

# **Aprendizagem em Equipe: Uma revisão bibliográfica dos principais pilares para a implementação das técnicas de aprendizagem organizacional.**

## **Autores**

---

Kelly Regina Arthur

## **Orientador**

---

Jackson Tota

## **1. Introdução**

---

Em virtude do grande avanço da globalização algumas instituições vêm tendo grandes dificuldades em gerenciar seu capital humano, devido ao imenso crescimento do fluxo de informações trazidos pela atual conjuntura sócio-econômica.

Em decorrência dessa constante mudança organizacional, os indivíduos precisam estar preparados para trabalhar em conjunto com seus parceiros, para melhor administrar suas atividades e acima de tudo atingir os resultados e objetivos da organização.

A aprendizagem em equipe é um processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe de criar os resultados que seus próprios membros desejam. Esse alinhamento significa “funcionar como um todo”, melhorando a capacidade da equipe em pensar e agir com sinergia, com total coordenação e um forte sentido de unidade. É o método no qual as equipes desenvolvem sua capacidade de ter discussões produtivas e diálogos, além de identificar e explicitar as rotinas defensivas que impedem o aprendizado.

As mudanças estratégicas são um instrumento fundamental para repensar a organização como um todo, visando produtividade, eficiência e competitividade, ou seja, a busca de criatividade, inteligência e conhecimento que possa alavancar os resultados de uma organização.

A capacidade de aprender a partir do contato com outro indivíduo, assim como a possibilidade de adquirir informações, habilidades, atitudes e valores em interação constante com outras pessoas, pode ser a única vantagem competitiva nos dias atuais e vem se tornando o principal processo de aprendizado nas organizações, pois todas as decisões importantes são tomadas em equipe.

Com tudo, pode-se dizer, que a aprendizagem em equipe será importante tanto para o indivíduo como para a organização, por proporcionar o aumento da capacidade intelectual, a qualidade e eficiência dos serviços prestados, como na ajuda à busca de novas técnicas e metas para o desenvolvimento da organização.

## **2. Objetivos**

---

Diagnosticar fatores que mostrem o comportamento das pessoas, perante o contexto da aprendizagem em equipe, podendo desta forma, viabilizar melhorias para o seu processo de aprendizado.

### 3. Desenvolvimento

---

A mudança organizacional basicamente significa abandonar a maneira antiga dos processos de negócios, adotando novas práticas que proporcionem resultados melhores. Geralmente são difíceis e até mesmo penosas e seu gerenciamento consiste em reconhecer e administrar a desordem decorrente e a redução temporária da eficiência operacional que caracteriza os estágios dessa mudança. No âmago da organização de aprendizagem está a mudança de mentalidade, a qual implica deixarmos de nos ver separados do mundo para passarmos a nos considerar parte integrante dele, deixarmos de ver nossos problemas como sendo causados por alguém ou alguma coisa para compreendermos que eles são causados pelos nossos próprios atos. A organização de aprendizagem é um lugar onde as pessoas aprendem a criar sua própria realidade. (SENGE, 1990)

A mudança organizacional se faz necessária em virtude do grande mercado que as empresas estão inseridas, ampliadas pela globalização, as organizações começaram a ser concorrentes de outras organizações que possuem técnicas e métodos avançados para alavancagem do negócio e que conseqüentemente acabam influenciando na maneira como elas administram o capital intelectual de seus colaboradores, para prepará-los para essa assídua concorrência sócio-econômica. As organizações bem sucedidas de hoje precisam encorajar a inovação e dominar a arte da mudança, ou estarão fadadas à extinção. A vitória ficará para aquelas que mantiverem sua flexibilidade, continuamente melhorarem sua qualidade e vencerem seus concorrentes no mercado com um fluxo constante de produtos e serviços inovadores. Os funcionários de uma empresa podem ser a mola propulsora da inovação e da mudança. O desafio enfrentado pelos executivos é estimular a criatividade dos funcionários e sua tolerância a mudança. (ROBBINS, 2002)

Devido a esse amplo mercado, as mudanças também são requeridas em virtude das necessidades dos clientes em obter produtos com alta tecnologia e preços acessíveis, ocasionando o emprego de métodos mais sofisticados que necessita um alto nível de conhecimento empregado pelos colaboradores da organização. Tal como comenta Senge(1990), existe em cada um de nós uma propensão a procurar alguém ou alguma coisa para culpar quando as coisas não dão certo. Concentrando-se apenas em nossa função, não vemos como nossos atos extrapolam os limites desta função. Quando estes atos têm conseqüências que nos prejudicam, achamos que esses novos problemas têm causas externas

A aprendizagem não pode ser sustentada em uma organização onde seus colaboradores consigam visualizar somente o desenvolvimento das atividades em curto prazo, pois nesse caso o que eles poderão prever é uma solução para um determinado problema antes que aconteça, com o intuito de poderem reagir de acordo com a situação, desta forma engessam a sua capacidade de criar algo novo e a longo prazo para combater problemas futuros. Desse modo, Chiavenato (2000), afirma que de nada adianta pretender fazer mudanças organizacionais ou mudanças culturais sem antes preparar as pessoas para fazer com que essas mudanças aconteçam. As mudanças reais dentro das empresas somente ocorrem a partir das pessoas. As empresas são compostas por pessoas, que nelas misturam suas emoções, sentimentos, ansiedades, alegrias e outras diversas manifestações humanas. Assim como as pessoas, cada empresa desenvolve a sua própria personalidade, ou seja, seu estilo gerencial, suas políticas e objetivos. Comentando sobre este aspecto, Drucker(2002), afirma que tudo indica que os próximos tempos serão tempos de inovação, e de rápidas transformações tecnológicas, sociais, econômicas e institucionais e que as organizações terão de se desenvolver como uma das instituições fundamentais do século vinte.

Atualmente, aprender é a palavra-chave para o desenvolvimento, que de individual ou em conjunto, torna-se comum e geral, fazendo a grande diferença no desenvolvimento organizacional. Segundo Motta e Vasconcelos (2002) buscando solucionar os seus problemas de adaptação externa ao meio ambiente e de equilíbrio e coerência internos, o grupo organizacional descobre, a partir de suas experiências positivas, estratégias e padrões de comportamento que dão certo e funcionam e por meio de seus fracassos e

experiências negativas, outros comportamentos e soluções que não funcionam e não trazem os resultados desejados.

Atualmente as organizações tentam promover uma perfeita sintonia entre a organização e seus públicos, interno e externo, através de ações que visam mudanças comportamentais e atitudinais, que são, na maioria das vezes, esforços direcionados para atingir a subjetividade humana, campo no qual as reações podem ser completamente diferentes daquelas esperadas, já que as pessoas são diferentes umas das outras, sujeitas a reagirem de forma distinta e inesperada aos mesmos impulsos motivacionais. Segundo Drucker (1992) apud Howard (2000) em uma economia do conhecimento, a fonte real de vantagem competitiva deixou de ser a tecnologia, a pesquisa e o desenvolvimento ou mesmo o próprio conhecimento. Agora, a vantagem reside nas pessoas, os profissionais do conhecimento cujas habilidades e especializações são o fundamento de toda a inovação.

O que diferencia o sucesso das organizações é a qualidade das pessoas que administram seus recursos, ou seja, a maneira como as pessoas se organizam em torno das estratégias, como se relacionam entre si e com o mercado, como aprendem em grupo e como utilizam suas energias e conhecimento na condução do negócio. As pessoas são os ativos que mais interagem com a organização, pois escrevem suas estratégias, desenham e implementam processos e geram soluções. São elas que lidam com as adversidades do negócio.

As empresas em seu modo de administrar são influenciadas totalmente pelo mercado externo, ou seja, pelos seus consumidores, fornecedores, enfim pelas exigências impostas por estes. Dentro dessa visão, podemos dizer que todo e qualquer problema que ocorra no ambiente em que ela opera, influencia diretamente nos seus resultados internos, e conseqüentemente no desenvolvimento das pessoas que nela trabalham.

Para Oliveira (1988) “ muitas empresas não realizam, todo seu potencial, porque permanecem confinadas a conceitos sobre si mesmas e sobre o meio ambiente que não mais são guias úteis para seu comportamento”.

As organizações começaram a despertar para a modernização de suas estruturas com a finalidade de atingir a eficácia no aumento da produtividade, na melhoria do relacionamento interpessoal e no incremento da sua competitividade no mercado em que atua. Perceber e acompanhar o seu ambiente interno e externo é uma necessidade vista sob o aspecto da atualização permanente, ou seja, da necessidade do comprometimento dos indivíduos para sua produtividade e crescimento. A necessidade de poder ser mais competitiva, mais proativa, tende a ter um nível maior de comunicação entre seus setores, seja informal ou formal, em função disso existe a necessidade das pessoas interagirem e sentirem-se próximas umas das outras.

É fato que os aspectos culturais, especialmente os relacionados com valores, histórias e normas, sempre estiveram presentes nos estudos organizacionais e no dia-a-dia das empresas. Pode-se entender a cultura organizacional primeiro como instrumento de poder; segundo como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros. (Freitas, 2000)

As mudanças contínuas e agilidade de adequação fazem parte dos cenários hoje enfrentados pela organização. Em todo o processo organizacional, são as pessoas que pensam, imaginam, criam e detalham situações para melhor atingir seus objetivos e, conseqüentemente, os da própria organização. O tratamento oferecido aos seus funcionários, assim como o estabelecimento das relações com grupos pertencentes aos ambientes de tarefa e geral da organização, devem ser compreendidos, demonstrando de que forma afetam o processo de formação da cultura da empresa.

Ainda de acordo com Freitas (2000), uma das funções que a cultura organizacional procura exercer é

conseguir a adesão, o consentimento, ou seja, a co-participação de indivíduos e grupos.

A cultura organizacional é capaz de modelar as formas de gestão e os comportamentos, implementando a prática de valores essenciais à empresa, estimulando o comprometimento de seus funcionários, criando um clima propício ao trabalho e ao mesmo tempo harmonioso para todos, consolidando uma base cultural interna.

A comunicação interna, atualmente vem desempenhando um papel estratégico dentro das organizações, tendo em vista a necessidade de trabalhar com os diferentes públicos inseridos em seu ambiente. Estes por sua vez, possuem diferentes características que influenciam de uma maneira geral a alavancagem da empresa frente o acirramento de sua concorrência e de sua segmentação frente a introdução acelerada das novas tecnologias trazidas pela globalização. A comunicação dentro de uma empresa contribui para a definição e concretização de metas e objetivos, além de possibilitar a integração e equilíbrio entre seus componentes, departamentos, áreas, etc. (PIMENTA, 1999)

O desempenho da comunicação interna é fundamental para que seus colaboradores se comprometam com o sucesso da empresa e para isso precisam estar constantemente informados sobre os objetivos e metas da sua organização e ainda terem autonomia para exercitar suas escolhas e opções. Assim, a estrutura tradicional da empresa é burocrática, técnica, racional e normativa, por princípio não há espaço para sentimentos, emoções. Essas características tendem a impedir a expressão, participação e engajamento dos trabalhadores. Como resultado a motivação pode diminuir, comprometendo o processo produtivo. (PIMENTA, 1999)

As organizações que pretendem obter sucesso na realização de suas tarefas, devem dirigir a sua atenção para as necessidades com o público interno. Assim a comunicação interna é determinante para o sucesso das organizações pois se torna fundamental para os resultados do negócio e interfere como termômetro nas relações do trabalho. O gestor, portanto, tem papel preponderante como sendo o primeiro comunicador entre sua equipe e a organização.

Se os colaboradores tiverem clareza de seu papel na organização e se o seu posicionamento dentro da empresa estiver coerente com suas expectativas pessoais, os objetivos, as metas e os desafios serão palavras que permitirão prazer, crescimento e satisfação. A comunicação, ou melhor dizendo o diálogo, entre os colaboradores e seu gestor, poderá oferecer essa clareza bem como a importância do seus trabalhos dentro da organização, “a comunicação deve produzir integração e um verdadeiro espírito de trabalho em equipe”. (PIMENTA, 1999)

A organização tem a responsabilidade de estabelecer uma visão empresarial clara e concisa e, depois, comunicá-la com o dinamismo à sua equipe. O diálogo então, torna-se fundamental já que permite verificar se a mensagem está chegando com clareza.

As empresas que usam a conversa produtivamente, ou seja, para orientar e incentivar a ação, são, em geral, lideradas por conhecedores profundos de seus processos, produtos e empregados. (PFEFFER e SUTTON, 1999)

#### **4. Resultados**

---

A constante busca por soluções flexíveis, criativas e inovadoras, traz ao cotidiano da área de gestão de pessoas um grande desafio com relação a administração do capital intelectual da organização.

Diante dessa conjuntura, as organizações precisam de profissionais que sejam rápidos, flexíveis, criativos, inovadores, que aprendam por conta própria e acima de tudo trabalhem em equipe, com o intuito de aprimorar e desenvolver novos processos para atingir os objetivos da organização.

Para isso, os indivíduos precisam ser preparados para administrar seu capital intelectual, com o intuito de desenvolver uma visão compartilhada de ações e atitudes para o atingimento de resultados. Atualmente as organizações tem a necessidade de contratar profissionais preparados e capacitados que saibam compartilhar seus conhecimentos com seus parceiros, surgindo uma nova forma de aprendizado, denominada de aprendizagem em equipe. Em virtude da concorrência profissional, as pessoas acabaram perdendo a maleabilidade de discutir ou aprender em conjunto, ou seja, aceitar a opinião de seus parceiros como também de expressar suas próprias opiniões com o intuito de aprimorar o desenvolvimento de seu trabalho.

O indivíduo, no contexto atual, precisa aprender a desenvolver uma visão compartilhada, focalizando essencialmente a construção do sentido compartilhado, que corresponde a um senso coletivo do que é importante e estratégico para ele e para a organização em que atua. Isso não poderá ser imposto e sim emergir de um processo coerente de reflexão e conversação.

## 5. Considerações Finais

---

Até o presente momento do desenvolvimento desse artigo, pode-se destacar que diversas variáveis influenciam numa gestão mais aplicada e concisa na maneira pela qual as empresas podem extrair de seus colaboradores um alto grau de conhecimento e comprometimento para ser aplicado em prol do desenvolvimento da própria organização.

Essa proposta de aprendizagem demonstra uma nova maneira de agregar mais conhecimento e habilidade para a execução das atividades e o alcance de metas, uma vez que o aprendizado em equipe exige o compartilhamento de experiências sobre determinada atividade e/ou assunto, criando uma sinergia entre os membros da equipe, ocasionando um maior aproveitamento das experiências e pontos de vistas e em decorrência disso uma alavancagem no desenvolvimento pessoal como organizacional.

O presente projeto encontra-se em fase de desenvolvimento focando os demais pilares que fazem parte dessa metodologia para concretização da conclusão do projeto de pesquisa.

## Referências Bibliográficas

---

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 463 p.

DRUCKER, Peter F. **Fator Humano e Desempenho**: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração. Tradução Carlos Afonso Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 451 p.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional**: identidade, sedução e carisma? 2.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000. 178 p.

HOWARD, Robert. Introdução. In: **Aprendizado Organizacional**: gestão de pessoas para a inovação

contínua. Organização e Introdução Robert Howard. Prefácio Robert D. Haas. Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 322 p.

MOTTA, Fernando Cláudio P., VASCONCELLOS, Isabella Francisca F. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 441 p.

OLIVEIRA, Marco Antônio Garcia. **Cultura Organizacional**. São Paulo: Nobel, 1988. 95 p.

PFEFFER, Jeffrey, SUTTON, Robert. A Armadilha da Conversa Inteligente. In: **Aprendizagem Organizacional**. Tradução Cássia Maria Nasser. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 181 p.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**. Campinas: Alínea, 1999. 125 p.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Tradução Técnica Reynaldo Marcondes. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 637 p.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. Tradução Regina Amarante. 5.ed. São Paulo: Best Seller, 1990. 352p.