



**MUST**  
UNIVERSITY  
FLORIDA - USA



## **O Aprendizado nas Organizações (parte 2)**





## O Aprendizado nas Organizações (parte 2)

Conteúdo organizado por **Dallas Morais de Almeida** em 2018 do livro **Manual de treinamento**, publicado em 2014 por **Roberto Kanaane, Sandra Aparecida Formigari Ortigoso**, editora **Atlas**.

### Objetivos de Aprendizagem

- Compreender as características da aprendizagem organizacional.

## INTRODUÇÃO

Na aula anterior foram explorados alguns dos contextos e premissas existentes no processo de aprendizagem organizacional, um elemento indispensável para as empresas garantirem sua sobrevivência no mercado e ainda se desenvolverem ao longo de sua operacionalização. Partindo do pressuposto de que o aprendizado é uma condição sine qua non, ou seja, fundamental para o fortalecimento de uma empresa em seu ramo de atuação, compreender os elementos que compõem a aprendizagem organizacional se transforma em uma tarefa que demanda o máximo de atenção por parte dos gestores.

Tarapanoff et al. (2012), consideram que a aprendizagem organizacional influencia diretamente na capacidade de as empresas tomarem decisões assertivas em todos os seus níveis de operação e ainda aumenta as possibilidades de efetividade nas ações desenvolvidas em seus processos internos. Além disso, os autores defendem a compreensão de que a capacidade de aprendizado de uma empresa a torna mais adaptável e flexível diante de um cenário global mercadológico instável e de constantes mudanças.

### CARACTERÍSTICAS DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL



Tarapanoff et al. (2012) destacam que o processo de aprendizado organizacional pode ser mensurado através de resultados que as empresas apresentam quanto a sua inteligência. Mais uma vez se faz necessário destacar que não se está medindo a inteligência de algo abstrato, mas as manifestações do comportamento coletivo das empresas. Em outras palavras, ao se verificar a inteligência de uma empresa, tem-se como objetivo avaliar a relação entre a sua performance e o conhecimento adquirido.

Para que se possa compreender o processo de aprendizado organizacional Takahashi (2015), apresenta uma revisão bibliográfica através da qual é possível sintetizar elencando pelo menos seis pontos característicos da aprendizagem organizacional, considerados pontos de convergências de diferentes perspectivas e trabalhos acadêmicos ao longo dos anos, esses seis pontos são descritos e abordados nos tópicos a seguir:

- **É um processo organizacional** – ainda que a organização seja considerada uma reunião de indivíduos, o aprendizado organizacional só irá acontecer de fato se houver um processo de coletivização do conhecimento. Sendo assim, para que a aprendizagem organizacional se torne uma realidade, as empresas precisam atentar para elementos como contextos sociais, realidades políticas, estrutura física, processos de aprendizagem, entre outros elementos que se manifestam para além do indivíduo e atingindo a coletividade.
- **Se relaciona com a experiência organizacional** – a experiência aqui é compreendida como a memória da empresa, em outras palavras, o acervo de conhecimento que existe em seus processos. Isso significa que para que haja aprendizado organizacional as empresas precisam se preocupar com a retenção de conhecimento e informações para serem utilizados como base para as constantes demandas.
- **Envolve compartilhamento** – como mencionado anteriormente, a aprendizagem organizacional é desenvolvida em coletividade, nesse sentido, o fluxo de informações, resultados, conhecimentos e comportamentos devem ser disseminados e compartilhados de forma a se obter o máximo de interação e comprometimento coletivo possível.
- **Envolve mudanças** – conforme já foi apresentado nas aulas anteriores sobre aprendizagem, uma das formas de constatá-la é através da observação de mudanças, nesse sentido, o aprendizado organizacional também é considerado

quando há a comprovação de mudanças no comportamento coletivo da empresa. Esse tópico traz um alerta para a questão de que um processo de disseminação de conhecimento nos múltiplos níveis organizacionais é de pouca valia, se não houver uma mudança prática observável.

- **Ocorre em múltiplos níveis** – aqui se avalia o impacto que a aprendizagem traz para os mais variados níveis de sua operacionalização. Nesse sentido, é preciso perceber as mudanças e transformações, no indivíduo, departamentos, setores, planta e até mesmo na corporação. Partindo dessa premissa, o processo de aprendizado deve ter uma linguagem e metodologia adaptadas a cada um desses níveis, caso contrário corre-se o risco de se desenvolver o conhecimento de forma limitada ou desproporcional.
- **É institucionalizada** – quando se fala em institucionalização do processo de aprendizagem organizacional, está se referindo à utilização consciente por parte das empresas de métodos e mecanismos responsáveis por comunicar as informações e conhecimentos ao longo de seus processos. Dentro dessa perspectiva, deve-se levar em consideração tanto os meios formais, quanto os informais.

Ao se observar algumas das características do processo de aprendizagem, deve se levar em consideração a efetividade de sua aplicação na empresa, sua perpetuação e evolução ao longo dos anos Takahashi (2015), destaca que não adianta apenas às organizações criarem conhecimentos, é imprescindível que haja a internalização e retenção deles, pois sem essas ações, corre-se o risco de se haver perdas drásticas dos avanços conquistados.



## Saiba Mais

**Aprendizagem e mudança organizacional: Das relações entre atitudes frente ARTICULOS à mudança e estratégias de aprendizagem no trabalho**

Link: <<https://bit.ly/3X2Bw9O>>. Acesso em: 03 fev. 2023.

## Em Resumo

A aprendizagem organizacional é uma necessidade que as empresas têm para se adaptarem e se adequarem a um novo mundo, fortemente impactado pelas transformações tecnológicas e mudanças no comportamento social. Partindo então dessa premissa, é essencial que as organizações compreendam como devem desenvolver seus processos a fim de garantir que o conhecimento seja não apenas criado, mas também, disseminado, compreendido e praticado ao longo de seus processos internos. Essas ações permitem que as organizações melhorem seu desempenho e aumentem as possibilidades de crescimento e desenvolvimento no mercado.

## Na ponta da língua



## Referências Bibliográficas

Takahashi, A. R. W. (2015). Competências, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. Editora: Intersaberes.

Tarapanoff, K. (2012). Aprendizado Organizacional: fundamentos e abordagens multidisciplinares. Editora Intersaberes.





## LIVRO DE REFERÊNCIA:

### Manual de treinamento

Roberto Kanaane

Sandra Aparecida Formigari Ortigoso

Atlas, 2014



**MUST**  
**UNIVERSITY**  
FLORIDA - USA