

## INTEGRANDO A APRENDIZAGEM INDIVIDUAL COM A COLETIVA

JUNGES, Vanessa de Campos<sup>1</sup>; FREITAS, Karen Medeiros<sup>2</sup>; ANUNCIACÃO, Éllen Gomes<sup>3</sup>; BUENO, Moniqui<sup>4</sup>; ALVES, Juliano Nunes<sup>5</sup>

**Palavras-Chave:** Aprendizagem organizacional. Aprendizagem individual. Conhecimento.

### INTRODUÇÃO

Alguns teóricos afirmam que a aprendizagem organizacional é mais do que a aprendizagem individual dos seus integrantes. Enquanto alguns sugerem que as estruturas, os sistemas e os procedimentos afetam a aprendizagem individual (FIOL e LYLES, 1985), outros defendem que a aprendizagem é armazenada dentro organização e não é perdida ao longo do tempo (HEDBERG, 1981; SHRIVASTAVA, 1983).

Nesse sentido Hedberg (1981) resume que embora a aprendizagem organizacional ocorra por meio de pessoas, seria um erro concluir que a aprendizagem organizacional não é o resultado cumulativo de aprendizagem dos seus membros. Assim, mesmo ocorrendo mudanças nas organizações, o que foi aprendido fica percebido em certos comportamentos, mapas mentais, normas e valores ao longo do tempo.

Isso mostra a importância que possui a aprendizagem ao longo do tempo, e a necessidade dos gestores demonstrarem uma atenção especial a respeito dela e do conhecimento. Pois, ao serem bem administrados esses quesitos, as organizações conseguirão ter colaboradores mais capacitados para funções mais complexas e uma melhor aprendizagem organizacional, onde a dependência do indivíduo se torna um segundo plano, e a busca por tornar aprendizagem coletiva uma competência da organização.

Assim, gestores atentos conseguirão capturar informações e conhecimentos importantes, além da permanência no mercado, obtendo vantagens competitivas ao longo dos anos. Outro fator positivo é que ao serem cuidados esses aspectos de aprendizagem, as organizações poderão não sofrer tanto com a perda de indivíduos, e fortalecerem seus pontos fracos ao extrair de seus colaboradores os conhecimentos e competências para reinventar seus processos, inovando com maior frequência. Dessa forma, o presente estudo tem por objetivo

---

<sup>1</sup> Acadêmica do 8º semestre do Curso de Administração – UNICRUZ, [vanessadecamposjunges@gmail.com](mailto:vanessadecamposjunges@gmail.com)

<sup>2</sup> Acadêmica do 8º semestre do Curso de Administração – UNICRUZ, [karen\\_medeiro@hotmail.com](mailto:karen_medeiro@hotmail.com)

<sup>3</sup> Acadêmica do 8º semestre do Curso de Administração – UNICRUZ, [ellengomes.a@hotmail.com](mailto:ellengomes.a@hotmail.com)

<sup>4</sup> Acadêmica do 8º semestre do Curso de Administração – UNICRUZ, [moniquibueno@bol.com.br](mailto:moniquibueno@bol.com.br)

<sup>5</sup> Professor do Curso de Administração – UNICRUZ, [admjuliano@gmail.com](mailto:admjuliano@gmail.com)

compreender como conseguir integrar a aprendizagem individual com a aprendizagem coletiva.

## **MÉTODO**

O resumo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, uma vez que foi desenvolvida através de materiais já elaborados, como artigos científicos e livros. A vantagem de se utilizar a pesquisa bibliográfica, também conhecida como revisão de literatura, é que se tem uma maior variedade de fenômenos do que se teria caso fosse aplicar diretamente a pesquisa (GIL, 2008).

Ressalta-se ainda, que o estudo também é uma pesquisa exploratória, onde busca-se localizar informações que já se tem conhecimento inicial, mas é necessário aprimorar este conhecimento, explorando-se novas fontes. Assim, através deste tipo de pesquisa, procurou-se ter uma visão ampla do assunto, para desenvolver um estudo mais preciso (LAKATOS; MARCONI, 2003).

## **RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Um questionamento a partir do que foi exposto pode ser apresentado, que é como conseguir integrar a aprendizagem individual com a aprendizagem coletiva? Alguns estudos propõem novas unidades de análise, tais como comunidades de prática (Lave e Wenger, 1991), dos sistemas de atividade (Engeström e Middleton, 1996) e ecologias de saberes (Star, 1995). Estas unidades de análise, que figuram com frequência trabalhos e estudos, abrem caminhos inexplorados, para entender o processo pelo qual identidades, artefatos, ideologias, regras, linguagem, moral e interesses se entrelaçam e afetam uns aos outros no processo de aprendizagem coletiva.

Uma forma apresentada por Nonaka e Toyama (2008) é o ba, que definem como sendo um contexto compartilhado, onde o conhecimento é partilhado, criado e utilizado. Porém, devido à forma de lidar com a complexidade do ambiente, cria-se uma estrutura plana e flexível, onde há interligações de uma rede de informações. Além disso, ao conseguir essa interligação, a organização reage de forma rápida às flutuações inesperadas no ambiente, o que a favorece. Dessa forma, a rotação dos indivíduos dentro da organização permite que os mesmos adquiram conhecimento multifuncional, que os ajuda a enfrentar os problemas multifacetados e as inesperadas flutuações ambientais (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

As organizações necessitam que haja intercâmbio, ou seja, relações interpessoais, para que assim ocorra a troca de conhecimentos e experiências, interligando aprendizagem

individual e coletiva, pois é esse fluxo contínuo de conhecimentos que gera a aprendizagem. Ressaltando-se assim, a importância da participação dos indivíduos, tanto no sentido de transmitir conhecimento, quanto em obtê-lo para si, com o intuito de desenvolver a aprendizagem coletiva (SILVA *et al.*, 2015).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se considerar a partir do presente estudo que a participação dos colaboradores é determinante para que ocorra a aprendizagem coletiva nas organizações. Devido ao fato de as organizações não serem dependentes de pequenos grupos de colaboradores, mas sim de todos que contribuem com a organização. Em vista disso, devem proporcionar momentos de troca de conhecimentos, para que haja o fluxo de aprendizagens por meio das relações interpessoais. Considerando ainda, que assim a perda de um colaborador terá um impacto diferente, sendo que ele terá passado parte de seu conhecimento para os demais.

E ainda, com espaço para a geração de conhecimento ou o *ba*, é possível ter maior flexibilidade por meio da rede de informações, uma vez que esta trás maior segurança a organização, para que o conhecimento adquirido não seja perdido. Ressaltando-se também, que para a aprendizagem coletiva ser significativa, é preciso ter um gestor atento e eficaz à frente da organização, em prol de capturar as informações e transformá-las em vantagem competitiva.

Por fim, o que pode-se verificar é que existem alternativas para os gestores conseguirem interligar as aprendizagens dentro das organizações e não perderem os conhecimentos que são gerados e desenvolvidos dentro destas. E ainda, que as organizações podem obter o alcance da redução dos seus custos por meio da capacitação e da manutenção de vantagens competitivas.

## REFERÊNCIAS

ENGESTRÖM, Y.; MIDDLETON, D. (Eds.) **Cognition and communication at work**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1996.

FIOL, C. Marlene; LYLES, Marjorie A. Organizational learning. **Academy of management review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HEDBERG, B. How organizations learn and unlearn. In: NYSTROM, P.; STARBUCK, W. (Org.). **Handbook of organization design**. Oxford: Oxford University, 1981.

LAKATOS, E.V.; MARCONI, M.A. **Fundamentos da metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAVE, J., & WENGER, E. **Situated learning**: Legitimate peripheral participation. Cambridge (Mass.): Cambridge University Press, 1991.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. Criação do conhecimento como processo sintetizador. In: NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 90-117.

SHRIVASTAVA, P. A typology of organizational learning systems. **Journal of Management Studies**, v. 20, n. 1, p. 7-28, 1983.

SILVA, E.C.A. *et al.* Aprendizagem organizacional no setor farmacêutico: uma análise multinível a partir da percepção dos gestores. **RACE – Revista de administração, contabilidade e economia**, v. 14, n. 3, p. 1091-1118, 2015.