.10, jul./dec. 1996.
- SENGE, P. **A quinta disciplina**. São Paulo: Futura, 1990.
- SHRIVASTAVA, Paul. A typology of organizational learning systems. **Journal of Management Studies**, Chichester, v. 20, n. 1, p. 7-28, 1983.
- SIMON, Herbert. Bounded rationality and organizational learning. **Organization Science**, Catonsville, v. 2, p.125-134, 1991.
- SWIERINGA, J.; WIERDSMA, A. **La organización que aprende**. Wilmington: Addison-Wesley, 1995.
- TERRA, José Claudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Negócios, 2000.
- TSANG, Eric. Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. **Human Relations**, London, v. 50, n. 1; p. 73-89, Jan. 1997.
- WEICK, Karl. The non-traditional quality of organizational learning. **Organization Science**, Catonsville, v. 2, n. 1, p. 116-124, 1991.