

TARAPANOFF, Kira (Org.) **Aprendizado organizacional**. Curitiba: Ibpex, 2011. 2v.

*Regina Célia Baptista Belluzzo*

É sempre gratificante poder ler e tecer considerações sobre as contribuições da Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Kira Tarapanoff, experiente docente, pesquisadora e consultora de vários órgãos públicos no nosso contexto. Assim, renova-se a satisfação em poder agora tratar de sua mais recente obra – *Aprendizado Organizacional* - uma coletânea de vanguarda da qual foi organizadora e também contribui como autora com o brilhantismo que a distingue sempre.

Essa obra trata do aprendizado em corporações em meio aos paradigmas subjacentes a essa abordagem – sociedade da informação com o foco central no desenvolvimento de infraestruturas e habilidades em informação para o conhecimento de fontes, acesso e uso de informação (*information literacy*) e na conquista, consolidação e disseminação das redes de comunicação e informação; na sociedade do conhecimento, com sua busca incessante em identificar, resgatar, registrar, compartilhar e criar o conhecimento novo; e, principalmente a sociedade do aprendizado, que viabiliza os paradigmas anteriores, no qual empresas e pessoas “aprendem a aprender”, passando pelos estágios de conscientização, compreensão, ação, reflexão e análise.

Acha-se apoiada no pressuposto que o atual cenário mundial privilegia a sustentabilidade e um melhor posicionamento das organizações nessa ambiência, sendo essa a melhor estratégia e o principal catalisador da gestão da informação, do conhecimento e da inovação corporativa. Desse modo, com fundamento nessa concepção, a coletânea em foco traz contribuições de caráter multidisciplinar tendo como objeto o aprendizado em organizações. Dentre as áreas envolvidas são destacadas: administração, a ciência e a gestão da informação, a gestão do conhecimento, a inteligência organizacional e competitiva, as tecnologias de informação e comunicação, a psicologia social do trabalho e

das organizações.

É fruto de uma proposta individual e de interesse de sua organizadora e que, dadas as suas proporções, passou a se constituir em uma obra coletiva, com a contribuição de especialistas nacionais e internacionais de renome, os quais ofereceram com seus enfoques uma visão multidisciplinar de grande valia, oferecendo subsídios dos fundamentos teóricos, metodológicos e práticos ao desenvolvimento das organizações, com ênfase na necessidade do aprendizado *in continuum* a fim de que possam inovar e crescer de forma sustentável em ambiente mutante.

A obra encontra-se dividida em dois volumes, perfazendo ao todo 15 capítulos escritos em linguagem bastante acurada e didática. No Volume I, são examinados os fundamentos do aprendizado organizacional, privilegiando abordagens multidisciplinares, enquanto que no Volume II, são discutidas questões referentes ao contexto do aprendizado organizacional, com a proposta de soluções, práticas e formas para acionar esse processo. A seguir, são descritos de forma sucinta esses volumes.

### ***Volume I – Fundamentos e abordagens multidisciplinares***

Inicia-se, com o capítulo 1, por uma contribuição do pesquisador Chun Wei Choo, da Universidade de Toronto, que nos oferece um ótimo referencial conceitual sobre *as organizações em ação e aprendizado nos ambientes complexos e em contínua mudança*, a partir dos questionamentos: O que sabemos? O que deveríamos saber?

No capítulo 2, sob o título de Inteligência Competitiva, a Web 2.0 e o Aprendizado em Organizações, os autores Luc Marie Quoniam e Miguel Rombert Trigo, procuram oferecer uma avaliação acerca das possibilidades oferecidas a partir da *web semântica*, considerando-se que as tecnologias de informação e comunicação têm sido fortes aliadas das organizações nos processos de aprendizado corporativo.

O terceiro capítulo apresenta uma articulação entre a *inteligência organizacional e o aprendizado*, tem como autores Eduardo Amadeu Dutra Moresi e

Daniel Farias Lopes, apresentando e descrevendo uma importante abordagem para as ações estratégicas a serem adotadas com esse foco nas organizações.

Os capítulos 4, 5 e 6, na sequência, trazem como contribuições a *gestão do conhecimento* como sendo um importante referencial para o estudo do aprendizado organizacional. Desse modo, respectivamente, conta-se com textos de autoria de Maria Terezinha Angeloni e Andrea Valéria Steil (Alinhamento de Estratégias, Aprendizagem e Conhecimento Organizacional) abordando questões de similaridade e diferenças conceituais de importância para aqueles interessados na compreensão do tema em apresentação na coletânea. Com o título de Estruturas Organizacionais para a Criação do conhecimento e da Aprendizagem Colaborativa, Mário Pérez-Montoro Gutiérrez e Sandra Sanz Martos, descrevem as denominadas “*comunidades de prática*” enquanto estruturas organizacionais emergentes e o aprendizado delas decorrentes. Ainda, na mesma direção, encontramos também a contribuição de Henrique Flávio Rodrigues da Silveira e Adalberto Felinto da Cruz Júnior sobre “*Inovação e Aprendizagem em Ambientes Interorganizacionais*”, onde são encontradas informações acerca do apoio de ambientes virtuais para que as organizações possam expandir seus conhecimentos, inclusive com a colaboração de outras organizações.

Finalizando este primeiro volume, temos a análise de Sérgio Paulo Muniz Costa, sob o título de Cultura Organizacional nas Empresas e nas Instituições, onde a questão da *cultura da organização* é considerada como um estado de espírito onde os colaboradores se capacitam para um modo de pensar mais complexo direcionado ao ambiente de trabalho.

### ***Volume II – Contexto e propostas***

Este segundo volume da coletânea prima por apresentar parâmetros norteadores envolvendo as áreas de gestão do conhecimento, da psicologia e da ciência e gestão da informação, em especial no que se refere às necessidades e usos da informação de forma

integrada e em articulação com o aprendizado organizacional. É uma interessante visão multidisciplinar com diferentes focos de atenção, cuja mescla nos oferece excelente leitura e aprendizado.

Como contribuição inicial para o capítulo de abertura, apresenta-se a contribuição de Miguel Rombert Trigo e Luc Marie Quoniam, cujo título é *Aprendizado ao Longo da Vida no Panorama do desenvolvimento sustentado do conhecimento: o Exemplo da União Européia*. É, de fato, a descrição e análise de como o aprendizado contínuo é visto e tratado a partir do Acordo de Bolonha (1999) no contexto da União Européia, com a indicação de diretrizes gerais para o desenvolvimento de novo profissional – o que denominamos como sendo os “*trabalhadores do conhecimento*” – voltados para a criação e aplicação do conhecimento, enfatizando a necessidade do estabelecimento de parcerias e alianças estratégicas entre instituições de ensino e as empresas para a consecução desse objetivo de formação.

No capítulo seguinte, temos a autoria de Kira Tarapanoff e Lillian Alvarez sobre o tema *Educação Corporativa*, onde a experiência de ambas é compartilhada com os leitores de forma bastante didática e interessante, uma vez que aborda a educação nas organizações ressaltando a sua importância para o desenvolvimento das chamadas “*competências críticas*”, visando à sobrevivência das instituições em ambientes mutáveis e que apresentam turbulência.

Por sua vez, Hugo Pena Brandão, em seu capítulo intitulado *Aprendizagem e Desenvolvimento de Competências: conceitos, pressupostos e práticas*, oferece subsídios complementares ao capítulo anterior e pertinentes à compreensão das “*trilhas de aprendizagem*” para o desenvolvimento das competências e a aplicação dos princípios de gestão de competências. Essa contribuição também é complementada com o capítulo de autoria de Cláudio Starec denominado como “*As Novas Fronteiras do conhecimento no Mundo do Trabalho*”, onde é apontada a necessidade de se desenvolverem critérios e

indicadores essenciais para a avaliação de resultados do desenvolvimento de competências críticas por meio de ações de educação corporativa. Destaca-se por apresentar uma metodologia para medir o impacto dessas ações educacionais sobre os resultados globais obtidos pelas empresas, o que é sintetizado a partir de um Índice de Desenvolvimento Profissional (IDP).

Novamente, temos outra contribuição de Lillian Alvarez em co-autoria de Kira Tarapanoff, agora tratando mais especificamente de educação corporativa em micro e pequenas empresas. O capítulo intitulado Educação Corporativa Setorial Voltada para Micro e Pequenas Empresas e a Web 2.0, tem como objeto a *descrição das necessidades de informação e de aprendizado* dessas organizações, enfatizando que não diferem em razão do porte o aprendizado ao longo da vida, competitividade e sustentabilidade. As autoras apresentam a sugestão de metodologia de aprendizado apoiada na abordagem cognitiva e socioconstrutivista, propondo a adoção da aprendizagem situada, ambientada em comunidades de prática. Ainda, recomendam o aproveitamento da possibilidade de oferta da educação corporativa para as organizações em foco mediante o ensino a distância, com o apoio de telecentros de informação e negócios, a partir do uso da web 2.0. Uma importante indicação das autoras refere-se à questão das parcerias entre essas organizações setoriais (micro e pequenas empresas) para que possam efetuar os investimentos necessários nessa modalidade de educação.

Para Francisco Djalma de Oliveira e Emir José Suaiden, autores do capítulo que se intitula *Identificação e Análise do Comportamento Informacional como Instrumento de Aprendizagem Corporativa*, um dos principais fundamentos da aprendizagem organizacional consiste no compartilhamento das informações e conhecimentos, havendo a necessidade de se refletir sobre a questão da interação entre pessoas e do perfeito entendimento e domínio, por parte da organização, da forma como elas se relacionam com as fontes e os canais de informação. Desse modo, os autores oferecem uma ampla análise

sobre o campo de estudos sobre o comportamento informacional, estabelecendo suas relações com os processos de aprendizado corporativo, destacando a importância de se considerar o contexto organizacional como fator preponderante para esses estudos.

O capítulo que se intitula *Aprendizagem Organizacional e Desenvolvimento de Competências Informacionais*, de autoria de Silvânia Vieira de Miranda, é o que encerra o volume 2 da coletânea. Focalizando o desenvolvimento de competências relacionadas ao trabalho com informação, apresenta um estudo de caso primorosamente desenvolvido demonstrando que, certamente, as características que envolvem cada atividade profissional e a cultura organizacional vigente onde ela se realiza têm influência marcante no desenvolvimento das competências informacionais. Ainda, estabelece e esclarece como isso também acontece em relação à aprendizagem individual e corporativa durante esse processo.

A coletânea destina-se especialmente aos empresários, consultores, gestores e profissionais responsáveis por programas de capacitação ou por universidades corporativas de grandes, médias e pequenas corporações, professores e alunos e também gestores públicos responsáveis por políticas de desenvolvimento e inovação. Além disso, é um excelente livro texto básico ou complementar para disciplinas acadêmicas nas áreas de gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional de cursos de Gestão Empresarial e Engenharia de Produção, de formação básica ou em nível de pós-graduação, além de outras em articulação.

Resta-nos concluir, ressaltando que a coletânea descrita é uma obra que foi cuidadosamente planejada e apresentada, cujo conteúdo se recomenda a todos aqueles que se interessam pelo tema do Aprendizado Organizacional e que estão em busca de caminhos seguros a serem trilhados para o desenvolvimento de programas dessa natureza no contexto nacional, uma vez que essa área deve ser tratada de forma estratégica, sendo uma ferramenta gerencial inigualável para que o tripé organizacional – *Pessoas, Processos e*



*Tecnologias* - seja amalgamado e desenvolvido de tal forma que consiga transpor barreiras e desafios presentes em ambientes em mutação contínua e ágil, trazendo consigo resultados de sucesso e de garantia da sustentabilidade às organizações e seus colaboradores.