

Delimitação do conceito de aprendizagem organizacional: sua relação com a aprendizagem individual

por Albino Lopes e Alexandra Fernandes

Este artigo pretende ser uma reflexão sobre a relação existente entre a aprendizagem organizacional e a aprendizagem individual. Para tal, começa por evidenciar a importância que o conceito de aprendizagem organizacional tem para a compreensão da realidade das organizações. Posteriormente, procura realçar os pontos de contacto que têm levado a que o conceito de aprendizagem organizacional esteja intimamente relacionado com a aprendizagem individual. Finalmente, apresenta argumentos teóricos que sustentam a existência de um caminho próprio para a aprendizagem organizacional.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional, Aprendizagem Individual

Os anos 90 trouxeram muitas transformações na economia mundial, destacando-se a abertura dos mercados, bem como os grandes avanços das tecnologias e sistemas de informação da era da globalização. Esta nova realidade rompeu barreiras geográficas e aproximou países que pareciam ter muita dificuldade em estabelecer relações comerciais, deu uma nova dinâmica ao mercado de capitais, passando a ser possível investir e desinvestir consoante as oportunidades económicas de um país, e fez com que pequenas mudanças tivessem grandes repercussões, quase instantaneamente, em todos os segmentos da economia.

Esta realidade tem colocado grandes desafios no domínio

Albino Lopes

Professor Associado do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), Lisboa, Portugal. Doutor em Psicologia Social (Universidade de Louvain-la-Neuve, Bélgica).
E-mail: albino.lopes@iscte.pt

Alexandra Fernandes

Assistente do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), Lisboa, Portugal. Doutoranda no ISCTE e em George Washington University, EUA.
E-mail: alexandrafernand@netscape.net

Recebido em Novembro de 2002 e aceite em Novembro de 2002.

das ciências organizacionais, tornando-se cada vez mais claro que o conhecimento e as estratégias empresariais de ontem não conseguem assegurar o sucesso no futuro. Assim, como refere Peters (1987), **«o que parece ser verdadeiramente real é que nada é previsível»** (p. 11). A mudança no mundo económico é, pois, cada vez mais acelerada, sucedendo-se movimentos descontínuos sem qualquer lógica. Nadler *et al.* (1995) consideram que **«a mudança económica nos nossos dias é uma completa quebra com o passado e uma grande construção de quase todos os elementos da organização»** (p. 22).

Dentro deste contexto, tal como refere Drucker (1993), o factor decisivo que controla efectivamente a economia mundial **«não é nem o capital, nem a terra, nem o trabalho, mas sim o conhecimento»** (p. 3). Ou seja, actualmente o recurso fulcral que se considera importante compreender é a gestão do conhecimento, em detrimento da gestão dos recursos financeiros, logísticos, etc. (e.g., Senge, 1990; Garvin, 1993). De facto, o conhecimento passou a ser alvo de grande reflexão por parte dos teóricos e profissionais das organizações, e Schein (1993) acrescenta mesmo que, **«para as organizações conseguirem sobreviver, é necessário que aprendam a**

adaptar-se mais rapidamente ou, então, acabarão por sair do processo de evolução económica» (p. 85).

Neste sentido, Revans (1982) refere que a aprendizagem das organizações tem de ser igual ou superior às mudanças do meio. De outro modo, não conseguirão superar os desafios futuros. A aprendizagem nas organizações passou, então, a partir dos anos 90, a ser motivo de grande preocupação, tendo-se desenvolvido centenas de estudos neste domínio. De facto, para as organizações conseguirem adquirir novos conhecimentos, é necessário que tenham sistemas de aprendizagem organizacional efectivos, que lhes permitam ter bons desempenhos presentes que perdurarão no futuro.

A preocupação com a aprendizagem organizacional passou, a partir de 1990, a ter um grande destaque no domínio das ciências das organizações.

Dentro deste contexto, dada a importância que o tema tem para o desempenho das empresas, parece-nos relevante reflectir sobre a aprendizagem organizacional dado que tem havido dificuldade em sedimentar este fenómeno enquanto quadro conceptual extremamente importante para se compreender a realidade das empresas (Romme e Dillen, 1997). De facto, as teorias desenvolvidas sobre a aprendizagem organizacional têm partido dos modelos de aprendizagem individual o que tem feito com que a investigação neste domínio não evolua tanto como seria desejável para se compreender a realidade organizacional.

A complexidade do processo de aprendizagem organizacional

A literatura sobre a aprendizagem organizacional teve início a partir dos anos 60, mas os estudos desenvolvidos até ao final dos anos 80 foram pontuais. É apenas no começo dos anos 90, portanto, com o avanço da globalização, que a consciência deste fenómeno passou a ter um grande impacto na gestão das empresas e se desenvolveram muitos estudos neste domínio. A título de exemplo, podemos observar que só em 1992 foram publicados mais estudos neste domínio do que de 1963 até 1991 (Romme e Dillen, 1997). De facto, a preocupação com a aprendizagem organizacional passou, a partir de 1990, a ter um grande destaque

no domínio das ciências das organizações.

Paralelamente a este crescimento, as teorias acerca da aprendizagem organizacional têm-se fragmentado por um vasto campo científico, que vai desde a antropologia à economia, passando mesmo pela informática (Easterby-Smith, 1997). Esta vasta fragmentação deu origem a diferentes teorias, mas, infelizmente, nenhuma conseguiu resumir a importante literatura sobre a aprendizagem organizacional. Tal como Tsang (1997) enfatiza, **«não existe nenhum quadro conceptual que tenha conseguido reunir todos os avanços atingidos no domínio da aprendizagem organizacional»** (p. 82). Por outro lado, verificamos que, das poucas teorias que revêem a literatura (e.g., Shrivastava, 1983; Easterby-Smith, 1997), nenhuma foi verdadeiramente aceite pelos investigadores, o que levou a que a compreensão da aprendizagem organizacional tenha sido difícil. As investigações têm-se dispersado por diferentes estudos, ignorando, muitas vezes, os mais importantes.

A vasta fragmentação teórica no domínio da aprendizagem organizacional explica-se pela própria complexidade deste processo de aprendizagem, uma vez que as organizações não são seres humanos e, como tal, não têm aprendizagens independentes dos indivíduos. A aprendizagem organizacional é um fenómeno extremamente complexo, que assenta num quadro conceptual metafórico, e que advém de outro fenómeno, também complexo e ainda pouco conhecido, que é a aprendizagem individual. Portanto, a aprendizagem organizacional é uma metáfora que tenta explicar a aprendizagem que resulta dos membros da organização (Argyris e Schön, 1996).

Shrivastava (1983) refere que **«a aprendizagem individual foi a base da investigação da aprendizagem organizacional»** (p. 8) e, corroborando esta mesma ideia, Hedberg (1981) alerta-nos ainda para o facto de **«a literatura sobre a aprendizagem organizacional advir, em larga medida, da investigação sobre as cognições e aprendizagens dos indivíduos»** (p. 6). Assim, verifica-se que os modelos que foram desenvolvidos no domínio da aprendizagem organizacional assentaram, na maior parte dos casos, na aprendizagem individual, mais especificamente, na abordagem «cognitivista».



Atendendo às várias teorias cognitivas sobre a aprendizagem individual (e.g., Bandura, 1977; Piaget, 1958; Gagné, 1970; Kolb, 1984), podemos verificar que ainda não se conseguiu compreender verdadeiramente a amplitude da aprendizagem individual. Como refere Simon (1991), ainda não compreendemos **«como é que a aprendizagem ocorre dentro da cabeça das pessoas»** (p. 125). Kim (1993) acrescenta mesmo que **«apesar dos psicólogos terem estudado a aprendizagem individual desde há décadas, eles estão longe de entender por completo a forma como a mente humana funciona»** (p. 37). Ou seja, segundo o mesmo autor, **«nós sabemos relativamente pouco acerca dos processos de aprendizagem individual»** (p. 38).

Para um melhor entendimento da aprendizagem organizacional será importante que os estudos neste domínio se distanciem das investigações desenvolvidas sobre a aprendizagem individual.

Obviamente que o entendimento da aprendizagem organizacional tem sido limitado por esta falta de conhecimento dos processos de aprendizagem individual.

Necessidade de demarcação conceptual da aprendizagem individual

Parece-nos, então, que para um melhor entendimento da aprendizagem organizacional será importante que os estudos neste domínio se distanciem das investigações desenvolvidas sobre a aprendizagem individual.

Primeiro, porque a investigação no domínio da aprendizagem individual chegou a um impasse, sendo necessário o surgimento de um «novo paradigma» para romper com as anteriores perspectivas e dar lugar a um outro entendimento deste complexo fenómeno. E, segundo, porque é importante que se conheçam as idiosincrasias próprias da aprendizagem organizacional, dado que este fenómeno não ocorre apenas através das aprendizagens individuais. De facto, a aprendizagem organizacional tem características que resultam da própria dinâmica de interações que se cria entre os indivíduos nas organizações.

Weick (1991) acrescenta ainda que a aprendizagem indi-

vidual e a aprendizagem organizacional são fenómenos diferentes e que requerem conceptualizações diferentes e não intermutáveis. Seguindo esta perspectiva, e tentando acrescentar novos dados, Cook e Yanow (1993) afirmam que o processo de aprendizagem das organizações é necessariamente diferente do processo de aprendizagem dos indivíduos. De um modo mais específico, os autores consideram que a aprendizagem organizacional não é necessariamente uma actividade cognitiva, porque as organizações não têm um local onde as cognições ocorrem. Assim, Cook e Yanow (1993) consideram que a investigação sobre a aprendizagem organizacional deve preocupar-se em analisar os aspectos típicos que caracterizam as aprendizagens das organizações.

Parece-nos, por isso, que é limitativo estudar a aprendizagem organizacional baseada no quadro conceptual da aprendizagem individual. De facto, existem muitos aspectos que sustentam a construção de modelos à luz da realidade organizacional, como, por exemplo, a distribuição e partilha da informação, as características dos diferentes tipos de aprendizagens das organizações.

Desta forma, tal como é referido por Romme e Dillen (1997), é importante explicitar o conceito da aprendizagem organizacional clarificando as relações existentes entre esta e a aprendizagem individual. Esta explicitação parece-nos essencial, na medida em que permite traçar um caminho que se distancia dos estudos da aprendizagem individual. Neste contexto, consideramos que a aprendizagem organizacional **«ocorre quando a organização consegue desenvolver o sistema de aprendizagem com o intuito de melhorar o seu desempenho»** (Fernandes, 2000: 47). Esta é, portanto, uma definição que vai além da aplicação dos modelos de aprendizagem individual às organizações e evidencia a necessidade de se analisarem as especificidades típicas deste fenómeno organizacional.

Verificamos, pois, que a aprendizagem organizacional tem características especiais que se prendem com a sua maior complexidade face à aprendizagem individual. Kim (1993) corrobora esta perspectiva ao referir que **«a aprendizagem organizacional é mais complexa e dinâmica do que a aprendizagem individual, dado que o nível de**

complexidade aumenta muito quando se passa de um nível individual para um largo conjunto de indivíduos» (p. 40). De facto, quando falamos em aprendizagem organizacional sucede que estamos perante um fenómeno que é extremamente complexo e que resulta da interacção dos indivíduos nas organizações.

Relações entre a aprendizagem organizacional e aprendizagem individual

Argyris e Schön (1978) são dois autores de referência obrigatória neste domínio que se preocuparam em relacionar, pela primeira vez, as aprendizagens organizacional e individual. Estes autores referem que **«não há aprendizagem organizacional sem aprendizagem individual; no entanto, a aprendizagem individual é condição necessária, mas não suficiente, para a aprendizagem organizacional»** (Argyris e Schön, 1978: 20). Especificando, os autores consideram que a aprendizagem organizacional não é sinónimo de aprendizagem individual, pois mesmo numa organização onde todos os membros aprendem pode suceder que a organização saiba menos do que o conjunto dos seus membros.

A aprendizagem organizacional não é um mero prolongamento do conhecimento e aprendizagem dos gestores de topo, pois existem organizações onde os gestores mudam com frequência e a organização mantém-se idêntica. Ou seja, a aprendizagem ou desaprendizagem da organização parece ter pouco que ver com os seus responsáveis de topo.

Por outro lado, estes autores também consideram que a aprendizagem organizacional não é um mero prolongamento do conhecimento e aprendizagem dos gestores de topo, pois existem organizações onde os gestores mudam com frequência e a organização mantém-se idêntica. Ou seja, a aprendizagem ou desaprendizagem da organização parece ter pouco que ver com os seus responsáveis de topo.

Argyris e Schön (1978) consideram então que o processo de aprendizagem organizacional é paradoxal, dado que não é a mera aprendizagem dos indivíduos, ainda que as organizações só consigam aprender através da experiência

e das acções dos indivíduos. Argyris (1995) refere mesmo que **«os indivíduos são a chave da aprendizagem organizacional, porque é a partir dos seus pensamentos e acções que se processa a aprendizagem das organizações»** (p. 26).

Seguindo esta linha de reflexão, Hedberg (1981) dá um grande contributo para clarificar a necessidade que havia de distinguir a aprendizagem individual da organizacional ao dedicar uma parte significativa do seu estudo a diferenciar estes dois conceitos. O autor considera que a aprendizagem organizacional ocorre através dos indivíduos, no entanto, seria redutor concluir que esta não é mais do que o resultado acumulado das aprendizagens individuais. **«As organizações não têm cérebros mas têm sistemas cognitivos e memórias. Da mesma forma que os indivíduos desenvolvem personalidades, hábitos e crenças ao longo da sua vida, também as organizações desenvolvem um conjunto de ideologias e pontos de vista. Os membros das organizações entram e saem, os líderes mudam, mas as memórias das organizações preservam alguns comportamentos, normas, mapas mentais e valores ao longo dos tempos»** (p. 6).

Hedberg (1981) refere ainda que existem determinados aspectos que influenciam a aprendizagem individual nas organizações e que vão, simultaneamente, transmitir os comportamentos organizacionais aceites aos novos membros, ocorrendo, assim, a aprendizagem organizacional.

O autor caracteriza esses aspectos do seguinte modo:

- **Hábitos e símbolos.** Verifica-se que os hábitos e símbolos são condutores das tradições e normas organizacionais e ajudam a perpetuar os padrões sociais da organização;

- **Mitos e sagas organizacionais.** Funcionam como memórias a longo prazo da organização e é a partir destas que as estratégias e as explicações para os acontecimentos se baseiam;

- **Sistemas sociais.** O autor dá como exemplo destes sistemas sociais a cultura dos gestores e dos diferentes grupos profissionais que têm normas e valores que vão afectar as aprendizagens que sucedem na organização.

Para Hedberg (1981) são os hábitos, símbolos, mitos, sagas e sistemas sociais que desempenham um papel



semelhante àquele que as estruturas cognitivas desempenham para os indivíduos. Estes factores vão filtrar e interpretar os estímulos que vêm do meio e associam o estímulo a uma determinada resposta. Assim, estes aspectos organizacionais são factores de metacomunicação responsáveis pela identificação de estímulos e pelas suas associações a determinadas respostas e que determinam a aprendizagem organizacional.

Tentando clarificar ainda mais a relação entre as aprendizagens individual e organizacional, Fiol e Lyles (1985) consideram que **«a aprendizagem organizacional não é simplesmente a soma das aprendizagens de cada membro. As organizações, tal como os indivíduos, desenvolvem e mantêm sistemas de aprendizagem que não são apenas influenciados pelos seus membros imediatos, mas são transmitidos aos outros membros pelas histórias e normas organizacionais»** (p. 804).

Hutchins (1991) forneceu suporte para o argumento das autoras com um estudo que mostra que as organizações podem saber mais do que os seus membros individualmente. Baseando-se na análise cuidada de como a tripulação de um veleiro de competição conseguiu reorganizar-se faltando-lhe equipamento de apoio, o autor concluiu que a equipa descobriu a solução antes de qualquer membro individualmente ter consciência da solução. Ou seja, foi encontrada uma solução como resultado de todo o grupo e não foi encontrada a solução pela reflexão de um só indivíduo.

Indo na mesma linha de Fiol e Lyles, Kim (1993) considera também que **«uma organização apenas aprende através dos seus membros (...), apesar de os seus membros puderem aprender sem a organização aprender»** (p. 43). Dodgson (1993) acrescenta ainda que a aprendizagem organizacional é um fenómeno sinérgico onde a aprendizagem individual contribui para aprendizagem organizacional, mas o seu resultado é mais do que a soma das cognições individuais.

Tentando clarificar ainda mais a relação entre a aprendizagem individual e a organizacional, Simon (1991) considera que a aprendizagem individual, no contexto organizacional, é muito influenciada pela organização e tem consequências para a organização, produzindo resultados que

só têm sentido ao nível organizacional, pelo que não se consegue compreender a aprendizagem organizacional só pela observação das aprendizagens individuais isoladas do contexto. O autor, a fim de ajudar a clarificar a relação entre a aprendizagem organizacional e a aprendizagem individual, especifica como é que esta ocorre nas organizações ao referir que **«toda a aprendizagem ocorre dentro da cabeça das pessoas e, como tal, a organização só aprende de duas formas: pela aprendizagem dos seus membros ou por admitir pessoas que possuem conhecimentos que as organizações não tenham previamente»** (p. 125).

Para haver aprendizagem organizacional tem de haver aprendizagem individual, dado que as organizações só conseguem aprender através da experiência e acções dos indivíduos. No entanto, o inverso não é verdadeiro, pois pode suceder que todos os membros de uma organização aprendam e, no entanto, a organização não consegue aprender.

Conclusão

Com base no anteriormente referido, podemos efectuar uma síntese das relações existentes entre a aprendizagem organizacional e a aprendizagem individual.

A aprendizagem organizacional resulta da interacção entre os indivíduos e, como tal, é um fenómeno bem mais complexo do que a aprendizagem individual (Fernandes, 2000; Kim, 1993).

Para haver aprendizagem organizacional tem de haver aprendizagem individual, dado que as organizações só conseguem aprender através da experiência e acções dos indivíduos. No entanto, o inverso não é verdadeiro, pois pode suceder que todos os membros de uma organização aprendam e, no entanto, a organização não consegue aprender (Argyris e Schön, 1978; Argyris, 1995; Fiol e Lyles, 1985; Hutchin, 1991; Kim, 1993).

A aprendizagem organizacional não é o prolongamento das aprendizagens dos gestores, dado que existem organizações onde os gestores mudam e as organizações se mantêm idênticas (Hedberg, 1981).

A aprendizagem organizacional é um fenómeno sinérgico

co no qual as aprendizagens que resultam são mais do que as cognições individuais (Dodgson, 1993).

Os hábitos, símbolos, mitos, sagas e sistemas organizacionais filtram e interpretam os estímulos do meio associando-os a determinada resposta que leva a novas aprendizagens da organização. Ou seja, são as memórias das organizações que têm um papel determinante na aprendizagem organizacional (Hedberg, 1981).

As aprendizagens são transmitidas aos membros das organizações a partir das histórias e normas organizacionais (Fiol e Lyles, 1985).

A organização só aprende pela aprendizagem dos seus membros e pela admissão de pessoas que tenham conhecimentos que as organizações não possuem (Simon, 1991).

Não se consegue compreender a aprendizagem organizacional só pela observação das aprendizagens individuais, porque aquela vai para além do indivíduo (Simon, 1991).

De facto, as reflexões expostas evidenciam de modo claro que o fenómeno de aprendizagem organizacional tem características próprias que a diferenciam da aprendizagem individual e que permitem impor-se como quadro conceptual de grande relevo no domínio das ciências organizacionais. Deste modo, consideramos que será importante que existam estudos empíricos que se preocupem em analisar a realidade organizacional, de modo a entenderem como é que a aprendizagem das organizações ocorre e, desta forma, tornando possível que a investigação neste domínio trilhe um novo percurso que se afaste dos modelos da aprendizagem individual. ■

Bibliografia

- ARGYRIS, C. (1995). «Action science and organizational learning», *Journal of Managerial Psychology*, n.º 10 (6), pp. 20-26.
- ARGYRIS, C. e SCHÖN, D. (1978), **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**, edição Reading Ma: Addison-Wesley Publishing, Massachusetts.
- ARGYRIS, C. e SCHÖN, D. (1996), **Organizational Learning II: Theory, Method and Practice**, edição Reading Ma: Addison-Wesley Publishing, Massachusetts.
- BANDURA, A. (1977), **Social Learning Theory**, editado por Prentice Hall, New Jersey.
- COOK, D. e YANOW, D. (1993). «Culture and organizational learning», *Journal of Management Inquiry*, n.º 2 (4), pp. 373-390.
- DODGSON, M. (1993), «Organizational learning: A review of some literature», *Organizations Studies*, n.º 14, pp. 375-394.
- DRUCKER, P. (1993), **Post-capitalism Society**, editado por Harper Business, Nova Iorque.
- EASTERBY-SMITH, M. (1990), «Creating a learning organization», *Personnel Review*, n.º 19 (5), pp. 24-28.
- EASTERBY-SMITH, M. (1997), «Disciplines of organizational learning: Contributions and critiques», *Human Relations*, n.º 50, Set., pp. 1085-1113.
- FERNANDES, A. (2000). «Da aprendizagem organizacional à organização que aprende», in LOPES, H. (Eds.), **As Modalidades da Empresa que Aprende e Empresa Qualificante**, pp. 45-61.
- FIOL, C. e LYLES, M. (1985), «Organization learning», *Academy of Management Review*, n.º 10, pp. 803-813.
- GAGNÉ, R. (1970), **The Conditions of Learning**, 2ª edição, editado por Holt, Rinehart and Winston, Nova Iorque.
- GARVIN, D. (1993), «Building a learning organization», *Harvard Business Review*, Jul.-Aug., pp. 78-91.
- HEDBERG, B. (1981), «How organizations learn and unlearn», in NYSTROM, P. e STARBUCK, V. (Eds.) **Handbook of Organizational Design** (vol. 1), editado por Oxford University Press, Oxford, pp. 3-27.
- HUTCHINS, E. (1991), «Organizing work by adaptation», *Organization Science*, n.º 2 (1), pp. 14-39.
- KIM, D. (1993), «The link between individual and organizational learning», *Sloan Management Review*, n.º 35 (1), pp. 37-50.
- KOLB, D. (1984), **Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development**, editado por Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- NADLER, D., SHAW, R. e WALTON, A. (1995), **Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation**, edição Jossey Bass, San Francisco.
- PETERS, T. (1987), **Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution**, editado por HarperPerennial, Schaumburg, IL.
- PIAGET, J. (1958), **Études d'Épistémologie Génétique**, editado por Presses Universitaires de France, Paris.
- REVANS, R. (1982), **The Origins and Growth of Actions Learning**, edição Studentlitteratur, Lund.
- ROMME, G. e DILLEN, R. (1997), «Mapping the landscape of organizational learning», *European Management Journal*, n.º 15 (1), pp. 68-78.
- SCHEIN, E. (1993), «How can organizations learn faster? The challenge of entering the Green Room», *Sloan Management Review*, 34 (2), pp. 85-92.
- SENGE, P. (1990), **The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization**, editado por Doubleday, Nova Iorque.
- SHRIVASTAVA, P. (1983), «A typology of organizational learning systems», *Journal of Management Studies*, n.º 20 (1), pp. 7-28.
- SIMON, H. (1991), «Bounded rationality and organizational learning», *Organization Science*, n.º 2 (1), pp. 125-134.
- TSANG, E. (1997), «Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research», *Human Relations*, n.º 50 (1), pp. 73-89.
- WEICK, K. (1991), «The non-traditional quality of organizational learning», *Organization Science*, n.º 2 (1), pp. 116-124.