

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Cristiane Márcia Scherer¹

Resumo: Este artigo tem o propósito de demonstrar que a aprendizagem organizacional é uma capacidade ainda a ser desenvolvida e, para a maioria dos gestores, necessita ser desmistificada, pois trata de mudanças estruturais e culturais. Diante disso, investir no desenvolvimento das pessoas que compõem a organização passa a ser fundamental, pois são as pessoas comprometidas, treinadas e aptas a serem desafiadas que representam a capacidade intrínseca de que a organização pode e deve dispor frente à competição no mercado globalizado. Diante dessa capacidade desenvolvida, será possível gerar vantagem competitiva e permitir que as pessoas contribuam com o desenvolvimento sustentável do negócio. Para esclarecer a questão em estudo e facilitar sua compreensão e entendimento, foi utilizada a pesquisa bibliográfica². Por final ainda permanecem questões a serem aprofundadas, pois o estudo não se esgota, ao contrário, deve servir para que os leitores sejam instigados pelo assunto e procurem estudar mais e incentivar essa mudança nas suas empresas.

Palavras-chave: Pessoas. Aprendizagem organizacional. Vantagem competitiva.

1 INTRODUÇÃO

A globalização já é uma realidade vivenciada pelas pessoas e empresas nas mais diversas dimensões, tornando os mercados cada vez mais competitivos, dinâmicos e complexos. A sobrevivência das empresas neste mercado globalizado depende cada vez mais de influências políticas, de melhor servir seus clientes, da produtividade e do comprometimento das pessoas (WARDMAN, 1996). Nesse âmbito, as organizações voltadas ao contínuo aumento de sua capacidade de aprender e inovar, trabalhar de forma integrada e sistêmica, valorizando e motivando as pessoas, terão capacidade de manter desempenho sustentável.

Nesse contexto de complexidade e incerteza, o antigo modelo da empresa hierárquica, em que a cúpula pensa e a base age, está dando passagem a novo modelo, em que as ideias e ações devem acontecer em todos os níveis organizacionais. Na medida em que as organizações buscarem estruturas mais horizontais e menos burocráticas, aumentará a confiança nos indivíduos como portadores do conhecimento da organização, passando do aprendizado individual para o aprendizado organizacional (KIM, 1996).

Para Kim (1996, p. 81), “estamos em meio a uma revolução sem precedentes - uma mudança fundamental na estrutura e na natureza das empresas.” O autor também cita a revista

¹ Bacharel em Gestão de Micro e Pequenas Empresas, Estudante de Administração do Centro Universitário UNIVATES

² Segundo Vergara (1998), pesquisa bibliográfica consiste no estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas.

Fortune, referindo que “as maiores convulsões sociais dos próximos anos devem ocorrer no ambiente de trabalho, quando, enfrentando o ritmo acelerado das mudanças e a competição acirrada, as empresas se remodelarem – redefinirem o significado de manter um emprego”.

Para acompanhar essa mudança, provavelmente não seja necessário mudar de atitude, mas sim de percepção, descobrindo como a concepção de mundo de cada um afeta a maneira de perceber e reagir às dificuldades. Essa mudança consiste em olhar além dos problemas e reexaminar o paradigma que lhe deu origem (KIM, 1996).

Mudar de percepção significa entender a própria maneira de pensar, agir e dar valor, que está associada à visão pessoal da realidade. O estudo da Dinâmica Humana³ tenta desmistificar as distinções fundamentais pelas quais as pessoas funcionam, considerando três princípios universais: mental, emocional e físico. O reconhecimento dessas diferenças propicia novas oportunidades de crescimento e conhecimento de si mesmo, melhora a comunicação e os relacionamentos no trabalho em equipe, de forma que se utilizam as qualidades de cada participante do grupo, para realizar o trabalho com sinergia. Equipes conscientes das distinções humanas têm a capacidade de transformar as diferenças em resultado, e de entender que, na aprendizagem, o todo é maior do que a soma das partes (SEAGAL; HORNE, 1997).

Diante disso, este artigo tem o propósito de demonstrar que a aprendizagem organizacional é uma vantagem competitiva, na qual o indivíduo é o elo principal, pois são as pessoas que têm a capacidade de gerar a mudança e garantir vantagem competitiva no mercado globalizado. Para elucidar a questão proposta, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, a qual, conforme Vergara (1998), além de permitir a compreensão do assunto, pode fornecer instrumental analítico para pesquisa futura.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A cultura da aprendizagem

Em nossa cultura, por séculos, as pessoas foram educadas num clima de competição, com todos estimulados a lutar contra todos. Assim a competição passou a fazer parte da natureza humana, que, além de tudo, representava a chave para todas as portas. Entretanto, a experiência tem revelado que competir ansiosamente e adotar esta postura como norma de vida acaba tendo consequências destrutivas, tanto no plano do trabalho como no plano individual, incluindo a saúde e a felicidade das pessoas, das famílias e de suas organizações (MARIOTTI, 1999).

Para Mariotti (1999), a visão da competição como um fim em si é incompatível com a atual abordagem sistêmica e complexa. Na competição as pessoas atuam umas contra as outras, enquanto num ambiente de competência elas trabalham umas com as outras. Em termos práticos, a sinergia produz-se inicialmente pela definição de metas e objetivos, bem como de

³ Estudo da Dinâmica Humana: concentra-se em estudar a interação entre os princípios universais: físico, emocional e espiritual. Iniciado em 1979, já envolveu mais de 40 mil pessoas de cerca de 25 culturas (Seagal e Horne, 1997).

valores a serem compartilhados. É também imprescindível que haja interdependência entre os componentes da equipe e que a contribuição de cada um seja, na medida do possível, diversa da dos outros. É como transformar uma soma de esforços numa multiplicação de potenciais.

Para Senge (2003, p. 14), “profundas mudanças internas são necessárias para gerar competitividade externa”. Mudanças na cultura organizacional não podem ser gerenciadas “do topo”, pois se o objetivo da organização é melhorar a capacidade de adaptação e evolução, isso deverá acontecer pela potencialidade das pessoas de refletir e pensar conjuntamente. Essas aptidões precisam ser “alimentadas” pelos líderes, e não impostas.

Körbes (2003) ressalta que, num contexto de complexidade e incerteza, as organizações, para alcançarem os resultados que desejam, terão que atuar de forma estratégica, direcionando todas as energias e recursos para a realização de seus objetivos e, conseqüentemente, de sua missão. Dessa forma, o maior desafio será ressaltar a capacidade criativa das pessoas como elemento fundamental no processo da disseminação do conhecimento e aprendizagem organizacional.

Na visão de Robbins (2004), a cultura de aprendizagem é percebida nas organizações por meio de cinco características básicas: funcionários capazes de abrir mão de velhas ideias, de aprender a serem abertos uns com os outros, de compreender como a empresa realmente funciona, de formar um plano ou visão com a qual todos concordam e trabalhar em conjunto para conquistá-la.

A interação entre as pessoas que compõem uma equipe de aprendizado não depende somente de boas intenções. É preciso que elas desenvolvam habilidades de relacionamento, ou seja, competências interpessoais. Essas competências não devem ser padronizadas, pois se forem, elas simplesmente se somarão. Como já se sabe, é necessário dispor de competências diversificadas ao máximo, que podem até mesmo ser antagônicas, pois essa diversidade contribui decisivamente para o desenvolvimento organizacional (MARIOTTI, 1999).

Para Mariotti (1999), a visão do mundo de um indivíduo resulta do jogo entre suas necessidades e o modo como consegue satisfazê-las. Essa satisfação acontece por intermédio de objetos e das pessoas com quem ele consegue se relacionar, de forma que a capacitação mais importante que uma pessoa pode ter é sua disposição para aprender incessantemente.

Martens (2002) reforça que aprender, no sentido sistêmico e abrangente, significa ser capaz de transformar-se de modo a modificar o próprio comportamento, tornando-se mais eficaz na busca dos valores essenciais da pessoa, grupo social ou comunidade.

Para permitir a aprendizagem, é imprescindível que a cultura da empresa seja permeável à introdução de novas práticas. Do ponto de vista de que a cultura organizacional é a dimensão intangível a ser trabalhada permanentemente, de forma que o espírito empreendedor esteja presente para promover, tanto a geração de novas ideias capazes de garantir as vantagens competitivas quanto o desenvolvimento individual, a prática deste desenvolvimento deve ser uma constante, pois pode ser observado de forma tangível, pela

mudança comportamental, expansão das habilidades e conhecimentos para a solução de novas e diferentes situações (ROCHA-PINTO, 2004).

2.2 Mudança e aprendizagem

Fazer com que as pessoas e as organizações mudem não é uma tarefa fácil, pois envolve atitudes, níveis de habilidades, percepções e padrões estabelecidos, pelos quais as pessoas tendem a se apegar a velhos hábitos e formas de agir, que são difíceis de mudar. Para criar ou mudar um hábito, é necessário grande compromisso, que vem do envolvimento, agindo como um catalisador no processo de mudança. Naturalmente a desvantagem do envolvimento é o risco. Sempre que você envolve as pessoas no processo, arrisca-se a perder o controle. É mais simples, seguro, fácil e aparentemente mais eficiente não envolver os outros e simplesmente dizer-lhes o que fazer, orientá-los e aconselhá-los, pois de certa forma, ser autoritário é mais fácil e consome menos tempo (COVEY, 1994).

Há uma crença errônea de que os profissionais de administração estão sempre seguros de si mesmos e nunca cometem erros, fazendo com que fiquem presos entre duas posições: a mais fácil, mais segura e mais eficiente das relações humanas, que é a liderança diretiva e autoritária e a de mais risco, porém mais eficaz, que é o princípio do envolvimento das pessoas (COVEY, 1994).

Muitos gerentes inexperientes ou jovens hesitam em envolver as pessoas na tomada de decisões por medo de revelar outras opções que possam contaminar suas ideias e comprometer suas posições, mas pela experiência, a maioria dos administradores aprende que a eficácia das suas decisões depende do compromisso que é obtido com o desenvolvimento das pessoas, passando assim a assumir os riscos e desenvolver a capacidade de envolver as pessoas de forma adequada. Ainda, na visão de Covey (1994), ao utilizar uma abordagem autoritária ou benevolente para a solução do problema, passa-se a adotar um padrão de comunicação vertical, e, se as pessoas percebem essa posição autoritária ou de manipulação, sempre resistirão à mudança.

Para Baumgartner (2005), fala-se muito em mudar, mas busca-se insistentemente “congelar” as experiências, as crenças e as condições da vida que são confortáveis e que, aparentemente, dão ou deram certo. Mesmo que a possibilidade de evoluir dependa justamente da capacidade de mudar constantemente, ainda assim as mudanças espontâneas são poucas, pois as mudanças maiores ou mais perceptíveis acontecem por razões ou circunstâncias de desconforto ou perda.

Na visão de Rocha-Pinto (2004, p. 91), “a temática da aprendizagem organizacional cresce em importância na razão direta da obsolescência dos conhecimentos aplicados, bem como do desenvolvimento de novas tecnologias”. Estudos demonstram que é cada vez maior a velocidade de produção de conhecimento, de forma que o conhecimento tende a ficar obsoleto mais rapidamente, fazendo com que um número maior de pessoas precise aprender mais em

menos tempo, sendo também necessária maior disponibilidade de tempo para aprender e ensinar. Enfim, a aprendizagem tornou-se um processo contínuo (CASTRO, 1992).

Os processos de aquisição de aprendizagem mudam em decorrência das alterações da natureza do trabalho. O conjunto de conhecimentos e competências exigido passou a ser definido pelas estratégias empresariais, e não mais pela especialidade do funcionário. Nesse contexto, as organizações vêm se preparando para enfrentar os desafios, mediante a aprendizagem contínua que envolve todos os funcionários, suas cadeias de valor e seus relacionamentos. A aprendizagem definida a partir das estratégias possibilita o desenvolvimento de competências que proporcionam uma base sólida para a geração de vantagens competitivas nos negócios (ROCHA-PINTO, 2004).

Para Körbes (2003), aceitar e entender os efeitos do aprendizado será o grande diferencial no ambiente competitivo. Fazendo o uso eficaz da tecnologia, do conhecimento compartilhado e criativo propiciado pela organização, os gestores serão responsáveis pelo excelente desempenho organizacional e pelo crescimento pessoal e profissional das pessoas, tendo como resultado a multiplicação dos seus ativos. Diante disso, as organizações estão cada vez mais cientes da importância de proporcionar o desenvolvimento dos seus funcionários, a fim de garantir sua empregabilidade no futuro e receber os frutos desse aprendizado.

2.3 Organizações que aprendem

As organizações que aprendem são formadas por pessoas que expandem a sua capacidade de criar os resultados que desejam, nas quais padrões de comportamento novos e abrangentes são estimulados constantemente. A aspiração coletiva ganha liberdade e as pessoas exercitam-se continuamente em aprender juntas. Essas organizações só podem ser construídas quando entendermos que o mundo não é feito de forças separadas e que, no mundo de hoje, a capacidade de aprender contínua e rapidamente é a única vantagem competitiva sustentável (SENGE, 2003).

Uma organização que aprende é aquela que desenvolve uma capacidade de mudar e se adaptar continuamente. Da mesma forma que as pessoas, as organizações também podem aprender, afinal, todas as organizações aprendem, voluntariamente ou não, pois esse é um requisito fundamental para sua existência sustentável. Entretanto, algumas conseguem fazer isso melhor do que as outras (ROBBINS, 2002). Nessa linha, Starkey (1997) reforça que, na organização que aprende, a estratégia de desenvolvimento dos recursos humanos é o elemento central da gestão estratégica.

Para Starkey (1997, p. 9), “a organização que aprende é uma metáfora, cujas raízes estão na visão e na busca de uma estratégia para promover o autodesenvolvimento individual dentro de uma organização em contínua autotransformação”. Por esse motivo, o aprendizado está associado à capacidade de transformação contínua, baseada no desenvolvimento individual e organizacional.

Stata (1997, p. 389) aponta que “os valores e a cultura da organização têm significativo impacto sobre o processo de aprendizagem e sobre o grau de eficácia com que a empresa pode se adaptar e mudar”. Salieta ainda que a comunicação deficiente entre as pessoas e entre organizações pode ser importante impedimento ao aprendizado.

Não é por acaso que a maioria das organizações tem dificuldades de aprendizagem, visto que a forma como são projetadas e gerenciadas; a maneira como os cargos são definidos e, mais importante, o modo como todos são ensinados a pensar e interagir, não só nas organizações mas em uma perspectiva mais ampla, criam deficiências cruciais de aprendizagem. Essas deficiências ocorrem independentemente dos grandes esforços de profissionais brilhantes e comprometidos (SENGE, 2003).

Nonaka (1997) afirma que tornar o conhecimento pessoal disponível para os outros é a atividade central da empresa criadora de conhecimento. Dessa forma, as empresas do futuro serão aquelas que descobrirem como fazer com que as pessoas se comprometam e queiram aprender, desde o chão de fábrica até a alta gerência. Para conseguir isso, as organizações devem ser mais coerentes com as mais elevadas aspirações humanas, que vão além das necessidades materiais. Com esse intuito, é necessário que se derrubem as barreiras que impedem as pessoas de aprender, pois o que distinguirá as organizações que aprendem daquelas que pararam no tempo será a própria sobrevivência.

2.4 O diálogo na organização

Segundo Kim (1996), o que mantém as pessoas juntas é a crença da liberdade de falar, discordar, de ter opinião diferente. Quando não existe esta liberdade, os resultados são a fragmentação, o isolamento e a hostilidade. Essa fragmentação é mais evidente quando os seres humanos buscam comunicar-se e refletir em conjunto sobre questões difíceis pois em vez de raciocinar em conjunto, as pessoas defendem sua “parte”, procurando superar as demais.

O diálogo traz à tona e explora os próprios mecanismos pelos quais as pessoas tentam controlar e lidar com o significado das suas interações, com a intenção de entender suas preocupações fundamentais de forma diferente. O objetivo não é ocultar as diferenças, mas encontrar uma forma de permitir que sejam exploradas. É preciso encorajar as diferenças em vez de as nivelar. Os líderes da organização que aprende podem ajudar a promover essas novas ideias, agindo coerentemente com o que dizem e estimulando a troca de opiniões, sobretudo as que diferem das suas (WILLIAM, 1996).

Para Schuck (1997), o aprendizado ocorre nas interações com outras pessoas e do auxílio dessas para ampliar o entendimento da situação, sendo a indagação um elemento-chave a ser estimulado para a criação de novos significados, ou seja, soluções criativas. Durante o diálogo, ideias e experiências são compartilhadas, as pessoas expõem suas dificuldades, geram hipóteses, testam as ideias, experimentam e refletem sobre os resultados. O próprio ato de indagar e refletir sobre o processo de resolução de problemas aumenta a capacidade de

raciocínio, e conseqüentemente a propensão para a aprendizagem.

Para Kim (1996), as organizações que aprendem precisam da energia de todos os seus membros, assim como da visão, das aspirações e inspirações de todos os envolvidos. Senge (1996) destaca que constantes conversações sobre visões pessoais são vitais para a criação de visão compartilhada na organização.

Enfim, para saber se o diálogo está dando resultado, Schuck (1997) ressalta que as mudanças comportamentais dos funcionários devem ser observadas. Num ambiente propício à indagação, os funcionários perguntam mais e fazem perguntas mais pertinentes. Eles se sentem à vontade para questionar afirmações feitas por colegas ou gerentes e conseguem articular com clareza o raciocínio que está por trás do seu questionamento. Eles rejeitam respostas do tipo “porque sempre fizemos desse jeito” e mostram-se mais dispostos a ouvir os outros e não fazer julgamentos quando contam com dados insuficientes; modificam facilmente sua posição quando as informações são garantidas. Outro aspecto é o ato de mudar de opinião, que passa a ser visto como um sinal de progressiva competência.

A disciplina de aprendizagem em equipe envolve o domínio e as práticas do diálogo e da discussão. No diálogo ocorre a exploração livre e criativa de questões complexas e delicadas, no qual cada um “escuta” as ideias do outro, sem manifestar sua opinião, ao passo que na discussão, por sua vez, são apresentadas e defendidas diferentes opiniões, buscando-se sempre a melhor ideia para apoiar as decisões que devem ser tomadas na ocasião. Diálogo e discussão são potencialmente complementares, mas a maioria das equipes não tem habilidade de distinguir um do outro (BOHM *apud* SENGE, 2003).

Para Bohm *apud* Senge (2003), o propósito do diálogo é ir além de qualquer compreensão individual. No diálogo os indivíduos ganham novas perspectivas que simplesmente não poderiam ser obtidas individualmente. Começa a surgir novo tipo de mentalidade, baseada no significado comum. As pessoas não estão mais em oposição, tampouco se pode dizer que estejam interagindo, mas sim participando desse conjunto de significado comum, que é capaz de gerar desenvolvimento e mudanças constantes.

Os valores e a cultura da organização têm significativo impacto sobre o processo de aprendizagem e sobre o grau de eficácia com que a empresa pode se adaptar e mudar. Em particular, a comunicação deficiente entre as pessoas e entre organizações pode ser importante impedimento ao aprendizado. No diálogo as pessoas tornam-se observadoras do seu próprio pensamento (BOHM *apud* SENGE, 2003).

2.5 Disciplinas essenciais de Peter Senge⁴: construindo a organização que aprende

Na visão de Senge, as organizações devem desenvolver as cinco disciplinas para

⁴ Peter Senge escreveu as cinco disciplinas com a participação dos seus colegas do MIT, Harvard e da Innovation Associates, que deram contribuições relevantes para aspectos específicos do livro Senge (2003, p. 9).

continuamente estarem em processo de aprendizagem: domínio pessoal, relacionada ao autoconhecimento; modelos mentais, que tratam de imagens que influenciam o modo como as pessoas veem o mundo; visão compartilhada, que aborda as questões relacionadas à clareza e compartilhamento de objetivos; aprendizado em grupo, relacionado ao desenvolvimento de habilidades coletivas e de ações coordenadas; e pensamento sistêmico, um modelo conceitual, formado por um conjunto de conhecimentos e ferramentas que buscam o aperfeiçoamento do processo de aprendizagem como um todo.

A disciplina do domínio pessoal trata do autoconhecimento pelo indivíduo. Esse conhecimento vai além da competência e das habilidades, embora seja baseado nelas. Significa encarar a vida como um trabalho criativo e não reativo. Nesse contexto aprender não significa adquirir mais informações, mas expandir a capacidade de criar na vida os resultados realmente desejados.

Domínio pessoal é a disciplina que procura esclarecer e aprofundar a visão pessoal das coisas que realmente importam, de concentrar as energias, desenvolver a paciência e ver a realidade de maneira objetiva, levando o indivíduo a viver a serviço das suas mais altas aspirações. Muitas vezes a pessoa passa muito tempo tentando resolver problemas ao longo do caminho e esquece dos motivos pelos quais está naquele caminho. O resultado disso é uma visão vaga e imprecisa do que é realmente importante para essa pessoa.

Aprender continuamente como ver a realidade com mais clareza permite identificar a realidade na qual estamos e contrapor àquela que queremos. A força que tenta unir essa visão Senge (2003) chama de "tensão criativa", uma tendência natural de busca por uma solução, que está intrínseca nas pessoas com elevado domínio pessoal. Essas pessoas aprendem a perceber e trabalhar com as forças da mudança, em vez de resistir a elas. São profundamente curiosas, continuamente comprometidas a ver a realidade de forma cada vez mais precisa. Não sacrificam sua singularidade, pois acreditam ser parte de um processo criativo maior, o qual pode ser influenciado.

As pessoas com alto nível de domínio pessoal vivem em um estado de aprendizagem contínua, comprometem-se mais, tomam mais iniciativas, têm senso mais abrangente e profundo de responsabilidade pelo seu trabalho e aprendem mais rápido. Por todos esses motivos, muitas organizações adotam o compromisso de estimular o crescimento pessoal entre seus funcionários porque acreditam que isso fortalecerá a empresa.

O desenvolvimento da capacidade de uma organização para trabalhar com modelos mentais envolve tanto a aprendizagem de novas habilidades quanto a implementação de inovações institucionais que ajudam a colocar essas habilidades em prática. A disciplina dos modelos mentais consiste em trazer à tona, testar e aperfeiçoar nossas imagens internas sobre o funcionamento do mundo. Nossos "modelos mentais" determinam não apenas a forma como entendemos o mundo, mas também como agimos. Enfim, os modelos mentais moldam a percepção.

Em organizações tradicionais, mérito significa fazer o que o chefe quer, abertura significa dizer ao chefe o que ele quer ouvir, e descentralização significa fazer o trabalho sujo que o chefe não deseja fazer. Portanto, temos um longo caminho a percorrer para que as pessoas tenham novas compreensões (STIMSON *apud* SENGE, 2003, p. 210-211).

Para lidar com os modelos mentais é preciso praticar a reflexão e a inquirição a todo instante. É preciso dispor constantemente de perspectivas e abordagens múltiplas, para que os nossos paradigmas aflorem e para que possamos reconhecê-los, tanto no âmbito pessoal quanto no organizacional. Muitas falhas cometidas pelas pessoas e organizações provêm dos modelos mentais. Muitas ideias novas deixam de ser colocadas em prática porque podem, de alguma forma, conflitar com imagens internas e profundamente arraigadas a respeito do funcionamento do mundo. Essa disciplina ajuda a reconhecer esses paradigmas, a trazê-los à tona, para que tenhamos ciência da sua influência sobre nossos atos.

Os modelos mentais são responsáveis, então, por muitos dos distúrbios de percepção. Duas pessoas não “veem” o mesmo objeto ou o mesmo fenômeno, pois impregnam a sua percepção sensorial (que pode ser a mesma) com aspectos cognitivos que modificam completamente o que foi percebido pelos sentidos. Para lidar com essa disciplina, as organizações necessitam colocar em prática novas técnicas e implementar inovações institucionais, assim tanto os aspectos individuais quanto os profissionais devem ser levados em conta.

Não “temos”, portanto, modelos mentais, “somos” os próprios modelos mentais. Eles são o meio pelo qual nós e o mundo interagimos. Estão profundamente enraizados em nossa história de vida e na noção que temos de quem somos. A inércia dos modelos mentais profundamente arraigados pode sobrepujar até os melhores insights sistêmicos. Os modelos mentais podem impedir a aprendizagem, congelando empresas e setores em práticas obsoletas.

A visão compartilhada é uma força no coração das pessoas, uma força de impressionante poder. Pode ser inspirada por uma ideia, mas, quando evolui, quando é estimulante a ponto de obter o apoio de mais de uma pessoa, deixa de ser uma abstração e torna-se palpável. As pessoas começam a vê-la como se existisse. Assim como as visões pessoais são retratos ou imagens que as pessoas têm na mente e no coração, as visões compartilhadas são imagens que pertencem às pessoas que fazem parte de uma organização.

Quando realmente compartilham uma visão, as pessoas sentem-se conectadas, ligadas por uma aspiração comum. O poder das visões pessoais vem de um interesse individual profundo para com a visão. O poder das visões compartilhadas resulta de um interesse comum. Na verdade, concluímos que uma das razões pelas quais as pessoas buscam visões compartilhadas é seu desejo de se sentir conectadas a um empreendimento importante. A visão compartilhada é essencial para a organização que aprende, pois fornece o foco e a energia para a aprendizagem.

Uma visão compartilhada, especialmente uma visão intrínseca, eleva as aspirações das pessoas. O trabalho torna-se parte da busca de um propósito superior incorporado aos produtos

e serviços das organizações, é capaz de mudar o relacionamento das pessoas com a empresa. Em lugar de “sua empresa”, ela se transforma em “nossa empresa”. Uma visão compartilhada é o primeiro passo para conseguir que as pessoas que não confiam umas nas outras comecem a trabalhar em conjunto.

Não existe organização que aprende sem uma visão compartilhada, sem um impulso em direção a uma meta que as pessoas realmente desejam realizar, as forças que apoiam o status quo podem ser avassaladoras. A visão estabelece uma meta abrangente. A superioridade da meta estimula novas formas de pensar e agir. Uma visão compartilhada também prevê um leme para manter o processo de aprendizagem em curso quando o estresse se desenvolve. A aprendizagem pode ser difícil, até dolorosa, mas com visão compartilhada as pessoas ficam mais propensas a expor suas ideias, desistir de posições extremamente arraigadas e reconhecer dificuldades pessoais e organizacionais.

As organizações que tencionam criar visões compartilhadas estimulam continuamente seus integrantes a desenvolver suas visões pessoais. Se não tiverem sua própria visão, restará às pessoas simplesmente “assinar em baixo” a visão do outro. O resultado é a aceitação, nunca o comprometimento. Por outro lado, pessoas que têm forte noção de direção pessoal podem se juntar para criar uma sinergia poderosa em busca do que realmente desejam.

Quando um grupo de pessoas compartilha a visão de uma organização, cada uma está vendo sua própria imagem da organização. Todas compartilham a responsabilidade pelo todo, e não apenas pela sua parte. Cada um representa a imagem do todo de um ponto de vista diferente. “É como se você estivesse olhando pelas frestas de uma persiana; cada fresta oferece um ângulo diferente da mesma imagem” (SENGE, 2003, p. 240). O mesmo ocorre com a visão de cada indivíduo sobre o todo; cada pessoa tem sua forma particular de perceber a visão mais ampla.

“O primeiro passo no domínio da disciplina de criação de visões compartilhadas é abandonar as noções tradicionais de que as visões vêm sempre 'de cima' ou resultam dos processos institucionalizados de planejamento da organização” (SENGE, 2003, p. 240).

A criação de uma visão compartilhada deve ser considerada um elemento central do dia-a-dia dos líderes. Ela é contínua e eterna. Na verdade, faz parte de uma atividade maior da liderança: projetar e estimular o que Bill O'Brien, da Hanover, chama de 'idéias governantes' da empresa, não só a visão isolada, mas também seu propósito e valores essenciais (SENGE, 2003, p. 241).

O surgimento das visões verdadeiramente compartilhadas é um processo demorado. Elas evoluem como subproduto da interação de visões individuais. A experiência sugere que essas visões genuinamente compartilhadas exigem conversas constantes nas quais os indivíduos não só se sentem livres para expressar seus sonhos, como também a aprender a ouvir os sonhos uns dos outros. Como resultado desse processo, surgem novos insights sobre o que é possível.

Existe, contudo, um mundo de diferenças entre aceitação e comprometimento. O comprometimento confere energia, paixão e excitação que não podem ser geradas exclusivamente pela aceitação, mesmo que genuína. A pessoa comprometida não se limita a obedecer às “regras do jogo”. Sente-se responsável pelo jogo. Se as regras do jogo a impedem de realizar a visão, encontrará formas de mudar essas regras. Um grupo de pessoas verdadeiramente comprometidas com uma visão comum tem força avassaladora, pois é capaz de alcançar o que é aparentemente impossível.

A característica fundamental da equipe desalinhada é o desperdício de energia. Os indivíduos podem dar tudo de si, mas seus esforços não se traduzem eficientemente como esforço da equipe. Por outro lado, quando uma equipe torna-se mais alinhada, surge uma unicidade de direção e as energias dos indivíduos se harmonizam; há menos desperdício de energia. Há um propósito comum, uma visão compartilhada e a compreensão de como complementar os esforços dos outros.

A aprendizagem em equipe é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe de criar os resultados que seus membros realmente desejam. Ela baseia-se também no domínio pessoal, pois as equipes talentosas são compostas por indivíduos talentosos. No entanto, visão compartilhada e talento não bastam. O mundo está repleto de equipes com indivíduos talentosos que compartilham uma visão durante algum tempo, mas não conseguem aprender.

A disciplina da aprendizagem em equipe envolve o domínio das práticas do diálogo e da discussão - as duas formas distintas de conversação entre as equipes. No diálogo, há a exploração livre e criativa de assuntos complexos e sutis, uma profunda “atenção” ao que os outros estão dizendo e a suspensão do ponto de vista pessoal. Na discussão, por outro lado, diferentes visões são apresentadas e defendidas, existindo a busca da melhor visão, que sustente as decisões que precisam ser tomadas. Diálogo e discussão são potencialmente complementares, mas a maioria das equipes não tem habilidade de distinguir um do outro e de passar conscientemente de um para o outro. O processo pelo qual essas equipes aprendem é o movimento contínuo entre a prática e o desempenho.

O pensamento sistêmico é uma disciplina que constantemente estimula a pessoa a examinar como suas próprias ações criam a realidade e ajuda a identificar maneiras pelas quais é possível mudar o comportamento, a fim de “fazer a diferença”. A contribuição singular para a criação de organizações que aprendem talvez resida na própria capacidade de conhecer intimamente o espaço que cada indivíduo habita e de que forma está colaborando para o espírito global da empresa (KIM, 1996).

Hoje o pensamento sistêmico é mais necessário do que nunca, pois as pessoas estão cada vez mais desamparadas, diante de tanta complexidade. Talvez, pela primeira vez na História, a humanidade tenha a capacidade de criar muito mais informações do que o homem pode absorver, de gerar interdependência maior do que o homem pode administrar e de acelerar as mudanças com velocidade muito maior do que o homem é capaz de acompanhar.

Pequenas mudanças podem criar grandes resultados, mas frequentemente as áreas de maior alavancagem são as menos óbvias. Embora o pensamento sistêmico ensine que as soluções óbvias não funcionam a longo prazo, ele também mostra que as pequenas ações bem focalizadas produzem melhorias significativas, desde que atuem no local certo. As mudanças de alavancagem podem resolver um problema, entretanto não é trivial descobrir no que se encontra o ponto de apoio mais apropriado para tal solução. As mudanças não são óbvias para a maioria dos integrantes do sistema, a menos que se conheçam as forças envolvidas. Para tanto, é preciso pensar em processos de mudança.

Muitas vezes, os modelos mentais impedem as mudanças que poderiam provir do raciocínio sistêmico, de forma que os administradores precisam aprender a revê-los. Pesquisas demonstram que eles são sistematicamente defeituosos, porquanto não capturam as relações de feedback crítico, calculam mal o tempo de espera e se baseiam na maior parte das vezes nas variáveis explícitas, que não necessariamente correspondem ao ponto de maior alavancagem.

O pensamento sistêmico é a disciplina para ver o todo; é uma forma de interligação que permite ver os padrões de mudança e não apenas eventos isolados. O pensamento sistêmico é o antídoto para a sensação de impotência causada pela era da interdependência; por meio dele, podemos enxergar as estruturas subjacentes e discernir as mudanças de alta e baixa alavancagem. O pensamento sistêmico é a pedra fundamental que determina como as organizações que aprendem pensam a respeito de seu universo.

A essência do pensamento sistêmico consiste em uma mudança de mentalidade, preconizando os inter-relacionamentos em vez de cadeias lineares de causa e efeito, assim como processos de mudança em substituição a fotos instantâneas. O pensamento sistêmico parte do conceito de feedback que revela como as ações podem se neutralizar uma às outras. O pensamento sistêmico simplifica a vida por ajudar a enxergar padrões mais profundos, visto que o ser humano é parte do processo, influenciando e sendo influenciado por ele.

2.6 O papel dos gestores no processo de aprendizagem

Cabe ao gestor, portanto, papel muito mais ativo no sentido de aprender novas habilidades de aperfeiçoamento, aplicá-las ao trabalho diário e adquirir o conhecimento e o entendimento para diagnosticar com competência o trabalho e o progresso dos outros. O gestor deve exercer o papel de catalisador do processo cíclico da aprendizagem, favorecendo tanto as pessoas quanto à organização, desenvolvendo não apenas habilidades técnicas e comportamentais mas, sobretudo, a capacidade de aprender continuamente. Mais que um conjunto particular de conhecimentos, é preciso desenvolver uma capacidade de se adaptar e fazer frente às exigências dinâmicas de seu trabalho e de sua carreira profissional (KOLB, 1997).

Segundo Forrester e Senge *apud* Stata (1997), o papel dos líderes organizacionais está passando por mudança impressionante, visto que, historicamente, os líderes eram vistos como “capitães do navio”, confiando a operação aos seus cuidados. Os futuros líderes devem ser

tanto projetistas como operadores. Sua principal contribuição será projetar o desenho da estrutura e das políticas organizacionais da forma mais apropriada para atender à missão da empresa. “Perícia em desenho organizacional será uma habilidade crucial, que exigirá considerável conhecimento técnico em relação a como analisar, modificar e simular o comportamento de sistemas humanos complexos” (STATA, 1997, p. 380).

A liderança nas organizações que aprendem concentra-se num trabalho mais sutil e, acima de tudo, mais importante. Na organização que aprende, os papéis dos líderes diferem substancialmente daqueles do carismático tomador de decisões. Os líderes são projetistas, professores e regentes. Tais papéis exigem novas habilidades: a capacidade de construir uma visão compartilhada, de trazer à superfície e questionar os modelos mentais vigentes e de incentivar padrões mais sistêmicos de pensamento. Em suma, os líderes são responsáveis por construir organizações nas quais as pessoas possam estar continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro, isto é, os líderes são responsáveis pelo aprendizado (STARKEY, 1997).

O processo de aprendizagem vivencial tem dois objetivos. Um é aprender as especificidades de um dado tema. O outro é descobrir as próprias forças e fraquezas como aprendiz - aprender a aprender pela experiência. Quando o processo funciona bem, os gerentes terminam sua experiência educacional não só com novos insights intelectuais como também com entendimento de seu próprio estilo de aprendizagem. Esse entendimento das próprias forças e fraquezas em aprendizagem ajuda na aplicação daquilo que foi aprendido e oferece uma base para a continuidade da aprendizagem no trabalho. A experiência cotidiana torna-se o ponto focal da exploração e teste de novas ideias (STARKEY, 1997).

Para Covey (1994), líderes baseados em princípios representam sinais de progresso. Eles leem, procuram treinamentos, assistem a aulas, escutam os outros, aprendem com os olhos e ouvidos bem abertos. São curiosos e estão sempre fazendo perguntas. Suas competências e capacidades para a realização de tarefas estão sempre em expansão. Eles desenvolvem novas habilidades e interesses. Descobrem que quanto mais sabem mais compreendem que nada sabem, e, à medida que seu círculo de conhecimento se expande, crescem também os limites da ignorância, enfim, a maior parte dessa energia para o aprendizado e crescimento é gerada e autoalimentada.

3 CONCLUSÕES

Pessoas aprendem. Aprendemos a andar, falar, estudar. Aprendemos a viver em sociedade, envelhecer, amar. Aprendemos a construir, transformar, criar. Aprendemos novas línguas, novos conhecimentos, novas habilidades. Aprendemos a trabalhar e trabalhamos aprendendo. Aprendemos com a vida e com as pessoas. Aprendemos com os mais velhos e com os mais novos. Passamos, enfim, a vida aprendendo. E, quanto às organizações, o que as impede de

aprender⁵?

O ser humano vem ao mundo motivado a aprender, explorar e experimentar, mas infelizmente a maioria das instituições em nossa sociedade é orientada mais para controlar do que para aprender, recompensando o desempenho das pessoas em função da obediência a padrões estabelecidos, e não por seu desejo de aprender (FLEURY, 1997).

As empresas não apenas aprendem como também são obrigadas a aprender, até por uma questão de sobrevivência. Elas aprendem a ouvir e a atender as necessidades do cliente, aprendem a modificar processos, a criar novos produtos e serviços. Os novos papéis da liderança exigem novas habilidades que precisam ser amplamente disseminados por toda organização. Essa é uma das razões pelas quais o entendimento das disciplinas de uma organização que aprende é tão importante. Essas disciplinas incorporam os princípios e as práticas que podem promover amplamente o desenvolvimento da liderança⁶.

As organizações aprendem especialmente porque são constituídas por pessoas que já aprenderam e que estão aprendendo, de forma que o ambiente das organizações constitui-se num lugar especial, no qual há troca incessante de informação, conhecimento e saber. As organizações que aprendem só podem ser construídas por indivíduos que se dediquem de corpo e alma pois são as escolhas de cada um que definem essa determinação. A aprendizagem sempre envolve novas compreensões e novos comportamentos, “pensando e agindo”. Essa é a razão pela qual é preciso distinguir princípios de práticas (SENGE, 2003).

Muitas das práticas mais propícias ao desenvolvimento pessoal do indivíduo, como desenvolver uma visão de mundo mais sistêmica, aprender a refletir sobre os pressupostos tácitos, expressar sua visão e ouvir a dos outros, indagar conjuntamente as visões da realidade atual de diferentes pessoas, fazem parte das disciplinas necessárias à construção de uma organização que aprende.

É grande a dificuldade de se mudar a cultura das organizações, e, de acordo com diversos estudos realizados no MIT⁷, o caminho para disseminar na organização a cultura da aprendizagem consiste em desenvolver as disciplinas da aprendizagem, no qual o elemento fundamental da mudança é o ser humano, que, mudando sua própria visão de mundo, de pensar e interagir, terá capacidade de realizar as mudanças necessárias para criar uma organização que aprende (SENGE, 2003).

Para Senge (2003), a estratégia essencial da liderança é simples: sirva de modelo. Comprometa-se com seu próprio domínio pessoal. Falar sobre o domínio pessoal pode servir

⁵ APRENDIZAGEM Organizacional. Disponível em: <<http://www.serprofessoruniversitario.pro.br/ler.php?modulo=2&texto=30>>. Professor Universitário. Acesso em: 11 de jun. 2007.

⁶ Idem. **Professor Universitário**. Acesso em: 11 de jun. 2007.

⁷ Idem Professor Universitário. Acesso em: 11 de jun. 2007. Massachusetts Institute of Technology ou Instituto de Tecnologia de Massachusetts.

para abrir de alguma forma a mente das pessoas, mas as atitudes sempre falam mais alto do que as palavras. Não há nada mais poderoso para estimular os outros na busca do domínio pessoal do que levar a sério a sua própria busca (SENGE, 1990).

Para Martens (2002), a nova realidade empresarial redefine o perfil do trabalhador. São necessários profissionais que aprendam de forma não convencional e que saibam trabalhar cooperativamente para gerar soluções inovadoras. Faz-se necessária nova abordagem profissional, para que as pessoas permaneçam produtivas e em condições de acompanhar as mudanças.

Conclui-se, portanto, que as empresas ao acreditarem que sua força competitiva encontra-se no potencial de realização das pessoas, investem em treinamento, optam por arquitetura horizontal⁶, propiciando ambiente aberto ao diálogo e à indagação, e certamente terão seu enfoque na mais valiosa estratégia competitiva da atualidade, fazendo da organização um empreendimento sólido, com capital intelectual desenvolvido e comprometido com a realização dos objetivos principais do negócio, que, além de tudo, são a realização da sua missão.

REFERÊNCIAS

A BRAVE New Darwinian Workplace, Fortune, de 25 de janeiro de 1993.

APRENDIZAGEM Organizacional. Professor Universitário. Disponível em: <<http://www.serprofessoruniversitario.pro.br/ler.php?modulo=2&texto=30>>. Acesso em: 11 jun. 2007.

BAUMGARTNER, Marcos. Uma competência necessária. T e D Inteligência Corporativa, São Paulo, ano 13, n. 139/2005, p. 4-5.

CASTRO, R. P. Tecnologia, trabalho e educação. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO, 15., 1992, Local. **Anais...**, Local: Editora, 1992.

COVEY, Stephen R. Liderança baseada em princípios. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
FLEURY, Afonso; Maria T. L.. **Aprendizagem e inovação organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

HUMBERTO, Mariotti. **Organizações de aprendizagem**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KIM, Daniel H. Loops de criação de paradigmas: como as percepções moldam a realidade. In: WARDMAN, Kellie T. **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Futura, 1996.

KOLB, David A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

KÖRBES, Lisiani, F. **Um estudo de verificação de características de uma organização que aprende**. 2003. 101 f. Monografia (Graduação) – Curso de Administração com Habilitação em Comércio Exterior, Centro Universitário Univates, Lajeado.

MARIOTTI, Humberto. **Organizações de aprendizagem**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTENS, Mauro L. **Aprendizagem organizacional como ferramenta de suporte em metodologia de melhoria contínua**. 2002. 146 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da produção) - Programa de Pós Graduação em Engenharia da produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora do conhecimento. In: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

ROBBINS, P. Stephen. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, P. Stephen. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROCHA-PINTO, Sandra R da. et al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2004.

SCHUCK, Gloria. Tecnologia Inteligente, Operários Inteligentes. In STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

SEAGAL, Sandra; HORNE, David. Dinâmica humana: um alicerce para a organização que aprende. In: WARDMAN, Kellie T. **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Futura, 1996.

SENGE, P. **A quinta disciplina**. São Paulo: Nova Cultural, 1990.

SENGE, Peter M. A quinta disciplina. 15. ed. São Paulo: Best Seller, 2003.

SENGE, Peter M. A quinta disciplina: caderno de campo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

SENGE, Peter M. **Como você sabe se a sua organização está aprendendo?** In: WARDMAN,

Kellie T. Criando organizações que aprendem. São Paulo: Futura, 1996.

STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem.** São Paulo: Futura, 1997.

STATA, Ray. Aprendizagem organizacional. In: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem.** São Paulo: Futura, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

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

WILLIAM, Isaacs. **Diálogo: O poder do pensamento coletivo.** In: WARDMAN, Kellie T. **Criando organizações que aprendem.** São Paulo: Futura, 1996.