

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ
PROGRAMA DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

SANDRA MARGARETE FERREIRA DE FREITAS

**A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL SOB A PERSPECTIVA SOCIAL: Um
Estudo num laboratório Farmacêutico de Santa Catarina**

Biguaçu
2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

SANDRA MARGARETE FERREIRA DE FREITAS

**A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL SOB A PERSPECTIVA SOCIAL: Um
Estudo num laboratório Farmacêutico de Santa Catarina**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração pelo Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade do Vale do Itajaí, Centro de Educação Superior de Biguaçu.

Orientadora: Prof^a. Dr^a Christiane Kleinubing Godoi

SANDRA MARGARETE FERREIRA DE FREITAS

**A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL SOB A PERSPECTIVA SOCIAL: Um
Estudo num laboratório Farmacêutico de Santa Catarina**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Administração e aprovada pelo Programa de Mestrado acadêmico em Administração da Universidade do Vale do Itajaí, Centro de Educação superior de Biguaçu.

Área de concentração: Organizações e sociedade

Biguaçu, 05 de Março de 2009

Carlos Ricardo Rossetto, Dr.
Coordenador do Programa de Mestrado em Administração

BANCA EXAMINADORA

Christiane Kleinubing Godoi, Dra
UNIVALI- CE de Biguaçu
Orientadora

Flavio Ramos, Dr.
UNIVALI- CE de Biguaçu
Examinador

Anielson Barbosa da Silva, Dr.
UFPB- Departamento de Administração
Examinador Externo

Dedico este trabalho à minha família, ao meu esposo que não mediu esforços para me ajudar nesta trajetória, a você Jairo, muito obrigado. Aos meus filhos Vinícios e Aline, que tiveram a mãe ausente neste período por muitas vezes, quero aproveitar o momento e dizer a vocês três que os amo muito e não irei esquecer jamais a dedicação e a compreensão de vocês neste caminho. A meu querido pai, que de alguma maneira contribuiu com minhas escolhas profissionais e sempre iluminou meus caminhos.

AGRADECIMENTOS

Existem aquelas pessoas especiais aquelas que passaram a madrugada ajudando a transcrever uma entrevista, que ajudam a mudar o sentido de uma frase, que nos mostram o caminho melhor, que pesquisam e nos trazem soluções. E esta pessoa, sem dúvida, é você, meu querido esposo Jairo Freitas, o companheiro que escolhi para estar ao meu lado e que hoje quero agradecer, por tantos esforços, por tantas noites sem dormir, por tantos finais de semana sem diversão. Hoje faço esta pequena homenagem para você de coração, Te amo!

Teve também é claro, quem nos ensinou, quem nos puxou a orelha, nos mostrou o caminho e deu apoio, quem nos leva para os eventos e nos mostra a vida acadêmica, você, minha cara professora e orientadora Christiane Kleinubing Godoi, que com sua força e inteligência, me mostrou que eu seria capaz de fazer este trabalho, obrigada Chris!

Teve também em meu trabalho a contribuição singular, a contribuição de um grande mestre, o professor Anielson Barbosa da Silva, que em minha qualificação traçou um limite e um final para minha dissertação, me passou grandes autores e obras pelas quais eu consegui finalizar este trabalho, obrigada professor!

Caro professor Flavio, não poderia deixar de falar do senhor, com sua maestria significativa nas teorias de Giddens, me trouxe o caminho e a ligação dele com minha dissertação, obrigada caro professor.

Não poderia de deixar de agradecer ao professor coordenador do mestrado em Administração o professor Carlos Ricardo Rosseto, que sempre esteve presente e nos ajudando nas dificuldades.

São tantas pessoas para agradecer que, às vezes, esquecemos, mas há duas pessoas que não posso esquecer nunca, dois grandes seres humanos que tem a minha admiração e carinho, pois acreditaram em mim sempre: são vocês, professor Alexandre, coordenador do curso tecnólogo e a professora sempre minha coordenadora pedagógica Ana Paula, obrigada por vocês existirem!

E por fim, não menos importantes, mas sem dúvida, as duas pessoas que fazem meus dias mais alegres, meu filho Vinícios e minha filha Aline, obrigada por vocês existirem e lembre-se sempre que amo vocês muito de dedinho....

Em memória ao meu querido vó Darcy, que partiu me dando forças para continuar...
Agradeço a Deus, por ter me dado forças para finalizar este processo.

*“Eu não tenho filosofia: tenho sentidos...
Se falo na Natureza não é porque saiba o que ela é.
Mas porque a amo, e amo-a por isso,
Porque quem ama nunca sabe o que ama
Nem por que ama, nem o que é amar...”*

Fernando Pessoa

RESUMO

O tema aprendizagem organizacional (AO) tem suscitado muitas revisões de literatura e diversas abordagens na busca de melhor compreensão e entendimento deste fenômeno. Uma das dificuldades para a compreensão da AO está no fato de grande parte da literatura estar baseada em teorias da aprendizagem individual e desconsiderar a perspectiva social da aprendizagem. A perspectiva social entende a aprendizagem como algo que emerge das interações sociais, é socialmente construída, ou seja, a aprendizagem ocorre na interação entre indivíduos, organização e sociedade, em uma relação de influência mútua. Caracterizam a perspectiva social da AO: a crença de que a aprendizagem ocorre pela interação social dentro de um contexto sócio-cultural, o processo da aprendizagem organizacional depende tanto das pessoas quanto do contexto organizacional e o conhecimento é gerado a partir das relações interpessoais. Esta pesquisa teve por objetivo contribuir para a compreensão do processo de aprendizagem organizacional a partir da perspectiva social e identificar o processo de construção social da aprendizagem na organização estudada. Com este intuito, buscou-se apoio nas seguintes teorias: teoria de campo de Kurt Lewin, a qual afirma que o ambiente social e a dinâmica das situações sociais são fundamentais na formação e transformação das atitudes coletivas, conformando as ações e reações individuais; teoria cognitiva social da aprendizagem de Bandura, a qual diz que a natureza humana é caracterizada por uma grande potencialidade que pode ser modelada de diversas formas pela experiência direta e observacional, e teoria da estruturação de Giddens, que percebe a organização como uma estrutura social onde os indivíduos interagem, mas dentro das regras, rotinas e comportamentos institucionalizados. A pesquisa foi realizada em um laboratório farmacêutico, a partir de uma investigação qualitativa, através da estratégia de estudo de caso exploratório; o método de coleta de dados utilizado foi a entrevista aberta em profundidade. Os resultados indicam a significativa influência do contexto organizacional sobre a AO e apontam que as relações diversas entre indivíduos, grupos e organização são determinantes no processo da AO, além de evidenciar que a estrutura organizacional limita a mesma, tanto quanto é resultante da AO, fruto desta ampla interação envolvendo ambiente interno e externo à organização.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional, Aprendizagem social, contexto organizacional.

ABSTRACT

ABSTRACT

The theme of organizational learning (OL) has been the focus of various literature reviews and different approaches, in the search for a better understanding of this phenomenon. One difficulty in understanding OL is the fact much of the literature is based on individual learning theories and ignores the social perspective of learning. The social perspective sees learning as something that emerges from social interactions; i.e., it is socially constructed in based on the interaction between individuals, the organization and society, in a relationship of mutual influence. The social perspective of OL is characterized by the belief that learning occurs by social interaction within a socio-cultural context; the fact that the process of organizational learning depends on both people and the organizational context; and the fact that knowledge is generated from the relationship. This study seeks to contribute to the understanding of the process of organizational learning from a social perspective, and to identify the process of social construction of learning in the organization studied. To achieve this, support was found in the following theories: Kurt Lewin's field theory, which states that the social environment and the dynamics of social situations are crucial in the formation and transformation of collective attitudes, shaping individual actions and reactions, Bandura's social cognitive theory of learning, which states that human nature is characterized by a great potential that can be shaped in many ways, through direct experience and observation, and Giddens' structuration theory, which sees the organization as a social structure in which individuals interact, but within rules, routines and institutionalized behaviors. The research was conducted in a pharmaceutical laboratory, through a qualitative study using the strategy of exploratory case. The data collection method used was open, in-depth interviews. The results indicate the significant influence of organizational context on OL and indicate that relations between different individuals, groups and organizations are crucial in the process of OL, as well as demonstrating that the organizational structure limits OL, and is, at the same time, a result of it, the fruit of this extensive interaction involving the internal and external environments of the organization.

Keywords: organizational learning, social learning, organizational context.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Teoria sobre aprendizagem de Adultos.....	21
Quadro 2: Comparação de Teorias Tradicionais e Sociais.....	37
Quadro 3: Relações da teoria de Lewin e Giddens.....	42
Quadro 4: Design da Pesquisa.....	43
Quadro 5: Normas para Transcrição	48
Quadro 6: Categorias Analíticas e suas teorias.....	50
Quadro 7: A perspectiva social da aprendizagem organizacional.....	78
Figura 1: Processo social da AO.....	82

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 Principais abordagens da Aprendizagem Organizacional: introdução à discussão teórica	15
2.2 A aprendizagem organizacional sob a concepção social da aprendizagem	30
2.3 A perspectiva social da aprendizagem organizacional e o pensamento de Kurt Lewin	38
2.4 Teoria da Estruturação e a perspectiva social da Aprendizagem Organizacional	40
3 METODOLOGIA	43
3.1 Tipo de Pesquisa	44
3.2 Estratégia de Pesquisa	44
3.3 População e Amostra.....	46
3.3 Método de coleta do Material Empírico.....	46
3.4 Procedimentos de Análise, Tratamento e Interpretação de Dados.....	49
4 RESULTADOS.....	50
4.1 Contexto da Empresa Estudada	50
4.2 Análise das categorias.....	51
4.2.1 Aprendizagem vicária, observacional e pela imitação	52
4.2.2. Relações de Influência pela Interação Social	60
4.2.3. Processo de Conformação Mútua	65
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
6 REFERÊNCIAS.....	82

1 INTRODUÇÃO

A crescente preocupação com o estudo do processo de aprendizagem organizacional tem atraído estudiosos da psicologia, sociologia, economia e sistemas de informação (GHERARDI, 2004) e contribui para muitas revisões de literatura e uma multiplicidade de enfoques sobre o tema (ver, por exemplo, BITENCOURT, 2006; ANTONELLO e GODOY, 2007; ELKJAER, 2001; GHERARDI, 2004).

Predomina nas investigações sobre aprendizagem organizacional a perspectiva individual, que parte da premissa da teoria de aprendizagem como cognição individual, tendo o foco na maneira como as pessoas obtêm o conhecimento, e não em como o contexto organizacional é o elemento chave para aprendizagem, socialização e desenvolvimento da aprendizagem organizacional (ANTONELLO; GODOY, 2007; ELKJAER, 2001; GHERARDI, 2004; ANTONACOPOULOU; CHIVA, 2007). Originária da teoria da aprendizagem individual, a literatura sobre AO, por muito tempo, deu pouca atenção para a perspectiva social da aprendizagem, cujas teorias podem contribuir para a compreensão e o desenvolvimento da aprendizagem no campo das organizações (cf. FREITAS e GODOI, 2008).

Conforme Nicolini, Gherardi e Yanow (2003), o aumento do interesse na AO está na tese de que conhecimento e aprendizagem organizacional não podem ser concebidos como um processo mental residente na cabeça dos indivíduos; mais do que isso, devem ser visualizados enquanto formas de *expertise* social, ou seja, como conhecimento na ação situada em um contexto histórico, social e cultural, e desenvolve-se sob uma variedade de formas.

Os estudos de Elkjaer (2001) sobre a aprendizagem social, de Gherardi e Nicolini (2004) sobre a teoria de aprendizagem situada e os estudos de Easterby-Smith e Araújo (2001) assinalam avanços da pesquisa sob a perspectiva da aprendizagem social, que considera tal processo parte integral da organização. De acordo com Antonacopolou e Chiva (2007), a perspectiva social da aprendizagem consiste em uma abordagem para a compreensão do comportamento social humano que envolve o estudo da aprendizagem resultante e parte de interações em um

contexto social. Argyris e Schon (1996) já concebiam a aprendizagem organizacional como algo mais do que a soma das aprendizagens individuais.

A necessidade de superação da dicotomia indivíduo *versus* organização e da interpenetração dos saberes para avanço dos estudos organizacionais é defendida por Godoi (2005, p. 45), ao afirmar que “os estudos organizacionais deveriam ser teorias capazes de conectar os processos individuais, o funcionamento dos grupos e as relações sociais [...]”. Na perspectiva social, entende-se que a aprendizagem é algo que emerge das interações sociais (GHERARDI e NICOLINI, 2004, p.47), ou seja, é socialmente construída (BERGER e LUCKMANN, 1998); focaliza-se, então, a maneira pela qual as pessoas atribuem significados as suas experiências de trabalho, que podem ser explícitas ou tácitas.

Para Berger e Luckmann (1998), a sociedade é uma realidade ao mesmo tempo objetiva e subjetiva, ou seja, é construída em um processo dialético de forma que sociedade e indivíduos estão em um constante processo de conformação mútua; e neste processo, os significados são construídos. Wenger (2003) destaca que, a partir do entendimento de organizações como sistemas de aprendizagem social, a aprendizagem é um processo social que ocorre nas interações diversas envolvendo indivíduos, organizações e os sistemas maiores de qual fazem parte. Desta forma, é possível pensar a AO como parte deste processo dialético da construção da sociedade, com significados construídos na relação que envolve indivíduos, organização e seu contexto.

Elkjaer (2001, p. 101) defende que as teorias de aprendizagem organizacional devem ter seu ponto de partida numa teoria de aprendizagem social, ou seja, é necessário reconhecer o aspecto social (DEFILLIPPI e ORNSTEIN, 2003, p.27) da aprendizagem dentro das relações humanas. Elkjaer (2001, p. 109) considera “aprendizagem como uma reconstrução e reorganização da experiência que é, essencialmente, individual – mas baseada numa perspectiva de indivíduos como socialmente formados e vice-versa”. A aprendizagem é a matéria para desenvolvimento da identidade. Elkjaer (2003) afirma ainda que, mudando o conteúdo da aprendizagem de aquisição de conhecimento para formação de identidade, expande-se o conceito de aprendizagem para incluir uma dimensão ontológica.

As idéias e conceitos da teoria pragmática de Jonh Dewey são utilizados por Elkjaer (2001, p.112) para defender uma abordagem social da aprendizagem

organizacional. Dewey (1959) define aprendizagem como uma contínua reorganização e reconstrução da experiência, e afirma que a aprendizagem ocorre constantemente quando as pessoas agem e interagem, refletem e pensam. Esta noção de aprendizagem implica em um entendimento não dualista do fazer e do conhecer, ação e pensamento, que substitui a separação dualista por uma continuidade de agir e conhecer.

De acordo com Teixeira (1973), para Dewey, a experiência é uma relação que se processa entre dois elementos, possibilitando uma modificação da realidade de ambos. As experiências humanas de reflexão e conhecimento também geram esta alteração simultânea no agente do conhecimento e na coisa conhecida, modificando as existências dos elementos pela alteração das relações existentes.

Um importante teórico que justifica a abordagem social da aprendizagem organizacional é Albert Bandura, defensor da teoria de aprendizagem social ou, de forma mais abrangente, da teoria cognitiva social. Conforme Azevedo (1997), trata-se de uma teoria de aprendizagem que considera a perspectiva comportamentalista, destacando-se alguns aspectos do comportamento que escapavam à abordagem ortodoxa comportamentalista, tais como os comportamentos resultantes da experiência, observação e da imitação.

Bandura e Walters (1978, p. 16) defendem que a aprendizagem via observação é mais eficiente, além de evitar as possíveis conseqüências negativas da experiência direta; as ações geradoras de conseqüências positivas tendem a permanecer, e as que geram conseqüências negativas tendem a desaparecer.

Contribuição importante para o processo social da aprendizagem é fornecida pelo psicólogo Kurt Lewin, que teve início ainda na década de 1940, através de suas pesquisas sobre a dinâmica dos grupos. Sua visão é a de que a conduta dos indivíduos em grupo é determinada pela dinâmica dos fatos e pela dinâmica dos valores percebidos em cada situação (MAILHIOT, 1977, p. 56), confirmando a tese de que a observação é fonte importante da aprendizagem. As descobertas de Lewin sobre as necessidades interpessoais - via experiências que comprovaram que a produtividade e eficiência de um grupo estão relacionadas com a competência individual, mas muito forte também com a solidariedade de suas relações interpessoais (MAILHIOT, 1977, p. 66) - confirmam a teoria da aprendizagem social como possibilidade de compreensão da aprendizagem organizacional.

Aprendizagem organizacional exige, portanto, considerar o aspecto social da aprendizagem (ELKJAER, 2001; DEFILLIPPI, ORNSTEIN, NICOLINI, GHERARDI e YANOW, 2003) e fundamentar-se em teorias capazes de conectar os processos individuais, o funcionamento dos grupos e as relações sociais.

As hipóteses teóricas relativas à aprendizagem individual podem ser usadas na construção de teorias de AO, ao assumir que a AO pode ser explicada pelos princípios da aprendizagem psicológica (ver, por exemplo, DEFILLIPPI e ORNSTEIN, 2003; ANTONELLO e GODOY, 2007; MAIER, PRANGE e ROSENSTIEL, 2001). A teoria psicológica é usada como fonte de metáforas para identificar processos de AO que podem, ou não, ser similares a processos da aprendizagem individual. Algumas hipóteses da psicologia podem ser utilizadas nas teorias de AO por presumir que a aprendizagem organizacional é um processo emergente não redutível ao processo de aprendizagem individual, assim a aprendizagem individual pode ser parte da AO (cf. DEFILLIPPI e ORNSTEIN, 2003; ANTONELLO e GODOY, 2007).

As perspectivas teóricas da psicologia examinadas em termos de seu uso nas teorias de AO são cinco: a biológica, a comportamental, a cognitiva, a sociológica e a psicodinâmica, sendo dominante a perspectiva cognitiva. Conforme Defillippi e Ornstein (2003), as teorias psicológicas são empregadas de forma metafórica nas teorias de AO.

Neste trabalho, adotamos a perspectiva social e ajustamos o foco em como o contexto pode ser examinado para a melhor compreensão da mesma. A hipótese básica desta perspectiva é que o completo entendimento do comportamento humano depende da compreensão de seu ambiente social, cultural e sociológico. Enquanto as outras perspectivas consideram o indivíduo separado de seu ambiente, esta abordagem considera os relacionamentos entre os indivíduos e seu ambiente (FREITAS e GODOI, 2008).

A relevância deste trabalho reside na possibilidade de compreensão da AO sob a perspectiva social, oferecendo um melhor entendimento do intrincado fenômeno da AO, principalmente em relação à influência do contexto sobre este processo. A noção da AO como um processo social e o entendimento de que a aprendizagem processa-se na relação entre indivíduos e organização levam-nos a uma reflexão crítica sobre as formas e possibilidades de geração da AO. A ampliação dos estudos sobre AO e novas abordagens também são entendidas por

Nicolini e Meznar (1995) como fundamentais e necessárias para o entendimento da AO, pois permitem um melhor entendimento do campo seja pelo aprofundamento ou por perspectivas mais inclusivas, o que leva a novos entendimentos e percepções.

Este trabalho buscou argumentos nos processos de aprendizagem social, tendo como base diversas teorias que perpassam a questão da aprendizagem construída sob o contexto social, com a intenção de responder a seguinte pergunta de pesquisa: *Quais as possibilidades teórico-empíricas de compreensão do processo de aprendizagem organizacional a partir da perspectiva social da aprendizagem?*

Esse estudo teve por objetivo geral compreender o processo de aprendizagem organizacional a partir da perspectiva social. Os objetivos específicos da pesquisa foram: a) estabelecer um translado das contribuições das teorias sociais para a esfera da aprendizagem organizacional; b) identificar o processo de construção social da aprendizagem na organização estudada.

A pesquisa, com o intuito de compreender como se constitui o processo de aprendizagem, foi realizada em um laboratório farmacêutico da grande Florianópolis, a partir de uma pesquisa qualitativa, através da estratégia de estudo de caso exploratório (YIN, 2001). O método de coleta do material empírico foi a entrevista em profundidade, gravada, transcrita e categorizada. A categorização final originou-se da análise do material empírico e do reencontro com as abordagens teóricas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O tema aprendizagem organizacional, abordado sob diversas perspectivas e bases teóricas (BITENCOURT, 2006; ANTONELLO e GODOY, 2007), encontra-se ainda com muitas perguntas sem resposta. E sob este contexto, a aprendizagem organizacional pode evoluir através da contribuição das diversas disciplinas e perspectivas que, constantemente, agregam novas formas de olhar este intrincado fenômeno.

Assim, detemo-nos em explorar as perspectivas sociais, a aprendizagem organizacional como processo social, analisando ainda a teoria cognitiva social de Albert Bandura, as teorias de Kurt Lewin sobre dinâmicas de grupo, principalmente a teoria de campo, e a teoria de estruturação de Anthony Giddens, na busca de uma compreensão, através da multidisciplinaridade.

2.1 Principais abordagens da Aprendizagem Organizacional: introdução à discussão teórica

Sobre o tema Aprendizagem Organizacional, observa-se a existência de uma multiplicidade de enfoques, com muitas questões a serem respondidas. Bitencourt (2006) apresentou diversas destas questões sobre aprendizagem organizacional, entre elas: é a organização que aprende ou são os indivíduos que a compõem que aprendem? A aprendizagem das organizações é cognitiva ou é cultural? Trata-se de um processo natural ou sistemático? A aprendizagem é normativa ou exemplar? A aprendizagem serve ao aprimoramento ou à inovação? É adaptativa ou de ruptura? Todas estas questões indicam que não existem respostas simples e que a aprendizagem pode ocorrer de diversas formas, permitindo espaço para novas interpretações e enfoques complementares, no desenvolvimento desta área.

Bitencourt (2006, p. 112) afirma que “a aprendizagem é um fenômeno próprio das organizações, ainda que os processos de aprendizagem não sejam percebidos ou incentivados” e escreve que duas importantes questões fazem parte das discussões atuais sobre aprendizagem organizacional, sendo elas, como detectar ou reconhecer a aprendizagem, e se é possível fazer a gestão da aprendizagem.

Para Weick e Westley (2004), a estratégia de alguns estudiosos como March e Olsen, Argyris e Schon e Simon, de tratarem a AO como aprendizagem individual em um contexto organizacional talvez seja resultado da dificuldade de compreender a natureza da organização; a imprecisão sobre o conceito e percepção sobre o que é uma organização está na base das dificuldades para o entendimento da AO, o que leva a várias definições e compreensões da mesma. Weick e Westley (2004) afirmam que aprender e organizar são processos antagônicos: aprender é desorganizar e criar uma série de variedades, ao contrário de organizar, que tem por objetivo reduzir a variedade; esta afirmação consiste na idéia de que aprendizagem organizacional é contraditória.

Administrar não é um processo neutro de desenvolver os meios mais eficazes e eficientes para se alcançar uma meta pré-estabelecida. Como um grupo social, os administradores exercem considerável influência sobre as pessoas. De forma coletiva ou individualmente, eles estão numa posição que cria ou destrói oportunidades de emprego para os outros, ajuda a determinar se os métodos de trabalho são opressivos ou tolerantes. Isso lhes dá o poder de alimentar ou resistir a abordagens de trabalho que estão mais ou menos adequadas ao ambiente. A contribuição da crítica reflexiva nesse contexto é sua insistência em questionar propósitos e em confrontar oportunidades de concessões, conciliando interesses e ideologias que representam os pensamentos e ações administrativas (REYNOLDS, 1998).

Não existe na literatura um conceito único para o tema aprendizagem organizacional. Trata-se de um conceito que vem sendo tratado há mais de 50 anos e requer a conscientização de que não existe fim, pois a ação e a reação advindas das mudanças externas ou internas, ocorridas no ambiente ou no indivíduo, fazem parte do processo de aprendizagem (ARGYRIS e SCHON, 1996; FLEURY, 2001; KIM, 1993).

Easterby-Smith (1997) defende que se façam pesquisas sob diversas perspectivas na construção de um entendimento sobre a AO; já que cada perspectiva tem importantes contribuições, mas também suas falhas, principalmente em razão das diferentes ontologias representadas pelas diversas disciplinas.

Ruas, Antonello e Boff (2005, p.14) afirmam que a AO pode ser dividida em dois grupos distintos e discrepantes: o prescritivo, formado pelos consultores que se interessam pela forma como as organizações devem fazer, e o analítico, constituído

pelos acadêmicos que se interessam em entender como as organizações aprendem, em vez de como deveriam aprender.

Contudo, não é fácil definir claramente os autores prescritivos dos autores analíticos, e também não é objetivo detalhar-se na descrição sobre as duas correntes de estudo por dois motivos: primeiro, porque esta distinção já é bem explicada na literatura, além disso, como argumentam Easterby-Smith e Araujo (2001), faz-se necessário não ficarmos presos a paradigmas, porque toda teoria descritiva traz dentro de si prescrições para a prática, e as prescrições são baseadas em teorias, sendo esta distinção pouco saudável ao desenvolvimento do estudo sobre aprendizagem organizacional.

DiBella e Nevis (1999) afirmam que as abordagens sobre aprendizagem organizacional geralmente seguem três possíveis enfoques, sendo elas: a) normativa, que se concentra nas características fundamentais da aprendizagem; b) desenvolvimental, para a qual as organizações desenvolvem-se através de diversos estágios; c) capacitacional, que entende as organizações como sistemas de aprendizagem. As diferentes abordagens diferem entre si em relação aos conceitos e suposições referentes às organizações e à aprendizagem.

Na normativa, acredita-se que a aprendizagem pode acontecer desde que existam ou sejam criadas algumas condições. Constitui-se como um mecanismo de evolução organizacional, onde os gestores devem criar condições para que a aprendizagem ocorra, ao estimular e valorizar as idéias das pessoas envolvidas no processo organizacional; dentro desta visão, não é possível se tornar uma organização aprendiz sem ter uma boa estrutura organizacional; na desenvolvimental, acredita-se que se tornar uma organização aprendiz é uma meta ou um estágio a ser atingido pelas organizações; transforma-se em organizações aprendizes por meio de seu ciclo de vida, derivando-se tanto da adaptação ambiental quanto da visão de seus gerentes; na capacitacional, supõe-se que a aprendizagem é inata às organizações, e existem diversas maneiras de elas aprenderem. Neste caso, não existe a preocupação de saber se a organização é aprendiz ou não, mas em refletir como os indivíduos desta organização aprendem e se são capazes de aprender.

A aprendizagem organizacional, na concepção de DiBella e Nevis (1999, p. 07), tem sido um processo fundamental para assegurar a própria existência da organização. Todavia, a aprendizagem organizacional não acontece por si só; na

maior parte das vezes, é resultado de um esforço deliberado que consome tempo e recursos. A aprendizagem, segundo estes autores, tem como função principal ajudar as organizações a superarem seus limites e tornarem-se melhores.

Apesar das discussões em torno do tema, pode-se afirmar que todas as organizações são sistemas de aprendizagem. Nas organizações, existem processos formais e informais e estruturas para a aquisição, compartilhamento e utilização de conhecimentos e habilidades (NEVIS, DIBELLA e GOULD, 1995, p. 75).

Dentre as diferentes perspectivas sobre aprendizagem organizacional na literatura, segundo Huysmann (2001), é possível identificar algumas tendências sobre o assunto, sendo elas, tendência à melhoria – preocupação com os resultados, tendência à ação individual – foco em “quem aprende?”, tendência à adaptação ambiental – foco em “como as organizações aprendem?”, tendência à aprendizagem planejada – “quando as organizações aprendem?”. E ainda, Shrivastava (*apud* HUYSMANN, 2001) defende que a literatura apresenta quatro perspectivas em relação ao conteúdo da aprendizagem: aprendizagem adaptativa, lidando com regras e procedimentos operacionais padrões; compartilhamento de suposições, tratando de cognições e teorias em uso; desenvolvimento da base de conhecimento, a lidar com conhecimento e informação; e efeitos de experiências institucionalizados, trabalhando com mudanças e comportamento.

A tendência à melhoria aparece quando significativa parte da literatura percebe aperfeiçoamento, melhorias e inovação como resultados da aprendizagem; ao retirar o foco do processo de aprendizagem, independente de seus resultados, para as condições que propiciem resultados positivos da aprendizagem. Para Huysmann (2001), a tendência à melhoria mostra-se nas percepções de aprendizagem como um processo voltado a ganho de performance, esquecendo-se de outros resultados do processo de aprendizagem, nem sempre positivos.

A tendência à ação individual é demonstrada pela tendência de perceber os indivíduos como agentes de aprendizagem, salienta-se a ação individual ou grupal na aprendizagem, sendo pouco ou totalmente desconsiderados aspectos estruturais ou da ação da história sobre o processo de aprendizagem organizacional. Conforme Huysmann (2001), o problema da tendência à ação individual está no fato de não considerar a influência das condições estruturais, o que inclui as forças institucionais, as histórias, a cultura, estruturas de grupo e de poder. Normas, regras, crenças e valores institucionalizados na organização limitam as ações dos agentes,

a interpretação e a construção de sentidos a partir das experiências vivenciadas o que impacta fortemente no que é aprendido e em como ocorre.

A tendência à adaptação ambiental é percebida quando a aprendizagem organizacional é vista como uma forma de corrigir erros e adaptar-se a demandas ambientais, sendo a aprendizagem necessária e fator de sucesso em ambientes em constantes mudanças. Esta tendência é problemática, conforme Huysmann (2001), porque se refere apenas ao desejo de ficar alinhado ao ambiente como incentivo à aprendizagem, ou seja, outros fatores geradores da aprendizagem são negligenciados.

A tendência à aprendizagem planejada fica evidente entre os autores que acreditam que a atividade de aprendizagem pode ser deliberada e planejada. Um exemplo deste enfoque são as “organizações de aprendizagem” que, conforme Senge (1998), deve ser “criada” no sentido de facilitar e incentivar a aprendizagem. O problema desta tendência está no fato de que nem sempre a aprendizagem pode ser planejada, pois é influenciada por condições estruturais diversas, e ainda sabe-se que existe dentro das organizações muito da aprendizagem não planejada e não intencional.

O modelo de aprendizagem vivencial proposto por Kolb (1997) busca descrever como indivíduos e organizações aprendem. Este modelo considera a experiência como base da aprendizagem. As situações vivenciadas pelo aprendiz permitem a observação e a reflexão, que por sua vez levam a conceitos e generalizações, os quais servem de base para novas experiências.

Kolb (1997) concebe a aprendizagem como um ciclo quadrifásico, composto pelas fases chamadas de: a) experiência concreta, na qual o aprendiz envolve-se abertamente em uma nova experiência; b) observação reflexiva, em que o aprendiz reflete e analisa esta experiência sob diversas perspectivas; c) conceituação abstrata, na qual o aprendiz formula conceitos encaixando suas observações dentro de teorias por si conhecidas e d) experimentação ativa, quando o aprendiz utiliza a aprendizagem adquirida na hora de resolver outros problemas. Para que a aprendizagem ocorra, é necessário que os aprendizes sejam capazes da observação e da reflexão, fundamentais para abstração e criação de conceitos, capazes de guiar novas experiências. A aprendizagem, conforme este modelo, acontece pela sobreposição contínua da ação e da reflexão.

Na aprendizagem em organizações sob o contexto da reflexão crítica, a aprendizagem é analisada sob este aspecto, que faz com que os adultos adotem perspectivas diferentes das que eram tidas como certas – idéias, valores e comportamentos (DEWEY, 1973). A aprendizagem por reflexão crítica nas organizações pode ocorrer tanto por uma aprendizagem formal quanto informal.

Para Schon (2000), a experiência tem demonstrado que muitas vezes o conhecimento técnico é insuficiente para solução de muitos problemas da vida real devido à complexidade das situações e à impossibilidade da definição completa e correta dos problemas enfrentados; situação que exige a capacidade da reflexão-na-ação, que é mais do que refletir após a ação, significa refletir durante a ação, o que permite a experimentação imediata e a observação dos resultados. Schon (2000) defende a habilidade reflexiva como fundamental no processo de aprendizagem.

Merriam e Caffarella (1991) apresentam teorias sobre aprendizagem de adultos, sugerindo uma divisão em cinco orientações: comportamentalista (*Behaviorista*), cognitivista, humanista, social e construtivista; apresentando seus pressupostos e seus principais teóricos (ver quadro 1).

Aspecto	Behaviorista	Cognitivista	Humanista	Aprendizagem Social	Construtivista
Teóricos de aprendizagem	Skinner, Thorndike	Lewin, Piaget	Maslow, Rogers	Bandura, Rotter	Candy, Dewey, Lave, Piaget, von Glasersfeld, Vygotsky
Visão do processo de aprendizagem	Mudança no comportamento	Processo mental interno (incluindo insight, processamento de informações, memória e percepção)	Um ato pessoal para realizar potencial	Interação e observação dos outros em um contexto social	Construção de significado da experiência Construção interna da realidade pelo indivíduo
Locus da aprendizagem	Estímulo no ambiente externo	Estrutura cognitiva interna	Necessidades cognitivas e afetivas	Interação de pessoa, comportamento e ambiente	Construção de conhecimento
Propósito da educação	Produzir mudança de comportamento em direção desejada	Desenvolver capacidades e habilidades para aprender melhor	Tornar-se auto-atualizado e autônomo	Modelar novos papéis e comportamento	Aprendizagem pela experiência Aprendizagem autodirecionada
Manifestação na aprendizagem de adultos	- Objetivos behavioristas - Desenvolvimento de habilidades e treinamento	Desenvolvimento cognitivo - Inteligência, aprendizagem e memória como função da idade	- Andragogia Aprendizagem autodirecionada	Socialização - Papéis sociais - Relação com mentor - Locus de controle	Transformação de perspectiva Prática reflexiva

Quadro 1: Cinco orientações de aprendizagem

Fonte: Merriam e Caffarella (1999, p. 264)

O *behaviorismo* parte do pressuposto de que quase todo comportamento humano é resultado de aprendizagens e que a melhor maneira de compreender as pessoas é examinar como elas aprendem (DEFILLIPPI e ORNSTEIN, 2003). As teorias do *behaviorismo* compartilham a hipótese de que a aprendizagem é observável e consciente, mas com uma abordagem absolutista, acreditando que o comportamento é condicionado pelos estímulos externos, podendo um comportamento ser estimulado ou inibido através de reforços positivos ou negativos.

Na perspectiva cognitiva, a abordagem busca explicar as pessoas pela compreensão de seus pensamentos, motivações e memória, ou seja, suas cognições (DEFILLIPPI e ORNSTEIN, 2003). Esta abordagem resulta da visão dos processos mentais como derivados do pensamento, crenças, percepção e interpretação. A hipótese básica desta perspectiva diz que a compreensão do comportamento humano depende do entendimento das origens e conseqüências das cognições das pessoas (FREITAS e GODOI, 2008). O maior representante desta escola de pensamento é Piaget com os modelos multi-estágios do desenvolvimento humano do pensamento e da motivação. Para Piaget (1976), as crianças desenvolvem suas capacidades cognitivas através de quatro estágios de desenvolvimento, sendo eles: sensório motor (de 0 a 2 anos); pré-operacional (2 a 6 anos); operações concretas (7 aos 12 anos) e operações formais (13 anos em diante). Durante estes estágios, a aprendizagem é acompanhada pelo desenvolvimento do pensamento representacional, incrementando o uso de símbolos e linguagem, compreensão do mundo físico (concreto) e do abstrato, idéias e motivações. A hipótese da perspectiva cognitiva é que as pessoas podem ser compreendidas através da inferência de seus modos de pensamento pela observação de seus comportamentos.

As abordagens humanistas defendem que o indivíduo consegue controlar seu destino e tem potencial ilimitado para desenvolver-se, além disso, entende-se que seu comportamento é conseqüência de suas escolhas. Merriam e Caffarella (1999) ressaltam os trabalhos dos psicólogos Abraham Maslow e Carl Rogers como grandes contribuições para essa perspectiva da aprendizagem.

A aprendizagem social tem seu foco em como o contexto que a pessoa vive pode ser examinado para a melhor compreensão da mesma (DEFILLIPPI e ORNSTEIN, 2003). A hipótese básica desta perspectiva é que o completo entendimento do comportamento humano depende da compreensão de seu

ambiente social, cultural e sócio-cultural. Enquanto as outras perspectivas consideram o indivíduo separado de seu ambiente, esta abordagem considera os relacionamentos entre os indivíduos e seu ambiente (FREITAS e GODOI, 2008). Três áreas de estudo compartilham hipóteses com esta perspectiva: a teoria dos papéis, dinâmica de grupos (LEWIN e CARTWRIGHT, 1965) e contexto cultural. Nestes estudos, a interpretação do papel adotado pelo indivíduo vai influenciar seu comportamento; o comportamento individual difere quando em grupos e a cultura influencia fortemente o comportamento humano e a aprendizagem.

Rotter (1966) desenvolveu uma teoria de aprendizagem social na qual postulava que a tendência a realizar algum comportamento é, em parte, função da expectativa de que a resposta será seguida de reforço; esta expectativa pode ser específica, baseada na contingência entre a resposta e o reforço, ou seja, que o comportamento do sujeito (resposta) é a causa do reforço, ou uma expectativa generalizada, que é a crença relativa à probabilidade de reforço para uma classe de comportamentos relacionados entre si.

A partir do surgimento do construtivismo de Jean Piaget, começa-se a desenvolver o papel do indivíduo como agente do seu processo, um ser autônomo que pode construir gradualmente sua visão de mundo. Para Schwandt (1994), com o construtivismo, o conhecimento começa possuir um sentido ideológico, político e com muitos valores embutidos, levando ao aperfeiçoamento da condição humana; o autor caracteriza o construtivismo como derivações das realidades construídas em contextos concretos, onde as verdades e as realidades são descobertas e construídas ao mesmo tempo; os construtivistas acreditam que a mente é ativa na construção do conhecimento. Conforme Schwandt (1994), os conceitos são inventados para dar sentido à experiência e são constantemente modificados por novas experiências.

Na aprendizagem sob o contexto comportamentalista, conceitua-se o aprendizado como um processo de formação de conexões entre estímulo e resposta. A aprendizagem de adultos (andragogia) deriva do comportamentalismo no tocante ao fato de o aprendiz ter um papel mais ativo no controle dos objetivos do aprendizado e dos meios para atingi-lo.

Enfatizando a aprendizagem de adultos, Mezirow (1991) dá prioridade para a maneira pela qual as pessoas formam sentido ou significados sobre suas próprias experiências; os indivíduos necessitam compreender suas experiências a fim de

agirem apropriadamente diante das situações. O autor desenvolve sua abordagem no conceito de significado, buscando analisar como ele é construído, aceito e reformulado. Esses significados são construídos mediante a interação humana, significando suas experiências por meio do diálogo com os outros, buscando compreender a validade nas afirmações dos outros e nas próprias afirmações. Tanto os significados podem ser reforçados como mudados pela experiência por meio desta interação interpessoal. Assim, as explicações causais e as expectativas em relação aos eventos influenciam as ações dos indivíduos. As relações e causas atribuídas a um evento ou situação pelo indivíduo influenciam fortemente suas ações futuras, sendo, portanto, fundamentais nos processos de aprendizagem.

O conceito de *sensemaking* de Weick (1995) - que, literalmente, significa “fazer sentido” - indica o modo como indivíduos constroem eventos. De acordo com Weick (1995), tal conceito reflete sobre o “construir o desconhecido” e sobre como e porque se constroem os eventos; isso está intimamente ligado à questão da aprendizagem organizacional, bem como às idéias de aprendizagem de adultos de Mezirow (1991) e aos conceitos também defendidos por Freire (1983) na educação, que preconizam que aprendemos enquanto e quando as situações e eventos fazem sentido para nossa vida.

No ambiente organizacional, a todo momento, pessoas e grupos buscam entender e compreender o ambiente a sua volta (MEZIROW, 1991), bem como agem, interagem de acordo com os sentidos socialmente construídos naquele grupo e por aquelas pessoas (BERGER e LUCKMANN, 1998, FREIRE, 1983). A AO é parte do resultado de um processo de *sensemaking*; a organização age e reage sobre os eventos e situações que são reconhecidos e aceitos como tais dentro daquele contexto. As ações e reações são estabelecidas de acordo com os significados construídos, aceitos e reconhecidos pela organização, tanto em relação aos eventos, quanto às ações e reações para enfrentamento de tais eventos. Podemos afirmar que a AO é mediada pelo *sensemaking* (WEICK, 1995), quando se sabe que o sucesso das ações e aprendizagem organizacional são resultantes da capacidade da organização de reconhecimento dos eventos internos e externos, assim como do significado e entendimentos das ações organizacionais e do reconhecimento do impacto de tais ações e sentido dos resultados obtidos para organização e seus membros.

Segundo Freire (1987), a prática e o reconhecimento deste significado vêm através da reflexão e da ação do indivíduo sobre o seu mundo, ao buscar transformar e superar a contradição opressor-oprimido; só através da reflexão crítica a prática será libertadora e terá significado. E é como seres transformadores que os homens, em suas permanentes relações com a realidade, produzem não somente os bens materiais, mas também as instituições sociais, suas idéias, suas concepções.

Nicolini e Meznar (1995) e Fiol e Lyles (1985) reconhecem a necessidade da reflexão crítica para aprendizagem, quando afirmam que as organizações devem desenvolver a capacidade de aprender, desaprender ou reaprender baseadas em seu comportamento anterior.

Lucena (2001) reforça que a aprendizagem é uma interpretação nova ou revisada de uma experiência vivida, guiando, posteriormente as próximas ações. Através da reflexão, é possível avaliar e modificar determinados significados que tenham construído no passado.

A percepção de Lucena (2001) sobre aprendizagem como uma interpretação nova ou revisada de uma experiência vivida e a afirmação de Paulo Freire (1983) de que a visão de si mesmo e de mundo podem ser modificadas e moldadas pelos significados atribuídos permitem-nos afirmar a aprendizagem como um processo de *Sensemaking*.

Para Freire (1983), a educação pode ser tanto libertadora como opressora. O autor comenta ainda que a mudança social normalmente é significativa para a aprendizagem do adulto, pois as relações que o indivíduo tem no mundo e com o mundo são uma realidade tanto objetiva quanto subjetiva. Tais relações não são somente contatos, mas estão permeadas de significados. A interação mútua com o contexto, resultado e resultante de estar não apenas nele, mas com ele, traz um significado diferente de adaptação, acomodação e ajustamento conforme as teorias piagetianas, pois implica que tanto a visão de si mesmo como a do seu mundo é modificada e moldada pelos significados atribuídos. “A sua integração o enraíza. Faz dele, na feliz expressão de Marcel, um ser ‘situado e datado’.” (FREIRE, 1983).

Para Mezirow (1991), a aprendizagem só pode ser entendida “situada” em um contexto cultural específico, pois culturas ampliam ou inibem a aprendizagem. Há, nesse sentido, uma necessidade de busca de significado das experiências pelo adulto para que a aprendizagem possa ocorrer e é necessário a integração com os

outros (FREIRE, 1983) sendo validado através da reflexão crítica (SCHON, 2000). Dentro desta perspectiva, Mezirow (1991) menciona o papel da imaginação nos processos de aprendizagem transformadora. Imaginando, sentindo e expressando podemos dar significados ao nosso mundo, sendo possível compor uma vida por meio da reflexão crítica dentro de um contexto social. A aprendizagem que provoca emoções, imagens, sentimentos, tem possibilidades de transformar o indivíduo (FREIRE, 1983; MEZIRROW, 1991). A ação de aprender está ligada ao desenvolvimento das pessoas, pois está baseada na premissa que não há aprendizagem sem ação e nenhuma ação deliberada sem aprendizagem (REYNOLDS, 1998).

Na aprendizagem situada, as pessoas constroem sua própria estrutura de aprendizagem, baseada em experiências profissionais e em idéias desenvolvidas pelos próprios indivíduos, sendo uma estrutura não hierárquica, possibilitando o confronto de idéias, enquanto se aprende a contribuir com o aprendizado do próximo. Aprender não é imposto, mas emergente, aprendizado é ativo, sendo que o método cria possibilidades para que ocorram críticas reflexivas, gerando perspectivas que sustentem a aprendizagem, tanto individual quanto coletiva, buscando como finalidade o sentido na experiência (REYNOLDS, 1998).

Quando Mezirow (1991) afirma que o entendimento do processo de aprendizagem somente pode ser entendido como situado em um contexto específico, pois é na interação que os significados são construídos e compreendidos por meio da reflexão crítica (SCHON, 2000). Neste caso, pode-se também conceber a aprendizagem como um processo de *sensemaking*, pelo qual a aprendizagem é resultado de um processo social de construção de sentido por meio da reflexão sobre as experiências vividas.

Enquanto a crítica reflexiva é a base das abordagens em educação transformadora, a reflexão como um conceito de aprendizagem administrativa é definida como a chave para a resolução de problemas. Em ambas, a reflexão é vista como ponto de partida para o processo de aprendizagem, principalmente apresentando a aprendizagem como um desenvolvimento, e não apenas como a aquisição de informação (REYNOLDS, 1998). Corroborando com esta idéia, Elkjaer (2003) e Meznar (1995) visualizam a aprendizagem como desenvolvimento, sendo o caminho para ser e tornar parte do mundo, o que inclui a organização, expandindo assim o conteúdo de aprendizagem de aquisição de conhecimento para a formação

de identidade. O propósito da crítica reflexiva é o de examinar processos sociais que afetam a aprendizagem e o desenvolvimento, oferecendo uma “visão intelectual” à resistência a esses processos e buscando uma possibilidade de mudança na base de uma análise realista sobre como as coisas são. (REYNOLDS, 1998).

Do ponto de vista da crítica reflexiva, é necessário considerar todas as observações e ordens das estruturas sociais e dos comportamentos (incluindo teorias da educação e da administração) mais como interessantes do que como neutras, para trazer à tona o que vinha sendo escondido e para questionar o que algumas pessoas insistem em dizer que é óbvio. Cada vez mais a teoria crítica influencia pesquisas desenvolvidas por teóricos e educadores de administração (REYNOLDS, 1998).

Conforme Reynolds (1998), a pedagogia crítica ecoa já com os estudos de Freire, cujo trabalho desenvolvido é baseado em princípios educacionais que são igualmente emancipatórios, dando ênfase às “reflexões e ações mundiais com o objetivo de transformá-las”. As relações do homem com a sua realidade, resultante de estar com ela e de estar nela, pelas ações de criação e recriação, o indivíduo vai modificando e dinamizando seu mundo, assim dominando sua realidade e participando destas realidades construídas por ele mesmo (FREIRE, 1983). Tanto a proposta de educação de Freire quanto a proposta de uma crítica reflexiva nas teorias organizacionais de Reynolds buscam idéias para promover uma sociedade justa e democrática através de confrontos sobre a racionalidade dominante. Esta busca por reflexão com os interesses emancipatórios de autonomia e responsabilidade, através de um processo no qual conhecimento e ação, coincidem com as reconstruções de significados.

Segundo Kolb (1997), a capacidade de adaptação e de aprendizagem com os erros e acertos passados está entre as capacidades mais importantes para uma empresa. E para que a aprendizagem ocorra, é necessário que os aprendizes sejam capazes de observar e refletir. Tais capacidades são necessárias para abstrair e criar conceitos capazes de guiar novas experiências.

Diversas perspectivas psicológicas da aprendizagem individual são utilizadas na formulação de perspectivas teóricas da AO (cf. DEFILLIPPI, ORNSTEIN, 2003; ANTONELLO, GODOY, 2007; MAIER, PRANGE, ROSENSTIEL, 2001), como (a) processamento da informação, (b) comportamental, (c) construção social e (d)

aprendizagem aplicada. Esta classificação foi utilizada com alguma variação por diversos autores.

A perspectiva de processamento de informação percebe as organizações como sistema de informação. Seu objetivo é aumentar o conhecimento pela implementação de processos organizacionais que simulam processamento de informação existente em humanos e sistemas computacionais. E o problema da AO resume-se aos processos de armazenamento e recuperação da informação.

Esta visão suporta-se em duas hipóteses psicológicas de aprendizagem. Primeiro esta abordagem assume que a informação, conhecimento e aprendizagem são armazenados na memória coletiva, baseado no acúmulo de experiência de indivíduos dentro da organização, segundo esta abordagem é baseada nos modelos mentais compartilhados para interpretação e dar significado a informação.

Para Senge (1998, p. 234), os modelos mentais compartilhados somente podem ser construídos através de interações entre cada membro de uma organização. Ou ainda através de conversas, nas quais constantemente os indivíduos troquem idéias e conhecimento, na busca de construir uma visão de todos que contenha a visão pessoal de cada um. Desta forma, é possível atingir um real comprometimento para a consecução da visão assim compartilhada.

Esta perspectiva assume que a organização tem sistemas cognitivos e memória e que modelos mentais são desenvolvidos tanto por indivíduos quanto pelas organizações. March *apud* Defillippi e Ornstein (2003) compartilha com Senge (1997) a idéia de que as organizações acumulam conhecimento da aprendizagem de seus membros na forma de código organizacional que constituem os modelos mentais compartilhados. A capacidade de absorver novos conhecimentos da organização depende da capacidade de seus membros individuais e dos conhecimentos pré-existentes. Compartilhar idéias e conhecimento e construir uma visão comum exige diálogo, elemento central para consecução de objetivos que exijam sincronia e coesão entre um grupo de pessoas (SENGE,1997).

Três abordagens psicológicas (cf. ANTONELLO e GODOY, 2007) podem ser identificadas na perspectiva de processamento de informação. A perspectiva biológica, bastante presente quando se afirma que a informação e o processamento são distribuídos na organização; perspectiva cognitiva, quando sugere que o *sensemaking* é um componente crítico para a aprendizagem; e perspectiva da

aprendizagem, quando apresenta uma forte orientação comportamental, ou seja, o comportamento é baseado no padrão estímulo-resposta.

Na perspectiva Comportamental/Evolucionária, quando adotada por teorias da AO, parte-se da idéia de que as conseqüências (do comportamento) são os fatores que mais impactam a aprendizagem (DEFILLIPPI e ORNSTEIN, 2003). O comportamento das organizações e, portanto, a AO acontece a partir de suas histórias e rotinas, ou seja, de sua trajetória. A aprendizagem futura é construída sobre as aprendizagens anteriormente acumuladas, novos comportamentos são resultados da associação entre estímulos, reações e conseqüências (MAIER, PRANGE e ROSENSTIEL, 2001).

Esta abordagem de AO apóia-se no modelo psicológico da cognição quando acredita que novas aprendizagens dependem de aprendizagens anteriores, no modelo da aprendizagem quando afirma que as conseqüências modelam a aprendizagem e no modelo da psicodinâmica quando afirma que a aprendizagem é dependente da história passada (cf. ANTONELLO e GODOY, 2007).

O conceito da construção social para a AO fica mais explícito na perspectiva psicológica sócio-cultural pelos seus conceitos-chave e metáforas básicas. Nesta perspectiva, as situações e o contexto são fundamentais para a aprendizagem. Também a perspectiva da construção social inclui os princípios psicológicos da cognição social e da cognição individual para compreensão dos processos de aprendizagens. A perspectiva psicológica da aprendizagem aparece quando se acredita que a aprendizagem social está embutida nos relacionamentos (cf. FREITAS e GODOI, 2008).

A perspectiva da aprendizagem aplicada sugere que a aprendizagem é baseada na experiência direta, que a aprendizagem é mais efetiva na ação, e normalmente também requer intervenção por treinadores ou consultores para implementar práticas de aprendizagem individual e organizacional.

Esta perspectiva está associada a noções da aprendizagem pragmática de Dewey, de aprendizagem experiencial de Kolb (1997), do processo de aprendizagem de adultos de Mezirow (1991), Merriam e Caffarella (1999), das noções de comportamento de Lewin e Cartwright (1965) e da noção de loops de aprendizagem de Argyris e Schon (1996), levando a modelos de aprendizagem pela ação, os quais defendem que é na ação que acontece a aprendizagem quando indivíduos podem experienciar, refletir sobre suas hipóteses e resultados, testar e

construir novas aprendizagens. Nesta abordagem, as rotinas organizacionais são modelos mentais compartilhados, resultantes dos modelos mentais individuais, que guiam as ações organizacionais.

Esta perspectiva de AO baseia-se nas perspectivas psicológicas da aprendizagem quando acredita que a aprendizagem é dirigida pelas conseqüências (*single-loop*). Da cognição, quando acredita que a aprendizagem é resultante do processamento das experiências da ação e da reflexão e também acredita que a cognição é resultante dos modelos mentais compartilhados. Baseia-se também na perspectiva psicológica da psicodinâmica, quando acredita que a AO é fortemente influenciada pelas rotinas defensivas (ARGYRIS e SCHON, 1996), muitas vezes, inconscientes, de indivíduos e grupos.

É possível perceber que a perspectiva da aprendizagem cognitiva domina nas teorias de AO (cf. DEFILLIPPI, ORNSTEIN, 2003). No entanto, as perspectivas de AO incorporam as perspectivas teóricas da psicologia mais como hipóteses de *background* do que como teorias de suporte.

A perspectiva social para o entendimento da AO ganha importância a partir da visão de autores como Wenger (2003), Elkjaer (2001), Berger e Luckmann (1998), Giddens (1991), Freire (1983), Dewey (1959), Bandura (1978) e Teixeira (1973), que acreditam na aprendizagem guiada pela experiência que é fruto e geradora de múltiplos sentidos, sendo o ambiente social, o *locus*, participante ativo e passivo deste processo.

A corrente da aprendizagem social afirma que os indivíduos aprendem observando outras pessoas em contextos sociais. A aprendizagem se dá através da interação com e no contexto social, sendo assim, a linha que iremos adotar neste trabalho é a da abordagem social para uma melhor compreensão da aprendizagem organizacional.

2.2 A aprendizagem organizacional sob a concepção social da aprendizagem

A abordagem da cognição social tenta entender como os aspectos do conhecimento social (cf. TENBRUNSEL et al., 2004) afetam nossas atitudes e comportamentos (inferências, julgamentos e decisões) nas diversas situações sociais; e como propiciam mudanças em nosso conhecimento.

As teorias de aprendizagem social têm a sua origem no comportamentalismo. Um dos clássicos desta teoria de aprendizagem é Albert Bandura, que defende a aprendizagem pela observação.

A teoria de aprendizagem social ou, de forma mais abrangente, a teoria cognitiva social de Albert Bandura, conforme Azevedo (1997), refere-se a uma teoria de aprendizagem que considera a perspectiva comportamentalista, mas destaca alguns aspectos do comportamento que escapavam à abordagem ortodoxa comportamentalista, tais como os comportamentos resultantes da experiência, observação e da imitação.

Na visão cognitiva social (cf. BANDURA, 1989), as ações das pessoas são também influenciadas por estímulos de seu ambiente social. Esta teoria entende as ações humanas como resultadas de uma interação constante entre comportamentos, cognição e eventos ambientais. A teoria de aprendizagem cognitiva social de Bandura (1986) entende que aprendizagem ocorre fundamentalmente pela observação dos modelos, e das conseqüências observadas. Comportamentos e atitudes que foram julgadas como adequadas, tendem a ser imitadas. Pela perspectiva da cognição social a natureza humana é caracterizada por uma grande potencialidade que pode ser modelada de diversas formas pela experiência direta e observacional (BANDURA, 1986, p.21).

A teoria da aprendizagem social de Bandura (1986) afirma que é no contexto das interações sociais que se aprendem comportamentos que nos permitem viver em sociedade e desenvolver capacidades especificamente humanas (como ler, escrever, falar, etc.). A aprendizagem social desenrola-se ao longo de toda a vida, através do processo de socialização. Significa dizer que um indivíduo desenvolve-se através da observação, identificação e imitação de um modelo, isto é, uma pessoa pode adquirir um comportamento novo observando e imitando outras pessoas.

Sob esta perspectiva, as ações das pessoas são influenciadas basicamente pelas capacidades de simbolização, capacidade de previsão, capacidade vicária (abstração sob exemplos), capacidade regulatória e capacidade de auto-reflexão (BANDURA, 1986, p. 18).

A capacidade de simbolizar provê múltiplas formas de alterar e adaptar seu ambiente. Pelos símbolos, as pessoas transformam experiências em modelos internos para guiar futuras ações. Por símbolos atribui-se significado e forma para experiências da vida, pelos seus conhecimentos e o poder de simbolização as

peças podem encontrar novas formas de agir. Simbolicamente, as peças podem analisar as possíveis soluções. Uma capacidade cognitiva avançada juntamente com uma habilidade de simbolização permite que as peças criem idéias que transcendam suas experiências sensoriais (cf. BANDURA, 1986, p. 18). Por meio de símbolos, as peças podem comunicar suas experiências a outras mesmo distantes do evento no tempo e no espaço.

A capacidade de premeditação (previsão) permite às peças não reagirem simplesmente ao ambiente imediato e nem serem simplesmente guiadas pelo passado, permite que as peças antecipem às conseqüências de suas possíveis ações, determinem objetivos para si e planos de ações. Pelo exercício da previsão, as peças motivam-se a si mesmas e guiam suas ações (cf. BANDURA, 1986, p. 19). Eventos futuros não podem servir como determinantes do comportamento, mas sua representação cognitiva pode ter um forte impacto causal na ação presente. Imagens desagradáveis do futuro mudam nosso comportamento; pela representação simbólica do resultado previsto peças podem alterar as conseqüências futuras. A previsão é produto da capacidade de reflexão.

A capacidade vicária permite a aprendizagem pela observação do comportamento de outras peças e suas conseqüências. A capacidade para aprender por observação permite as peças gerar e regular seus padrões de comportamento sem ter que passar pelo processo de tentativa e erro. A aceleração do processo de aquisição por aprendizagem observacional é vital para o desenvolvimento e a sobrevivência (cf. BANDURA, 1986, p. 20), evitando erros ou conseqüências fatais. Normas sociais, estilo de vida e práticas institucionais são exemplos de aprendizagem de comportamento que se beneficiam da aprendizagem pela observação de modelos. O observador tenderá a repetir o comportamento de seu modelo quando as conseqüências de tal comportamento forem positivas.

A capacidade auto-regulatória permite a avaliação e comparação entre os conhecimentos, padrões adquiridos e resultados de suas ações, o que permite um auto-ajuste dos padrões de comportamento, influenciando suas ações futuras.

A capacidade de auto-reflexão é a capacidade de refletir conscientemente sobre suas ações, o que permite às peças analisar suas experiências e pensar sobre seus processos. Pela reflexão sobre suas várias experiências e conhecimentos, as peças podem gerar novos conhecimentos e alterar suas concepções sobre si mesmo e o mundo.

A ação pessoal nem sempre é objetivamente racional. Racionalidade depende da habilidade de argumentação, que nem sempre é bem desenvolvida ou usada efetivamente. As pessoas falham ao fazer julgamentos baseados em inferências ou informações inadequadas ou por não considerar todas as conseqüências ou diferentes opções. Além disso, exemplos errados e interpretações equivocadas dos eventos levam a concepções errôneas sobre si mesmo e sobre o mundo (BANDURA, 1986, p.22).

Schuck (1997, p. 243) afirma que aprender é uma experiência social; o aprendizado ocorre através de interações com outras pessoas e de seu auxílio. Para passar dos objetos e ações ao campo do significado, o aprendiz conversa com outras pessoas para expandir seu campo de entendimento. Durante o diálogo, idéias e experiências são compartilhadas e o aprendiz expõe seus problemas, gera hipóteses, conduz experimentos e reflete sobre os resultados. Wenger (2003) também afirma que o conhecimento é socialmente construído e todo aprendizado ocorre pela participação em processos sociais via relacionamentos diversos.

Na aprendizagem em organizações, no contexto social, verifica-se que a aprendizagem não é uma atividade totalmente individual, e vários autores afirmam que grande parte da aprendizagem dos indivíduos nas organizações se dá por interação social (ver, por exemplo, ANTONACOPOULOU e CHIVA, 2007; ELKJAER, 2003; GHERARDI e NICOLINI, 2004; DEFILLIPPI e ORNSTEIN, 2003). Essa perspectiva não considera o aprendiz apenas como um agente que recebe e transforma informação, e sim, que simultaneamente está interagindo ativamente dentro de um contexto sócio-cultural, onde participa na criação da realidade. Considera-se o papel das pessoas e o papel do contexto organizacional no processo de aprendizagem nas organizações, o conhecimento é gerado a partir das relações interpessoais e das interpretações desenvolvidas durante o trabalho.

A teoria social cognitiva de aprendizagem traz em si concepções e fundamentos essenciais para uma melhor compreensão da aprendizagem organizacional e de suas conseqüências e possibilidades para o mundo da gestão (FREITAS e GODOI, 2008).

Easterby-Smith e Araújo (2001), discutindo debates e tendências em aprendizagem organizacional, apontam que a distinção mais significativa entre os autores que escrevem sobre aprendizagem organizacional está na concepção da aprendizagem como um processo técnico ou um processo social. Na visão técnica, a

aprendizagem organizacional depende de uma correta leitura, processamento e interpretação de dados, com posteriores ações suportadas por uma interpretação lógica e racional. Na perspectiva social, entende-se que a aprendizagem é algo que emerge das interações sociais, ou seja, é socialmente construída (BERGER e LUCKMANN, 1998); focaliza-se, então, a maneira pela qual as pessoas atribuem significados a suas experiências de trabalho, que podem ser explícitas ou tácitas. Freitas e Godoi (2008) entendem a aprendizagem como socialmente construída, como um processo político que está fortemente entrelaçado à cultura da organização, sendo que a aprendizagem define a cultura da organização, mas, ao mesmo tempo, é fruto da mesma, sendo limitada e influenciada pelas formas de comportamentos e práticas “não-canônicas”.

A aprendizagem como construção social para a AO enfatiza o contexto social, ao assumir que a aprendizagem está embutida nos relacionamentos e relações entre as pessoas. A perspectiva da construção social complementa as demais perspectivas por focar a AO incluindo o social, que media os processos cognitivos de interpretação e construção de sentido. Weick e Westley (2004) concebem a organização como um sistema de construção de sentido quando se envolve em ciclos recorrentes de representação, seleção e retenção. Os aspectos situacionais são vistos como fundamentais para a aprendizagem, pois ela acontece pela observação dos comportamentos e conseqüências experimentadas por outros indivíduos (BANDURA, 1986).

Na abordagem da aprendizagem social, as pessoas podem aprender pela observação (BANDURA, 1986), percepção e interpretação. Bandura (1986) acredita que a motivação pode impactar na aprendizagem individual.

Antonello e Godoy (2007) entendem que a aprendizagem é parte da cultura organizacional, pois a aprendizagem organizacional não é algo que acontece dentro da mente das pessoas, mas é fruto da interação entre os indivíduos. Esta interpretação baseia-se fortemente pela constatação de que é exatamente pela socialização que novos indivíduos “aprendem” os padrões de comportamento na organização (LEWIN, 1978).

O foco da teoria de aprendizagem individual está no como as pessoas obtém o conhecimento e não no como o contexto organizacional é o elemento chave para aprendizagem, socialização e desenvolvimento dos membros organizacional. Em outras palavras, a teoria da aprendizagem individual é criticada por negligenciar a

dimensão ontológica da aprendizagem e somente focar a dimensão epistemológica. A importante diferença da teoria da aprendizagem social é que ela abarca tanto a epistemologia quanto a ontologia da aprendizagem (ELKJAER, 2003).

Na teoria da aprendizagem social, a aprendizagem é um caminho para ser e tornar-se parte do mundo, o que inclui a organização. A aprendizagem é a matéria para desenvolvimento da identidade. Ao mudar o conteúdo da aprendizagem de aquisição de conhecimento para formação de identidade, expande-se o conceito de aprendizagem para incluir uma dimensão ontológica (ELKJAER, 2003). Nicolini e Mezner (1995) também percebem a AO como um processo de construção de identidade, quando organizações, através de seus agentes, transformam suas experiências gerando conhecimento e aprendizagem.

Na literatura de aprendizagem organizacional, baseada na teoria de aprendizagem social, a aprendizagem é considerada parte integral da prática diária da vida e do trabalho organizacional, e não se faz distinção de aprendizagem individual e organizacional (ELKJAER, 2003). Nicolini, Gherardi e Yanow (2003) destacam que prática é, ao mesmo tempo, o que produzimos e o resultado deste processo. É sempre produto de uma condição histórica específica, resultando de práticas anteriores e transformadas na presente prática. A importante contribuição desta tradição consiste no *insight* epistemológico e metodológico de que a prática é um sistema de atividades onde o conhecer não é separado do fazer e o aprender é uma atividade social, não meramente cognitiva.

Teixeira (1973), estudando a pedagogia de Dewey, afirma que a aprendizagem com sentido e valor é aquela integrada ao contexto; idéia esta talvez precursora do conceito de aprendizagem situada.

No pragmatismo de Dewey (1971), o conteúdo da aprendizagem deve ser entendido como o desenvolvimento da experiência humana, o que serve para conhecer sobre o mundo e tornar-se parte dele. Não é possível desenvolver experiência como um processo de conhecimento ou um processo de execução, experiência engloba ambos os processos. Nicolini, Gherardi e Yanow (2003) reforçam que o entendimento da ação humana requer considerar o contexto histórico e social de forma integral; é a partir das relações que o homem constrói e dá significado a sua realidade, pelos atos de criação, recriação e decisão, ele vai modificando e dando significado ao seu mundo (FREIRE, 2002).

Na teoria da aprendizagem social, desenvolvimento e aprendizagem são processos inseparáveis (GHERARDI e NICOLINI, 2004, p.35), e complementam um ao outro na compreensão da aprendizagem como participação em processos sociais (ELKJAER, 2003).

Muito da literatura da aprendizagem organizacional é uma cópia da *Learning Organization*, que parte da teoria da aprendizagem individual; e a teoria da aprendizagem social na literatura da aprendizagem organizacional acaba ficando fora da crítica (ELKJAER, 2003).

A mudança organizacional fica comprometida quando se busca a mudança somente através da compreensão e do estímulo da aprendizagem individual, sem compreender e analisar as influências das relações interpessoais no desempenho organizacional (ELKJAER, 2003). Nicolini, Gherardi e Yanow (2003) complementam que o conhecimento é adquirido por alguma forma de participação e é continuamente reproduzido, negociado, sempre dinâmico e provisório.

Uma teoria de aprendizagem social na aprendizagem organizacional permite focar a aprendizagem que ocorre fora da mente individual e dentro do contexto organizacional, como um espaço para a aprendizagem. Isto significa que as ações organizacionais dirigidas para desenvolver a aprendizagem organizacional não podem unicamente ser focalizadas na mudança da maneira de pensar dos indivíduos; mas deve ser focalizada no contexto organizacional, em seus padrões de participação e interação (ELKJAER, 2003); até mesmo porque a perspectiva social da aprendizagem organizacional entende que a aprendizagem é uma atividade como qualquer outra dentro da organização, estando intrínseca nas atividades que sustentam a organização (GHERARDI e NICOLINI, 2004, p.53). Para Wenger (2003), as organizações são sistemas sociais de aprendizagem que também fazem parte de outros sistemas sociais de aprendizagem e sua sobrevivência depende de sua aprendizagem organizacional sobre como proceder em tais sistemas.

Elkjaer (2003) comenta que a razão para aplicar uma teoria de aprendizagem social é que os indivíduos são diferentes entre si e que a aprendizagem pela mudança de suas maneiras de pensamento não é a única maneira de aprendizagem. E mesmo quando esta mudança de pensamento ocorre será sempre diferente de um indivíduo para outro. As organizações consistem em pessoas reais, cada uma com suas experiências, história e expectativas para o futuro; o que forma o contexto organizacional junto com a prática específica do trabalho, os artefatos ou

as regras e os regulamentos organizacionais. Nicolini, Gherardi e Yanow (2003) reforçam que os estudos buscam investigar as implicações teóricas e conseqüências desta representação do conhecimento organizacional como situado nas práticas da ação e que são relacionais, mediadas pelos artefatos e sempre dentro de um contexto de interação. E é deste ponto que aprendizagem e aprendizagem organizacional acontecem (ELKJAER, 2003).

Abaixo um quadro comparativo das teorias tradicionais e teorias de aprendizagem organizacional sob a perspectiva social.

	Aprendizagem organizacional centrada no indivíduo Teorias Tradicionais	Aprendizagem Organizacional Perspectiva social
Concepção da aprendizagem	Aprendizagem centrada na intuição individual, na interpretação coletiva e na institucionalização organizacional	Aprendizagem via interação, em um campo social Contexto e indivíduos são mutuamente incentivados e limitados
Quem aprende	Indivíduos, grupos e organização, de maneira fragmentada	Indivíduo e organização são construídos no contexto, quanto construtor do mesmo.
Comportamento do indivíduo	Determinado pelas características individuais	Determinado pelo contexto e experiências
Construção de significados	Significados pelas características Individuais	Significados situados construídos na relação
Fator de Aprendizagem	Habilidades Conhecimentos individuais	Contexto é a chave para aprendizagem

Quadro 2: Comparação das Teorias Tradicionais de AO e Aprendizagem social

Fonte: Elaborado pela autora

Dentro de clássicos estudos, como a psicologia cognitivista de Lewin (1940) e a sociologia de Giddens (2003), encontramos alguns alicerces importantes para AO sob a perspectiva social e buscamos relacionar suas contribuições para uma melhor compreensão deste intrincado fenômeno.

2.3 A perspectiva social da aprendizagem organizacional e o pensamento de Kurt Lewin

As afirmações de Mailhiot (1977, p. 50) de que os comportamentos dos indivíduos enquanto seres sociais é resultado de uma dinâmica gerada independente das vontades individuais, de que os fenômenos de grupo têm características próprias e que toda dinâmica de grupo é resultado do conjunto das interações dentro de um espaço psico-social implicam dizer que o comportamento dos indivíduos, quando em grupos, em um ambiente social, não acontece de acordo com o esperado pelas teorias que explicam o comportamento individual, sem a consideração do contexto social. Ou seja, o comportamento resultante se dá em função do contexto, defendendo a perspectiva da aprendizagem social para uma correta compreensão da aprendizagem organizacional.

A influência do ambiente social e a dinâmica das situações sociais já identificadas por Lewin e Cartwright (1965) como fundamentais na formação e transformação das atitudes coletivas, conformam as ações e reações individuais (cf. BANDURA, 1986), favorecendo algumas e inibindo outras.

Para Lewin (1946), as decisões de grupo dependem de como o grupo percebe a situação, por isso esta decisão pode ser influenciada pela mudança na percepção. A percepção grupal do resultado da ação social é essencial na escolha de próximas opções.

Ainda na percepção de Lewin (1978), o grupo é um todo irreduzível aos seus constituintes individuais porque não há fronteiras imutáveis entre as consciências individuais e o contexto onde os indivíduos estão inseridos, assim as atitudes coletivas e pessoais são resultantes de pressões, tanto internas à consciência individual, quanto contextuais.

Assim, Lewin cunha a noção de campo social como um espaço onde as pessoas, os objetos, as instituições, os grupos e os acontecimentos sociais são elementos das situações sociais, que mantêm entre si relações dinâmicas. Mailhiot

(1977, p. 54) afirma que, para Lewin, o campo social é uma *gestalt*. Ou seja, um todo que não pode ser reduzido aos subgrupos que nele coexistem ou aos indivíduos que dele fazem parte. As teorias gestálticas têm como referência o estímulo e a percepção, num contexto social, ou seja, quando o indivíduo percebe a relação entre estímulo e campo surge o insight, novos padrões de estímulos resultam em novas aprendizagens.

A indivisibilidade entre indivíduo e organização, defendida pela perspectiva social da aprendizagem organizacional é evidenciada pela noção de campo social de Lewin. Conforme Garcia-Rosa (1974, p. 62) entende, Lewin concebe a noção de campo social como sendo o grupo e seu ambiente e a afirmação de que o grupo é constituído pela soma de seus membros não faz sentido para Lewin. Pois um grupo possui uma estrutura e um sistema de relações próprias com outros grupos. A interdependência dinâmica entre os membros é característica essencial de um grupo e não a semelhança entre os mesmos. Afirmar que a essência de um grupo é a interdependência dinâmica entre seus membros significa concebê-lo como um todo dinâmico, e que uma mudança realizada em uma de suas subpartes vai refletir sobre todas as outras subpartes, mudando seus estados.

Berger e Luckmann (1998, p. 176) afirmam que o processo de aprendizagem ocorre em circunstâncias carregadas de alto grau de emoção, ou seja, a interiorização somente acontece quando ocorre uma forte identificação permitindo a construção de significados e identidade subjetivamente coerente e plausível; esta constatação reforça a importância dos conceitos de dinâmica de grupos e campo social (LEWIN, 1946) para o processo de aprendizagem organizacional.

Nicolini, Gherardi e Yanow (2003) reforçam as teorias de Lewin quando aponta que para o entendimento da ação humana requer considerar o contexto histórico e social de forma integral de onde a mesma acontece.

A visão de Lewin sobre a dinâmica dos grupos e a noção de campo social como um todo indivisível afiança a teoria da estruturação de Giddens e suas conseqüências para uma perspectiva social da aprendizagem organizacional, quando é necessário considerar a inevitabilidade das conseqüências da interação e da interdependência entre os indivíduos e as organizações sociais.

2.4 Teoria da Estruturação e a perspectiva social da Aprendizagem Organizacional

As concepções que predominam a respeito das relações entre indivíduo e sociedade dizem que a diferenciação das partes gera a unidade do conjunto; porém, afirma também que o contrário é verdadeiro. Os indivíduos convivem em sociedade, que é mais do que um somatório daqueles que a integram; mais que isso, é a sociedade, em múltiplos sentidos, que dá origem ao indivíduo. Nós fazemos a sociedade ao mesmo tempo em que somos moldados e formatados em nossas ações, comportamentos e modo de vida pela sociedade (ASENSI, 2006).

Para Giddens (2003), a estrutura é o conjunto de recursos e regras continuamente geradas e geradoras no processo de reprodução social, a noção de estrutura é fundamentalmente processual, são basicamente as práticas padronizadas e recorrentes, que são aceitas, e constantemente construídas e reconstruídas em um determinado tempo e espaço. É na interação social que os indivíduos desenvolvem-se ao longo da vida, ao encontrar e ajustar continuamente suas formas de viver e de se organizar em sociedade. Assim, a conduta humana é tanto guiada e determinada por fatores subjetivos e individuais quanto por fatores estruturais.

Conforme Giddens (2005), a organização é uma estrutura social onde os indivíduos interagem, e com certeza na condição de seres sociais, agindo como tais (de acordo com princípios da teoria social), capazes das mudanças almejadas pelos indivíduos, mas dentro das regras, rotinas e comportamentos institucionalizados.

A teoria da estruturação de Anthony Giddens, tendo por principal pressuposto que a estrutura e indivíduo (agente) conformam-se mutuamente, ao estimular e limitar ao mesmo tempo as possibilidades de ação, parece adequada quando analisamos aprendizagem organizacional sob a perspectiva social. Nicolini e Mezner (1995) identificaram que as diversas abordagens, mesmo que diferentes, reconhecem a importância do contexto, o que inclui a estrutura organizacional, no processo da AO.

Teixeira (1973) e Giddens (2003) percebem que sociedade e indivíduos são produto e resultado da vida social que é constantemente criada e recriada na interação.

Considerando a teoria da estruturação (BERENDS et al., 2003), busca-se integrar os níveis de aprendizagem (individual e organizacional). Conforme os autores, existem quatro razões para considerar a teoria de estruturação importante para compreensão do relacionamento entre aprendizagem individual e organizacional. Primeira: o relacionamento entre fenômenos individuais e coletivos é central na teoria da estruturação. Segunda razão: Giddens, em sua teoria, considera fundamental a capacidade de conhecimento dos indivíduos. Terceiro: a análise de Giddens da estrutura considera uma interação entre aprendizagem, poder, recursos econômicos e normas. E a quarta razão é que a teoria da estruturação considera a dinâmica da realidade social, e o processo de aprendizagem é um destes fenômenos naturalmente dinâmicos.

Cohen (1999) comenta que a teoria da estruturação busca desfazer o dualismo indivíduo versus sociedade, o dualismo agência versus estrutura. Agência e estrutura são dois lados de uma mesma realidade social, portanto inseparáveis. Indivíduos e estrutura se inter cruzam nas práticas sociais recorrentes.

Para Giddens (2003), um sistema social existe da relação reproduzida entre atores ou coletividade, organizado como práticas sociais regulares, isto faz as práticas como o domínio primário das ciências sociais. Práticas são ações recorrentes e regularizadas de indivíduos situados em um sistema social, que criam e recriam o sistema, reforçando esta idéia confirma Gherardi (2004), ao afirmar que as pessoas são sempre atores e produtores de sua realidade e estruturas existem como uma propriedade das práticas sociais. Giddens (2003) esquematiza um quadro dinâmico da estrutura, como resultado e recurso para a ação, ambos limitando e favorecendo-a; estruturas são resultados da percepção enquanto são produzidos e reproduzidos na interação.

De acordo com a teoria da estruturação organizações não são mais do que práticas regularizadas de indivíduos. A aparente habilidade das organizações para agir consiste na agência de seus membros constituintes.

Berends et al. (2003) definem aprendizagem organizacional como desenvolvimento do conhecimento pelos membros organizacionais, considerando aquele conhecimento aplicável nas atividades organizacionais, o que implica em potencial para mudança destas atividades.

A perspectiva estruturacionista da aprendizagem organizacional considera o desenvolvimento da aprendizagem e do conhecimento baseado nas práticas,

concordando com a teoria pragmática de Jonh Dewey, que serviu de suporte para a defesa da perspectiva social de aprendizagem defendida por (ELKJAER, 2003; GHERARDI e NICOLINI, 2004; ANTONACOPOULOU e CHIVA, 2007; DEFILLIPPI; ORNSTEIN, 2003) que concebe aprendizagem como parte inseparável e integral das práticas sociais.

Nicolini e Mezner (1995) identificam na literatura que as estruturas organizacionais são tanto resultado quanto fonte de aprendizagem organizacional. Alguns autores como Cyert, March, Ducan, Weiss, Levitt, Lant e Mezas, confirmam a importância das estruturas no processo de aprendizagem das organizações, quando confirmam a estrutura como agente do processo, apesar de uma estrutura inapropriada não terminar com a AO, ela pode obstruí-la (NICOLINI e MEZNAR, 1995).

De acordo com a teoria da estruturação (GIDDENS, 2003), sistemas sociais consistem em práticas recorrentes. Assim, nós assumimos que mudanças nas atividades organizacionais consistem em mudanças nas práticas recorrentes executadas pelos membros da organização. Baseado na teoria da estruturação, supomos que o processo de aprendizagem organizacional é realizado nas práticas organizacionais como uma forma específica de estruturação.

Tanto Lewin como Giddens trazem uma contribuição importante para aprendizagem organizacional. O próximo quadro busca revisar estas contribuições.

Características da Aprendizagem Social	Lewin	Giddens
Aprendizagem ocorre na interação	Teoria de campo	Dualidade da estrutura
Influenciada no contexto	<i>Gestalt</i>	Estrutura e agente conformam-se mutuamente
A organização é indivíduos e grupos interligados (inseparáveis)	Dinâmica de grupo	Agência e estrutura são dois lados de uma mesma realidade social.
Aprendizagem situada	Campo social	Indivíduos e estrutura se inter cruzam nas práticas sociais recorrentes.

Quadro 3: Revisão das Teorias de Lewin e Giddens

Fonte: elaborado pela autora

3 METODOLOGIA

Com o objetivo de compreender o processo de aprendizagem organizacional sob a perspectiva social em um laboratório farmacêutico em Santa Catarina, foi utilizada nesta investigação a estratégia de estudo de caso qualitativo do tipo exploratório (YIN, 2001), a partir de entrevistas abertas em profundidade (GODOY, 2006). As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas em sua íntegra, de forma a tornar possível a recomposição do discurso dos entrevistados e a categorização, utilizando por base aspectos transpostos das teorias: aprendizagem social de Bandura; teoria de campo de Lewin e teoria da estruturação de Giddens.

A pesquisa sobre o processo de aprendizagem na organização seguiu os seguintes passos metodológicos: a) realização de entrevistas abertas até a saturação amostral; b) transcrição; c) análise exploratória dos discursos, com base nas categorias analíticas; e) categorização dos elementos do processo de aprendizagem organizacional. Na seqüência, o quadro *design* da pesquisa relaciona os procedimentos metodológicos utilizados.

Abordagem	Perspectiva Social
Tipo de Pesquisa	Qualitativa
Estratégia de Pesquisa	Estudo de caso Exploratório
Amostra	10 funcionários de um laboratório Farmacêutico
Amostragem	Não-probabilística
Tamanho da amostra	Critério de Saturação amostral
Técnica de análise do material empírico	Categorização
Categorias para análise	<ul style="list-style-type: none"> - Aprendizagem vicária, observacional e pela imitação - Relações de influência pela interação social - Processo de conformação mútua

Quadro 4: Design da pesquisa

Fonte: elaborado pela autora

3.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa qualitativa tem por objetivo não apenas avaliar os resultados, mas principalmente avaliar o processo, compreender o fenômeno e ir além da simples observação, entrar na sua estrutura mais íntima (GODOI, 2006).

A pesquisa qualitativa interpreta os significados e as intenções dos atores, buscando compreender os fenômenos. De acordo com Godoi (2006), não se trata de uma análise do texto, mas sim uma análise contextual, buscando o sentido das palavras para quem o enuncia naquele contexto social. Nesta perspectiva, o pesquisador procura ser parte do processo da pesquisa, ao trazer suas habilidades pessoais com vistas a enriquecer a pesquisa.

Com o objetivo de compreender o processo de aprendizagem organizacional, através da perspectiva social, buscou-se uma metodologia que nos aproximasse mais do objeto de estudo. Assim se deu a opção pela abordagem qualitativa, pois esta interage em um nível da realidade em que é possível aproximar-se do mundo dos significados, das crenças, valores e atitudes.

A pesquisa qualitativa visa não apenas o resultado, mas principalmente o processo, pois considera-se impossível entender o comportamento humano sem a compreensão das suas estruturas, onde os indivíduos interpretam seus pensamentos, sentimentos e emoções (GODOI, 2006).

3.2 Estratégia de Pesquisa

A pesquisa teve por objetivo compreender o fenômeno da aprendizagem organizacional via perspectiva social, verificando este processo em um laboratório de fabricação de medicamentos; assim, a estratégia de estudo de caso foi utilizada por permitir compreender a situação (GODOY, 2006; MERRIAN, 1998) e obter os dados necessários à execução da investigação.

Para Godoy (2006), o estudo de caso é um método de olhar a realidade social que permite a coleta de dados via diversas formas como entrevistas, observação e documentos, que viabiliza melhor apreensão do objeto de estudo. Na percepção de Godoy (2006), o estudo de caso é indicado, quando o objetivo é capturar e entender

a dinâmica da vida organizacional (YIN, 2001) tanto em relação às atividades formais quanto às informais.

O estudo de caso, conforme Yin (2001), é uma estratégia de pesquisa que permite a compreensão dos fenômenos sociais complexos, ao possibilitar uma investigação ampla e holística, portanto, aumentando a chance de a pesquisa refletir a realidade. Pode ser exploratória, explanatória ou descritiva, sendo possíveis evidências qualitativas ou quantitativas. Em estudos organizacionais onde se busca a compreensão dos fenômenos, é necessário investigar comportamentos e eventos que dificilmente podem ser controlados ou manipulados, e busca-se responder questões do tipo “como” e “por que”. Quando o foco são fenômenos contemporâneos, o estudo de caso mostra-se apropriado pela sua capacidade de lidar com uma variedade de evidências, como documentos, relatórios, pesquisas, fotografias, entrevistas e também observações, permitindo uma percepção ampla dos fenômenos estudados.

A estratégia de pesquisa proposta para este trabalho é o estudo de caso qualitativo e único, que permite a particularização do objeto de pesquisa, a inclusão e consideração de diversos fatores que influenciam os processos e resultados de um grupo ou de uma organização, inclusive, fatores comportamentais, emocionais e as observações do próprio pesquisador. Exploratório descritivo por buscar compreender o fenômeno da aprendizagem organizacional via a ótica da aprendizagem cognitiva social em um laboratório farmacêutico.

Esta estratégia de pesquisa é apropriada para investigação de fenômenos num contexto organizacional, principalmente em estudos de fenômenos como o da aprendizagem organizacional, onde o limite entre fenômeno e contexto não é claramente delimitado. Para Merriam (1998), o estudo de caso contribui de maneira bastante particular para a compreensão de fenômenos organizacionais, individuais e sociais.

3.3 População e Amostra

A amostra teórica foi definida de acordo com o princípio da saturação. Glaser e Strauss (1967) dizem que a investigação avança em profundidade e números de entrevistados até que novos dados não mais agreguem novas informações ao assunto pesquisado.

O objeto de estudo, neste caso, constitui-se em um laboratório farmacêutico de caráter privado, sediado em Santa Catarina. A amostra foi não probabilística, sendo escolhidos não intencionalmente os funcionários da empresa, utilizando o critério de saturação amostral.

3.3 Método de coleta do Material Empírico

A coleta de dados foi realizada através da entrevista em profundidade que, conforme Godoy (2006), é utilizada quando o pesquisador deseja compreender os processos e interações sociais que se desenvolvem nas organizações, ao considerar o contexto no qual estão inseridos, possibilitando uma análise processual, contextual e longitudinal do que ocorre nas organizações e dos significados resultantes.

A prática da entrevista em profundidade na coleta do material empírico, para Sierra (*apud* GODOI e MATTOS, 2006), é um tipo de entrevista que viabiliza a investigação das experiências, idéias, valores e estrutura simbólica do entrevistado. Sobre a entrevista em profundidade ou simplesmente entrevista qualitativa, Godoi e Mattos (2006) afirmam que o estilo aberto e quase informal deste tipo de investigação “permite a obtenção de uma grande riqueza informativa; proporciona ao investigador a oportunidade de clarificação e seguimento de perguntas e respostas em uma interação direta e flexível”.

Entrevistas abertas servem a pesquisas dirigidas ao esclarecimento de situações, atitudes e comportamentos e busca de significados (MATTOS, 2006). Para a análise das entrevistas, usamos a interpretação de Mattos (2006) da entrevista como conversação, uma interação lingüística.

Na entrevista sob a perspectiva teórica da pragmática da linguagem, buscam-se as informações não manifestas por palavras, a observação das reações, ações e expressões faciais e corporais; encoraja-nos na busca da dimensão simbólica do que se diz que, por vezes, é mais forte que a semântica (MATTOS, 2006), permitindo ao investigador obter informações diversas do ato da fala.

Adverte Mattos (2006) que, da mesma forma, quaisquer atitudes do entrevistador, bem como suas expressões, afetam as ações, reações e as conexões realizadas pelo entrevistado em sua comunicação. As reações do entrevistado, do mesmo modo, agem sobre a forma de condução da entrevista pelo entrevistador, e as conseqüências advindas deste fato.

Para preservar o significado pragmático da fala do entrevistado, a interpretação deve incluir, além da transcrição da entrevista, a própria gravação oral, para a geração de análise dos resultados e incluir o sujeito pesquisador (RICOEUR *apud* MATTOS, 2006). Esta é uma dimensão reflexiva, na busca da influência do pesquisador na formação de significados pelo entrevistado.

A pesquisa de campo possibilitou compreender como a AO ocorre a partir de um processo social integrado, de forma que a AO acontece com e na interação dentro de um contexto específico. A AO é considerada um processo recursivo resultante da interação entre indivíduos e organização. A partir desta perspectiva, a pesquisa visou compreender o processo de aprendizagem social, bem como o contexto como *locus* da aprendizagem, que compõe tanto a fonte de recursos para a AO quanto o destino do resultado da aprendizagem. Também objetivou verificar a influência do contexto sobre o processo de AO, bem como possibilidades de influência sobre o mesmo para facilitação da aprendizagem.

A construção da pesquisa deu-se a partir dos relatos orais dos funcionários, sem roteiro pré-definido. A saturação da amostra chegou no décimo funcionário. Buscamos entrevistar pessoas que tinham mais vivência na empresa e gestores, sendo que cada entrevista teve tempo de duração médio de uma hora, o que permitiu troca de afetividade entre pesquisados e pesquisadora. Os pesquisados tiveram oportunidade de expressar sentimentos, emoções e expectativas de sua vida profissional. Na análise e tratamento dos dados, as entrevistas foram transcritas na íntegra, de forma que foi possível a recomposição do discurso dos entrevistados. Na transcrição, foram utilizadas as orientações de Brown e Yule (1993): procurou-se

registrar o que se dizia, evitando a interferência e a correção da linguagem. Utilizou-se para marcar o silêncio do entrevistado as orientações de Brown e Yule (1993).

OCORRÊNCIAS	SINAIS
Pausa breve	-
Pausa longa	+
Silêncio	++
Comentários descritivos do transcritor	(minúsculas)
Incompreensão de palavra ou segmento	(...)

Quadro 5: Normas para Transcrição

Fonte: Adaptado de Brown e Yule (1993)

Para a coleta de dados, buscamos as teorias e construímos o seguinte quadro teórico, com categorias que emergiram das teorias durante a análise preliminar, aqui transpassadas para a esfera organizacional.

Aspectos da Teoria Utilizados na Pesquisa Empírica	Teoria
Aprendizagem vicária, observacional e pela imitação	Sócio-cognitiva – Bandura
Relações de influência pela interação social	Campo – Lewin
Processo de conformação mútua	Estruturação – Giddens

Quadro 6: Categorias analíticas e suas teorias

Fonte: Elaborado pela autora

3.4 Procedimentos de Análise e Interpretação de Dados

O processo de análise e interpretação dos dados começou primeiramente com a transcrição de cada entrevista, de acordo com as orientações de Brown e Yule (1993), identificação dos relatos que indicavam um processo de aprendizagem e classificação dos relatos quanto às categorias teóricas. Na seqüência, utilizando todas as entrevistas, os relatos foram agrupados segundo as categorias e foi realizada uma aproximação dos relatos com o referencial teórico sobre a perspectiva social da AO. Finalmente, partiu-se para a interpretação e análise dos relatos quanto a sua aderência à teoria sobre a aprendizagem social e a reflexão sobre a possibilidade de contribuição da teoria de campo e da teoria da estruturação na compreensão deste processo, verificando-se a validade e importância de uma perspectiva social da AO.

A análise detalhada dos dados buscou nas entrevistas evidências da AO via processo social; o procedimento de análise dos dados considerou tanto as entrevistas transcritas quanto as percepções do entrevistador durante o processo de investigação.

Os relatos obtidos nas entrevistas permitiram identificar como as teorias sobre os processos sociais de influência mútua e aprendizagem, constantes da revisão de literatura desta pesquisa, contribuem significativamente na compreensão da AO.

4 RESULTADOS

O presente capítulo, cujo objetivo consiste na apresentação e análise dos dados de pesquisa, é composto de duas sessões: na primeira, apresentamos o histórico da empresa, com base nos dados secundários e primários coletados durante as entrevistas e, em seguida, abordamos os resultados com base em aspectos de influência sobre a AO a partir da teoria de Bandura, Lewin e Giddens, conforme a revisão de literatura.

4.1 Contexto da Empresa Estudada

Com o intuito de proteger a organização, evitamos dados e informações que possam comprometê-la de alguma forma, até porque não é o objetivo deste trabalho divulgar a empresa. Optou-se pelo sigilo empresarial.

O laboratório foi inaugurado em Santa Catarina nos anos 60. O fundador do laboratório inicialmente trabalhava com farmácia, portanto, atuava somente com venda de medicamentos. Mas com o aumento da demanda, o empresário sentiu necessidade de ter sua própria fabricação de medicamentos. A sua filha, com formação em Farmácia, começou a atuar na empresa desde então. A empresa teve sua primeira expansão de venda em outras regiões do país e, em 10 anos, já estava atuando em todo o Brasil. A decisão de divulgar seus produtos no meio médico foi determinante na expansão da empresa.

Em meados dos anos 80, as leis referentes à fabricação de medicamentos passaram a exigir mais rigor. Neste momento se iniciou o processo de normatização da empresa, inclusive com a compra de uniformes para diminuir o risco de contaminação. A partir dos anos 90, foi necessário renovar e atualizar o maquinário e investir em tecnologia. A empresa passou por mudanças na gestão e controle da organização, que envolveu o sistema público, mas não obtivemos autorização para divulgar estes dados. Em 2004, a empresa foi comprada por um empresário paulista, que contratou um executivo para administrar o laboratório. Neste momento da organização, as mudanças em tecnologia e em mão-de-obra qualificada, como farmacêuticos e químicos, começaram a se acelerar, também impelidas pelas novas

regras da vigilância sanitária, que normatiza e fiscaliza a fabricação de medicamentos.

A empresa hoje fabrica mais de 40 tipos de medicação, tem em seu quadro de funcionários mais de 20 farmacêuticos e três químicos, contando com mais de 100 colaboradores, estando dividida em vários setores: sólidos, líquidos, gerencia de produção, controle de qualidade, administrativo, embalagens e, em 2006, foi implantando o departamento de desenvolvimento de produtos com o objetivo de, em dois anos, conquistar a posição de pioneira em mais linhas de medicamentos.

A previsão da empresa é de mudar de sede em 2011, visando ter um local mais amplo e moderno, com alta tecnologia para suprir as novas demandas da ANVISA, que vem sendo discutida no âmbito nacional. Conforme afirma a administração da empresa, a nova sede tem a finalidade de proporcionar aos clientes a mesma confiança de sempre em seus produtos.

4.2 Análise das categorias

Esta sessão está dividida em três partes: na primeira se analisa as entrevistas com base nos aspectos da aprendizagem social de Bandura; optou-se por unir os três tipos de aprendizagem: aprendizagem vicária, observacional e pela imitação. Esta união se deve ao fato da riqueza das entrevistas, e também porque não é nosso objetivo fragmentar, assim também foi feito com aspectos da teoria do campo e dinâmica de grupo de Lewin e a estruturação de Giddens.

Pela revisão teórica e análise das entrevistas, identificamos os aspectos das teorias relevantes para pesquisa. São eles: aprendizagem vicária, observacional e pela imitação, relações de influência pela interação social e processo de conformação mútua.

Nas análises se destacam alguns trechos relevantes do discurso.

4.2.1 Aprendizagem no ambiente de trabalho

A pesquisa permitiu compreender os pressupostos teóricos da perspectiva social da AO, que afirma que a aprendizagem é algo que emerge das interações sociais (GHERARDI e NICOLINI, 2004, p.47) e é socialmente construída (BERGER e LUCKMANN, 1998).

A importância da perspectiva social para a compreensão da AO, na constatação de Dewey (*apud* TEIXEIRA, 1973), deve-se ao fato de a experiência ser uma relação que se processa entre dois elementos possibilitando uma modificação da realidade de ambos. As experiências humanas de reflexão e conhecimento também geram esta alteração simultânea no agente do conhecimento e na coisa conhecida. Modificam-se as existências dos elementos pela alteração das relações existentes entre elas. Assim, parece que a perspectiva social pode oferecer uma oportunidade para melhor entendimento do processo de aprendizagem nas organizações.

A teoria da aprendizagem social proposta por Bandura coloca como elemento central da aprendizagem a observação, mediando e guiando todo processo, seja pela experiência direta ou observada. Apesar da simplicidade da teoria de Bandura, pouco se observa na literatura a sua ligação com as teorias da AO. Talvez pelo seu caráter pouco instrumental, já que esta perspectiva inclui o ambiente e as relações no processo de aprendizagem, o que denota ser este processo de aprendizagem pouco gerenciável.

O reconhecimento da complexidade das organizações, ambiente e relações, abriu espaço para o reconhecimento de que o controle e a previsibilidade total são desejos de um pensamento positivista impossível de ser alcançado. O que torna a perspectiva social apropriada por já pressupor que aprendizagem é um processo que pode ser facilitado por ajustes no ambiente social, mas difícil de ser gerenciada.

Expressões como: *“Então sempre que as coisas não vão bem eu procuro ele direto se é pra resolver é melhor ir direto com ele sem passar pelo supervisor às vezes as coisas se perdem”, “... quando tem que resolver vai direto com ele que ele resolve ++ nós temos supervisores gerente geral mas quando não se resolve vou direto pra ele”* - mostram que atitudes, comportamentos adotados na organização são socialmente aprendidos através da experiência e da observação sobre quais

atitudes e comportamentos são aceitos e praticados na organização. Assim como observado por Mezirow (1991), em todo momento, no ambiente organizacional, pessoas e grupos buscam entender e compreender o ambiente a sua volta. Agem e interagem de acordo com os sentidos socialmente construídos naquele grupo e por aquelas pessoas (BERGER, LUCKMANN, 1998, FREIRE, 1983).

A expressão afirmando que *“Todas as pessoas aqui são muito diferentes tenho pouco contato com a produção - mas existe um grande descontentamento salarial + isso é tudo quanto é lugar”* mostra uma crença social comum, na organização, de que reclamações sobre salário são normais. Portanto, aprendemos que nada pode ser feito, e também aprendemos que isto explica grande parte do comportamento desinteressado das pessoas dentro da organização. A crença de que a motivação e satisfação estão ligadas à remuneração está entre as mais comuns das aprendizagens socialmente construídas.

Podemos verificar um comportamento bastante observado e sentido pelas pessoas dentro da organização: os superiores apenas convocam reuniões para reclamar; fato exemplificado pela expressão - *“Às vezes tem reunião e nunca se chama pra falar coisa boa sempre é pra dar mijada - é sempre pra falar que tem coisa errada + que ta quebrando muito material”*. Ou seja, as pessoas sentem falta de reforço positivo, importante para fixar a aprendizagem de comportamentos e atitudes desejadas.

O tratamento diferenciado das pessoas como observado pelo entrevistado nas expressões - *“... teve inspeção da ANVISA ao invés de chamar o pessoal pra agradecer o trabalho porque todo mundo teve que trabalhar muito - tipo assim eles me chamaram - chamaram mais duas pessoas de nível superior e agradeceram e os outros?”*, *“Eu percebo bem isso eles tratam quem é de nível superior de um jeito e quem não tem nível superior de outro”* - indica e reforça uma aprendizagem social bastante comum na organização estudada, referente a uma distinção de valor pessoal e valorização do trabalho baseado no nível de educação formal.

A expressão - *“era tudo analista então não tinha nenhuma discriminação - eram todos iguais”* - reflete algo socialmente aprendido na organização, que cargos diferenciados, independente das atividades, significam *status* e tratamento diferenciado na organização para quem os tem.

Inferir e julgar valores pelas atitudes observadas é relatado na literatura de aprendizagem social. O comportamento dos superiores na empresa indica-nos o que

é importante e o que interessa à organização, situação que se reflete claramente no comportamento e na satisfação dos colaboradores, como observado na expressão *“Essas idéias de compras foram surgindo com a nova direção e com a entrada destes profissionais e o diretor mesmo - por ele mesmo quis investir no maquinário. Viu que tinha que investir em desenvolvimento + que não dava pra ficar parado até hoje a parte que ele acha mais importante é o desenvolvimento - se a gente não consegue lançar produtos a gente vai ficando pra trás”*, relatada por um funcionário que trabalha na área de desenvolvimento, que se sente participando ativamente da organização, pois seu departamento recebe investimentos e atenção da diretoria.

Na expressão - *“agora quem já ta aqui a muito tempo tá ali né... todo mês eu vou receber eu vou receber meu salário ++ então venho eu faço meu trabalho e vou embora...”* - é relatado uma atitude bastante comum em que as pessoas percebem como único e exclusivo retorno de seu trabalho a remuneração mensal; comportamento este que é socialmente aprendido na organização, baseado em crenças diversas sobre o suposto relacionamento de exploração dos funcionários pela empresa.

A perspectiva que entende que AO é tanto fonte quanto resultado de um processo de *sensemaking* — e que a organização age e reage sobre os eventos, e situações que são reconhecidos e aceitos como tais dentro daquele contexto — aparece presente na expressão do parágrafo anterior e nas expressões - *“Eu vou dar um curso no sábado por exemplo e ninguém vai ganhar hora extra inclusive eu também não - ninguém vai vir a não ser o pessoal que é formado que tá com interesse em aprender e uma menina ali que é sensacional ++ ela não é formada mas ela ta sempre disposta a aprender alguma coisa”* -, que evidenciam que nossas crenças e expectativas em relação ao comportamento das pessoas modelam nosso comportamento e atitudes em relação às mesmas. Situação que reforça o comportamento alheio esperado, tornando-se um círculo vicioso muito difícil de ser quebrada, pela não percepção de nossa contribuição social para a continuidade dos problemas que nos desagradam. As ações e reações são estabelecidas de acordo com os significados construídos, aceitos e reconhecidos pela organização, tanto em relação aos eventos, quanto às ações e reações para enfrentamento de tais eventos. Exemplificado pela situação anterior, onde o entrevistado, expressando-se logicamente pela sua experiência e aprendizagem, supõe que as pessoas não irão comparecer ao curso e esta atitude se deve a uma falta de interesse em aprender, e

também acredita que isto é natural nas pessoas que não são formadas. Estas afirmações e constatações confirmam que a AO é mediada pelo *sensemaking* (WEICK, 1995), quando se sabe que a aprendizagem organizacional é resultante da capacidade da organização de reconhecimento dos eventos internos e externos, bem como do significado e entendimentos das ações organizacionais e do reconhecimento do impacto de tais ações. Tudo isso é sentido nos resultados obtidos para a organização e seus membros.

A idéia de que nossas ações e reações são de acordo com os significados construídos fica também evidente na expressão - *“Nossa as pessoas demoram muito daí me falaram que as pessoas eram diferentes e eu que era muito rápida - mas eu observava tinha gente que ficava parada - mas agora eu aceito isso eu vejo que cada um é de um jeito e eu vou fazendo as minhas coisas e não dou mais bola”*. A aprendizagem relatada acima mostra como muitos comportamentos são socialmente aprendidos, quer seja o ritmo de trabalho que deve ser adotado ou o comportamento de ‘cada um na sua’ em relação aos colegas do grupo.

Também está clara na expressão do entrevistado a aprendizagem vicária da teoria da cognição social de Bandura (1986) que relata a capacidade vicária que permite a aprendizagem pela observação do comportamento de outras pessoas e suas conseqüências, bem marcada até pela expressão *“eu observava”*. A capacidade para aprender por observação permite às pessoas gerar e regular seus padrões de comportamento ajustando-se melhor ao ambiente; e esta aceleração do processo de aquisição por aprendizagem observacional é vital para o desenvolvimento e a sobrevivência (cf. BANDURA, 1986, p. 20), e ajuste ao modo de funcionamento das organizações. Normas sociais, estilo de vida e práticas institucionais são exemplos de aprendizagem de comportamento que se beneficiam da aprendizagem pela observação de modelos; desta forma também o observador, quando em um ambiente organizacional, tenderá a repetir o comportamento de seu modelo quando as conseqüências de tal comportamento forem positivas, com o objetivo de viabilizar sua convivência e manter-se e ser aceito naquele ambiente social.

Comportamentos aprendidos vicariamente, aprendidos socialmente, dificilmente são modificados por ações pontuais de treinamento, principalmente se envolver somente algumas pessoas do grupo. Esta constatação esclarece porque treinamentos formais são apenas uma das vias da aprendizagem organizacional.

A aprendizagem pela observação é uma crença comum na organização, evidenciado pela expressão do entrevistado - *“Não sei se é possível algum dia né? Uma pessoa acompanhar um dia o serviço da outra alguma coisa assim né?”*. Isto indica formas de melhor integração entre as equipes. Esta constatação apresenta duas facetas da aprendizagem: uma mostra que aprendemos com facilidade, a outra mostra que é muito difícil controlar a aprendizagem. Pois é impossível controlar todas as variáveis do ambiente que influenciam significativamente o que é aprendido, reforçando a perspectiva social para compreensão do processo de AO.

Atitudes baseadas na reciprocidade é um comportamento socialmente aceito, confirmado através da expressão - *“então muita gente não participa das coisas que a empresa implementa não dão uma cesta básica uma coisa assim um plano de saúde - então as pessoas se negam de participar de muitas coisas por causa disso”*. As pessoas acreditam e esperam que outros ajam de uma forma ou de outra em função daquilo que recebem ou esperam receber em troca. Esta identificação de expectativas e crenças, socialmente construída na organização, mostra a infinidade de fatores que impactam no fenômeno da aprendizagem organizacional, pois no caso exemplo as pessoas não participam porque julgam que recebem pouco em troca e não porque julgam pouco importante as ações da empresa. Frente a tais desafios de pouco interesse das pessoas, a organização busca a conscientização da equipe quando a razão do problema, em alguns casos, pode ser outro. Tal situação e constatações demonstram que a perspectiva social da AO pode permitir melhor compreensão das nuances deste processo.

A aprendizagem pela observação dentro da organização, ao mesmo tempo que é praticamente incontrolável, é de vital importância o reconhecimento e entendimento deste processo, pois tudo pode ser aprendido via observação, tanto comportamentos que contribuem para os objetivos organizacionais, quanto aqueles que dificultam tais objetivos. Na organização, a expressão - *“eu sou responsável do setor num futuro próximo - todos os responsáveis pelos setores vão ter que ter faculdade ++ todos vão ser substituídos por farmacêuticos formados eu to levando na boa sei que eu vou perder meu cargo pra mim tá tranquilo”* - parece indicar que uma aprendizagem socialmente aprendida é a de que todos os encarregados de setor sem curso superior estão destinados a sair da empresa e que pouco pode ser feito em relação a esta situação. Frente a esta situação, podemos questionar sobre o quanto tal aprendizagem está coerente com os objetivos organizacionais e pensar

sobre o peso dos fatores sócio culturais sobre a AO e resultados de longo prazo da organização.

Os relacionamentos e comportamentos também são grandemente mediados pelas crenças construídas ao longo da vida dos indivíduos e da organização, exemplificada pelo julgamento em relação às diferenças de comportamento explicadas pela diferença de sexo e educação formal: *“Mas às vezes os farmacêuticos vem até aqui - alguns deles acabam fechando daí há um atrito - há uma certa rivalidade entre um e outro constantemente - no nosso setor isso não acontece muito mas não querendo falar isso acontece mais com mulher + mulher tem uma dificuldade maior em receber as diferenças em saber que os outros são diferentes e aceitar isso”*. A teoria cognitiva social explica que as pessoas falham ao fazer julgamentos baseados em inferências ou informações inadequadas; exemplos errados e interpretações equivocadas dos eventos levam a concepções errôneas sobre si mesmo e sobre o mundo (BANDURA, 1986, p.22) e, por conseqüência, a reações equivocadas. A ação pessoal nem sempre é objetivamente racional, porque a racionalidade depende da habilidade de argumentação, nem sempre bem desenvolvida ou usada efetivamente, o que é recorrente, principalmente na organização onde o questionamento e o diálogo não são incentivados.

Na expressão - *“até porque tão de branco porque hoje isso ta mudando - mas os que vestem branco são farmacêuticos e os outros vestem azul daí não são formados - hoje ta mudando né?”* -, fica claro a força dos símbolos nas aprendizagens socialmente construídas e também este processo de aprendizagem como construção da identidade (ELKJAER, 2003) individual e coletiva, sobre ‘quem sou e qual o meu lugar’.

A abordagem da cognição social reconhece que aspectos do conhecimento social (TENBRUNSEL et al., 2004) afetam nossas atitudes e comportamentos (inferências, julgamentos e decisões) nas diversas situações sociais, evidenciado por expressões que remontam a discussão sempre presente nas organizações sobre a valorização que os indivíduos atribuem a teoria ou a prática. Esta questão está entre as aprendizagens socialmente construídas que mais geram discussões na organização pesquisada, modelando comportamentos e reações, como relatadas na expressão: *“eles acham porque tem canudo - que sabem mais que os outros - Obvio que elas sabem mais que os outros + teoria beleza mais eles tem muita coisa que aprender - falta humildade e claro do outro lado também falta - tem muitas pessoas*

aqui que tem muita experiência - daí eles acham que pelo tempo de casa deles eles merecem respeito maior - maior do que os outros - e acaba tendo atrito com essas pessoas - falta humildade dos dois lados”.

As diversas expressões encontradas no discurso dos entrevistados são coerentes com a visão cognitiva social (BANDURA, 1989), que afirma a forte influência dos estímulos de seu ambiente social sobre as ações das pessoas. Bandura (1989) entende as ações humanas como resultadas de uma interação constante entre comportamentos, cognição e eventos ambientais, o que se verifica facilmente ao prestar atenção às relações sociais dentro de qualquer organização. A teoria de aprendizagem cognitiva social de Bandura (1986) entende que a aprendizagem ocorre fundamentalmente pela observação dos modelos, e das conseqüências observadas. Assim, comportamentos e atitudes que foram julgadas como adequadas tendem a ser imitadas. Esta constatação da teoria explica como aprendizagens são socialmente criadas e recriadas, e também as dificuldades em conduzir mudanças e novas aprendizagens em contextos sociais.

Um dos empecilhos à aprendizagem na organização é uma crença fruto de um pensamento mecanicista do mundo, de que os problemas residem em questões técnicas. Portanto, as soluções dependem principalmente de bons treinamentos técnicos, aparentemente presente na expressão - *“notei bastantes indicações positivas quando nos trouxemos um técnico para falar e as pessoas gostaram bastante - ele atingiu o alvo que ele queria de manter a platéia bem atenta”* -, feita por um supervisor da área técnica, apesar de outras pessoas terem relatado exatamente o contrário.

Em algumas entrevistas, notou-se diferentes perspectivas em relação à organização e seus relacionamentos internos, através de expressões - *“os funcionários mais antigos ainda continuam conosco e não houve qualquer choque de gestão ++ nem de compreensão foi perfeito tudo foi perfeito”* e *“as pessoas vieram se integraram perfeitamente com os funcionários”*. A diferença de perspectivas em organizações é sempre uma fonte de aprendizagem, quando o diálogo é estimulado permite resultados positivos para os envolvidos, mas atuam como uma fonte geradora de problemas diversos quando os problemas ficam involuntariamente ou propositalmente ‘submersos’ nos relacionamentos diários. E perspectivas bastante divergentes na organização relatadas pelos indivíduos

indicam uma falta de comunicação, permitindo a construção social de diversas aprendizagens sobre atitudes, comportamentos e valores presentes na organização.

A necessidade de diálogo para ajustes de perspectivas e aprendizagens é explicada por Schuck (1997, p. 243), que afirma que aprender é uma experiência social e que o aprendizado ocorre através de interações com outras pessoas. Para passar dos objetos e ações para o campo do significado, o aprendiz conversa com outras pessoas para expandir seu campo de entendimento. Durante o diálogo, idéias e experiências são compartilhadas e o aprendiz expõe seus problemas, gera hipóteses, conduz experimentos e reflete sobre os resultados, o que permite novas aprendizagens e perspectivas para indivíduos e organização.

Vários autores afirmam que grande parte da aprendizagem dos indivíduos nas organizações se dá por interação social (ver, por exemplo, ANTONACOPOULOU; CHIVA, 2007; ELKJAER, 2003; GHERARDI; NICOLINI, 2004; DEFILLIPPI; ORNSTEIN, 2003). O indivíduo, além de ser um agente que recebe e transforma informação, simultaneamente está interagindo ativamente dentro de um contexto sócio-cultural, onde participa na criação da realidade organizacional. Tanto as pessoas quanto o contexto organizacional tem forte impacto no processo de aprendizagem nas organizações. O conhecimento é gerado a partir das relações interpessoais e das interpretações desenvolvidas no ambiente organizacional.

A perspectiva social permite-nos compreender a emergência da aprendizagem pelas interações sociais, que a mesma é um fenômeno socialmente construído (BERGER, LUCKMANN, 1998). Corroboram com esta idéia também Freitas e Godoi (2008), que entendem a aprendizagem como socialmente construída, como um processo político que está fortemente entrelaçada à cultura da organização, sendo que a aprendizagem define a cultura da organização, mas, ao mesmo tempo, é fruto da mesma.

4.2.2. O Processo de influência entre indivíduos, grupo e Organização

A noção de campo social de Lewin - como um espaço onde as pessoas, os objetos, as instituições, os grupos e os acontecimentos sociais são elementos das situações sociais, que mantêm entre si relações dinâmicas - está entre os conceitos mais importantes para a investigação e compreensão da AO. Ao afirmar que para Lewin, o campo social é uma *gestalt*, ou seja, um todo que não pode ser reduzido aos subgrupos que nele coexistem ou aos indivíduos que dele fazem parte, Mailhiot (1977) confirma a AO como fenômeno social que exige para sua compreensão uma perspectiva igualmente social, ao considerar os relacionamentos como *locus* e resultado da AO.

A afirmação - *“tudo acontece por acaso - quando eu comecei desenvolvendo métodos - um método específico que eles queriam que tivesse uma tônica e eu acabei me encaixando e fui trabalhando com o desenvolvimento e tudo aconteceu naturalmente ++ eu sempre tive um objetivo e foi integrando outros...”* - reflete que as ações e comportamentos individuais são resultantes de uma complexa interação em um campo social, onde diversas forças interagem influenciando nas aprendizagens e comportamentos daquele grupo ou indivíduo, ao reforçar a idéia do espaço organizacional como um campo social. Para Dewey (1959), aprendizagem é esta contínua reorganização e reconstrução da experiência. A aprendizagem ocorre constantemente quando as pessoas agem e interagem, refletem e pensam.

As atitudes coletivas, as ações e reações individuais são transformadas e conformadas, influenciadas pelo ambiente social e pela dinâmica das situações sociais (LEWIN e CARTWRIGHT, 1965; BANDURA, 1986), resultando nos comportamentos entendidos como normal e adequados naquele meio social.

O fato de que todas as aprendizagens resultam de um conjunto de necessidades identificadas, às vezes até mesmo de forma inconsciente, no contexto, está sendo mostrado na fala: *“Porque eles sempre tão cobrando coisas novas daí tem que ta se atualizando coisa que a gente não fazia - mas agora a gente é obrigada a fazer”*. Assim, a AO é resultante destas diversas forças do contexto.

Na frase - *“Nós trocamos muitas idéias entre os setores principalmente com o setor de análise de medicamento e processo e com a garantia - a gente se reúne muito pra conversar em geral informalmente quando estamos passando no corredor*

ou no café ou até no almoço” -, fica explícito um processo de AO informal na organização e como os relacionamentos entre indivíduos e grupos processam-se de acordo com a idéia de campo social.

A teoria sobre dinâmica de grupos explica-nos que o comportamento dos indivíduos difere totalmente quando em grupo, e na frase - *“o que motivaria as pessoas seria um pouco mais de elogio às vezes parece que isso é uma coisa pequena - mas é as coisas pequenas que vão somando e vão fazendo as pessoas se sentirem felizes”* - explica como o comportamento individual é função da dinâmica do grupo.

A perspectiva social da AO permite considerar que o comportamento individual é resultado de um contexto social, ou seja, o comportamento dos indivíduos quando em grupos, em um ambiente social, acontece de acordo com o esperado pelas teorias que consideram o contexto social na explicação do comportamento individual. Os fenômenos de grupo têm características próprias e toda dinâmica de grupo é resultado do conjunto das interações dentro de um espaço psico-social. O comportamento dos indivíduos enquanto seres sociais para Mailhiot (1977) é resultado de uma dinâmica gerada independente das vontades individuais.

A frase - *“eu acho que as pessoas que tem nível superior acabaram intimidando eles - se sentindo superiores a eles”* - também indica que o comportamento individual, as reações das pessoas e, portanto, a AO que ocorre neste espaço é mediada pelo contexto social.

A frase - *“as pessoas que estavam aqui já há anos tem muita experiência em fazer os medicamentos que já eram do laboratório - os medicamentos antigos e eles fazem mesmo sem ser químicos e fazem muito bem”* - reflete a aprendizagem pela experiência na organização e a crença socialmente construída de que os profissionais com formação em farmácia são dispensáveis, sendo apenas uma exigência legal.

As decisões e atitudes do grupo é fruto desta percepção do grupo sobre os eventos percebidos ou experienciados no contexto social (LEWIN, 1946), ou seja, a percepção grupal do resultado da ação social é essencial na escolha de próximas opções de atitudes e comportamentos dentro do contexto.

As frases - *“até por todo o conhecimento que eles têm a maior dificuldade é a integração - apesar da gente se dar muito bem eu sinto isso + todo dia eu escuto alguma coisa relacionada a isso”* e *“Hoje há esse atrito controle de qualidade*

garantia - porque a metade das pessoas que trabalham lá que são encarregadas são farmacêuticos - ou estagiários há uma certa rivalidade entre um e outro constantemente” - mostram que o impacto da aprendizagem formal na AO é mediada pelo contexto. Neste exemplo, o aumento da educação formal por parte da equipe é entendido como uma razão para uma dificuldade de integração e não como uma oportunidade de aprendizagem. Esta constatação justifica a perspectiva social quando afirma que a AO não pode ser construída, mas apenas facilitada por um contexto apropriado.

Apesar de haver treinamentos formais, a frase - *“tem gente que fala tenho bem mais coisa pra fazer do que vir aqui no sábado ver um treinamento”* - indica que o resultado provavelmente fique aquém do que a organização gostaria, devido a fatores sociais, ou seja, o grupo ou uma parte do grupo da empresa, por uma aprendizagem socialmente construída, aprendeu que não é parte da empresa e desta forma o treinamento é visto como benéfico somente para a organização. Berger e Luckmann (1998, p. 176) defendem que o processo de aprendizagem aconteça em circunstâncias carregadas de alto grau de emoção, ou seja, a interiorização somente acontece quando ocorre uma forte identificação permitindo a construção de significados e identidade subjetivamente coerente e plausível, condição necessária à emergência da AO.

Comentários como - *“Eu acho que se tivesse uma melhor integração visse melhor o trabalho do outro seria mais legal né? Eu to aqui há tanto tempo e eu nunca tinha entrado na área de produção - então é esse negócio assim né”, “eles não tem obrigação nenhuma de me dar alguma coisa - alguma coisa a mais ++ eu ganho o meu salário em dia mas as pessoas acham que a empresa tem obrigação de dar - daí eu falo corre atrás - corre atrás do prejuízo arruma um emprego melhor”* - esclarecem um pouco a aprendizagem socialmente construída na organização de que os indivíduos são apenas uma parte substituível em uma máquina, pois em alguns casos, não há estímulo e, em outros, não há compreensão para entender e sentir-se como parte de um todo, de uma organização, de um campo social. Lewin (1978) identificou que as atitudes coletivas e pessoais são resultantes de pressões tanto internas à consciência individual quanto contextuais, ou seja, não há fronteiras imutáveis entre as consciências individuais e o contexto onde os indivíduos estão inseridos, pois o grupo é um todo irreduzível a seus indivíduos.

A frase - *“estou aqui há 18 anos e aqui é bastante marcante que os empregados - a visão que eles têm da empresa - é que a empresa não - não dá o que eles acham que merecem - então isso é uma coisa geral”* - mostra que explicar e compreender o ambiente em que vivem é uma necessidade que os indivíduos estão em constante busca (MEZIROW, 1991). Por conseqüência, sentidos e significados são socialmente construídos modelando as ações e interações (BERGER, LUCKMANN, 1998, FREIRE, 1983) de indivíduos e grupo. Assim, na organização, ações e reações, o que inclui a AO, são resultantes e de acordo com os significados socialmente construídos e tidos como legítimos e adequados na organização.

A literatura está repleta de afirmações de que grande parte da AO acontece ou pelo menos inicia informalmente, ou seja, mediada pela dinâmica do grupo. Na organização estudada, não é diferente. Mas as afirmações - *“tem que saber conviver com a diferença - então quando chega alguém diferente com uma postura diferente então eles já começam a ser criticados - só porque eles são farmacêuticos - podem ser a melhor pessoa do mundo mas não presta porque é farmacêutico”, “eles acham porque tem canudo - que sabem mais que os outros”* - deixam claro que as aprendizagens existentes não estão de acordo com as intenções de qualquer organização atual, que envolve trabalho em equipe, troca de informações e agregação de conhecimento compartilhado, entre outros.

As crenças, modelos mentais que os indivíduos constroem sobre o comportamento alheio dificilmente são testadas, como na expressão - *“as pessoas são muito acomodadas até porque a gente tem no nosso grupo aí tem pessoas umas 30, 40 pessoas que já trabalham aí a bastante tempo ++ a mais tempo que eu e as pessoas estão aí bem acomodadas elas sobem de níveis até um certo limite são encarregados daí elas sobem até ali mas não se interessam em estudar mais - em tentar aperfeiçoar”*. Está claro uma crença de que a não busca por aperfeiçoamento é apenas por acomodação, resultando, então, em uma outra crença compartilhada na organização: a de que as coisas são assim e esta situação não pode ser mudada.

As frases - *“a motivação aí que eu mais vejo o povo reclamar é tem muita exigência interna cobrança interna de cuidados”, “tá cobrando não é recíproco a parte salarial o pessoal reclama assim”* - também indicam uma crença bastante

comum na organização, a crença de que indivíduos e organizações possuem objetivos totalmente diferentes.

Na perspectiva social, indivíduo, grupo e organização estão intrinsecamente conectados, ou seja, todas as ações e reações em qualquer uma das partes afetam diretamente toda a organização. Mas quando esta conexão não é reconhecida, propicia a visão da separação, a visão de que uma parte está a serviço de outra, ou seja, com objetivos diferentes entre si. Assim, independente da visão que os diversos componentes têm da organização, as aprendizagens sempre irão ocorrer, mas muitas vezes não em sintonia com a intenção declarada pela gestão, levando a uma AO aquém do possível ou até mesmo indesejável para a organização.

Na afirmação - *“O laboratório surgiu porque o proprietário em 1964 ele fabricava medicamentos em um pequeno galpão e trabalhava como comerciante de medicamentos ++ foi aí que surgiu a idéia de montar um laboratório depois os filhos cresceram e começaram a trabalhar neste laboratório mas não tiveram mais interesse em continuar o negócio e ele foi vendido para o governo”*, percebemos uma explicação simplista fornecida para a venda da organização, que está carregada de crenças diversas, demonstrando como os indivíduos são hábeis em justificar ações e comportamentos. E esta mesma habilidade está sempre presente no processo da AO, fatores que podem somente serem considerados sob uma perspectiva social.

O texto expresso por uma influente pessoa da organização, visando mostrar sua organização e forma de trabalho: *“em todo o momento tem um processo de avaliação da qualidade ++ dentro do laboratório nos temos reuniões da produção toda segunda feira às 9 horas da manhã se reúne o gerente de produção com os encarregados de seção – todas as terças feiras uma reunião da diretoria com o gerente de produção gerente geral e gerente de suprimentos – todas as quartas feiras reunião da diretoria com o comercial uma vez por mês nos temos uma reunião com o desenvolvimento de produtos – os produtos que vão ser postos no mercado daqui a um ano – e uma vez por mês nos temos a reunião do comitê de recursos humanos e aí a gente discute os assuntos de promoção e subsídios educacionais e CIPA”* - demonstra a crença bastante comum na organização de que os principais processos de aprendizagens são formais. Fica claro na ênfase sobre reuniões para determinar rumos e objetivos que tal atitude pode ser justificada por diversas formas, mas talvez entre elas estejam duas importantes: uma é o desconhecimento da

interconectividade e da função do contexto sobre o comportamento e, por consequência, da AO. Outra é a visão positivista mecanicista que deliberadamente exclui as variáveis que não sabe tratar ou por considerar que uma perspectiva parcial é suficiente para os resultados pretendidos.

A perspectiva social da aprendizagem organizacional permite compreender esta indivisibilidade entre indivíduo e organização, a percepção da organização como um campo social (GARCIA-ROSA, 1974, p. 62). Lewin concebe a noção de campo social como o grupo e seu ambiente, e a partir desta noção é possível pensar que um grupo possui uma estrutura e um sistema de relações próprias com outros grupos, bem como comportamento próprio e diferenciado de seus constituintes individuais. Assim, a compreensão de ações e comportamentos em um grupo somente pode ser compreendida considerando a interdependência dinâmica entre os seus membros, que significa que uma mudança realizada em uma das partes vai se refletir sobre todas as outras.

A aprendizagem organizacional é resultante desta capacidade da organização de reconhecimento dos eventos internos e externos, bem como do significado e entendimentos das ações organizacionais e do reconhecimento do impacto de tais ações e sentido dos resultados obtidos para organização e seus membros. Conforme Nicolini, Gherardi e Yanow (2003), o conhecimento e a aprendizagem organizacional devem ser visualizados como formas de *expertise* social, ou seja, como conhecimento na ação situada em um contexto histórico, social e cultural, que se desenvolve sob uma variedade de formas.

4.2.3. O processo de aprendizagem pela Conformação Mútua

A constatação de que significados são socialmente construídos, de que a sociedade é uma realidade ao mesmo tempo objetiva e subjetiva (BERGER e LUCKMANN; 1998), que sociedade e indivíduos estão em constante processo de conformação mútua, avaliza uma perspectiva social da AO, que exige considerar esta interdependência entre indivíduos, organizações e contexto. A AO como um processo social que ocorre nas diversas interações envolvendo indivíduos, organizações e ambiente (WENGER, 2003) também é constantemente causa e consequência destas interações.

A frase - *“Quando eu entrei eles estavam iniciando o processo de desenvolvimento de novos produtos - mas não tinham ninguém para desenvolver novos métodos daí eu me inseri nessa parte, foi uma coisa totalmente nova...”* - mostra uma interação comum entre indivíduo e organização, que conseqüentemente geram aprendizagens. Estas podem, muitas vezes, mudar a estrutura, mesmo quando esta intenção não é percebida ou programada. Esta interação demonstra esta relação entre estrutura e a AO, e como mutuamente influenciam-se constantemente, quando determinada estrutura propicia algumas aprendizagens, e quando estas geram novas estruturas.

A expressão - *“O controle de qualidade cresceu muito o desenvolvimento de produtos nem existia que é pesquisa né? Daí vieram 3 pessoas para o desenvolvimento mais 3 para a qualidade e daí a coisa foi crescendo né ++ quando eu entrei aqui tinham 9 pessoas no controle de qualidade que eram os analistas- hoje tem 19 eles compraram muitos equipamentos e daí tinha que ter mão de obra qualificada”* - exemplifica como mudanças organizacionais geram novas aprendizagens, algumas desejadas, outras não. Estas, em um primeiro momento, são conseqüência das estruturas vigentes, mas em momento seguinte serão geradoras da estrutura em função deste processo constante de conformação mútua.

A distinção pela cor da roupa expressa pela frase - *“Eu converso com bastante gente da produção né? Mas tem pessoas que eu nunca conversei - a gente sente falta disso ainda mais que aqui agora ta mudando né mas ainda o pessoal que veste branco é os formados e os de azul é os da produção - e daí todo mundo repara né? A cor de roupa né? Já diz quem é”* - está entre os exemplos que a estrutura favorece e estimula a separação, e por conseqüência afeta a comunicação e a AO.

Frases como - *“Me comunico mais com os farmacêuticos do que com o pessoal de produção o pessoal de produção se sente muito isolado do pessoal de nível superior - eu gosto muito de fazer treinamento, mas quando tem que repassar sinto dificuldade porque o pessoal da produção não entende a linguagem da gente”* - e a anteriormente citada revelam contradições e um pouco como as normas e regras numa organização são aprendidas, como os conflitos e barreiras de comunicação são formadas pelas atitudes e ações de grupos ou indivíduos. Nossas crenças e atitudes moldam a realidade, por exemplo, ao facilitar ou dificultar a comunicação importante e necessária para o funcionamento da organização e para a AO. Os

processos sociais, organizações e indivíduos influenciam-se mutuamente (ASENSI, 2006), construindo e sendo construídos pela sociedade.

O processo pelo qual a organização espera fomentar a aprendizagem mostrada na frase - *“até no outro final de semana eu vou repassar um curso que eu fiz em São Paulo - que o pessoal não teve ele né + é que vai uma pessoa e repassa pros outros”* - exige integração e comunicação fluente no ambiente organizacional. Situação que observamos nem sempre presente em função das estruturas vigentes. O resultado dos esforços de geração de aprendizagem dentro da organização depende do contexto, ou seja, depende de como os indivíduos em um determinado contexto interagem entre si, com outros grupos e com a organização. Esta constatação reforça a idéia da necessidade e importância da compreensão da AO sob a perspectiva social.

A frase - *“Os próprios gerentes eles mesmos quem não tem curso superior falam - isso não cabe a mim cabe a quem tem nível superior então entende? Acho que é uma coisa que não deveria existir + porque quem não é formado ali tem mais de 10 anos na casa então tem muita experiência mas meio que formou um bloqueio sabe”* - revela que a estrutura da organização, permitiu ou facilitou uma separação, uma distinção clara, indicativa de ordem de importância entre quem não tem e quem tem curso superior. Indica mais uma vez a fundamental mutualidade existente entre aprendizagem e estruturas, o que reforça a importância da teoria da estruturação de Anthony Giddens para compreensão da AO. A teoria de Giddens tem por principal pressuposto exatamente a conformação mútua entre estrutura e indivíduo, estimulando e limitando ao mesmo tempo as possibilidades de ação.

Um conjunto de definições estruturais tanto externas quanto internas, associado ao processo de implantação de novos métodos de trabalho, gerou uma situação de conflito na organização, que propiciam aprendizagens que muitas vezes estão fora da necessidade organizacional ou da intenção declarada da organização. É possível perceber isso nas frases - *“Mas esse trabalho não deveria ser feito pelos farmacêuticos?”* e *“Mas é feito pelos analistas porque eles têm muita experiência faziam isso sempre antes não existia os farmacêuticos - existia somente um para todo o controle hoje existe 20 farmacêuticos ++ mas quem coloca a mão na massa é o analista porque ele sabe um monte - porque cada farmacêutico é responsável por uma área mas quem trabalha junto fazendo o trabalho é o analista - e eles se sentem bem desvalorizados”*. Esta constatação reforça a visão da perspectiva social

da AO que afirma que a aprendizagem não pode ser criada e gerenciada, mas apenas facilitada pelo ambiente, normas e regras organizacionais.

Em estudo, Nicolini e Mezner (1995) identificaram diversos autores, como Cyert, March, Duncan, Weiss, Levitt, Lant e Mezas, que também discutiram em seus trabalhos a importância e o impacto significativo das estruturas no processo de aprendizagem, portanto sendo fundamentais para a AO.

A declaração - *“Era tudo analista então não tinha nenhuma discriminação eram todos iguais daí as coisas foram mudando precisava desenvolver produtos novos e claro e eles não tinham conhecimento pra isso”* - revela que necessidades da organização ou exigências de mercado que alteram a estrutura externa sempre impactam internamente, forçando à novas estruturas, adaptações e aprendizagens.

As frases - *“Antes o processo era mais caseiro e agora foram se desenvolvendo muitos medicamentos novos - e agora eles compraram maquinários para desenvolvimento”* e *“o fluxo de análise aumento muito começa a produzir mais coisa começa a precisar de mais mão de obra e equipamento também e foi investido em mão de obra especializada”* - indicam que mudanças em estruturas internas e externas forçam ações e aprendizagens diversas na organização, que também, conseqüentemente, irão impactar sobre as estruturas.

A declaração - *“às vezes elas acham que merecem muito mais do que realmente merecem - claro a empresa deixa a desejar muitas coisas - o salário aqui é baixo não se tem outros ganhos nem outras coisas ++”* - mostra claramente como tudo está ligado, como todas as ações e definições estruturais impactam sobre o funcionamento geral da organização. Perceber como as ações são fruto ou geradoras da estrutura com certeza está entre as maiores dificuldades para a aprendizagem e solução de problemas organizacionais.

Os significados construídos durante as interações, as explicações causais e as expectativas em relação aos eventos, influenciam as ações dos indivíduos (MEZIRROW, 1991), tais significados ou sentido são construídos pelos indivíduos exatamente para compreensão de suas experiências e ambientes que o cercam. Cada nova experiência permite a construção de novos significados ou redefinição de significados existentes, e como em um ciclo contínuo estes significados determinam como o indivíduo irá agir e comportar-se frente a novas experiências.

A frase - *“as pessoas como sempre querem ganhar mais mesmo sem saber se as pessoas podem ou não pagar - e como a empresa querendo ou não*

demonstra o estado real dela financeiro da empresa - as pessoas acham que eles não dão salário maior - não dão uma cesta básica uma coisa assim um plano de saúde porque não querem” - revela que todas as facetas da estrutura, incluindo o processo de comunicação, tem forte impacto sobre as aprendizagens. E a comunicação é um aspecto fundamental do processo de aprendizagem social, revelando a importância da perspectiva social na compreensão do processo de AO.

A frase - *“Eles querem ganhar mais - mas eu falo pra eles se vocês querem ganhar mais e não fazem nada por isso então não tem porque reclamar - Se quer ganhar mais - beleza mas faz por merecer vai fazer um curso um treinamento uma faculdade”* - revela uma crença comum na organização, que é a supervalorização do conhecimento formalmente adquirido, a prioridade expressa da inteligência cognitiva e do conhecimento formal sobre outras inteligências e conhecimentos; o que transmite aos indivíduos e organizações a mensagem sobre o que é importante e o que tem valor. Uma perspectiva social da AO busca considerar esta complexidade do processo de aprendizagem e, por consequência, pode facilitar a AO coerente com os objetivos organizacionais, pois a aprendizagem é algo que emerge das interações sociais (GHERARDI e NICOLINI, 2004, p.47), é socialmente construída (BERGER e LUCKMANN, 1998).

Quando exigências externas geram mudanças importantes nas estruturas internas da organização, como indicado na frase - *“Quem não é farmacêutico vai ter que ser substituído - inclusive eu isso é uma exigência da vigilância sanitária”* -, nota-se que o gestor pretende manter encarregados mesmo sem o curso de farmácia enquanto não for obrigatória a substituição. Isto gera também importantes impactos em toda a organização e, por consequência, na AO. O resultado da AO é fortemente influenciada pela capacidade da organização em adaptar-se adequadamente às novas estruturas, e dificuldades na adequação da estrutura geralmente impactam negativamente na AO. As frases - *“Eles até podem querer botar um farmacêutico no setor e me deixar como eu to – por que eu mesmo encarregado metendo a mão na massa”* e *“a gente aí né - querendo ou não vai ter mais conhecimento que eles - eles são tudo teórico e a gente tem a pratica o dia a dia né? A gente acaba sabendo mais e aos poucos eles vão aprendendo ++”* - denunciam a existência de uma estrutura que propicia a separação e que pouco favorece a geração de conhecimento na organização pela junção da teoria e prática.

A situação exposta pela frase - *“os que vestem branco são farmacêuticos e os outros vestem azul daí não são formados - hoje ta mudando né? Vai mudar todos os uniformes todos vão ficar de branco porque a vigilância exige - É complicado né?”* - demonstra este dinamismo no processo de formação e mudança das estruturas. Algumas vezes, mudanças em estruturas externas geram dificuldades dentro da organização, em outras, favorece as estruturas organizacionais internas, como neste caso da unificação dos uniformes, forçando o fim de uma distinção entre os indivíduos.

A frase - *“tem muita mudança - a exigência é maior tudo mudou porque a vigilância sanitária exige agora - Ah! O problema aqui é que o desenvolvimento de produtos acabam se achando demais ++”* - mostra uma dificuldade das pessoas e da organização de perceber os interrelacionamentos – que departamentos de uma mesma organização devem ou deveriam ter um mesmo objetivo final – porque sendo parte de uma única organização, todos são beneficiários ou prejudicados pelas ações ou atitudes de qualquer uma das partes. E esta dificuldade de percepção de existência da mutualidade entre todos os sistemas, impacta diretamente nos processos de aprendizagem e nos resultados da organização.

A frase - *“houve a implantação da vigilância sanitária - então de lá pra cá aos poucos eles foram cobrando mais exigindo mais e então o comportamento da empresa com os empregados acabou mudando é natural - há uma exigência maior coisa que não existia antes ++”* - indica que os indivíduos percebem facilmente que mudanças estruturais externas geralmente implicam em forte impacto sobre a organização, sua estrutura, processos e pessoas.

Além das mudanças externas, decisões internas, como os requisitos para contratação de novos funcionários, conforme descrito pela frase - *“então a gente mudou desde o ano 2000 a gente vem colocando a gente vem fazendo apenas seleção de pessoas com o ensino médio completo”* - impactam diretamente sobre os processos de aprendizagem, ou seja, são normas da estrutura organizacional que delimitam a AO.

A descrição - *“O laboratório ele foi vendido para o governo em 2000 e ainda tem alguns problemas quanto a isso que não cabe aqui ++ então em setembro de 2003 foi comprado por um empresário + Nessa época já estava definida a necessidade dos laboratórios se adequarem a nova legislação a LDB210 da ANVISA + que especifica tudo que um laboratório precisa ter desde a fabricação até a*

distribuição ++ tudo que envolve medicamentos ele comprou o laboratório me contratou como executivo e começamos esse processo” - exemplifica a constatação de que diversos fatores estruturais tanto internos, quanto externos à organização impactam diretamente na AO como em todos outros processos organizacionais de forma sistêmica.

A frase - *“custeamos o vale alimentação demos ajuda de custo e 50 % da mensalidade e quando há cursos em São Paulo ou Porto Alegre nos mandamos alguns funcionários este ano mesmo foram 10 fazer cursos então assim podemos manter o desenvolvimento da equipe”* - revela a existência de alguns investimentos em treinamento formal, estratégia comum na organização para fomentar a AO, mas muitas vezes insuficiente para atingir os objetivos almejados, principalmente quando existem problemas de comunicação, pouca integração e conflitos entre os indivíduos.

A expressão - *“demora em torno de 4 meses pra ANVISA poder responder e daí você pede o registro de preço então nos não temos liberdade de preço porque são determinados por uma câmara da ANVISA - então mais um mínimo dois meses pra eles darem um preço só depois de tudo isso pronto é que você pode preparar um material de divulgação - amostra grátis então ate sair no mercado são 24 meses”* - revela que em mercados onde há forte regulação, como o mercado de medicamentos, a estrutura externa impacta muito fortemente sobre a organização, com influência direta na AO.

A estrutura, como o conjunto de recursos e regras continuamente geradas e geradoras do processo de construção social (GIDDENS, 2003), como práticas padronizadas, recorrentes e aceitas em um determinado espaço e tempo, é, com certeza, fator de impacto fundamental no processo de interação social e por conseqüência fundamental no processo de aprendizagem organizacional.

A percepção de Gherardi (2004) considera que as pessoas são sempre atores e produtores de sua realidade. A abordagem de Cohen (1999), sobre a teoria da estruturação, busca desfazer o dualismo agência versus estrutura. Neste caso, agência e estrutura são dois lados de uma mesma realidade social, e indivíduos e estrutura são constantemente construídos e reconstruídos nas práticas sociais recorrentes. As constatações, durante a pesquisa, confirmam a teoria da estruturação fundamental para compreensão da AO sob a perspectiva social.

Para facilitar a compreensão dos resultados da pesquisa e as relações obtidas pela análise e interpretação dos dados, a seguir é apresentado um quadro que resume e exemplifica o processo social da AO segundo a revisão teórica e os achados desta investigação.

Teoria	Aspectos das Teorias encontrados na pesquisa empírica	Relatos
Sócio-cognitiva.	Aprendizagem pela imitação e observação (aprendizagem vicária).	<i>"Então sempre que as coisas não vão bem eu procuro ele direto se é pra resolver é melhor ir direto com ele sem passar pelo supervisor às vezes as coisas se perdem"</i>
Sócio-cognitiva, Teoria de campo e <i>Sensemaking</i> .	Aprendizagem pela construção de sentido na interação social.	<i>"Todas as pessoas aqui são muito diferentes tenho pouco contato com a produção - mas existe um grande descontentamento salarial - isso é tudo quanto é lugar"</i>
Sócio-cognitiva, Dinâmica de grupo e <i>Sensemaking</i> .	Aprendizagem através dos padrões compartilhados. Compartilhamento dos modelos mentais.	<i>"era tudo analista então não tinha nenhuma discriminação, eram todos iguais"</i>
Sócio-cognitiva.	Aprendizagem pelo ajustamento e adaptação ao contexto.	<i>"Então venho, eu faço meu trabalho e vou embora..."</i>
Dinâmica de Grupo, Teoria do campo e <i>Gestalt</i> .	Aprendizagem pela reorganização e reconstrução da experiência.	<i>"Eu sempre tive um objetivo e foi integrando outros"</i>
Dinâmica de Grupo, Teoria do campo.	Aprendizagem pelas interações dentro de um espaço psico-social. Pelas relações intra e inter grupais.	<i>"tudo acontece por acaso ++quando eu comecei desenvolvendo métodos um método específico que eles queriam que tivesse uma tônica + e eu acabei me encaixando e fui trabalhando com o desenvolvimento e tudo aconteceu naturalmente -eu sempre tive um objetivo e foi integrando outros"</i>
Dinâmica de Grupo e Teoria do campo.	Aprendizagem pela influência direta do campo social.	<i>"tem que saber conviver com a diferença - então quando chega alguém diferente com uma postura diferente então eles já começam a ser criticados - só porque eles são farmacêuticos - podem ser a melhor pessoa do mundo mas não presta porque é farmacêutico"</i>
Teoria da estruturação.	Aprendizagem estimulada ou limitada pela estrutura.	<i>"Quando eu entrei, eles estavam iniciando o processo de desenvolvimento de novos produtos ++mas não tinham"</i>

		<i>ninguém para desenvolver novos métodos daí eu me inseri nessa parte- foi uma coisa totalmente nova...”</i>
Dualidade da estrutura. Processo de Conformação mútua.	Mudanças organizacionais geram novas aprendizagens	<i>“O controle de qualidade cresceu muito o desenvolvimento de produtos nem existia que é pesquisa né? Daí vieram 3 pessoas para o desenvolvimento mais 3 para a qualidade e daí a coisa foi crescendo né... Quando eu entrei aqui tinham 9 pessoas no controle de qualidade que eram os analistas, hoje tem 19 eles compraram muitos equipamentos e daí tinha que ter mão de obra qualificada”</i>
Teoria da estruturação. Estrutura externa, modificando a aprendizagem organizacional	Aprendizagem pela estruturação, adaptação ao ambiente, ao conjunto de recursos e regras continuamente geradas e geradoras do processo de construção social.	<i>“demora em torno de 4 meses pra ANVISA poder responder e daí você pede o registro de preço então nos não temos liberdade de preço porque são determinados por uma câmara da ANVISA “</i>

Quadro 6: A perspectiva social da aprendizagem organizacional

Fonte: Elaborado pela autora

O quadro resume a ligação entre as teorias, os relatos e aspectos das teorias utilizadas na pesquisa empírica, demonstrando como acontece o processo social da AO. Também permite compreender a significativa contribuição das teorias para a compreensão deste fenômeno. Na categoria *aprendizagem vicária, observacional e pela imitação*, o destaque para a teoria sócio-cognitiva explica boa parte da aprendizagem pela experiência e observação; na categoria *relações de influência pela interação social*, ressaltamos a teoria do campo e dinâmica de grupo que geram aprendizagens pelas interações e relações grupais; e na categoria processo de conformação mútua, destacamos a teoria da estruturação e dualidade da estrutura que teorizam sobre a conformação mútua entre indivíduos, estruturas e organizações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo geral compreender o processo de aprendizagem organizacional a partir da perspectiva social. Como objetivos específicos, pretendeu-se estabelecer o translado das contribuições das teorias sociais para a esfera da aprendizagem organizacional e identificar o processo de construção social da aprendizagem na organização estudada. Visando esta compreensão realizou-se uma investigação qualitativa através de entrevistas gravadas e transcritas, que via análise revelaram muito sobre o processo de aprendizagem organizacional que ocorre em um contexto social.

A multiplicidade de enfoques sobre o tema da aprendizagem organizacional (BITENCOURT, 2006; ANTONELLO; GODOY, 2007; ELKJAER, 2001; GHERARDI, 2004), ao mesmo tempo em que apresenta muitos desafios, encoraja a novas perspectivas e novas formas para a compreensão e entendimento desta área de estudo. Assim, inspirada na idéia da interdisciplinaridade entre as ciências, da interpenetração dos saberes e da necessidade de superação da dicotomia indivíduo versus organização, buscou-se através da integração entre a perspectiva social da AO, a teoria da estruturação (GIDDENS, 2003), a teoria da aprendizagem social (BANDURA, 1986) e a teoria de campo (LEWIN, 1946), uma melhor compreensão do fenômeno da AO de forma a contribuir para melhor entendimento deste processo e seus reflexos nas organizações e indivíduos.

As teorias que compõem a base deste estudo explicitam a importância fundamental do contexto social organizacional sobre a AO e consideram o processo de aprendizagem como parte integral da organização, ou seja, a aprendizagem é tanto fonte como resultante, entremeada nas interações em um contexto social (ANTONACOPOLOU e CHIVA, 2007). A aprendizagem é algo que emerge nas interações sociais (GHERARDI e NICOLINI, 2004, p.47), é socialmente construída (BERGER e LUCKMANN, 1998), é um processo social que ocorre nas interações entre indivíduos, organizações e outros sistemas. Aprendizagem e sociedade são realidades construídas em um processo dialético de forma que aprendizagem, sociedade e indivíduos estão em um constante processo de conformação mútua.

A influência do processo social durante toda a pesquisa também se fez presente nas ações e interpretações do investigador. As experiências do

investigador, seus conhecimentos, sua visão do ambiente da entrevista, seus preconceitos e modelos mentais, além de sua percepção particular afetam também seu olhar e entendimento sobre os fenômenos analisados. A presença da pessoa do pesquisador é inerente à pesquisa qualitativa.

As entrevistas em profundidade permitiram um processo de reflexão e análise durante o processo de investigação. Questionamentos e aprofundamentos nas entrevistas ocorreram freqüentemente com o intuito de esclarecimento de dúvidas e busca de novos dados, o que demonstra a característica conversacional (MATTOS, 2006) deste método de investigação.

A reconstrução dos significados presentes nos relatos dos entrevistados, capaz de traduzir a visão e perspectiva segundo os próprios entrevistados, exigiu do pesquisador uma capacidade muito grande de percepção das subjetividades presentes em gestos e discurso. Sem ignorar a influência de todos os elementos da entrevista que inclui o contexto e o próprio investigador.

A pesquisa realizada mostrou a significativa influência do ambiente organizacional e das relações interpessoais no processo de aprendizagem, portanto também revelou um processo que não pode ser totalmente gerenciado. Atitudes e comportamentos adotados na organização são socialmente aprendidos pela experiência e observação. No ambiente organizacional, constantemente pessoas e grupos buscam entender e compreender o ambiente a sua volta e interagem de acordo com os sentidos socialmente construídos naquele grupo e por aquelas pessoas (BERGER e LUCKMANN, 1998; FREIRE, 1983; MEZIROW, 1991).

Algumas aprendizagens encontradas na organização, como crenças sobre a relação entre satisfação e remuneração, revelam aprendizagens socialmente construídas. Isto permeia grande parte da organização, mostrando que a influência do ambiente sobre a AO acontece de forma bastante ampla, ou seja, a AO é resultado não somente das relações e ambiente interno à organização, mas também é resultante do ambiente e relações externas.

A pesquisa indicou como é forte e presente a aprendizagem pela observação e experiência, de modo a favorecer a perpetuação de comportamentos e atitudes na organização. Desse modo, percebe-se porque apenas ações de treinamento são insuficientes para fomentar a AO e obter os resultados desejados. A teoria de campo também esclarece um pouco desta dificuldade, apesar de esforços de treinamento

para levar a AO em um determinado sentido, a aprendizagem não ocorrerá conforme esperado se outras forças, como experiências e a observação, favorecerem a AO em outro sentido.

É possível observar na organização muitas aprendizagens acontecendo como resultado de mudanças externas (exigências legais) e o processo de condução interna de tais mudanças mostram o impacto do ambiente sobre o processo de AO. O reconhecimento dos eventos internos e externos pela organização, os significados e entendimentos construídos na organização, o reconhecimento do impacto de tais ações e sentido dos resultados obtidos para organização e seus membros, impactam de forma muito forte na AO.

As entrevistas e comentários obtidos deixam muito claro que grande parte do comportamento individual na organização é socialmente aprendido. Isso possibilitou compreender a relevância do contexto para a aprendizagem organizacional e da teoria da cognição social de Bandura (1986), que apresenta a capacidade vicária, a qual permite a aprendizagem pela observação de comportamentos de outras pessoas e adequação de ações e reações conforme as conseqüências também observadas e interpretadas.

A pesquisa evidenciou a necessidade da perspectiva social sobre a AO por constatar como aprendemos facilmente pela interação social e como é impossível controlar todas as variáveis do ambiente que influenciam significativamente no que é aprendido. As crenças construídas ao longo da vida por indivíduos e organizações influenciam na interpretação dos eventos e significados construídos, impactando nos relacionamentos e comportamentos.

As entrevistas revelaram que os discursos dos entrevistados são coerentes com a visão cognitiva social (cf. BANDURA, 1989), que reconhece a significativa influência dos estímulos do ambiente social sobre as ações das pessoas, indicando como aprendizagens são socialmente criadas e recriadas e também as dificuldades em conduzir mudanças e aprendizagem organizacional.

Grande parte da aprendizagem dos indivíduos nas organizações se dá por interação social (ANTONACOPOULOU e CHIVA, 2007; ELKJAER, 2003; GHERARDI; NICOLINI, 2004; DEFILLIPPI; ORNSTEIN, 2003); o indivíduo é um agente que recebe e transforma informação, interagindo ativamente dentro de um contexto sócio-cultural, é simultaneamente resultado e criador da realidade organizacional. A aprendizagem organizacional é parte dos fenômenos sociais,

portanto socialmente construída (BERGER, LUCKMANN, 1998), de forma que está constantemente em reconstrução através das interações sociais.

A pesquisa mostrou que na organização as ações, reações e comportamentos individuais são resultantes de uma complexa interação em um campo social, onde são transformadas e conformadas pela dinâmica das situações sociais (LEWIN e CARTWRIGHT, 1965; BANDURA, 1986). Diversas forças interagem influenciando nas aprendizagens e comportamentos de indivíduos ou grupos, resultando nos comportamentos entendidos como normal e adequados naquele meio social, o que reforça a idéia do espaço organizacional como um campo social.

A afirmação de que AO é resultante de um conjunto de forças no contexto organizacional, influenciando e sendo influenciada pela organização sob diversos aspectos foi uma compreensão obtida pela pesquisa. A análise das entrevistas mostrou que o comportamento individual é função da dinâmica do grupo, é mediada pelo contexto social, ou seja, o comportamento individual é função das relações no grupo. A perspectiva social da AO permite considerar esta influência do contexto social sobre o comportamento de indivíduos ou grupos.

Também foi elucidado pela pesquisa que a compreensão dos fenômenos grupais, por serem totalmente diferentes dos individuais, exige uma abordagem diferenciada que considere os inter-relacionamentos existentes no contexto e a mutualidade entre os diversos sistemas. A percepção de um grupo sobre os eventos percebidos ou experienciados em um determinado contexto social, determinam as decisões e atitudes atuais e futuras deste mesmo grupo (LEWIN, 1946). Explicando porque tentativas de compreensão que não consideram estes inter-relacionamentos existentes dentro dos grupos não oferecem resultados satisfatórios e compreensão de fenômenos naturalmente grupais como a AO.

A pesquisa nos levou a compreender que treinamentos formais são insuficientes e para que a AO aconteça, é necessário identificação com a organização e um contexto apropriado. Na organização, ações e reações (o que inclui a AO, é resultante e ocorrem de acordo com os significados socialmente construídos e tidos como legítimos e adequados na organização; e as atitudes coletivas e pessoais são resultantes de pressões tanto internas à consciência individual quanto contextuais (LEWIN, 1978), ou seja, consciências individuais e o contexto onde os indivíduos estão inseridos confundem-se e mutuamente

influenciam-se no comportamento e atitudes, bem como na tomada de decisão e por conseqüência na AO. Os diversos relatos durante as entrevistas e a constatação da complexidade do contexto social confirmam que a AO não pode ser construída, mas apenas facilitada por contexto que favoreça a emergência de aprendizagens desejadas na organização.

Os relatos revelaram que crenças e modelos mentais sobre o comportamento alheio impactam muito forte sobre a AO, geralmente dificultando novas aprendizagens ou favorecendo a continuidade de problemas e dificuldades organizacionais. A pesquisa revelou diversas crenças comuns na organização, entre elas a crença de que indivíduos e organizações possuem objetivos totalmente diferentes, o que não é verdade quando aplicamos uma visão segundo a teoria de campo, dinâmica de grupos e teoria cognitiva social. Na perspectiva social indivíduo, grupo e organização estão conectados, assim ações e reações em qualquer uma das partes afetam toda a organização.

Relatos demonstraram uma crença de que os principais processos de AO são formais, crença comum na organização, esquecendo da importante função do contexto sobre o comportamento e, por conseqüência, na AO. A aprendizagem organizacional é um processo social que ocorre nas interações entre indivíduos, organizações e ambiente, sendo constantemente causa e conseqüência destas interações, portanto, resultado como causa do contexto.

A noção de campo social - como o grupo e seu ambiente proposta por Lewin, segundo Garcia-Rosa (1974) - permite pensar a organização como um campo social e compreender que indivíduo e organização existem como partes de uma unidade única, que tem suas próprias características e que se desenvolve no meio social de modo diverso de seus constituintes individuais.

A pesquisa demonstrou que a estrutura organizacional pode ser alterada pelas aprendizagens geradas na interação entre indivíduo e organização e que estrutura e AO influenciam-se mutuamente, ao mesmo tempo em que a estrutura propicia algumas aprendizagens é modificada pelas mesmas. O processo de conformação mútua entre estrutura e indivíduos ficou evidente ao analisar as mudanças organizacionais que, ao longo do tempo, forçaram muitas aprendizagens na organização. Tais aprendizagens, em um primeiro momento, foram conseqüência das estruturas existentes, mas em momento seguinte, foram geradoras da estrutura.

Esta mutualidade (ASENSI, 2006), revelada pela pesquisa, entre sociedade, organizações e indivíduos faz com que, ao mesmo tempo, sejam construtores e construídos nos processos sociais.

A necessidade de uma perspectiva social sobre a AO fica evidente quando se percebe que o resultado dos esforços de aprendizagem depende do contexto, depende de como os indivíduos interagem entre si, com outros grupos e com a organização. Ou seja, os esforços de aprendizagem podem não oferecer os resultados esperados quando não existir um contexto que propicie as aprendizagens desejadas.

Os relatos diversos revelaram o significativo impacto da estrutura organizacional sobre a AO que, muitas vezes, é indireto afetando a comunicação ou os relacionamentos, que por conseqüência influenciam nos processos de AO. A pesquisa revelou que as estruturas existentes na organização fez emergir um contexto de pouca comunicação, rivalidade e separação, portanto pouco propício para processos de AO voltados a resultados positivos para a organização; situação que torna relevante a teoria da estruturação de Giddens na compreensão da AO, por exatamente preconizar esta conformação mútua entre estrutura e indivíduo, estimulando e limitando ao mesmo tempo as possibilidades de ação. E perceber como as ações são fruto ou geradoras da estrutura é fundamental para a aprendizagem e solução de problemas organizacionais

A ligação entre estruturas e aprendizagem ficou bastante evidente ao analisar os relatos sobre mudanças em estruturas internas e externas que geraram ações e aprendizagens diversas na organização, que conseqüentemente impactaram sobre as estruturas modificando-as. A pesquisa revelou que mudanças estruturais externas, como as impostas por órgãos regulamentadores, geralmente implicam em forte impacto sobre a organização, sua estrutura, processos e pessoas, portanto com impacto sobre a AO.

A estrutura, como o conjunto de recursos e regras continuamente geradas e geradoras do processo de construção social (GIDDENS, 2003), como práticas padronizadas, recorrentes e aceitas em um determinado espaço e tempo, é, com certeza, fator de impacto fundamental no processo de interação social e, por conseqüência, fundamental no processo de aprendizagem organizacional.

A seguir, a figura apresenta, de forma esquematizada, o processo social da AO, um esquema que emergiu a partir das teorias e da pesquisa realizada, um

modelo que certamente apenas apresenta uma simplificação do que realmente é este complexo fenômeno.

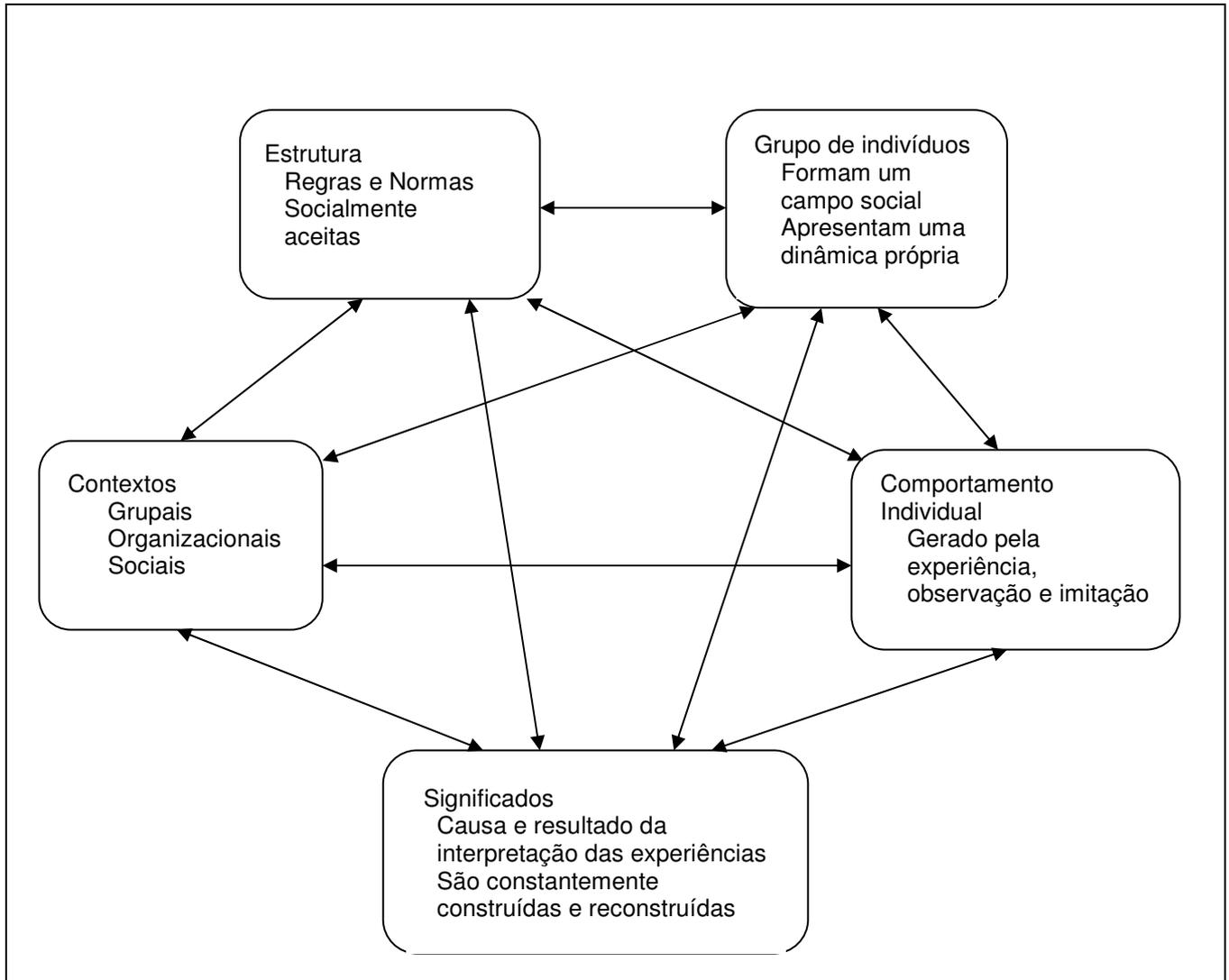


Figura 2: Processo social da AO

Fonte: Elaborado pela autora

O esquema apresenta uma interação entre diversos elementos que foram constatados na organização; o contexto social propiciou a geração e mudança das estruturas, por exemplo, na organização estudada, a troca de proprietário e as novas regras da ANVISA estabeleceram uma nova estrutura; conseqüentemente foi construído um novo contexto organizacional com um novo conjunto de regras e formas de operação. Este novo contexto e estrutura influenciaram os grupos de trabalho através da mudança das chefias trocando pessoas com competência

adquirida através da experiência por pessoas sem experiência na atividade, mas com formação superior em farmácia. Estas mudanças de contexto e estrutura afetaram os grupos, os relacionamentos sociais dentro da empresa, propiciando um conjunto de aprendizagens e construção de significados, via experiência e observação, exemplificado pelas expressões que denunciam uma crença na organização que formação superior é mais importante que experiência adquirida ao longo dos anos. Foi possível observar na organização que esta interação acontece de várias formas, envolvendo em uma influência simultânea e bidirecional indivíduos, organização, estruturas e contexto, afetando a aprendizagem e o funcionamento organizacional.

Assim podemos perceber que o processo de AO na organização estudada é fortemente mediado pelo contexto, através das estruturas sociais e organizacionais, que formam o suporte para o campo social onde ocorre o processo de aprendizagem social via as experiências diretas e indiretas, denotando assim um processo social de aprendizagem organizacional. Um processo que envolve simultaneamente indivíduos, grupos, organização, estrutura e contexto em uma relação de influência multidimensional e multidirecional construindo e reconstruindo indivíduos, organização e a própria aprendizagem organizacional em um sistema social.

Ainda pode ser melhor investigada a relação entre aprendizagem organizacional e a dinâmica de grupos e também entre a AO e as estruturas organizacionais, a fim de ampliar a compreensão da AO e seu relacionamento com o processo social, bem como suas implicações para o mundo da gestão organizacional.

Apartir de uma compreensão de AO como processo social, os gestores podem elaborar programas de aprendizagem de uma forma mais sistêmica considerando os aspectos sociais, o contexto, sabendo que aprendizagem é fruto de uma interação complexa e não apenas de ações de treinamento.

6 REFERÊNCIAS

ANSESI, F.D.O. Espaço da ação coletiva na teoria da estruturação de Anthony Giddens. **Revista Habitus**, V.3, n.1, p.44-51, 2006.

ANTONACOPOULOU, E. The Relationship between Individual and Organizational Learning: New Evidence from Managerial Learning Practices. **Management Learning**. V. 35, n. 4, p. 419-434, 2006.

ANTONACOPOULOU, E.; CHIVA, R. **The Social Complexity of Organizational Learning**: The Dynamics of Learning and Organizing. *Management Learning*, V.38, n.277, p. 277-295, 2007.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. (orgs). **Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookamn, 2005.

ANTONELLO, C.S; GODOY, A. S. **A encruzilhada da aprendizagem organizacional**: uma visão multiparadigmática. Enanpad, 2007.

ARAUJO, L.; EASTERBY-SMITH, M. E. Aprendizagem Organizacional: Oportunidades e Debates Atuais. In: SMITH, E. M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (coord). **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: Desenvolvimento na Teoria e na Prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

ARAUJO, L. (Coord.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001. p. 121-147.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice**. [S.l.]: Addison-Wesley, 1996.

AZEVEDO, M. A teoria cognitiva social de Albert Bandura. Lisboa: Universidade de Lisboa, Faculdade de Ciências 1997. Disponível em: <http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/mazevedo/materiais/TeoriaCognitivaSocial.pdf>. Acesso em: outubro/2007.

BANDURA, A.; WALTERS, R. H. **Aprendizaje social y desarrollo de la personalidad**. Madrid: Alianza, 1978.

BANDURA, A. **Social Foundations of thought and action: A social Cognitive Theory**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1986.

BANDURA, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. **American Psychologist**, 44, 1175–1184.

BERENDS,H.;BOERSMA,K.;WEGGEMAN, M. **The structuration of organizational learning**. *Human Relations*, v. 56, n.7, p. 1035-1056, 2003.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A Construção Social da Realidade**. Petrópolis: Vozes, 1998.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A Construção Social da Realidade**: Petrópolis: Vozes, 1998.

BITENCOURT, Claudia C.; AZEVEDO, Débora. **O Futuro da Aprendizagem Organizacional**: Possibilidades e Desafios. RAE. Edição Especial Minas Gerais, V. 46, p. 110-112, 2006.

BROWN, G.; YULI, G. **Análisis Del discurso**. Madrid: Visor Libros, 1993.

COHEN, I. J. Teoria da estruturação e práxis social. In: GIDDENS, A; TURNER, J. **Teoria Social Hoje**. São Paulo: UNESP, 1999.

DEFILLIPPI, R.; ORNSTEIN, S. Psychological Perspectives Underlying Theories of Organizational Learning. In: EASTERBY-SMITH, M.; MARJONE, A. Lyles. (Org.). **Blackwell Publishing Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. The Blackwell- 2003

DIBELLA, A. J.; NEVIS, E. C. **Como as Organizações Aprendem**: Uma Estratégia Integrada voltada para a construção da Capacidade de aprendizagem. São Paulo: Educator, 1999. p. 228.

DEMO, P. **Metodologia do Conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DEWEY, J. **Democracia e Educação: Introdução a Filosofia da Educação**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1959.

DEWEY, J. **Experiência e educação**. 15. ed. Tradução de Anísio Teixeira. São Paulo: Nacional, 1971.

DEWEY, J. **Vida e educação**. 8. ed. Tradução e estudo preliminar por Anísio Teixeira. São Paulo: Melhoramentos, 1973.

EASTERBY-SMITH, Mark; ARAUJO, Luis. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAUJO, Luis (Coord.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 15-38.

ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAUJO, Luis (Coord.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 100-115.

ELKJAER, B. Social Learning Theory: Learning as participation in social processes. In: EASTERBY-SMITH, M.; MARJONE, A. Lyles. (Org.). **Blackwell Publishing Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. The Blackwell- 2003.

ELKJAER, B. Organizational Learning: The Third Way. **Management Learning**. V. 35, n. 4, pp. 419- 434, 2004.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational Learning. **The Academy Management Review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, Oct. 1985.

FLEURY, A. & FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e inovação organizacional** – as experiências de Japão Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, M T. L.; Jr. OLIVEIRA, M. de M.. **Gestão Estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FREIRE, P. **Educação como prática da liberdade**. 14^a. Ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

FREIRE, P. **Ética, Utopia e Educação**. In: Streck, D.; Redin,E.; Madche,F.; Keil, I.; Gaiger, L. (Org.). 5^o . Ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido**. 17^a. Ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

FREITAS, S. M. F.; GODOI, C. K. . **Aprendizagem Organizacional sob a Perspectiva Sócio-Cognitiva**. In: Encontro Nacional de Estudos Organizacional, 2008. Encontro Nacional de Estudos Organizacional, 2008.

GARCIA-ROZA, L. A. **Psicologia estrutural em Kurt Lewin**. 2^a ed. Petrópolis Vozes, 1974.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D. The Sociological Foundations of Organizational Learning . In: SMITH, M. E.; *et al* (Org.). **Handbook of Organizational Learning & Knowledge**. Ox Ford, 2004.

GHERARDI, S. Social Learning Theory: Learning as participation in social processes. In: SMITH, M. E.; *et al* (Org.). **Handbook of Organizational Learning & Knowledge**. Ox Ford, 2004.

GLASER, B.G.; STRAUSS, A.L. **The discovery of grounded theory**. Chicago: Aldine, 1967.

GIDDENS, A. **As Conseqüências da Modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991.

GIDDENS, A. **Sociologia**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

GODOI, C. K.; BALSINI, C.P.V. A Pesquisa Qualitativa nos Estudos Organizacionais Brasileiros: Uma análise Bibliométrica. In: GODOI, C.K.;BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOI, C. K. **Categorias da Motivação na Aprendizagem**. Florianópolis, 22 de novembro de 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - UFSC.

GODOI, C. K.; MATTOS, P.L.C.L. Entrevista Qualitativa: Instrumento de Pesquisa e Evento Dialógico. In: GODOI, C.K.;BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOI, C. K. Perspectivas de Análise do Discurso nos Estudo Organizacionais. In: GODOI, C.K.;BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOI, C. K. **Psicanálise das Organizações: Contribuições da Teoria Psicanalítica aos Estudos Organizacionais**. Santa Catarina: Univali.2005.

GODOY, A.S. Estudo de caso Qualitativo. In: GODOI, C.K.;BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HURBER, G. Organizational Learning: the contribution processes and the literatures. **Organizational Science**, v. 2 n. 1, p. 88-115, 1991.

HUYSMANN, M. Contrabalançando Tendenciosidades: Uma revisão crítica da literatura sobre Aprendizagem organizacional. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Coord.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 81-99.

KIM, D. The link between individual learning and organizational learning. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 1, p. 37-50, Fall, 1993.

KOLB, D. A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, Ken (Ed.). **Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997. p. 321-341.

LEWIN, K. Frontiers in Group Dynamics: II. Channel of Group Life: Social Planning and Action Research. **Human Relations**, p. 143–53, 1946.

LEWIN, K.; CARTWRIGHT, D. **Teoria de Campo em Ciência Social**. São Paulo: Pioneira, 1965.

LEWIN, K. **Problemas de Dinâmica de Grupo**. São Paulo: Cultrix, 1978.

LUCENA, E. A. **A aprendizagem profissional de gerentes-proprietários do setor de varejo de vestuário de Florianópolis**. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MAILHIOT, G. B. **Dinâmica e gênese dos grupos**. 4. ed. São Paulo: Livraria duas cidades, 1977.

MATTOS, P.L.C.L. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização á pragmática da linguagem. In: GODOI, K.G.;BANDEIRA-DE-MELLO, R.;SILVA, A.B.

(Orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006.

MERRIAM, S.; CAFFARELLA, R. **Learning in adulthood: a comprehensive guide.** San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

MERRIAN, S. B. **Qualitative research and case study applications in education.** San Francisco (CA): Jossey-Bass, 1998.

MEZIROW, J. **Transformative dimensions of adult learning.** San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

MOREIRA, C.O.F., **Entre o indivíduo e a Sociedade: Um Estudo da Filosofia da Educação de John Dewey.** Bragança Paulista: EDUSF, 2002.

NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. **Knowing in Organizations: A Practice-Based Approach.** New York : M.E.Sharpe, 2003.

NICOLINI, D.MEZNAR, M.B. The Social Construction of Organizational Learning: Conceptual and Practical Issues in the Field. **Human Relations**, v. 48, n. 7, p.727-746, 1995.

PIAGET, Jean. **A equilibração das estruturas cognitivas.** Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

PLASKOFF, J. **Intersubjectivity and Community Building: Learning to Learn Organizationally.** In: EASTERBY-SMITH, M.; MARJONE, A. Lyles.(Org.). **Blackwell Publishing Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management.** The Blackwell- 2003.

PRANGE, Christiane. Aprendizagem organizacional: Desesperadamente em Busca de Teorias? In: EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAUJO, Luis (Coord.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática.** São Paulo: Atlas, 2001. p. 41-63.

REYNOLDS, M. Reflection and critical reflection in management learning. **Management Learning**. v. 29, n. 2, p. 183-200, 1998.

ROTTER, J. B. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. **Psychology Monographs**, n. 609, 1966.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. (orgs). **Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

SCHON, D. A. **Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem.** Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

SCHWANDT, T.A. Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. In: DENZIR, N. K.; LINCOLN Y.S (Ed.). **Handbook of qualitative research.** London: Sage, 1994.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. 3. ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SENGE, Peter M.. O novo trabalho do líder: Construindo organizações que aprendem. In: STARKEY, Ken (Ed.). **Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997. p. 342-375.

SMITH, M. E.; BURGOYNE, J.; LUIS, A. **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

STARKEY, K. What can we learn from the learning organizational? **Human Relations**, v. 51, n. 4, p. 531-546, 1998.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA, A.A pedagogia de Dewey. In: DEWEY, J. **Vida e educação**. 8. Ed. Tradução e estudo preliminar por Anísio Teixeira. São Paulo: Melhoramentos, 1973.

TENBRUNSEL, A. E.; GALVIN T.L.; NEALE M. A.; BAZERMAN M. H. Cognições em Organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3, cap. 1, p. 33-68.

TUSHMAN, Michael; NADLER, David. Organizando-se para a inovação. In: STARKEY, Ken (Ed.). **Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997. p. 166-189.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

WEICK, Karl E.; WESTLEY, Frances. Aprendizagem organizacional: Confirmando um Oximoro. Tradutor: Antonio Carlos Gastaud Maçada e Norberto Hoppen. In: CLEGG, S.R.;HARDY, C.; NORD, W.R (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. V.3, cap. 6, p. 361-388.

WENGER, E. Communities of Practice and Social Learning Systems. In: NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. **Knowing in Organizations: A Practice-Based Approach**. New York: M.E.Sharpe, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)