

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: ABORDAGEM INTRODUTÓRIA

Organizational learning: introductory approach

Adelcio Machado dos Santos¹

Jean Carlos Kuss²

Joice Luiza de Flores Matias Wagner³

Rubens Luís Freiberger⁴

Claudio Sanches⁵

Resumo: A palavra aprendizagem, na concepção da lavra de Duarte (2005, p. 142), consiste na capacidade que o indivíduo possui de aprender novos conhecimentos. O processo de aprendizagem é dinâmico, ativo e global, uma vez que possibilita a troca de informações. O mesmo autor entende que a aprendizagem pode ainda ser concebida como um processo de auto-avaliação, isto é, de reflexão para a ação. Vários modelos se propõem a analisar a dimensão individual do processo de aprendizagem. Desde o início, os pesquisadores que atuam com base na concepção da socialização da aprendizagem individual, abordam o dilema existente entre aprendizagem individual e organizacional. Desde o início as pesquisas evidenciam uma ênfase profunda no papel da aprendizagem individual na aprendizagem organizacional. O sistema da aprendizagem organizacional depende completamente da aprendizagem individual, mantendo-se diretamente ligado ao conhecimento compartilhado por todos os membros da organização.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional. Conhecimento.

Abstract: The word learning, in Duarte's conception of lavra (2005, p. 142), Consists in the individual's ability to learn new knowledge. O Learning process is dynamic, active and global, since it enables the exchange Of information. The same author understands that learning can still be Conceived as a process of self-evaluation, that is, of reflection for action. Several models propose to analyze the individual dimension of the learning. From the outset, researchers working on design Of the socialization of individual learning, address the dilemma between Individual and organizational learning. From the outset, research shows A deep emphasis on the role of individual learning in learning Organizational structure. The system of organizational learning depends entirely on Of individual learning, remaining directly related to knowledge Shared by all members of the organization.

Keywords: Organizational learning. Knowledge.

¹ Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC). Docente e pesquisador da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp), nos Mestrados em Desenvolvimento e Sociedade e em Educação. Endereço: rua Prof. Egidio Ferreira, nº 271, Bloco "E", Apto. 303 – 88090-500, Florianópolis (SC) Brasil. E-mail: adelciomachado@gmail.com.

² Professor Direito – Uniarp – Caçador-SC.

³ Professora do Curso de Direito da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP).

⁴ Graduado em Direito pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC e Especialista em Advocacia Trabalhista pela Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal - UNIDERP. Possui experiência na área de Direito com ênfase em Direito do Trabalho. Atua como Professor Universitário no Curso de Direito na Universidade Alto Vale do Rio do Peixe - UNIARP. Advogado militante no Estado de Santa Catarina.

⁵ Professor Direito – UNIARP – Caçador-SC.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Probst, Raub e Ropmhardt (2002, p. 30) a aprendizagem organizacional pode ser assim conceituada: “[...] consiste em mudança na base de conhecimento da organização, na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento da competência da organização para agir e resolver problemas”.

Fleury e Fleury (1997, p. 19) sustentam que a “aprendizagem é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento”.

A aprendizagem, em consonância com o magistério de Cabral e Nick (2004 p. 27), consistem no “processo de transformação relativamente permanente do comportamento, em resultado do desempenho prático ou experiência de certas tarefas específicas”.

Cabral e Nick (2004, p. 27/28), apresentam ainda diversas teorias da aprendizagem desenvolvidas na área da Psicologia, entre as quais cabe destacar as seguintes:

Teoria de aprendizagem cognitiva: essa teoria postula os processos cerebrais como variáveis intervenientes, uma estrutura cognitiva para o *que é aprendido* e a aprendizagem como resultado de uma reestruturação do modo individual de *perceber*. Portanto, opõe-se às teorias de estímulo-resposta que enfatizam as respostas reforçadas e evitam o uso de construtos cognitivos centrais como conceitos explicativos.

Teoria da aprendizagem intencional: modelo teórico baseado no princípio da motivação propositada (intencionalidade) da aprendizagem. Essa teoria se revestiu de um caráter intersistemas, na medida em que foi influenciada pelos princípios gestaltistas, por certos conceitos psicanalíticos, pelo em que foi influenciada pelos princípios gestaltistas, por certos conceitos psicanalíticos, pelo instintivismo e pelo conceito de processo mediatório. Para o criador dessa teoria a aprendizagem consiste em um esforço para atingir um objetivo, sendo que o que se aprende é uma série de sinais ou expectativas, em que o indivíduo percebe a natureza da situação e reage em função ou de acordo com essas percepções.

Teoria da atitude de aprendizagem: modelo desenvolvido por Harry F. Harlow, a que deu o nome de *learning set theory*, segundo o qual o que um indivíduo tem de aprender é um princípio de relação e não uma série de estímulos e respostas. O meio ambiente adquire o *status* de força motivadora primária do comportamento e o impulso de curiosidade exploratória é mais forte do que qualquer impulso biológico. Dessa forma, a aprendizagem consiste no resultado de uma disposição ativa para solucionar problemas, não de uma aquisição passiva de aptidões práticas.

2 DESENVOLVIMENTO

O conceito de aprendizagem organizacional, no entender de Ruas et al (2005), pode ser compreendido a partir de diversas perspectivas, encontrando seu

maior desenvolvimento no campo da psicologia ao longo de sua história evolutiva. A aplicação da aprendizagem em nível organizacional foi condicionada, mormente, como uma coletividade da aprendizagem organizacional, do treinamento e do desenvolvimento. O processo de aprendizagem individual exerce um impacto significativo no conceito e nas práticas de aprendizagem organizacional, pois essa se inicia a partir dos indivíduos.

Ruas et al (2005, p. 27) assim conceituam a aprendizagem organizacional:

[...] é um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais.

Nesse sentido, Argyris e Schön (1996 apud RUAS et al, 2005) afirmam que as organizações não se constituem simplesmente como coleções de indivíduos, embora não existam organizações sem essas coleções. Do mesmo modo, a aprendizagem organizacional não é simplesmente aprendizagem individual, ainda que se reconheça que o aprendizado nas organizações somente é viável por meio da experiência e da ação dos indivíduos.

Argyris e Schön (1978 apud CARBONE, 2005) sustentam que no âmbito das organizações a aprendizagem pode ser entendida basicamente como a solução de problemas, envolvendo mudanças rotineiras e mudanças estruturais.

O fluxo principal desse foco da aprendizagem organizacional é considerar os indivíduos como agentes para as organizações de aprendizagem (RUAS et al, 2005).

De acordo com Ruas et al (2005, p. 18):

A aprendizagem organizacional ocorre na medida em que os integrantes da organização experienciam uma situação problemática e a investigam empregando um olhar organizacional, conseguindo identificar as lacunas entre o esperado e os resultados de suas ações presentes. A partir disso, respondem a este fato com um processo de pensamento e ações que os levam a modificar seus modelos mentais em relação à compreensão dos fenômenos organizacionais e reestruturar suas atividades de forma a alcançar os resultados previamente esperados.

Fleury e Fleury (1997) também abordam a relação entre aprendizagem individual e aprendizagem organizacional. O processo de aprendizagem de uma organização não somente envolve novos mapas cognitivos, que possibilitam compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, como também a definição de novos comportamentos, que evidenciam a efetividade do

aprendizado individual.

As organizações, ainda que não possuam cérebros, têm sistemas cognitivos e memória. Elas desenvolvem rotinas, ou seja, procedimentos relativamente padronizados, com o fim de lidar com problemas internos e externos. Estas rotinas vão sendo incorporadas, de maneira explícita, ou inconsciente, na memória organizacional. A mudança comportamental, na realidade, não constitui o único indicador de que a aprendizagem aconteceu, mas a possibilidade de este conhecimento poder ser recuperado pelos membros da organização (FLEURY e FLEURY, 1997).

Nesse sentido, um conceito simples de organizações que aprendem foi proposto por Garvin (1993 apud FLEURY e FLEURY, 1997), como o de organizações capacitadas para criar, adquirir e transferir conhecimentos e para modificar seus comportamentos com o fim de possibilitar a reflexão sobre estes novos conhecimentos e *insights*.

Todavia, segundo Fleury e Fleury (1997), embora o conceito seja simples, difícil é operacionalizá-lo no dia-a-dia da organização, ou seja, como uma organização, seja ela uma empresa, uma universidade, um hospital, pode desenvolver uma dinâmica constante e permanente de aprendizagem e mudança.

Outra importante linha de pesquisa acerca da aprendizagem organizacional investiga a empresa como um sistema de aprendizagem, ou seja, um processo através do qual as organizações entendem e gerenciam suas experiências. Sob essa perspectiva, as organizações são percebidas como capazes de processar a informação e de adquirir, interpretar e distribuir informações pela organização. A finalidade consiste em aumentar sua habilidade de procurar, codificar, distribuir e interpretar a informação externa, isto é, fazer com que a organização eleve sua capacidade de absorção (RUAS et al, 2005, p. 19).

Ainda conforme Ruas et al (2005, p. 21), na literatura relacionada a aprendizagem organizacional, há também um enfoque direcionado para a perspectiva cultural da organização. A cultura é apresentada como um mecanismo de construção de significados, responsável por guiar e formar os valores, comportamentos e atitudes dos funcionários. É com base nos valores que os comportamentos são guiados, sendo que a cultura de uma organização impõe coerência, ordem e significado, além de permitir a institucionalização de uma estrutura tendo em vista a construção de sentidos de modo a facilitar a interpretação de eventos pouco conhecidos.

A construção do processo de aprendizagem organizacional se dá socialmente à medida que um indivíduo interage com o ambiente do qual participa na criação da realidade, sendo compreendido como um agente ativo e construtor da realidade na qual se encontra inserido, da mesma maneira que a realidade organizacional também é socialmente construída. A função dos indivíduos como aprendizes consiste em construir significados, adquirindo e influenciando os processos de aprendizagem e o desenvolvimento do conhecimento em sua trajetória de participação (RUAS et al, 2005, p. 21).

Numa perspectiva mais recente, a aprendizagem organizacional tem sido vista, como a busca para assegurar e desenvolver condições de competitividade, produtividade e inovação em condições tecnológicas e de mercado incertas. E muitas empresas têm procurado estabelecer percursos por meio dos quais as mesmas concebem e organizam conhecimento e rotinas em suas atividades e em sua cultura, além de adaptarem e desenvolverem eficácia organizacional por intermédio do desenvolvimento e aproveitamento das diversas competências de seus recursos humanos (RUAS et al, 2005, p. 16).

Importa salientar ainda que aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento, conforme salienta Ruas (2005, p. 22), compreendem “dois conceitos desenvolvidos paralelamente na nova economia” e, com freqüência, recorrem um ao outro em suas definições e práticas.

Ademais, também o que se tem constatado é que boa parte da literatura de aprendizagem organizacional e das organizações de aprendizagem não esclarece o que os autores e pesquisadores entendem por conhecimento, embora seja comum a declaração de que o propósito central da aprendizagem organizacional reside na produção do conhecimento.

Nesse sentido, Carbone (2005) afirma que a aprendizagem representa um processo de modifica o *status* do conhecimento, dos indivíduos ou de organizações, de formas diversas, tais como: alteração de crenças existentes, adoção de novas crenças, abandono de crenças anteriormente tida como verdadeiras, mudança do grau de confiança que as pessoas têm em determinada crença ou conjunto de crenças no contexto organizacional. Portanto, aprendizagem e conhecimento são dois temas intimamente ligados, pois é através da aprendizagem que se dá a criação do conhecimento.

Para Probst, Raub e Ropmhardt (2002), a diferença central existente entre a

gestão do conhecimento à aprendizagem organizacional é que a primeira compreende um processo ativo e diretivo. A aprendizagem organizacional é o nome atribuído a mudanças na base de conhecimento da organização, enquanto que a gestão do conhecimento envolve uma intervenção deliberada. Ademais, a gestão do conhecimento é um conjunto integrado de intervenções que aproveitam as oportunidades para dar forma à base de conhecimento.

As empresas devem desenvolver seu conhecimento de forma objetiva e não devem deixar desenvolver-se ao acaso. O escopo e a estrutura da base do conhecimento da organização modificam-se como consequência do aprendizado organizacional. É inútil que os administradores acumulem conhecimento de forma desordenada, mas eles devem ter em vista a finalidade de garantir o uso e o desenvolvimento de habilidades e de conhecimento que sejam relevantes para os objetivos da organização. O conhecimento não é o mesmo que cognição e ele precisa demonstrar sua utilidade em aplicações práticas (PROBST, RAUB e ROPMHARDT, 2002).

A compreensão da aprendizagem organizacional e sua conexão com a geração de conhecimento organizacional encontra-se ainda pouco clara. Esse problema foi identificado por Nonaka e Takeuchi (1997 apud RUAS et al, 2005), ao afirmarem que nas teorias sobre aprendizagem organizacional falta a visão de que o desenvolvimento do conhecimento constitui aprendizagem. Não obstante, essas teorias concentram seu foco na aprendizagem individual, deixando de contemplar ou desenvolver uma visão inclusiva de aprendizagem num nível organizacional.

Segundo Gephart (1996 apud RUAS et al, 2005), a essência de uma organização de aprendizagem é um sistema aberto de informação e conhecimento e isso deveria ser abordado como um tema central dentro das organizações.

Nonaka e Takeichu (1997 apud RUAS et al, 2005) defendem que a chave para as organizações obterem mais conhecimento consiste na transformação do conhecimento tácito em explícito, sendo que grande parte do conhecimento é criada por gerentes intermediários. Essa exigência para converter conhecimento tácito em explícito tem sido uma visão forte da atual teoria de aprendizagem. Tal abordagem tem sido discutida como sendo um processo organizacional essencial, discutindo-se como é possível realizar a transferência do conhecimento individual para a organização e como esse conhecimento pode ser empregado pela organização.

Sob essa perspectiva associada ao conhecimento, a aprendizagem

organizacional pode ser entendida como um processo de mudança no estado do conhecimento, implicando sua aquisição, disseminação, refinamento, criação e implementação de conhecimento. Também pode ser entendida como a habilidade para adquirir informação diversa e compartilhar entendimento comum de forma que este conhecimento possa ser explorado. Além disso, a aprendizagem organizacional pode ser compreendida como uma habilidade para desenvolver *insights* e conhecimento, efetuando associações entre passado e atividades futuras.

Em parte o conhecimento organizacional é armazenado nos indivíduos na forma de experiência, habilidades e competências, e em parte na organização, na forma de documentos, registros, regras, regulamentos e padrões. Uma parcela do conhecimento entre uma organização e os indivíduos é complementar e parte incongruente em virtude do sistema de crenças de cada um.

Com base nesse entendimento, afirmas Ruas et al (2005), a aprendizagem organizacional em seu nível mais básico recorre à aquisição de compreensão, experiência, técnicas e práticas que são, em certo grau, novas para a organização. A aprendizagem. A aprendizagem desse tipo se torna em novos pensamentos e ações, mudanças de comportamento e modelos mentais subjacentes, e no redesenho de práticas organizacionais. O sucesso da aprendizagem organizacional depende diretamente da capacidade da organização de ver as coisas de modos diferentes, obter novos *insights* e compreensões, além de adotar novos padrões de comportamento.

A aquisição de conhecimento está diretamente relacionada ao processo de aprendizagem, sendo mais amplo e mais profundo do que a simples acumulação de dados e informações. A aprendizagem pressupõe uma tensão entre o novo e o velho conhecimento, além da transformação do conhecimento presente na memória de um indivíduo. Esse Contexto de aprendizagem acontece quando conceitos, estruturas e capacidades são criados, ou se desenvolvem à luz do conhecimento que é novo ao indivíduo (RUAS et al, 2005).

Levar em conta a relação entre conhecimento e aprendizagem também significa salientar os tipos diferentes de conhecimento fundamentais nas situações de trabalho assim como a diversidade de tipos e níveis de aprendizagem. E como conhecimento e aprendizagem encontram-se conectados, esses tipos de conhecimento podem ser aprendidos e podem ser empregados num nível superficial ou num domínio mais profundo. Alguma aprendizagem ínfima pode fazer diferença

em relação à perspectiva do indivíduo, enquanto que uma aprendizagem mais significativa pode conduzir a uma reconceitualização do que dá suporte às suas suposições e valores.

A palavra competência é de uso corriqueiro na língua portuguesa, sendo empregada, segundo Fleury e Fleury (2004), para se referir à pessoa qualificada para realizar algo. Já no mundo do trabalho, o termo competência vem assumindo diversos significados, alguns mais ligados às características da pessoa, como conhecimentos, habilidades e atitudes, enquanto outros mais relacionados à tarefa e aos resultados.

De acordo com Leite e Porsse (2002), o conceito de competência está relacionado à capacidade que uma organização tem para sustentar alocações coordenadas de recursos com o fim de auxiliar a empresa a alcançar os seus objetivos. Segundo tal conceito, a empresa enfrenta dois tipos de decisões estratégicas: 1) a alavancagem de competências, o que significa que a empresa aloca os recursos sem que ocorram mudanças qualitativas nos ativos, nas capacidades e nas formas de coordenação dos recursos e 2) a construção de competências na qual as firmas adquirem e empregam ativos novos e diferentes em termos qualitativos, assim como capacidades e formas de coordenação de recursos. Importa salientar que as competências que permeiam o referido modelo são encaradas como multidimensionais – dinâmicas, sistêmicas, holísticas e cognitivas –, caracterizando a complexidade e a dinamicidade do ambiente.

Assim, em primeiro lugar, tem-se que as competências são dinâmicas, pois a alavancagem e a construção das mesmas pressupõem a ocorrência de interação entre as pessoas e grupos dentro das empresas, entre empresas e fornecedores externos re recursos, entre as firmas e clientes e entre as empresas competitivas e cooperativas (LEITE e PORSSE, 2002).

Em segundo lugar, as competências também são sistêmicas, uma vez que o funcionamento das firmas enquanto sistemas abertos que tem em mira o alcance de objetivos definidos, cujos ativos tangíveis e intangíveis interconectados são organizados sob uma lógica estratégica de realização de resultados, por meio do uso de diversos processos gerenciais, incluindo a alavancagem e a construção de novas competências.

Em terceiro lugar, sustentam Leite e Porsse (2002), as competências se constituem como elemento cognitivo na medida em que assumem características de uma disputa entre conhecimentos gerenciais visando identificar as competências

importantes para a organização no futuro, tornando-se o foco dos objetivos organizacionais de construção de competências. Existem diferentes padrões de construção de competências e atividades de alavancagem, em virtude das diferenças de cognição gerencial.

Por fim, as competências são holísticas, entendendo-se a empresa como um sistema multidimensional, ao mesmo tempo quantitativo e qualitativo, tangível e intangível: humano, social e econômico. Desse modo, para a compreensão do processo de construção de competências, é preciso desenvolver uma visão das empresas como sistemas humano-sociais e econômicos (LEITE e PORSSE, 2002).

O ser humano vem ao mundo motivado a aprender, explorar e experimentar. Todavia, a maior parte das instituições da sociedade são orientadas mais para o controle do que para a aprendizagem, recompensando o desempenho das pessoas em função de obediência a padrões estabelecidos e não por seu desejo de aprender (FLEURU e FLEURY, 1997).

Em geral, as definições de uma organização que aprende voltam-se para a capacidade da mesma de adaptação às constantes mudanças, que perpassam o mundo na atualidade. No entanto, Senge (apud FLEURY e FLEURY, 1997) escreve que a adaptabilidade crescente constitui somente o primeiro passo no processo de aprendizagem. O desejo de aprendizagem se expande para, além disso: é criativo e produtivo. Portanto, é por meio do processo de aprendizagem que emergem as inovações dentro de uma organização.

De acordo com Senge (1998), as organizações devem desenvolver cinco disciplinas essenciais para promover o processo de inovação e aprendizagem em seu contexto interno, quais sejam: domínio pessoal; modelos mentais; visões partilhadas; aprendizagem em grupo; e pensamento sistêmico.

A noção de domínio pessoal diz respeito estende-se para além da competência e das habilidades, embora nelas esteja pautada. Significa encarar a vida como um trabalho criativo, vivê-la com base na perspectiva criativa e não reativa. Quanto se torna uma disciplina, ou seja, uma atividade que é integrada a vida individual, o domínio pessoal passa a incorporar dois movimentos subjacentes.

O primeiro é o contínuo esclarecimento do que é relevante para cada um. Em determinadas situações, uma pessoa passa muito tempo procurando solucionar os problemas ao longo do caminho, esquecendo quais os motivos relacionados a sua estada naquele caminho. O resultado é que se tem uma visão vaga e imprecisa do

que realmente é relevante para si mesmo.

O segundo movimento subjacente ao domínio pessoal consiste na aprendizagem contínua de como ver a realidade atual com maior clareza. As pessoas em geral já conheceram pessoas envolvidas em relacionamentos contraproducentes, que continuam empacadas por que fingem estar tudo bem. Assim, ao andar rumo ao destino almejado, é fundamental saber onde cada um se encontra a cada momento (SENGE, 1998).

O modo para dar início ao desenvolvimento de uma noção de domínio pessoal é abordá-lo como uma disciplina, como uma série de práticas e princípios que necessitam ser aplicados para serem úteis.

No que tange à disciplina modelos mentais, tem-se que estes compreendem as idéias que se encontram profundamente enraizadas no pensamento das pessoas. No entender de Senge (1998), esses modelos mentais, podem, muitas vezes, ser motivo de insucesso. Em muitas situações, tais modelos não permitem que novos *insights* sejam colocados em prática pelo fato de conflitarem com imagens internas profundamente arraigadas sobre o funcionamento do mundo. Tais modelos, que determinam a forma como cada um entende o mundo e nele desenvolve suas ações, são responsáveis por limitar os indivíduos a determinadas formas de pensar e agir.

Destarte, a disciplina do domínio dos modelos mentais promete uma importante revolução para a criação das organizações que aprendem, assegura Senge (1998). Ela pretende trazer à tona, testar e aperfeiçoar as imagens internas acerca do funcionamento do mundo, pois ninguém poderá manter uma organização, ou mesmo uma família e uma comunidade, na mente. O que se tem em mente são imagens, premissas e histórias.

Em relação à disciplina visões compartilhadas, Senge (1998) dispõe:

Uma visão compartilhada não é uma idéia. Nem que essa idéia seja tão importante quanto a liberdade. Ao contrário, é uma força no coração das pessoas, uma força de impressionante poder. Pode ser inspirada por uma idéia, mas quando evolui – quando é estimulante o suficiente para obter o apoio de mais de uma pessoa – deixa de ser uma abstração. Torna-se palpável. As pessoas começam a vê-la como se existisse. Poucas forças, se é que existe algum, nas questões humanas, são tão poderosas quanto uma visão compartilhada.

Da mesma forma que as visões pessoais constituem-se como retratos ou imagens que as pessoas têm na mente, as visões compartilhadas são imagens que pertencem a pessoas que fazem parte de uma organização. Essas pessoas

desenvolvem um senso de comunidade que permeia a organização e assegura a devida coerência a diversas atividades.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com Senge (1998), uma visão é realmente compartilhada quando pelo menos duas pessoas possuem a mesma imagem e assumem o comprometimento mútuo de manter essa visão, não apenas individualmente, mas em conjunto. Quando realmente compartilham uma visão, as pessoas sentem-se conectadas, ou seja, ligadas por uma aspiração em comum. O poder das visões pessoais vem de um interesse individual profundo para com a visão. Por sua vez, o poder das visões compartilhadas resulta de comum. Na realidade, infere-se que um dos motivos pelos quais as pessoas buscam visões compartilhadas reside em seu desejo de se sentirem conectadas a um empreendimento importante.

A visão compartilhada é fundamental para uma organização que aprende, visto é responsável por fornecer o foco e a energia para a aprendizagem. Embora a aprendizagem adaptativa seja possível sem uma visão, a aprendizagem generativa somente ocorre quando as pessoas estão lutando para alcançar um objetivo de profunda relevância para elas. A idéia de aprendizagem generativa será aparentemente abstrata e sem significado até as pessoas se sentirem entusiasmadas em relação a uma visão que realmente desejam concretizar (SENGE, 1998).

No que concerne à aprendizagem em grupo ou em equipe compreende, segundo Senge (1998, p. 263), “o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe de criar os resultados que seus membros realmente desejam”. Ela se baseia na disciplina do desenvolvimento da visão compartilhada. Entretanto, visão compartilhada e talento não são suficientes. O mundo está repleto de equipes e indivíduos talentosos que compartilham uma visão durante algum tempo, mas que não conseguem aprender.

REFERÊNCIAS

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 4. ed. Tradução de Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.

RUAS, Roberto Lima. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 3 ed. São Paulo: Círculo do Livro, 1998.

VASCONCELOS, Maria José Esteves de. **Pensamento sistêmico**: o novo paradigma da ciência. 4 ed. Campinas: Papirus, 2002.

ZORZI, Adriane et al. *Balanced scorecard*: alicerce de um modelo de gestão para uma entidade fechada de previdência complementar. **XIII Congresso Brasileiro de Custos**. Belo Horizonte, out./nov. 2006.