

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM COMÉRCIO EXTERIOR**

**IRIANE CARDOSO MOTTA**

**UMA REFLEXÃO SOBRE A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: A VISÃO DO  
PROCESSO EM UMA PEQUENA EMPRESA SOB A ÓTICA DO MODELO DE  
CROSSAN, LANE E WHITE**

**CRICIÚMA**

**2018**

**IRIANE CARDOSO MOTTA**

**UMA REFLEXÃO SOBRE A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: A VISÃO DO  
PROCESSO EM UMA PEQUENA EMPRESA SOB A ÓTICA DO MODELO DE  
CROSSAN, LANE E WHITE**

Monografia apresentada para obtenção do Grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração com Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador(a): Prof. Dr. Thiago Henrique Almino Francisco

**CRICIÚMA**

**2018**

**IRIANE CARDOSO MOTTA**

**UMA REFLEXÃO SOBRE A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: A VISÃO DO  
PROCESSO EM UMA PEQUENA EMPRESA SOB A ÓTICA DO MODELO DE  
CROSSAN, LANE E WHITE**

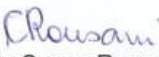
Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Administração com Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Aprendizagem Organizacional.

Criciúma, 06 de Dezembro de 2018.

**BANCA EXAMINADORA**



Prof. Thiago Henrique Almino Francisco - Doutor - UNESC - Orientador



Prof. Cleusa Maria Souza Ronsani - Especialista - UNESC



Prof. Marcelo Milioli Bristot – Especialista - UNESC

*“A flor que desabrocha na adversidade é a mais rara e bela de todas”*

*- Mulan*

## DEDICATÓRIA

Agradeço primeiramente à Deus que foi a base fortalecedora durante todo o percurso da minha vida acadêmica e pessoal, e que pôs em meu caminho pessoas amadas que sempre me apoiaram em todos os momentos difíceis de minha vida.

Agradeço de todo o coração e reverencio o professor Dr. Thiago Francisco por toda a paciência, atenção, dedicação e profissionalismo na orientação deste trabalho, para que tudo ocorresse perfeitamente.

À minha mãe Helena, e a minha irmã Elianara que foram pacientes e me ensinaram que a persistência é o caminho para o verdadeiro sucesso, sem vocês nada disso seria possível.

Aos meus tios Pedro e Ivana por abrirem as portas de sua empresa para que eu pudesse realizar a pesquisa, sem a atenção e respeito de vocês, e de seus colaboradores seria impossível a realização desta pesquisa.

Ao meu namorado Luiz Fernando, pela paciência e constante apoio para que eu não desistisse no meio do percurso, sem você tudo seria muito mais difícil de enfrentar.

E por fim, a todos os meus amigos que me deram suporte durante toda a minha vida pessoal e acadêmica, sempre fazendo com que eu acreditasse que tudo valeria à pena ao final da caminhada.

## RESUMO

MOTTA, Iriane Cardoso. **Uma reflexão sobre a aprendizagem organizacional: a visão do processo em uma pequena empresa sob a ótica do modelo de Crossan, Lane e White.** 2018. 73 páginas. Monografia do Curso de Administração de Empresas com Habilitação em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

A aprendizagem organizacional é caracterizada pela maneira em que a organização cria, expande e propaga o conhecimento para os indivíduos em que nela vivem. Neste sentido, o estudo objetivou observar como a aprendizagem organizacional ocorre em uma pequena empresa a partir das atividades diárias de seu gestor e colaboradores. A fundamentação teórica é embasada por elementos que fortalecem o entendimento de como a aprendizagem e o conhecimento ocorrem. A metodologia aplicada refere-se à uma entrevista semiestruturada por meio de uma pesquisa de campo. A entrevista foi embasada indiretamente no *framework* dos 4is: Intuição, Interpretação, Integração e Institucionalização, para identificar o processo de aprendizagem dos colaboradores. Com base nas entrevistas, foi possível concluir que, para que o processo de aprendizagem organizacional ocorra é preciso que gestor e indivíduos estejam comprometidos, pois, a base para a disseminação do conhecimento são as pessoas, e que ainda que o conhecimento se inicie individualmente, ele só será transformado em ações quando compartilhado.

**Palavras-Chave:** Aprendizagem Organizacional; Gestão do Conhecimento; Framework.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 - Processos de Aprendizagem Organizacional.....</b>	<b>24</b>
<b>Figura 2 - Memória organizacional em um sistema de conhecimento organizacional.....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 3 - Relevância dos Pontos Críticos – Visão dos Funcionários.....</b>	<b>53</b>

## **LISTA DE ABREVIÇÕES E SIGLAS**

AO – APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

GC – GESTÃO DO CONHECIMENTO



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - A Visão do Processo de Intuição Segundo Funcionários.....	<b>44</b>
<b>Quadro 2</b> - A Visão do Processo de Interpretação Segundo Funcionários.....	<b>46</b>
<b>Quadro 3</b> - A Visão do Processo de Integração Segundo Funcionários.....	<b>48</b>
<b>Quadro 4</b> - A Visão do Processo de Institucionalização Segundo Funcionários.....	<b>50</b>
<b>Quadro 5</b> - Fatores Críticos na visão de gestor e colaboradores.....	<b>51</b>
<b>Quadro 6</b> - Alternativas Para o Fortalecimento da Aprendizagem.....	<b>55</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	13
1.2 OBJETIVOS .....	14
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>14</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>14</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>16</b>
2.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: DEFINIÇÕES E FUNDAMENTOS.....	16
<b>2.1.1 A sociedade do conhecimento e seus principais desafios</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1.2 As novas configurações organizacionais</b> .....	<b>19</b>
<b>2.1.3 Os modelos e processos de criação de conhecimento</b> .....	<b>20</b>
2.2 A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: CONCEITOS E FUNDAMENTOS ....	21
<b>2.2.1 O Framework dos 4Is e o processo de aprendizagem</b> .....	<b>23</b>
<b>2.2.2 A influência do poder e da política no processo de aprendizagem</b> .....	<b>25</b>
<b>2.2.3 A capacidade de absorção do conhecimento</b> .....	<b>27</b>
<b>2.2.3.1 A memória organizacional</b> .....	<b>28</b>
<b>2.2.3.2 O esquecimento organizacional</b> .....	<b>30</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>32</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	32
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO ALVO DO ESTUDO.....	33
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS .....	34
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	34
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>36</b>
4.1 UM PANORAMA SOBRE OS ESTUDOS RELACIONADOS COM A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: O QUE DIZEM AS TESES SOBRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA ÁREA DA ADMINISTRAÇÃO? .....	36
<b>4.1.1 Os principais conceitos</b> .....	<b>36</b>
<b>4.1.2 Recomendações para trabalhos futuros</b> .....	<b>39</b>
<b>4.1.3 Conclusão das teses pesquisadas</b> .....	<b>40</b>
4.2 O LÓCUS DA PESQUISA: SERRALHERIA PEDRO CARDOSO JUNIOR.....	41

4.3 A PERCEPÇÃO DO GESTOR SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	42
<b>4.3.1 A visão do processo de intuição .....</b>	<b>43</b>
<b>4.3.2 A visão do processo de interpretação.....</b>	<b>44</b>
<b>4.3.3 A visão do processo de integração .....</b>	<b>46</b>
<b>4.3.4 A visão do processo de institucionalização .....</b>	<b>48</b>
<b>4.3.5 Uma visão dos pontos críticos do processo .....</b>	<b>50</b>
4.4 POTENCIALIZANDO A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: SUGESTÕES DE MELHORIAS A PARTIR DOS PONTOS CRÍTICO .....	53
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>58</b>
5.1 CONCLUSÕES .....	59
5.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A LITERATURA .....	60
5.3 CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO DA EMPRESA .....	61
5.4 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	61
5.5 ALGUMAS LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	61
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>63</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>72</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com a era da globalização o desenvolvimento da informação e conhecimento vem se expandindo na esfera do capital e do trabalho. As organizações percebem que é importante estar atento as pessoas, processos, meios de trabalho, estruturação, e o gerenciamento destas áreas para garantir a vantagem competitiva e estar sempre em crescente atualização do mercado atual (CARVALHO, 2000).

O ato da aprendizagem dá-se aos processos vividos no dia-a-dia da organização, e este tipo de vivência muitas vezes não se aprende nem mesmo nos treinamentos organizacionais, e apesar de difícil este tipo de aprendizado é importante para aquele que o aprende, pois, o seu desenvolvimento caminha juntamente com a evolução da organização que nela está (PERROTTI, 2004).

Senge (1999) ainda cita que o aprendizado é o único fator competitivo no qual os concorrentes não podem superar uma organização, pois se trata de um processo renovável e pelo qual não se pode adquirir com recursos financeiros.

As micros, pequenas e médias empresas precisam estar constantemente alinhadas estrategicamente para o futuro do que outras empresas de porte maior. Sendo assim, estratégias e ferramentas de conhecimento são extremamente relevantes para que o processo de gerenciamento estratégico destas empresas ocorra. Pois, normalmente os índices de sobrevivência destas empresas são baixos, quase sempre devido ao planejamento não ter sido realizado, ou ter sido realizado de forma indevida. Geralmente este tipo de empresa possui poucos funcionários e é estruturada muitas vezes apenas por familiares, com poucos recursos tecnológicos, operacionais e financeiros. Os processos costumam ocorrer quase sempre com dependência do proprietário, ou são realizados muitos processos por uma mesma pessoa (FERNANDES, 2006).

No ano de 2011 as pequenas empresas constituíam 6,0% das empresas formais, e juntamente com as microempresas formavam 66,8% de empregos na macrorregião (SEBRAE, 2013). Neste sentido, o estado de Santa Catarina possui uma porcentagem de 36,2% de inovação de processo no setor industrial entre os anos de 2012 a 2014 (IBGE, 2014). Ou seja, a indústria catarinense vem percebendo a importação da inovação de processos, conseqüentemente com isto há uma alteração no modo como as pessoas realizam cada atividade processual.

Portanto, diante ao modo muitas vezes informal no qual pequenas empresas costumam realizar seus processos diários, esta pesquisa terá como objetivo destacar as maneiras nos quais estas empresas constroem seu conhecimento e como vêm utilizando o mesmo para garantir a sobrevivência em meio aos concorrentes.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Algumas das pequenas empresas por terem o foco voltado para a produção acabam deixando a desejar em outros fatores que são vitais para a sobrevivência da organização, como exemplo das atividades realizadas no dia-a-dia pelos seus colaboradores, os fatores externos que podem causar problema no processo, ou inclusive o conhecimento adquirido em outras empresas nos quais podem ser utilizados para evitar erros no processo antes mesmo que ele aconteça (FERNANDES, 2006).

Apesar disto, vale ressaltar que as dificuldades das micro e pequenas empresas são completamente diferentes das vividas pelas grandes empresas. Pode-se dizer que as dificuldades encontradas pelas pequenas empresas são relacionadas a elevada carga tributária, inexistência ou alteração constante de regras nos incentivos, a escassez no mercado e burocracia em geral levam as micro e pequenas empresas a focar seu lucro em valor agregado do produto (FERNANDES, 2006).

Embora seja mais difícil para uma pequena empresa utilizar de recursos de conhecimento para objetivar as estratégias de competitividade, fica claro que outros ambientes também são alavancados quando uma empresa investe no conhecimento da organização. Segundo Day (1997), o relacionamento com o cliente somado a um atendimento de qualidade, com diferenciações e respeito mútuo por ser uma vantagem competitiva forte, e muito difícil de ser reproduzida pelos concorrentes, visto que é um conhecimento adquirido dentro da organização por meio de seus processos e conhecimentos.

Além disso, Moraes (2013) cita que as pequenas empresas possuem maior dificuldade ao planejar e organizar suas estratégias (seja por menos números de funcionários do que as grandes empresas, seja por pouco recurso financeiro), o que faz com que os recursos relacionados à treinamento sejam adiados. Devido à

estas características específicas das pequenas empresas, elas passam a ser afetadas diretamente na aprendizagem organizacional (TORRES, 2004).

Num contexto geral, a aprendizagem organizacional é uma ferramenta capaz de transformar estrategicamente uma empresa. Apesar de que se deve afirmar é que toda organização aprende, o grande questionamento é como estas empresas estão aprendendo especificamente, e como transformar o conhecimento tácito em explícito, e torná-lo de individual para grupal. É necessário também salientar que no contexto de algumas empresas a aprendizagem organizacional pode ser vista como consistente e sistêmica, para outras pode ocorrer espontaneamente, podendo por consequência gerar hábitos o que dificultará em mudanças que podem ocorrer no futuro com algum tipo de reformulação do processo (BORIN, 2005).

Diante de tamanhas adversidades e situações, chegasse ao seguinte problema: Como ocorre o processo de aprendizagem organizacional em uma pequena empresa e de que forma estes aspectos interferem no processo de criação de conhecimento na organização?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Descrever o processo de aprendizagem organizacional em uma pequena empresa e as formas pelas quais ele interfere no processo de criação de conhecimento

### 1.2.2 Objetivos específicos

a) Apresentar o panorama atual das discussões relacionadas com a Aprendizagem Organizacional no contexto da Administração

b) Descrever as formas pelas quais ocorre a aprendizagem organizacional na empresa

c) Analisar os pontos críticos que interferem no processo de aprendizagem na organização e propor alternativa para potencializar os aspectos limitadores da aprendizagem organizacional.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo tem como objetivo diante de todas as definições sobre aprendizagem organizacional, mostrar as diferentes formas que o conhecimento pode ser útil para o desenvolvimento de uma empresa, seja ela pequena ou micro. Estas pesquisas farão com que o proprietário destas empresas analise onde o atual investimento em conhecimento está sendo feito (e se ele está sendo feito), e como ele poderá melhorá-lo. Assim, mediante à ações no âmbito organizacional, a garantia da competitividade perante os concorrentes poderá ser aumentada uma vez que com os colaboradores treinados, ou com algum diferencial de aprendizagem, no qual outras organizações não poderão copiá-lo ou superá-lo.

A aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento são definidas de diferentes formas por vários autores, como Nonaka e Takeuchi (1997), Rossato e Cavalcanti (2001), e Terra (2003) afirmam, isso se dá à forma como a ferramenta da gestão do conhecimento é utilizada de diferentes formas por cada empresa que as aplica. Por este motivo as pesquisas realizadas neste estudo poderão ser úteis e viáveis para qualquer tipo de segmento, e apesar de a pesquisa ser voltada para as pequenas empresas, poderão inclusive ser aplicadas ferramentas em empresas de grande porte, para que o aprendizado já utilizado seja atualizado, reformulado ou criado a partir dos estudos aqui realizados.

Esta pesquisa, portanto, se torna viável para a universidade a fim de ampliar os conhecimentos relevantes sobre a gestão do conhecimento que é um assunto em constante mudança e definição, e também oportunizando a abertura de novas pesquisas em torno de como as grandes empresas do Sul Catarinense aprendem numa comparação entre as pequenas empresas, para que tenhamos uma porcentagem geral e atualizada de quanto e como as empresas têm buscado o conhecimento de seus colaboradores para a competitividade no mercado atual.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, serão apresentados os diferentes conceitos e definições de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional na visão bibliográfica dos autores, o framework dos 4Is e o processo de aprendizagem nas organizações.

### 2.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: DEFINIÇÕES E FUNDAMENTOS

De acordo com Borges (2008) muitas mudanças na economia e na estruturação da sociedade ocorrem sob a tendência da globalização, e atualizações tecnológicas. Estas mudanças fizeram com que o mundo repensasse seu modo de inovar, expandir, e fazer aplicação do conhecimento, inclusive o modo no qual os recursos naturais, a mão de obra, e o capital estavam sendo utilizados em prol da competitividade (QUANDT, 2004). Além disso, as mudanças ocorreram para que o homem obtivesse uma capacidade intelectual expansiva de conhecimento, o que lhe agregou chamar de Sociedade da Informação e do Conhecimento (SANTOS, 2012).

Nos assuntos relacionados à gestão empresarial, a Gestão do Conhecimento vêm ganhando espaço dentre os recentes títulos bibliográficos, inclusive no ambiente empresarial, no qual algumas organizações têm buscado utilizar as ferramentas da gestão do conhecimento na implementação de algum processo específico. Pode-se considerar que é um tema relativamente novo, e interpretado de diversas formas diferentes por vários autores (PERROTTI, 2004).

Do ponto de vista contemporâneo Davenport e Prusak (1998) assumem a dificuldade para definir o tema, mas salientam a idéia de que o conhecimento pode ser considerado uma condensação de práticas do dia-a-dia relacionadas a insights, o que causam a geração de novas “bagagens” de experiências. Senge et. al (1999) vêem o conhecimento como ferramenta para direcionar a ação dos indivíduos.

Ainda que Gestão do Conhecimento seja um tema de diversas formas de interpretação, Terra (2003) avalia a importância de compreender exatamente do que se trata a GC para que deste modo não ocorra nenhum tipo de erro aplicação dentro da organização, pois a abrangência da GC envolve desde os processos organizacionais até os culturais, estratégicos e tecnológicos.

É de igual importância que além de a própria empresa estar envolvida nos



processos de GC, os colaboradores também precisam estar comprometidos com os processos que objetivam este desenvolvimento de conhecimento (NETO, 2008). Neste sentido, conforme Rossatto (2003), os colaboradores são peças chaves importantes no processo, porém a atitude de execução destes processos precisa ser iniciada pelos empresários.

Pode-se dizer que o motivo para iniciar a GC dentro da organização são os problemas que ocorrem quando a administração do conhecimento não é aplicada, ou a aplicação não é desenvolvida da forma correta (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Porém Carvalho (2000) cita que não somente administrar o conhecimento, mas também é importante gerar novos conhecimentos dentro da organização.

Nonaka e Takeuchi (1997) e Geraldo Filho (2006) consideram que, uma das origens do GC pode ser relacionada ao conhecimento tácito e explícito, que são essenciais para o processo o de desenvolvimento da empresa. Estes dois conhecimentos, separadamente não originam os resultados que unidos resultam.

Sobre o processo de criação do conhecimento, Nonaka; Toyama e Konno (2000, p.44) declaram:

Sob a ótica de um processo dinâmico de criação, manutenção e exploração do conhecimento, essa dinâmica acontece na forma de uma espiral que passa, continuamente, por dois conceitos, aparentemente antagônicos como: ordem e caos; micro e macro; parte e todo; mente e corpo; tácito e explícito; próprio e outro; dedução e indução; e criatividade e controle, num processo de pensamento dialético que transcende e sintetiza tais contradições.

Portanto, tratando-se de Gestão do Conhecimento, apesar de todas as definições que se encontram dos diversos autores, pode-se dizer que os assuntos pertinentes ao tema estão relacionados direta ou indiretamente com o “aprendizado organizacional”, “organização que aprende”, a conseqüente avaliação do “capital intelectual”, os “ativos intangíveis”, o crescente uso da “criatividade nas organizações”, a própria “criação e propagação do conhecimento” nas organizações, e conseqüentemente da própria Gestão do Conhecimento (TERRA, 2000).

### **2.1.1 A sociedade do conhecimento e seus principais desafios**

Para Cardoso (2006, apud. Drucker, 1995 ) o conceito de sociedade do conhecimento é fácil e de simples definição, trata-se de reconhecer que a grande

ferramenta desta sociedade são as pessoas em que nela vivem, pois o ato de saber está presente em cada indivíduo, deste modo... Mesmo neste mundo capitalista em que vivemos, o conhecimento não pode ser comprado, ou ser criado um “capital de investimento”, por exemplo. Portanto o indivíduo está localizado exatamente no centro do processo desta sociedade do conhecimento (DRUCKER, 1995).

Além disto, Drucker (1998) diz que a sociedade do conhecimento pode ser considerada também uma sociedade de organizações, desde que a funcionalidade de cada organização seja a junção de conhecimentos especializados em prol de um objetivo comum.

Sveiby (1997) realça que a capacidade de criar o conhecimento nesta nova sociedade é imensa e pode trazer vários benefícios para a organização. Porém, Stewart (2001) avalia que a garantia de sucesso deste nesta economia da era do conhecimento há necessidade de uma mudança geral nas estratégias empresariais.

Apesar de a geração desta sociedade ser em prol de uma nova perspectiva para a geração de informação e conhecimento, pode-se reconhecer a importância do capital de trabalho, pois é um fator importante para o sucesso da organização (ALBAGLI, 2007), ainda sim é necessário estar atendo há alguns determinantes conforme cita Crawford (1994, p.88):

A partir do momento em que as necessidades de subsistência foram satisfeitas, as recompensas unicamente econômicas não são suficientes para motivar a maioria das pessoas. Os avanços tecnológicos não necessariamente trazem o progresso e podem, se não forem controlados cuidadosamente, destruir o progresso já alcançado.

É necessário buscar se cada empresa está sabendo de fato utilizar os ativos intangíveis dentro da organização, e “exprimir” de cada colaborador seu conhecimento, para que a vantagem competitiva se inicie por onde outras empresas talvez não fariam, agir de modo diferente (Crawford, 1994).

De fato, percebe-se que conforme os autores citam algumas das dificuldades em gerar o conhecimento nesta sociedade, dá-se a própria empresa saber criar, e dar continuidade na construção deste conhecimento. Pois para utilizar o conhecimento para a competitividade e inovação constante da organização é preciso estar acorrentado com a essência desta nova sociedade, que é o próprio conhecimento.

### 2.1.2 As novas configurações organizacionais

Pode-se dizer que as novas configurações organizacionais, ou “novos formatos de organização” surgiram devido as possíveis mudanças no próprio ambiente organizacional, e todas as organizações possuem um fator em comum nesta mudança, o ato de flexibilizar o modo no qual costumavam administrar (Wood, 2001).

Apesar disto, Freitas (2002) afirma que ainda que ocorram estas mudanças, algumas empresas brasileiras ainda sofrem com dificuldades para implementação do conhecimento, o que torna mais lento o desenvolvimento de diversos setores da organização, fazendo com que a mudança desde a estrutura empresarial seja utilizada rapidamente.

A primeira configuração, é baseada nas idéias de Ford, Taylor e o modelo burocrático vertical de Weber, nos quais Hardy e Fachin (1996), Wood (2001), Mintzberg et al., (2006), e Astley e Van de Ven (2007) citam que esta configuração é voltada para o modelo burocrático vertical, baseado na lógica gerencial clássica centrada na teoria burocrática weberiana e nos conceitos de Taylor e Ford. Este modelo é visto como técnico, uma vez que busca na racionalidade das tarefas realizadas, os resultados desejados por meio de posições hierárquicas na organização. Assim este tipo de configuração é considerado adaptável, sendo a mudança organizacional criada por meio de alterações que tenham relação com a divisão de papéis.

A segunda configuração é explicada por Morgan (1996) e Mintzberg et al (2006) como sendo um modelo melhor e que promete ser mais bem executado, pois defende o equilíbrio das posições hierárquicas dos envolvidos na organização, seja em funções, departamentos e/ou processos. Desta forma, garantem bons resultados mediante ao amadurecimento entre os membros da organização para resolução de problemas de conflitos de interesses.

No segundo modelo de configuração Astley e Van de Ven (2007) pontuam que há uma melhor relação entre os componentes da organização, inclusive dos superiores (administradores, presidentes, donos do negócio), fazendo com que a própria organização possua mais autonomia para possíveis decisões, sem estar refém do seu próprio ambiente de atuação.

Pode-se dizer, portanto, que o crescimento organizacional e

posteriormente a estabilidade da organização em si depende de uma análise tanto técnica que advém dos indivíduos, como institucional que cabe a própria empresa. Já que ambas mostram-se importantes para a influência direta nas novas configurações organizacionais.

### **2.1.3 Os modelos e processos de criação de conhecimento**

O conhecimento vem assumindo grande importância ao longo dos anos, e se torna fundamental na história da evolução do ser humano, e do mundo. Numa visão mundial, conforme as mudanças foram surgindo, fica claro que o conhecimento já pode ser considerado tão importante quanto o próprio trabalho manual (BINOTTO et al, 2011).

Encontram-se na literatura, muitos estudos que associam gestão do conhecimento com inovação, uma vez que a inovação trás consigo a criação de novos produtos, processos e modelos de gestão, ela é a ponte que liga as organizações ao processo de gerenciamento, compartilhamento e criação do conhecimento (Sordi, 2017). Dentre estes três processos, o mais difícil de administrar é a criação do conhecimento, uma vez que há “dificuldade em compreender como realmente acontecem os processos de criação de conhecimento, fragilidade do processo de justificação social de novos conhecimentos criados e desconhecimento sobre como efetivamente influenciar de maneira positiva tais processos” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Dos conceitos de criação do conhecimento o mais aplicado é o apontado por Nonaka e Takeuchi (1997) onde acredita-se que o conhecimento é inserido e ampliado pelos indivíduos, e posteriormente é difundido por toda a organização. Ou seja, um processo coletivo que necessita da força individual para se expandir. Apesar disso, os autores acreditam que alguma porcentagem deste conhecimento é impossível de ser difundido, uma vez que já está inserido nos indivíduos de forma a não possuir habilidades para ser compartilhada a terceiros.

Já Simon (1993) considera o conhecimento algo que não depende tão somente da mente humana, mas também pode ser criado a partir de novas tecnologias, além possuir capacidade de se expandir e armazenar em plataformas como “computadores, bases de dados, arquivos ou manuais”.

Na relação entre criação do conhecimento e inovação Popadiuk e Choo

(2006) fazem menção a diferença de conhecimento externo (conhecimento obtido fora da organização), e conhecimento interno (conhecimento obtido dentro da organização), para os autores é a junção destes dois conhecimentos que irá definir a capacidade futura de inovação da empresa. Ambos os conhecimentos podem ser advindos de um único indivíduo ou de vários membros da organização.

Apesar das diferentes visões dos autores sobre o processo de criação do conhecimento, o mesmo é importante para a obtenção da aprendizagem organizacional nas empresas, uma vez que o processo de aprendizagem organizacional necessita de conexão individual, grupal e organizacional. Onde pode-se utilizar o conhecimento individual para se expandir o conhecimento social, em momentos em que a própria organização não consegue criar o conhecimento sem o auxílio dos indivíduos (FLEURY; OLIVEIRA, 2002).

Pode-se dizer, portanto, que a criação de conhecimento não precisa necessariamente surgir da capacidade de absorver o conhecimento de outros indivíduos, ou do ambiente externo, mas também do aprendizado por si só pela tentativa e erro do próprio indivíduo (MORESI, 2001). Além disso, algumas empresas possuem características diferentes no modo como aprendem, uma vez que compreendem que cada grupo e/ou indivíduo possui seu próprio conhecimento, e possuem diferentes formas de aprender e absorver o conhecimento de maneira diferente (DODGSON, 1993).

## 2.2 A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: CONCEITOS E FUNDAMENTOS

A aprendizagem organizacional nada mais é do que a organização que está sempre em constante expansão do seu próprio conhecimento para a criação do futuro (Senge, 1990).

De acordo com Argyris e Schön (1978) para que a aprendizagem organizacional exista, é necessário que os indivíduos possuam o aprendizado individual, porém o aprendizado individual não quer dizer, necessariamente, que garantirá a aprendizagem organizacional, mas uma complementa a outra. Shaw e Perkins (1993) possuem os mesmos argumentos de que a maestria da aprendizagem organizacional está relacionada diretamente com a capacidade de adquirir conhecimentos segundo experiências.

Não se deve confundir aprendizagem com treinamento, pois segundo

Senge (1999), este tipo de inversão de significados é comum entre as organizações. Pois, aprender é algo que se adquire conforme as atividades e conhecimentos que vêm surgindo diariamente conforme o indivíduo passa por diversas situações, e não de forma sistêmica como um treinamento. A aprendizagem por meio de experiências pode de fato ser um pouco mais difícil de absorção, e de mantê-la no âmbito organizacional, porém quando realizada, é um conhecimento que não se esquece, e que além de trazer resultados para a organização, trás também para o indivíduo que a tem. A peça fundamental para este tipo de aprendizagem é relacioná-lo com o cotidiano. Já treinamentos podem ser opostos a resultados, uma vez que servem para serem calculados exatamente como deve ser realizada cada tarefa.

Neto (apud. Senge 1999, p.7) classifica uma “organização que aprende” em cinco pontos:

pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada e aprendizado em equipe. A chave para interpretação da realidade de forma sistêmica é enxergar círculos de influência, ao invés de linhas retas. A visão sistêmica é uma forma de enxergar as interações dos acontecimentos e das coisas e, compreender o escopo e a real extensão das conseqüências.

Neste sentido, Senge (1999) vê a verbalização atual nas organizações como direta e de difícil compreensão dos reais problemas, uma vez que não possui visão sistêmica dos eventos, enxerga apenas um problema e não “o todo”. Saberá, portanto a organização que os problemas são extensos, mas não a gravidade dos mesmos. O aprendizado individual é importante para que a realização e motivação pessoal do indivíduo aconteça, porém a visão compartilhada dá aos indivíduos maior comprometimento de longo prazo dentro da organização.

Para Choo (2003) a aprendizagem organizacional se complementa de duas formas: investigação e exploração. A investigação é quando o indivíduo adquire conhecimentos por meios das descobertas enquanto aprende o que faz com que sejam realizadas tarefas que talvez anteriormente não houvessem sido realizadas. A exploração é quando todo o conhecimento e experiência adquirida são tão aprofundadas a ponto de serem dominadas pelo indivíduo.

Segundo Argyris e Schön (1978) quando os próprios colaboradores da empresa percebem o erro e o corrigem mediante a conhecimentos e experiências adquiridas no decorrer do aprendizado dentro da organização, a aprendizagem organizacional está sendo feita.

Os autores, portanto, concordam na evidência de que o conhecimento

que é adquirido durante o processos diários são os que perduram e trazem crescimento pessoal para o indivíduo que dele se apropria. Além disso, com o uso da aprendizagem organizacional nas organizações, os erros tendem a ser minimizados uma vez que o conhecimento quando dominado, o próprio indivíduo consegue solucionar problemas que anteriormente não fora resolvidos.

Porém para que todo este conjunto de atividades aconteça, é necessário que a organização invista na aprendizagem organizacional. Shaw e Perkins (1993) citam cinco fatores na geração de uma empresa que aprende. Limites abertos: Se dá ao fato de a própria organização ter a “mente aberta” para o surgimento de novas idéias, sejam elas por meio de clientes, fornecedores, colaboradores, seminaristas etc. Motivação para correr riscos: Realizar formas de fazer junção de experiências adquiridas com motivação para que enquanto os indivíduos aprendam se sintam motivados em continuar explorando o conhecimento. Experimentos estruturados para o aprendizado: Quanto melhor for o aprendizado da organização, mais capaz de enxergar suas dificuldades improdutivas. Ambientes que proporcionam e disseminam o aprendizado: Organizações que investem em aprendizagem estão sempre buscando novas formas de conhecimento via reuniões, conferências e quaisquer tipo de experiência que possa vir a acrescentar na aprendizagem dentro da organização. Estímulo a capacidade de agir: Trata-se do encorajar as pessoas para que utilizem idéias provenientes de outros ambientes para dentro do âmbito organizacional, assim para aprender com o sucesso de outras organizações, e aplicar dentro da atual.

Neste modo, percebe-se que a mudança ocorre somente quando há também mudança na cultura organizacional como um todo, porquanto, conforme citam os autores, o uso do conhecimento das pessoas na organização é um forte elemento de vantagem competitiva, visto que o conhecimento é algo que não se compra, apenas se compartilha.

### **2.2.1 O Framework dos 4Is e o processo de aprendizagem**

Para a compreensão do processo de aprendizagem nas organizações é necessário analisar as definições impostas pelos autores sobre o tema, a fim de absorver as maneiras em que o conhecimento está sendo desenvolvido em cada etapa do processo.

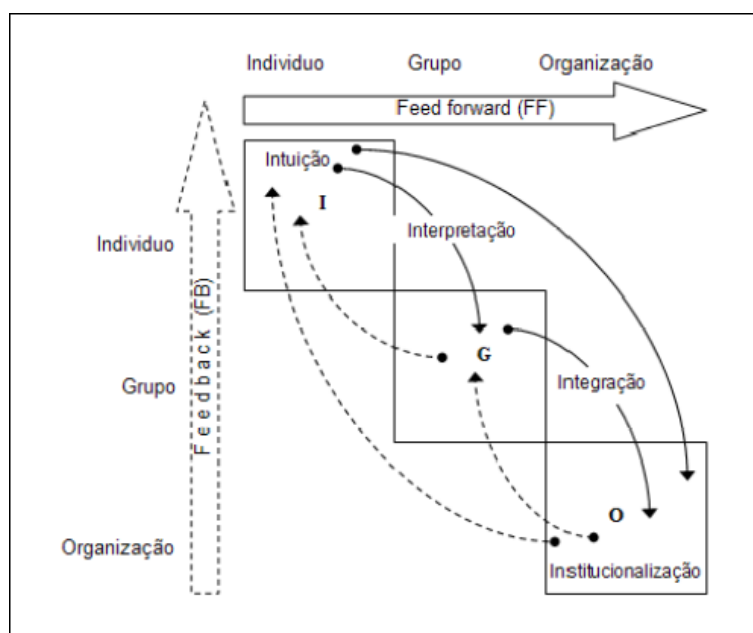
Pode-se dizer que a aprendizagem organizacional ocorre quando é utilizada em benefício de toda a organização, é compartilhada com todos, e seus resultados são obtidos devido a mudanças que a organização se compromete e seguir, sejam elas sistêmicas, estruturais, procedimentais, ou na própria cultura da organização (CROSSAN;LANE;WHITE, 1999).

Fleury e Fleury (2004) ressaltam que a aprendizagem organizacional engloba mais do que foco no conhecimento para a compreensão de ambiente interno e externo, mas também busca garantir a consistência do aprendizado na organização.

Vera e Crossan (2005) ainda definem o processo de aprendizagem organizacional como a efetiva mudança do conhecimento individual para o compartilhado, no qual torna a organização como um todo participante do processo de aprendizagem.

Tratando-se do processo de aprendizagem, Crossan, Lane e White (1999) apresentam o framework dos 4Is: Intuição, Interpretação, Integração e Institucionalização. Neste framework são considerados aspectos que envolvem desde o conhecimento em si como o processo de aprendizagem comportamental, desde o indivíduo até o todo da organização. Neste sentido, a figura 1 apresenta como este framework está estruturado:

**Figura 1:** Processos de Aprendizagem Organizacional



**Fonte:** Machado et. al (apud. Crossan, Lane e White, 1999)



O nível de intuição ocorre quando o indivíduo adquire conhecimento por meio de experiências advindas ao longo da vida, e por meio deste processo de intuição ocorrem três tipos de elementos: o conhecimento único sem a necessidade de auxílio de pensamento racional, a intuição única recorrente de processos inconscientes no qual o próprio indivíduo toma as decisões mediante experiências obtidas, e a associação rápida para julgamentos e decisões. (HODGKINSON et al, 2009).

Os processos de Interpretação e Integração funcionam de forma grupal. A interpretação ocorre por meio de diálogos grupais, rodas de conversa e mapa cognitivo. Já a integração dá-se quando os conhecimentos são compartilhados, e outros sistemas de interação grupal (CROSSAN;LANE;WHITE, 1999)

A institucionalização ocorre quando a aprendizagem advinda dos membros da organização é implantada para novos processos, sistemas, rotinas e sistemas. (CROSSAN;LANE;WHITE, 1999). Desta forma percebe-se que a institucionalização serve para garantir que os processos ocorram de forma correta conforme tarefas pré-estabelecidas anteriormente dentro da organização.

A aprendizagem organizacional funciona melhor quando utilizada a partir deste Framework dos 4Is, pois conforme Lawrence e al (2009) trata-se da capacidade de persuasão do indivíduo em fazer com que o restante da organização seja influenciado. Porém este processo poderá ou não dar certo dependendo da organização em que se está sendo aplicado, pois todo resultado é advindo da organização e seus membros (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

### **2.2.2 A influência do poder e da política no processo de aprendizagem**

No entendimento político, as organizações são vistas como independentes, com interesses diferentes, mas que podem associar-se à uma oportunidade em algum determinado momento (MORGAN, 1996). Além do mais, Arrow (1974) define que a atuação coletiva pode ser considerada um tipo de poder, este pelo qual todos podem lutar por seus interesses e valores individuais.

A aprendizagem pode ser considerada um processo político, pelo qual os indivíduos utilizam da persuasão a fim de influenciar uns aos outros em prol de um objetivo comum, conforme cita Antonello (2011, p.38):

Aprendizagem é vista como luta interna para o desenvolvimento de novos modelos mentais compartilhados e uma ênfase é atribuída ao conflito intraorganizacional, isto é, o conflito entre subgrupos ou partes com interesses políticos diferentes.

Pode-se dizer que poucos estudos foram realizados em torno da ideologia política mesclada à aprendizagem organizacional, conforme citam Alvesson & Willmott (2002). Porém Lawrence et al (2005) avaliam que para chegar a uma conclusão deste estudo, há necessidade de disseminar poder episódico e poder sistêmico. No caso do poder episódico acontece por meio de interesses e situações individuais enquanto o sistêmico trata-se de processos de toda a organização. O esclarecimento destes dois modelos de poder auxilia na compreensão de como os indivíduos transmitem seus pensamentos para os demais membros da organização.

Além disto, Scott (2001) ressalta que a diferença destas formas de poder são caracterizadas pela maneira no qual afeta a sociedade e suas ações, "(...) elas podem afetar os custos e benefícios associados a diferentes ações ou então restringindo o leque de ações disponíveis".

Neste sentido, para cada ação existe uma forma diferente de poder, e posteriormente mais efetiva. Quando falamos em formas de interpretar, pode-se dizer que a forma mais eficaz para o modo que interpretamos as coisas é pelo uso da influência, esta que depende da cooperação dos indivíduos da organização para sobreviver, uma vez que se a influencia não for aplicada aos membros do grupo, uma idéia não passará de ser uma idéia. Diferentemente da força, que é utilizada que serve para inserir novas ideias no âmbito organizacional, nela é possível instruir o grupo a trabalhar de forma uniforme com o objetivo de tornar as idéias em ações futuras (Lawrence et al, 2005).

Para compreender a ligação entre política e processo de institucionalização, é importante visualizar a maneira que as formas de poder atuam para evitar ou reduzir possíveis processos de resistência da organização para a mudança. Desta forma, é possível identificar que o processo de institucionalização pode ser realizado de várias formas, conforme relatam Lawrence et al, (2001) e Scott (2001), porém acredita-se que a melhor maneira de realizar o processo de mudança na organização é por meio da dominação, conforme cita Lawrence, et al. (2005) onde diz que além de ser uma das formas de poder, a dominação atua em vários sistemas sendo elas "tecnologias materiais, como layouts físicos numa planta

de produção, e sistemas de informação que provêm determinados caminhos para trabalhadores do conhecimento”.

### **2.2.3 A capacidade de absorção do conhecimento**

Os primeiros autores que exploraram o conceito de absorção do conhecimento foram Cohen e Levinthal (1990) que o definiram como o ato de apropriar-se de informações externas para aplicá-las internamente. Para os autores, esta ferramenta está relacionada diretamente com a base de conhecimento que a organização possui, uma vez que poderá utilizar destas informações externas para aprimorar processos no qual a empresa faz de forma errada, ou mais lenta, por exemplo (PICOLI, 2016).

Zahra e George (2002) também definem a importância da absorção do conhecimento externo para aplicação interna na organização, e, portanto a descrevem em dois grupos complementares: a capacidade de absorção potencial e a capacidade de absorção realizada... Definindo-as como “um conjunto de rotinas organizacionais e processos pelos quais a empresa adquire, assimila, transforma e explora o conhecimento com propósito de criar valor” (Zahra & George, 2002, p.186)

Nunes (2015) relaciona a capacidade de absorção da organização com a capacidade dos indivíduos da organização em absorver o conhecimento também. Neste sentido, relata a importância da comunicação externa com o ambiente organizacional, pois o conhecimento compartilhado garante um bom relacionamento e comunicação entre os membros da organização, que por sua vez possuem diferentes extensões de conhecimento, gerando, portanto novas idéias e soluções inovadoras para o âmbito organizacional. Lane et al. (2006) também reconhece a importância dos membros da organização para a vantagem competitiva, uma vez que bons resultados surgem da maneira como os conhecimentos estão sendo explorados dentro da organização com seus indivíduos.

Takahashi (2016) relaciona uma organização que aprende é uma organização que absorve o conhecimento, neste sentido, a geração de conhecimento é importante para o processo de aprendizagem organizacional, uma vez que ocorre por meio da criação, aplicação e institucionalização do conhecimento. Patriotta (2003) define criação como a função de produção de conhecimento que embora possa ser provisória, apresenta resultados duráveis de

produção de conteúdo. A utilização dá-se, portanto ao ato de aplicar os conhecimentos em situações bem definidas, deste modo sendo capaz de ser manipulado e transformado, gerando outros processos de criação do conhecimento. A institucionalização é o elemento para o conhecimento ser difundido em organizações inertes, portanto dependendo dos indivíduos em que nela atuam para difundir o conhecimento no nível corporativo.

A conexão entre a absorção do conhecimento e o aprendizado organizacional é infinita, uma vez que quanto mais uma empresa investe em aprendizado, mas ela absorve novos conhecimentos, expandido sua capacidade de aprendizagem e de maior vantagem competitiva (LANE; LUBATKIN, 1998).

### **2.2.3.1 A memória organizacional**

A memória organizacional pode ser compreendida como coleção de conhecimentos armazenados de modo à serem utilizados novamente a qualquer momento (FIEDLER; WELPE, 2010).

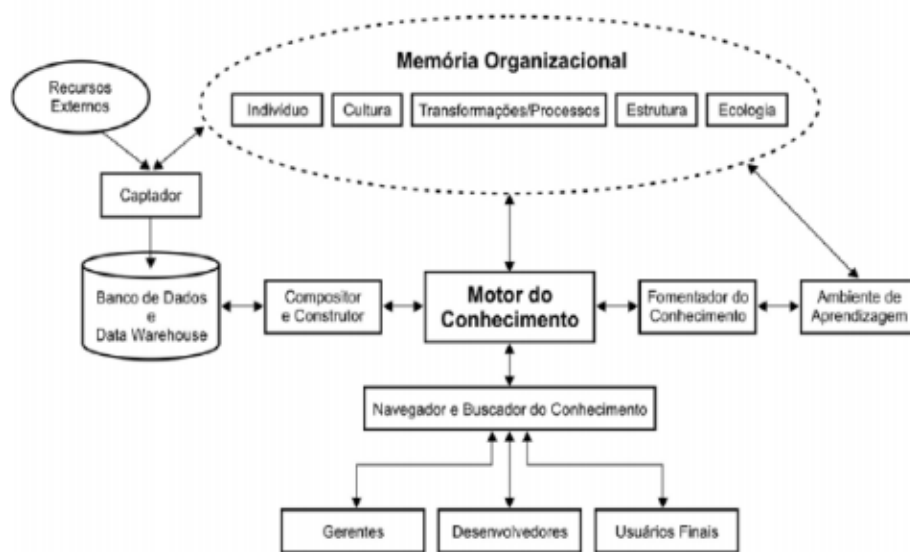
Portanto, tratando-se de memória organizacional, pode-se dizer que são conhecimentos conjuntos que, geram experiências que podem ser armazenadas para posteriormente ser compartilhadas pelos próprios usuários da organização. Inclusive, pode ser dividida em conhecimento explícito (o tipo de conhecimento que já foi ou poderá ser armazenado de alguma forma, e que pode, portanto ser compartilhado com outras pessoas) e conhecimento tácito (conhecimento que o indivíduo adquiriu ao longo da vida, pode ser relacionado com experiências, intuição, e opinião) e atinge os aspectos funcionais, técnicos, e sociais do trabalho, os colaboradores e o ambiente organizacional. A memória organizacional pode ser realizada na empresa por meio de reuniões, debates, relatórios sistematizados, entre outras formas de comunicação, e terá papel fundamental no processo de decisão de vários setores dentro dos ambientes de diferentes organizações (NILAKANTA; MILLER; ZHU, 2006).

A memória organizacional é um grande agente no processo de competitividade, devido ao modo como ela busca gerenciar o conhecimento (ABECKER et al., 1998). Por este motivo, não podemos limitar a memória organizacional apenas como um repositório de informações, mas também como um elemento da organização no qual incentiva a propagação do conhecimento, e sua

utilização trará maior compartilhamento e reuso de conhecimento individual, grupal, e demais tarefas executadas na organização (PEREIRA et al, 2016).

Para compreender como a memória organizacional funciona, é necessário captar de que forma ela pode ser explorada dentro das organizações. Walsh e Ungson (1991) apresentam na figura 2 o motor organizacional, como sendo o centro da memória organizacional.

**Figura 2:** Memória organizacional em um sistema de conhecimento organizacional.



**Fonte:** Nilakanta, Miller e Zhu (apud. Walsh e Ungson, 1991)

Segundo a Figura 2, a memória organizacional ocorre por meio de cinco componentes internos e um componente externo. Os internos são compostos pelos membros da organização, a cultura e pelas colaborações grupais, pela estrutura e a organização em si. E os arquivos e digitais são os compostos do componente externo (PEREIRA et al, 2016).

É importante que todos os indivíduos da organização tenham conhecimento da existência do repositório, para que possam utilizar de forma rápida e fácil. O modelo apresentado na Figura 2 direciona o aprendizado contínuo da organização, e serve para ampliar a propagação da memória organizacional na empresa. Na estrutura apresentada, inclusive é necessário ressaltar as funções de aquisição, retenção, recuperação, integração, atualização e sua utilização, conforme explicam (NILAKANTA; MILLER; ZHU, 2006).

A memória organizacional pode ser aplicada de diferentes formas, a fim de gerar estratégias corporativas internas e externas, em “áreas e processos distintos como em gestão de pessoas, comunicação interna, marketing de relacionamento e comunicação corporativa, história empresarial e gestão do conhecimento” (PEREIRA, 2013. p. 9).

#### 2.2.3.2 O esquecimento organizacional

Nas áreas de psicologia, o esquecimento é visto como uma dificuldade de resgatar informações ou memórias que anteriormente estavam disponíveis no consciente do indivíduo (PERGHER, 2003). Apesar disso, o esquecimento pode ser considerado uma função importante, uma vez que se possa utilizar a memória para armazenar outras lembranças e vivências. Neste sentido, alguns esquecimentos podem ser considerados como esquecimento seletivo, uma vez que determinante memória não possui mais relevância para o indivíduo que dela se apropria (FREUD, 1976).

Holan e Phillips (2004) definem o esquecimento de duas formas: acidental e proposital. No esquecimento acidental a própria organização não tem condições de manter o conhecimento embutido em seus processos, pois não foi devidamente armazenado no sistema de memória da empresa (como ocorre com na memória organizacional), e desta forma é perdido. O tipo de esquecimento acidental é considerado o mais prejudicial para a organização. Já no esquecimento proposital, ocorre quando se é retirado uma parte de conhecimento considerada desnecessária para realizar determinadas tarefas, neste sentido, é propositalmente esquecido antes mesmo de ser incluído na memória organizacional. O esquecimento proposital pode ser considerado difícil uma vez que os conhecimentos e processos da organização são interligados, e muitas vezes dependem um do outro para sobrevivência de alguma tarefa.

Alguns indivíduos da organização podem não estar abertos para novos processos até mesmo por desconhecer completamente o novo tipo de tarefa que deverão realizar, neste sentido quando o processo trás incerteza e possível risco para a organização ou para o indivíduo ao invés de compartilhar o conhecimento, ele é retido como garantia, evitando inclusive de ser incluído no processo de memória organizacional. É justamente neste ponto em que percebe-se a importância do uso

da aprendizagem organizacional nas empresas, quando o conhecimento não é compartilhado devido a questões de insegurança psicológica (ANTAL;LENHARDT E ROSENBROCK, 2003).

Portanto, pode-se dizer que o esquecimento poderá ser necessário ou prejudicial dependendo do contexto da organização. Poderá ser necessário para que novos conhecimentos sejam inseridos na memória da organizacional, evitando desta forma que processos que não são compatíveis com o estilo da organização sejam incluídos nela. Deste modo, o esquecimento esporadicamente poderá ser utilizado e aceito (REMOR et al, 2010).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Pode-se dizer que todas as pessoas se utilizam de algum método diariamente, para realizar qualquer atividade a fim de finalizá-la (GALLIANO 1979). Consiste a idéia de que mesmo sem percebermos, o ser humano é repleto de “métodos” no dia-a-dia e para tudo o que faz. Tratando-se de pesquisa, o método pode-se ser visto como a ferramenta que trouxe ao pesquisador o interesse de abordar um assunto específico, pois é nesta ferramenta que há o descobrimento da ciência em si (OLIVEIRA, 2011).

Neste sentido, o método e a ciência quando juntos formam o método científico, no qual é imprescindível para os objetivos de uma pesquisa serem alcançados. Porém para que o método científico exista, é necessário que exista um “[...] procedimento formal, realizado de modo sistematizado, utilizando para isto método próprio e técnicas específicas” (RUDIO, 1980, p.9).

De acordo com Gil (1999) para a obtenção do conhecimento é necessário que o método científico seja utilizado, para isto é necessário compreender em que momento o método trouxe o conhecimento necessário para que se tornasse um método científico. O autor ainda afirma que não se deve generalizar os trabalhos como sendo todos construídos com um único método, pois para cada pesquisador e pesquisa há um método distinto.

Portanto, de acordo com as conclusões sobre métodos, a metodologia a seguir faz-se necessária para que se tenha a objetividade da pesquisa, buscando resultados por meio de pesquisas específicas para o tema.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa foi apresentada na tipologia descritiva, que possui a função de descrever “[...] características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (OLIVEIRA, 2011 apud. Gil 1999). Muitas pesquisas podem ser relacionadas a forma descritiva, dentre as mais comuns são nas ferramentas de utilização de coleta de dados (GIL, 1999). Vergara (2000) ainda ressalta que não há necessidade que o pesquisador explique os fenômenos envolvidos desta forma de pesquisa, apenas a descreva, mesmo que em algumas pesquisas a descrição explique determinadas ações, ou situações.



Os meio de investigação escolhido para a abordagem desta pesquisa tem relação com o estudo de caso por utilizar-se de um caso específico, mas sem a pretensão de triangular dados da pesquisa. O que foi realizado, nada mais é do que observar, estudar e compreender o público-alvo escolhido, buscando a interpretação destes indivíduos ou grupos de indivíduos visando não utilizar-se de questionamentos, mas sim de relatos (GIL, 2008). Yin (2001) também descreve estudo de caso como um modo de pesquisa no qual se abrange um estudo baseado na vivência dos acontecimentos, fenômenos, organização ou situação, principalmente quando faz-se necessário a definição dos mesmos. Além disso Triviños (1987) caracteriza o estudo de caso como uma ferramenta de análise profunda, no qual “(...) tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados” (SCHRAMN apud. Yin 2001, p. 31). A pesquisa bibliográfica foi outro meio de investigação utilizado nesta pesquisa, que segundo Chiara et al. (2008) é uma maneira de conhecer o objeto de estudo e, por meio de materiais teóricos, realizar a investigação do assunto para obter conhecimento na área estudada.

A abordagem de pesquisa para o tipo de estudo descrito neste trabalho é de cunho qualitativo uma vez que é absorvida por respostas sem previsibilidade. Como quando Triviños (1987) descreve o processo qualitativo como o ato de enxergar o caso como um todo, buscar a explicação desde a essência do estudo, visando inclusive a participação e possíveis mudanças na organização, que os próprios indivíduos proporcionam. Também pode-se dizer que o conceito de pesquisa qualitativa de acordo com Oliveira (apud. Bogdan & Biklen, 2003) “. envolve cinco características básicas: ambiente natural, dados descritivos, preocupação com o processo, preocupação com o significado e processo de análise indutivo”. O autor ainda acrescenta que este tipo de estudo é mais descritivo uma vez que necessita um vasto leque de informações do ambiente à ser pesquisado.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO ALVO DO ESTUDO

Esta pesquisa tem como objetivo coletar dos funcionários de uma pequena empresa, informações específicas sobre o modo como estes realizam determinadas tarefas, e como vêm funcionando estes processos desde o primeiro contato com a empresa até o dia da entrevista. Para isto, foi utilizado o tipo se

entrevista semi-estruturada que de acordo com Oliveira (2011), variam de acordo com o perfil de cada entrevistado, sendo inclusive perguntas sem cunho objetivo, visam literalmente descrever determinada situação.

Além disso, para que este tipo de pesquisa consiga captar o máximo de informações possíveis, é importante que o pesquisador tenha as ferramentas adequadas para a realização de boas perguntas, sabendo, portanto ouvir atentamente cada limitação do assunto descrito no momento da entrevista. (LAVILLE & DIONNE, 1999). Ainda há como levar em consideração possíveis novos questionamentos no decorrer da entrevista, uma vez que cada entrevistado terá um perfil diferente, com tarefas diferentes para determinadas situações (TRIVIÑOS, 1987).

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi aplicado de forma a analisar os conteúdos e entrevistas realizadas no andamento da pesquisa, a fim de descrever detalhadamente cada parte do processo da empresa em estudo.

Na pesquisa foram utilizados dados primários, ou seja, dados que anteriormente não foram coletados (Chisnall, 1980), com o auxílio da técnica em entrevista em profundidade no qual por meio de entrevista semi-estruturada foi constituída de perguntas “[...] abertas feitas verbalmente em uma ordem prevista” (LAVILLE & DIONNE, 1999, p. 188). Para a coleta dos dados, utilizou-se de um roteiro de entrevistas semi-estruturado, que segundo Triviños (1987) é a ferramenta que possibilita criar novas interpretações acerca do tema a partir das respostas dos entrevistados.

Foi necessário avaliar cuidadosamente os questionários após aplicação, devido as informações valiosas que cada entrevistado possuiu para a realização da pesquisa, e neste sentido, foi possível descrever por meio de tabelas cada processo realizado por cada entrevistado, conforme exige a pesquisa.

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

O plano de análise de dados utilizados para a realização desta pesquisa foi de cunho qualitativo, uma vez que se atribuirá de informações coletadas pelo

autor da pesquisa diretamente no âmbito empresarial, buscando desta forma analisar os processos de cada entrevistado conforme suas proposições.

Além disso, a pesquisa qualitativa pode-se ser considerada uma pesquisa que possui uma relação interpessoal com o ambiente pesquisado, uma vez que é caracterizada por ser minuciosa e mais atenta aos detalhes do que no caso da quantitativa (TRIVIÑOS, 1987). Utilizou-se, portanto, da entrevista semi-estruturada para que a realização da pesquisa qualitativa fosse empregada.

Esta pesquisa utilizou-se do plano de coleta de dados primários uma vez que foi criada a partir de uma pesquisa ainda não realizada anteriormente, com a objetividade de ser abrangente num tema específico (MALHOTRA, 2012), as entrevistas aqui utilizadas foram redigidas e não gravadas, uma vez que todos os entrevistados não se sentiram confortáveis com a presença de gravador.

## **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

### **4.1 UM PANORAMA SOBRE OS ESTUDOS RELACIONADOS COM A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: O QUE DIZEM AS TESES SOBRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA ÁREA DA ADMINISTRAÇÃO?**

Aprendizagem organizacional apesar de não ser um tema tão novo, vem chamando a atenção de pesquisadores e empresários ao redor do mundo, principalmente por suas várias maneiras de interpretação (BITENCOURT e AZEVEDO, 2006). Desta forma, buscou-se sistematizar os conceitos, recomendações para trabalhos futuros e conclusões dos estudos relacionados com aprendizagem organizacional.

A revisão sistemática da literatura se vê necessária quando há existência de um tema com muitos conceitos contraditórios, ou com diversas formas de interpretação e funciona a partir de uma investigação aprofundada nos estudos já existentes, visando simplificar seus conceitos (GALVÃO e PEREIRA, 2014).

Os estudos escolhidos consideram o recorte temporal que compreende os anos de 2013 a 2018, considerando uma escolha particular da autora deste trabalho em função das evidências que demonstram, neste período, o crescimento de publicações acadêmicas que buscam compreender os termos relacionados a “Aprendizagem Organizacional” (SCOPUS, 2018).

A revisão sistemática aqui utilizada foi estruturada na base de dados BDTD com a pesquisa voltada na palavra-chave aprendizagem organizacional, filtrando apenas as teses acerca do tema. Nos capítulos abaixo serão caracterizados os trabalhos encontrados na base de dados escolhidas.

#### **4.1.1 Os principais conceitos**

Apesar dos estudos e conceitos sobre aprendizagem organizacional não levarem a uma definição exata do que realmente se trata a aprendizagem organizacional, Popper e Lipshitz (2000) e Argyris e Schon (1996) afirmam que a aprendizagem precisa das pessoas para existir, uma vez que uma organização só possui capacidade de aprendizagem a partir de seus colaboradores. Assim, pode-se dizer que a aprendizagem é uma peça institucional, uma vez que serve não apenas para conhecimento pessoal, mas também grupal.

Além disso, Campos et al (2003), ressalta que o processo de aprendizagem pode ocorrer conforme o indivíduo obtém conhecimento em determinado setor e/ou processo diário. Isto é o que pode ser atribuído as modelos de inovação das organizações em “aprender usando” que é caracterizada por Rosemberg (1962), como utilização de recursos que incentivem o aprendizado, o que faz com que o conhecimento seja compartilhado de maneira mais ampla. E o “aprender fazendo” que para Rosemberg (1962) trata-se de aprendizagem obtida no conhecimento individual enquanto o colaborador exerce sua função, a medida que se obtém experiência, se adquire novos mecanismos de trabalho, contribuindo para futuras inovações em processos ou produtos.

O estudo de Lima (2017) segue a mesma linha, onde relaciona aprendizagem individual com aprendizagem organizacional. Sua base de estudo foi um banco público e uma organização não governamental, onde observa os dois modos de aprendizagem das duas organizações brasileiras. O banco em estudo iniciou suas iniciativas em gestão de pessoas na década de 2000, onde criou programas de desenvolvimento individual, no qual possibilitou por meio de seus eventos, novos métodos de trabalho, e mudanças organizacionais. Desta forma, notou-se que o banco, por meio de seus treinamentos voltados ao desenvolvimento humano, proporciona conhecimento organizacional, uma vez que utiliza de aprendizagem individual para a melhoria de toda a organização. Quanto a organização não governamental, trata-se de uma ONG voltada para interesses da comunidade carente. Esta ONG foi considerada por mais de cinco anos uma das 150 melhores empresas para se trabalhar, isto porque por meio de promoções e outros investimentos em gestão de pessoas, conseguiu transformar seu ambiente organizacional, tornando-o mais competitivo e desenvolvido, uma vez que investe na qualificação individual dos membros empresa, visando o desenvolvimento geral da organização.

Para Campos et al (2003) o processo de aprendizagem também pode ocorrer conforme o indivíduo obtém conhecimento em determinado setor e/ou processo diário. Isto é, o que pode ser atribuído aos modelos de inovação das organizações em “aprender usando” que é caracterizado por Rosemberg (1962), como utilização de recursos que incentivem o aprendizado, o que faz com que o conhecimento seja compartilhado de maneira mais ampla. E o “aprender fazendo” que para Rosemberg (1962) trata-se de aprendizagem obtida no conhecimento

individual enquanto o colaborador exerce sua função, a medida que se obtém experiência, se adquire novos mecanismos de trabalho, contribuindo para futuras inovações em processos ou produtos.

A tese de Machado (2015) segue o mesmo pensamento de Rosemberg, quando cita Antonello (2005) referindo-se que a aprendizagem organizacional pode se caracterizar por meio do indivíduo indiferente a isso ser motivado ou não pela organização em si. Antonello (2005), também defende que as experiências criadas dentro da organização enquanto se realiza tarefas, criam uma aprendizagem individual. O estudo de Machado (2015) continua seguindo a mesma linha de pensamento quando relaciona aprendizagem organizacional com o desempenho em inovação de produtos, onde conclui-se que há uma moderada relação entre o saber individual com o desenvolvimento de novos produtos e inovações para os já existentes. A inovação é bem aplicada dentro da organização quando há uma boa utilização de aprendizagem organizacional (EASTERBY-SMITH; LYLES, 2011), neste sentido Aragón et. al (2007) citam que a inovação advinda dos recursos da aprendizagem organizacional dá-se também aos indivíduos da organização que são proativos e criativos, estes podem ser estimulados com recursos que incluem a aprendizagem organizacional nos processos.

Pode-se dizer que a aprendizagem advém da transformação de memórias e comportamentos. Conforme o conhecimento é construído dentro da organização, possui capacidade de crescimento organizacional quando compartilhado individualmente ou de forma grupal (STEIL, 2006). Os elementos da aprendizagem organizacional também advêm de memórias e conhecimentos adquiridos em outras organizações, Gandon (2002) cita que o uso da memória organizacional é fundamental para as atividades tanto individuais como grupais dentro da organização, isso é, o indivíduo que possui experiências passadas possui mais facilidade de compartilhar e incorporar novas ideias ao ambiente organizacional. O estudo de Santos (2013) segue a mesma linha de pensamento, quando cita Steil e Santos (2012) que apontam que há considerável ligação entre o desempenho organizacional com a memória organizacional, pois é uma “ferramenta” que pode ser armazenada, compartilhada e inclusive reutilizada. A pesquisa de Santos (2013) abrange a relação entre a absorção do conhecimento, sistemas de memória organizacional e o desempenho financeiro no setor de software e serviços de TI em Florianópolis/SC.

#### 4.1.2 Recomendações para trabalhos futuros

Nesta seção serão apresentadas as recomendações para trabalhos futuros com base nas teses pesquisadas com relação à aprendizagem organizacional.

Em seu trabalho Lima (2017) sugere que para os estudos futuros em relação a aprendizagem organizacional, a pesquisa seja mais abrangente e vá além da percepção apenas dos indivíduos. Apesar disto, destaca que também é importante verificar outros fatores que influenciem a aprendizagem individual (além das estudadas por ele na tese), pois assim é possível compreender de maneira mais clara a ligação entre aprendizagem individual com a organizacional.

Como sugestão de possíveis trabalhos futuros Machado (2015) sugere que o estudo da relação da aprendizagem organizacional com o desempenho em inovação de produtos sob o efeito moderador das capacidades dinâmicas na Indústria Metal-Mecânica seja feita em outras regiões, uma vez que o foco de sua pesquisa foi no estado de Santa Catarina. Além disso, Machado (2015) baseada em na conclusão da tese, sugere a abrangência da pesquisa em capacidades dinâmicas no Ambiente Organizacional como uma variável independente e, ainda tratando-se de capacidades dinâmicas é possível encaixá-las em uma relação com a aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento, assim como foi feito com as variáveis dinâmicas de absorção e inovação citadas na tese. Machado (2015) também levanta a possibilidade de pesquisas futuras estenderem o estudo para outras indústrias e posteriormente incluindo além da inovação de produtos, também a de serviços.

Segundo Santos (2013) uma sugestão de trabalho futuro seria desenvolver uma nova pesquisa visando o desenvolvimento e validação da organização em vantagens competitivas sustentáveis ao longo do tempo. Sendo que alguns assuntos podem ser indicados para esta linha de pesquisa: flexibilidade estratégica, capacidade de inovação, capacidade de aprendizagem, capacidade intra-empresarial, liderança, proatividade organizacional, entre outros. Além disso, Santos (2013) sugere novas pesquisas em contexto diferente ao utilizado em sua tese, para então verificar como as diferentes dimensões da capacidade de absorção do conhecimento podem variar ao longo do tempo.

### 4.1.3 Conclusão das teses pesquisadas

A seção a seguir trás as conclusões obtidas pelos autores nas teses pesquisadas que possuem relação direta ou indiretamente com a aprendizagem organizacional.

Em sua busca da ligação entre aprendizagem individual e aprendizagem organizacional Lima (2017) trás, primeiramente, a ideia bibliográfica de 5 trabalhos científicos (revistas brasileiras e internacionais) a respeito da aprendizagem organizacional. Neste sentido, criou-se um inventário que abrange os suportes organizacionais à aprendizagem e à transferência e a escala de aprendizagem organizacional. Também foram investigadas as relações entre suportes de aprendizagem e aprendizagem individual, e o papel do suporte às transferências sobre a relação entre aprendizagem individual e aprendizagem organizacional. Os estudos exploratórios da tese foram desenvolvidos com 203 funcionários de um banco público e 252 trabalhadores de uma ONG atuante no nordeste do Brasil. Em relação a conclusão da relação entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional, Lima (2017) concluí por meio das respostas adquiridas na construção da entrevista, que há relação entre AI e AO tanto diretamente quanto por transferência. Além disso, observou-se que a aprendizagem individual formal e a informal possuem significativa relação, uma vez que por meio da entrevista observou-se que à medida que o indivíduo participa de eventos formais, mais está preparando para socialização informal, e vice-versa. Além disso, a tese concluiu que os entrevistados aprendem mais em eventos informais do que em eventos formais, o que resulta em uma caracterização de falhas na maneira como a organização têm se posicionado em relação a aprendizagem segundo a necessidade da própria organização e de seus trabalhadores.

Com o objetivo de “analisar a relação da aprendizagem organizacional com o desempenho em inovação de produtos sob o efeito moderador das capacidades dinâmicas” a tese de Machado (2015) concluí-se com uma positiva relação entre a aprendizagem organizacional e a inovação de produtos na amostra testada na Indústria Metal Mecânica de Santa Catarina. Para esta conclusão, o estudo teve como base as variáveis da capacidade dinâmica de absorção e inovação. Em relação a identificação da aprendizagem organizacional no setor metal mecânico de Santa Catarina, a pesquisa trouxe um resultado positivo, levando em



consideração os estudos teóricos avaliados e um relato da FIESC (2014). Machado (2015) também concluiu que a variável eficiência quando somada a aprendizagem organizacional, se torna a variável mais positiva dentre as pesquisadas. Além disso, os entrevistados afirmaram sim notar uma ligação entre a aprendizagem organizacional com a inovação de produtos, o que levou a conclusão do autor à perceber que a experimentação, diálogo voltado para a participação na tomada de decisões e o enfrentamento de situações adversas estão ligados à desempenho em inovação de produtos na Indústria Metal Mecânica de Santa Catarina.

Para concluir “as relações entre capacidade de absorção do conhecimento, sistemas de memória organizacional e desempenho financeiro” Santos (2013) realizou uma pesquisa quantitativa com 101 empresas de software e serviços de TI da região de Florianópolis/SC, além disso, a autora utilizou o embasamento teórico sobre reconhecimento da absorção na aprendizagem organizacional e no desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Com o estudo aplicado, Santos (2013) concluiu que há uma positiva relação entre memória organizacional e o mercado pesquisado, inclusive foi possível perceber que a absorção potencial (que trás o conhecimento externo para a assimilação e desenvolvimento de conhecimento interno) é o ponto forte no viés do desenvolvimento destas empresas. A absorção realizada (que transforma e aplica conhecimentos externos) foi outro ponto forte encontrado no decorrer da entrevista para a área financeira destas empresas. O que fez com que a conclusão desta tese tenha de fato, relação entre a absorção do conhecimento com as empresas de software e TI, com grande potencial para absorver conhecimentos externos relevantes.

Conclui-se, portanto, que todas as teses em estudo possuíram positiva e significativa relação com a aprendizagem organizacional para o desenvolvimento de diferentes lacunas em empresas de ramos completamente diferentes. Deste modo, é possível perceber que a aprendizagem organizacional quando implementada nas empresas, possui positivos resultados em relação ao crescimento da organização.

#### 4.2 O LÓCUS DA PESQUISA: SERRALHERIA PEDRO CARDOSO JUNIOR

A empresa que é objeto deste estudo, atua no segmento de serralheria geral, e desenvolve suas atividades desde o ano de 1997. A empresa é fruto de uma

condição de empreendedorismo, por necessidade, que de acordo com Júnior e Pisa (2010) é uma forma de empreender que ocorre em função das necessidades sociais que o indivíduo possui. Nesse sentido, foi neste segmento que ele se posicionou e posicionou a empresa desde o surgimento.

Estudar a aprendizagem organizacional, neste contexto, é importante, pois é nestas organizações é que o movimento da construção do conhecimento pode criar referências. De acordo com Nonaka e Takeuchi(1997), a gestão do conhecimento ocorre em todos os tipos de organizações e elas, portanto, podem aprender a todo o tempo. A aprendizagem, portanto, cabe destacar que ela também é passível de ocorrer em pequenos negócios e, por isso, o movimento proposto por Crossan, Lane e White (1999), estudado nesta pesquisa, também pode ocorrer.

O proprietário da Serralheria obteve todo o seu conhecimento serralheiro quando jovem dentro da empresa de seu pai, e assim propagou o conhecimento para os seus funcionários quando fundou a serralheria. O modelo de processo de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) identifica que de fato para o conhecimento ser expandido por toda a organização, precisa ser primeiramente obtido de maneira individual.

Neste ano de 2018 a empresa conta com 5 funcionários, destes que são contratados mediante seu conhecimento externo em lidar com a alumínio ou não. Na visão de Popadiuk e Choo (2006) o conhecimento externo quando mesclado com o conhecimento que o indivíduo está absorvendo na organização é uma possível propagação de inovação, e também pode ser compartilhado com os outros indivíduos. E justamente por esta propagação de conhecimento, hoje a empresa além de trabalhar com alumínio, ampliou seu segmento para o serviço com ferro e vidro temperado e pode ser considerada uma empresa de pequeno porte, que é considerada a empresa que possui receita bruta superior à R\$ 360.000,00 e/ou igual ou inferior à R\$ 4.800.000,00 (Sebrae, 2018). Apesar de pequena empresa, a Serralheria Pedro Cardoso Junior ostenta atualmente o título de uma das melhores serralherias da região.

#### 4.3 A PERCEPÇÃO DO GESTOR SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Ainda que nem todos os autores identifiquem a aprendizagem organizacional como uma ferramenta de desempenho empresarial devido sua

possibilidade de erros e acertos (Sinkula, Baker e Noordewier, 1997; Claycomb e Germain, 1997; Baker e Sinkula, 1999). Outros autores consideram a aprendizagem organizacional essencial para o processo de desempenho organizacional, pois quando utilizada de forma correta e induzida trás consigo inovação de produtos, procedimentos e sistemas (Dickson, 1996; Slater e Narver, 2000).

Neste sentido o seguinte capítulo retratará a visão do gestor e seus colaboradores sobre como o processo de aprendizagem organizacional contribui para o desempenho da organização visando o framework dos 4Is apresentados por Crossan, Lane e White (1999).

#### **4.3.1 A visão do processo de intuição**

O processo de aprendizagem por meio da intuição é vista como uma ferramenta utilizada de forma individual e que se obtém por experiências do próprio indivíduo. Pode ser caracterizada por não ter necessidade de raciocínio lógico, podendo ser utilizada com insights durante a ação de uma determinada tarefa, por exemplo, (HODGKINSON et al, 2009).

O gestor admite que não há mecanismos para geração e compartilhamento de idéias no dia-a-dia da empresa, pelo menos não de maneira formal ou planejada. Ainda sim, relata que o processo de intuição ocorre desde o ajudante (auxiliar) ao serralheiro experiente, pois cada funcionário contratado vem com uma carga de conhecimento externo, mesmo que pequeno. E a empresa tenta extrair o máximo de conhecimento externo do indivíduo, para então implantá-la na função desejada.

Isso se confirma, na medida em que o gestor entrevistado, denominado nesta pesquisa de ENT1, afirma que:

Costumo deixar meus funcionários livres para realizar as tarefas do dia-a-dia, é claro... Agindo conforme as normas da empresa, mas não costumo passar alguma regra de como o funcionário deve trabalhar. Alguns já entram na empresa sabendo trabalhar com alumínio, outros não... Os que sabem costumam trabalhar da maneira que se sentem mais confortáveis, é claro... De modo que o resultado final seja satisfatório, e não feito de qualquer maneira porque o funcionário assim quis (ENT1, 2018)

Pode-se dizer que o processo de intuição é o mais utilizado pela empresa dentro do framework dos 4i's, uma vez que todo o processo realizado não possui um treinamento formal, e quase todo conhecimento adquirido na função de cada um é

absorvida com tempo e experiências pessoais. Porém, apesar de a organização (por ser mais informal), se encaixar melhor em apenas um framework, não quer dizer necessariamente que ela está impossibilitada de expandir sua construção de conhecimento. A ideia proposta por Crossan et al., (1999) explica que para que o conhecimento grupal ocorra, ele precisa primeiramente passar pela etapa da intuição (conhecimento individual por meio de vivências), para então posteriormente expandir-se para um grupo.

A mesma afirmativa se confirma na entrevista dos funcionários, denominamos nesta pesquisa de ENT2, ENT3, ENT4, ENT5 e ENT6:

### Quadro 1: A Visão do Processo de Intuição Segundo Funcionários

Visão do Processo de Intuição Segundo Funcionários				
FUNC 2	FUNC 3	Func 4	Func 5	Func 6
Costumamos trocar ideia um com o outro enquanto trabalhamos, um acaba ajudando o outro pra executar o trabalho. Mas é tudo de maneira informal.	Sim, nós trocamos algumas ideias. Tudo informal. Mas já aconteceu de notarmos que precisávamos montar uma caixinha pra guardar as ferramentas de cada funcionário. É coisa simples, mas que no dia-a-dia faz a diferença, porque dessa forma não precisamos perder tempo procurando ferramentas pra trabalhar.	Sempre conversamos enquanto trabalhamos, às vezes conversas alheias ao trabalho, às vezes algo pra melhorar aquele trabalho que estamos realizando no dia.	Às vezes a gente conversa pra mudar alguma coisa ou outra, mais os outros que discutem esse tipo de coisa. Prefiro não interferir nessas coisas.	Eu não costumo trocar ideias com meus colegas, porque fico numa parte da serralheria que é isolada dos outros, trabalho na maior parte do tempo sozinho, e não saio para realizar atividades externas.

**Fonte:** Elaborado pelo autor baseado nas entrevistas (2018)

Portanto, considerando a visão do gestor pesquisado, a primeira etapa do processo ocorre na medida em que a visão dos funcionários demonstra que a intuição ocorre quando informalmente um auxilia o outro nas atividades do dia-a-dia, seja por conhecimentos adquiridos antes de começar a trabalhar na serralheria, ou ao longo dos anos. Ela é valorizada por abrir portas para possíveis inovações e mudanças da rotina de trabalho, ainda que informalmente.

#### 4.3.2 A visão do processo de interpretação

O processo de interpretação é criado a partir do conhecimento individual,

onde é compartilhado com um grupo ideias ou experiências do próprio indivíduo por meio de reuniões, mapas cognitivos, e outros processos de compartilhamento de conhecimento. A comunicação dos indivíduos é essencial neste processo, pois é justamente o momento em que a experiência de um, pode-se tornar a aprendizagem de outro (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

Assim como relatado anteriormente, não há um procedimento formal de compartilhamento de experiências no dia-a-dia da empresa. Porém, o próprio gestor esclarece que ainda que na informalidade todos os seus funcionários são livres para questionarem um ao outro, e posteriormente aprender uns com os outros. Por esta maneira “livre de ser” dos seus colaboradores, há alguns que preferam não compartilhar suas experiências com os demais colegas, seja por receio de expor sua opinião para o grupo, seja por simples falta de interesse.

Quando questionado sobre compartilhamento de conhecimento e/ou experiências o entrevistado denominado nesta pesquisa como ENT1, afirma:

Nosso modo de trabalhar é livre, não precisa ser sempre em silêncio. Eles estão sempre trocando ideia de trabalho um com o outro, essa é a forma como eles trocam experiências. Não faço nenhum tipo de roda de conversa ou reunião formal para sugestão de novas ideias para a empresa (ENT1, 2018)

Pode-se dizer que informalmente a empresa utiliza o processo de interpretação, mas não se apodera dela para algum benefício individual, ou geral da organização. O processo de compartilhamento de ideias ocorre em casos esporádicos quando se faz necessário. Matos e Ipiranga (2004) e Antonello (2005) defendem que a aprendizagem organizacional ocorre a partir do processo de compartilhamento de informações, e se este processo não ocorre o indivíduo aprende, porém a organização não. Por isto dá-se importância à expansão das experiências individuais para o crescimento da organização em si.

Esta afirmativa torna-se verdadeira à medida que os funcionários denominados como ENT2, ENT3, ENT4, ENT5 e ENT6 relatam:

## Quadro 2: A Visão do Processo de Interpretação Segundo Funcionários

Visão do Processo de Interpretação Segundo Funcionários				
FUNC 2	FUNC 3	Func 4	Func 5	Func 6
Eu costumo reportar para meus colegas ou superior quando percebo um trabalho mal executado. Não em tom de fofoca, mas para entregar o trabalho bem feito pro cliente.	Costumamos sempre verificar o trabalho um do outro, pra verificar o que precisa melhorar. Alguns funcionários saem para fazer serviço externo, instalação de grades e etc, e quando possível costumamos visitar os clientes depois do serviço pronto, para que assim se algo estiver errado possamos repassar pro pessoal interno, e evitar que novos erros aconteçam	Nem sempre eu dou minha opinião, porque sou o que tem menos tempo de empresa, e menos experiência	Eu não gosto muito de manifestar minha opinião. Gosto mais de ficar no meu canto, trabalhar a minha maneira	Às vezes eu dou dicas pro gestor pra melhorar algo, mas nunca pra mudar um processo inteiro, só numa colocação de alumínio pra um determinado cliente, por exemplo

**Fonte:** Elaborado pelo autor baseado nas entrevistas (2018)

Pode-se dizer, portanto, considerando a visão do gestor pesquisado, a segunda etapa do processo ocorre na medida em que a visão dos funcionários demonstra que a interpretação ocorre livremente entre os funcionários, mas nem sempre é algo que se propaga para todos. O processo de interpretação é valorizado de forma individual, visto que o conhecimento dificilmente é repassado sem que ocorra algum motivo específico para tal manifestação.

### 4.3.3 A visão do processo de integração

A integração pode ser vista como um processo de ação pós-compartilhamento de ideias, isto é, após reuniões e rodas de conversa o grupo ou a organização decide tomar decisões baseadas nas metas propostas dentro do processo de compartilhamento de ideias. Neste sentido, a conversação trará para o grupo uma outra visão do que é partilhar conhecimento, pois será notável que a mudança estará ocorrendo devido a estas reuniões (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

O gestor considera que sim, já foram tomadas decisões baseadas em algum compartilhamento de ideia advinda de algum colaborador. Porém, não há (e

nunca houve) um processo exclusivo para mudança de processo baseada em ideias. Quando o grupo se reúne para decidir uma mudança de processo, normalmente esta já está definida pelo gestor, assim qualquer ação real voltada para a mudança, inovação e melhoria de processos é sempre implantada pelo gestor à medida que considera viável e/ou necessária.

Isto se confirma à medida que, o entrevistado intitulado nesta pesquisa como ENT1, afirma:

Nós não utilizamos nenhum tipo de instrumento para geração de novas ideias. Nosso modo de trabalhar é bem informal. Quando fazemos alguma mudança normalmente um cliente me pede e eu repasso pra eles, ou eu mesmo tenho a ideia e repasso (ENT1, 2018).

Pode-se dizer que o processo de integração é pouco utilizado na empresa, uma vez que a tomada de decisões parte somente pelo gestor, e pouco se houve a opinião dos colaboradores sobre mudança de processos. Crossan, Lane e White (1999) caracterizam integração como o vínculo entre aprendizagem grupal e organizacional, “Insights, sementes de adaptabilidade e exploração, começam no indivíduo, mas se ‘bem sucedidos’, tornam-se incorporados na organização formal” (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999, p. 525-526).

Esta afirmativa torna-se verdadeira quando os colaboradores aqui denominados como ENT2, ENT3, ENT4, ENT5 e ENT6 descrevem:

### Quadro 3: A Visão do Processo de Integração Segundo Funcionários

Visão do Processo de Integração Segundo Funcionários				
FUNC 2	FUNC 3	Func 4	Func 5	Func 6
Não é feito nenhum instrumento formal para criação de ideias, e normalmente as ideias surgem do nosso patrão, ou de algum funcionário que tem mais experiência que os outros	Nós não utilizamos nenhum instrumento para apresentação de ideias. Mas posso garantir que costumamos acatar aquilo que é relevante. É óbvio, não podemos estar sempre mudando a cada reclamação de algum funcionário, porque muitas coisas podem ser por própria insatisfação de cada um em um setor. Mas aquilo que é relevante para o melhor funcionamento da empresa, tentamos sempre ouvir, mesmo que informalmente	Às vezes a gente vai e conversa com o superior, explica que algo pode mudar na maneira de trabalho. Mas não fazemos reuniões ou coisas assim só pra focar nas ideias	Não existem reuniões, nem nada pra mudança que a gente queira apresentar pra empresa. Mas eu não gosto muito dessas coisas, pra mim quem tem que decidir é o patrão	Não tem nenhum instrumento utilizado pela empresa, as mudanças que ocorrem são por necessidade

Fonte: Elaborado pelo autor baseado nas entrevistas (2018)

Pode-se dizer, portanto, considerando a visão do gestor pesquisado, a terceira etapa do processo ocorre na medida em que a visão dos funcionários demonstra que a integração ocorre quando é viável para a empresa e para os que nela trabalham. O processo de interpretação é valorizado de forma grupal, porém é pouco incentivado, mesmo que ocorram relatos positivos em torno das manifestações de conhecimento.

#### 4.3.4 A visão do processo de institucionalização

A institucionalização pode-se dar ao processo que abrange muito além do conhecimento individual e do simples compartilhamento de ideias de forma grupal. Ela vai além do diálogo, pois é o processo em que a aprendizagem torna-se útil para a implementação de um novo sistema, rotina, estratégia, inovação e até mesmo infra-estrutura da empresa (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

O gestor relata que a institucionalização ocorre sim, porém de acordo com a necessidade e relevância no processo. Novos sistemas de armazenagem de ferramentas foram criados a partir das ideias dos funcionários, alterações na



maneira de realizar determinada tarefa foram modificadas para atender alguns clientes diferenciados. Porém, estas mudanças foram implementadas por ideias apresentadas informalmente, e apenas para o gestor, que no momento identificou como ponto crítico no processo.

Isso se confirma, na medida em que o gestor entrevistado, denominado nesta pesquisa de ENT1, afirma que:

Como eu disse antes, não utilizamos nenhum tipo de instrumento para a geração de novas ideias. Todo o novo processo que surge na empresa é por ideia minha (que também trabalho muitas vezes de igual para igual com meus funcionários), ou pela necessidade de todos. É difícil algum funcionário vir opinar para mudança de processos (ENT1, 2018).

Neste sentido pode-se dizer que a institucionalização é utilizada na empresa, porém somente quando se faz necessária, e sem utilização de métodos contínuos de incentivo de contribuição de melhorias, ou seja, os colaboradores não são motivados a manifestarem sua opinião para a solução de novos processos.

A institucionalização quando utilizada continuamente, torna-se uma ação que se mantém para o resto de vida útil da organização, uma vez que rotinas perduram totalmente alheias de indivíduos, ou seja, mesmo que ocorra alguma rotatividade de pessoal, uma rotina uma vez modificada, deverá ser repassada de colaborador para colaborador dentro daquele setor (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

A mesma afirmativa é relatada pelos funcionários, denominados nesta pesquisa por ENT2, ENT3, ENT4, ENT5 e ENT6:

#### Quadro 4: A Visão do Processo de Institucionalização Segundo Funcionários

Visão do Processo de Institucionalização Segundo Funcionários				
FUNC 2	FUNC 3	Func 4	Func 5	Func 6
<p>Às vezes é preciso trocar uma máquina de lugar, ou trabalhar de forma diferente para atender o que o cliente quer. Então mudamos aqui ou ali o jeito de trabalhar, mas é de acordo com a necessidade do momento</p>	<p>Às vezes é preciso trocar uma máquina de lugar, ou trabalhar de forma diferente para atender o que o cliente quer. Então mudamos aqui ou ali o jeito de trabalhar, mas é de acordo com a necessidade do momento</p>	<p>Às vezes eles acatam alguma ideia nossa, as vezes não. Acho que tudo depende do que eles consideram que dá pra mudar naquele momento</p>	<p>Já vi acontecer de mudar a maneira de trabalhar porque alguém deu uma ideia, mas não que a empresa busque ficar sempre sabendo que o funcionário tem ideia nova</p>	<p>Às vezes é escutado o que a gente dá de ideia, às vezes não. Depende o que é necessidade</p>

**Fonte:** Elaborado pelo autor baseado nas entrevistas (2018)

Pode-se dizer, portanto, considerando a visão do gestor pesquisado, a quarta e última etapa do processo ocorre na medida em que a visão dos funcionários demonstra que a institucionalização ocorre quando há um motivo para que a mudança ocorra, não há um incentivo específico para tal processo. A institucionalização é valorizada de forma grupal, pois por vezes é submetida ao grupo, porém pode ser valorizada também individualmente quando a mudança ocorre somente num determinado setor da empresa.

#### 4.3.5 Uma visão dos pontos críticos do processo

A partir dos resultados obtidos com a realização da pesquisa, foram encontrados cinco pontos críticos no processo de aprendizagem organizacional tanto pelo gestor da empresa, como pelos colaboradores. Estes pontos foram considerados pelo pesquisador como principais para o impedimento da propagação da aprendizagem na organização, e posteriormente um dos critérios fundamentais para a não realização de reuniões formais para o compartilhamento de ideias. O quadro 5 retrata as diferentes visões de gestor e colaboradores sobre os fatores críticos apontados.

**Quadro 5: Fatores Críticos na visão de gestor e colaboradores**

Fatores Críticos Gestor x Funcionários	
Gestor	Funcionários
Desinteresse por parte de alguns funcionários em sugerir novas ideias	Desinteresse em apresentar novas ideias
Falta de confiança em dar autonomia para funcionários compartilharem experiências uns com os outros	Receio de manifestar opinião
Falta de tempo para criar processos multiplicadores de conhecimento	Preferência em manifestar opiniões diretamente ao gestor, e não para um grupo de pessoas
Receio de perda de tempo em reuniões que não resultem em ideias relevantes	Não se considera capaz de criar ou modificar processos
Preferência em realizar este tipo de processo informalmente e individualmente	Receio que o tempo perdido em reuniões formais, o faça ter que dobrar a carga de trabalho daquele dia

**Fonte:** elaborado pelo autor baseado nas entrevistas (2018)

O primeiro ponto colocado pelo gestor é o desinteresse por parte de alguns funcionários em sugerir novas ideias, neste ponto é relatado que alguns funcionários apenas preferem cumprir a carga horária e não se envolvem nos demais interesses da empresa, não há um grande comprometimento em estar sempre aprendendo algo novo por parte dos funcionários, segundo o gestor.

Os funcionários por sua vez possuem a mesma opinião, dos 5 entrevistados 3 relataram que não possuem interesse em manifestar opinião para a geração de novas ideias, e que seu objetivo é realizar o trabalho da melhor forma possível dentro da carga horária, e ir embora.

O segundo ponto relatado pelo gestor é a falta de confiança em dar autonomia para os funcionários compartilharem experiências uns com os outros, pois ele acredita que se der muita liberdade de expressão para todos, logo estarão querendo tomar conta do ambiente, ou simplesmente realizando tarefas à sua maneira.

O segundo ponto mencionado pelos funcionários trata-se do receio de manifestar a opinião, dos 5 entrevistados todos informaram que possuem algum tipo

de receio em sugerir novas ideias, seja por medo de ser algo oposto ao que o gestor almeja para empresa, seja por chacota pelos colegas.

O terceiro ponto crítico apontado pelo gestor é a falta de tempo para criar processos multiplicadores de conhecimento, segundo ele o volume de trabalho é intenso e pesado, por este motivo não há tempo de pensar em criar um processo que possa incentivar os funcionários a compartilhar suas ideias.

O terceiro ponto descrito pelos funcionários é a preferência em manifestar opiniões diretamente ao gestor, e não para um grupo de pessoas. Dos 5 entrevistados, dois possuem liberdade para conversar diretamente com o gestor sobre alguma sugestão de melhoria, e os demais apesar de não possuírem a mesma liberdade, relatam que também preferem direcionar as sugestões de mudanças diretamente para o gestor, ao invés de abrir isto à uma roda de conversa e/ou sala de reuniões.

O quarto ponto crítico apresentado pelo gestor é o receio da perda de tempo em reuniões que não resultem em ideias relevantes, pois ele acredita que pode perder uma hora de trabalho, ou ter que pagar hora extra para os funcionários por uma reunião que talvez não resulte em frutos positivos para a empresa, pois segue a linha de raciocínio de falta de confiança nas ideias que possam ser apresentadas neste tipo de reunião.

O quarto ponto crítico apontado pelos funcionários é o que alguns não se consideram capazes de criar ou modificar processos. Dentre os entrevistados 3 não se sentem preparados para mudar um processo desde sua raiz, ou então criar um do zero. Isto porque consideram que o nível de conhecimento é pequeno, e incapaz de realizar algo com tamanha proporção.

O quinto ponto crítico descrito pelo gestor é a preferência em realizar este tipo de processo informalmente e individualmente, pois ele considera que é mais fácil extrair ideias relevantes quando o colaborador vem até ele relatar algum problema ou mudança que precisa ser realizada, neste sentido a conversação fica mais simples e voltada para a ação imediata.

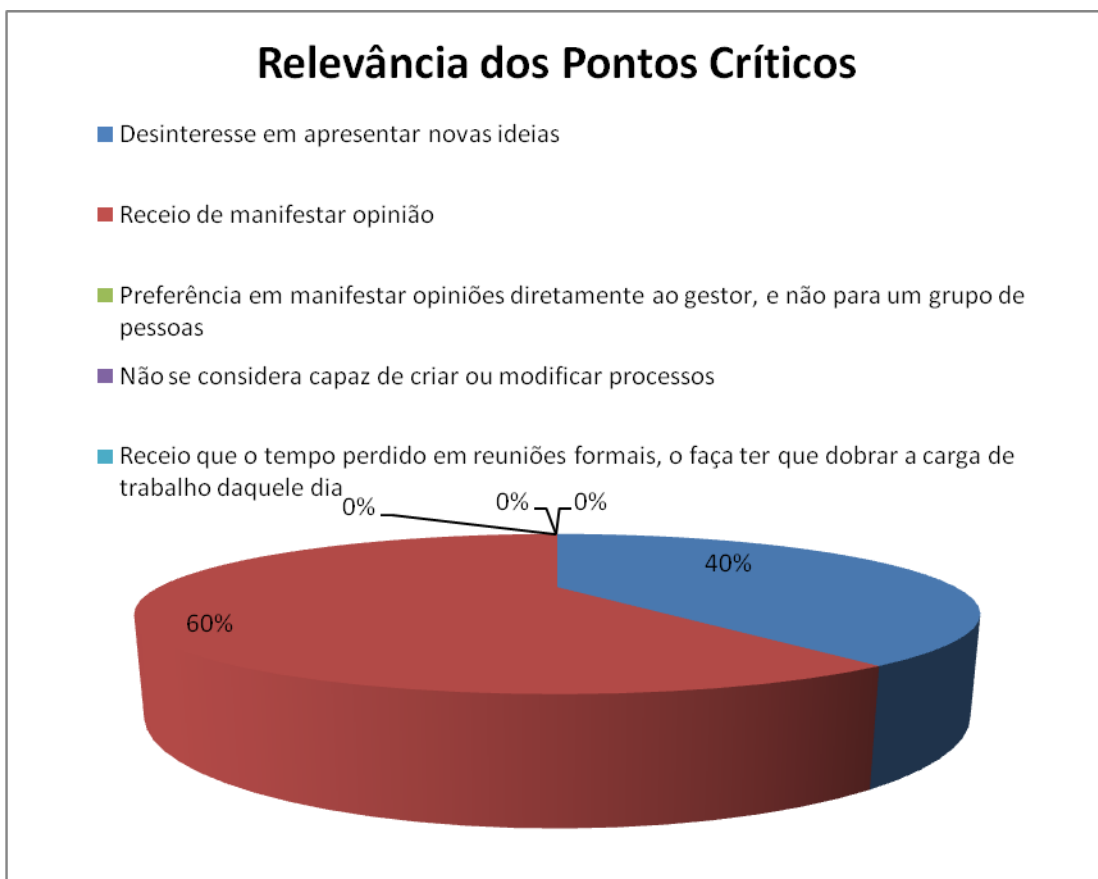
O quinto ponto crítico mencionado pelos funcionários é o receio que o tempo perdido em reuniões formais, o façam ter que dobrar a carga de trabalho daquele dia. Dos entrevistados, dois preferem não fazer hora extra para cumprir a carga horária e ir embora no horário pré-estabelecido, os demais não se importam de realizar hora extra, mas evitam sempre que possível. Neste sentido, temem que a

perda tempo com reuniões formais implique em ter que compensar o tempo perdido em algum momento.

#### 4.4 POTENCIALIZANDO A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: SUGESTÕES DE MELHORIAS A PARTIR DOS PONTOS CRÍTICO

Com base nos resultados obtidos no questionário de pontos críticos, os funcionários foram questionados dentre os 5 pontos críticos apontados, qual considerava-se mais relevante, e que poderia estar contribuindo para que o processo de aprendizagem organizacional não ocorra. Neste sentido é possível identificar na figura 1 a opinião dos entrevistados:

**Figura 3 – Relevância dos Pontos Críticos – Visão dos Funcionários**



**Fonte:** elaborado pela pesquisadora com base nos resultados da pesquisa (2018)

Três dos entrevistados consideram que o receio de manifestar a opinião seja o possível motivo da estagnação da criação e geração do conhecimento na empresa. E dois acreditam que o desinteresse em apresentar novas ideias (por parte dos funcionários), seja o motivo da falta de reuniões voltadas para a criação do

conhecimento.

Neste sentido, foi questionado também ao gestor, qual fator ele considera o mais relevante dentro dos pontos críticos citados no questionário aplicado com ele. A falta de interesse de alguns funcionários em compartilhar ideias foi o ponto crítico considerado pelo gestor como mais relevante, uma vez que segundo ele, não costuma ver interesse dos funcionários em compartilhar conhecimento.

Seguindo o pensamento de que a empresa se apropria mais do conhecimento individual e possui um bloqueio quanto aos processos voltados para o compartilhamento de conhecimento, tornou-se necessária a apresentação de possíveis alternativas para alavancar o processo de criação do conhecimento na empresa, conforme é apresentado no quadro abaixo:

**Quadro 6 – Alternativas Para o Fortalecimento da Aprendizagem**

<b>Possíveis Alternativas do fortalecimento da aprendizagem</b>			
<b>Pontos Críticos</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Bases</b>	<b>Métodos</b>
1) Desinteresse em apresentar novas ideias	Incentivo à colaboração para novos processos	Crawford (1994)	Apresentar aos colaboradores onde processos foram melhorados e/ou inovados a partir de ideias
2) Receio em manifestar opinião	Dar o primeiro passo para implementação de futuro processo formal da geração de conhecimento	Nonaka e Takeuchi (1997)  Popadiuk e Choo (2006)	Tentar iniciar conversas informais para iniciar o incentivo à colaboração
3) Preferência em manifestar a opinião diretamente para o gestor e não para um grupo de pessoas	Saber identificar se o problema é individual ou organizacional	Argyris e Schön (1978)  Senge (1999)	Aceitar conversas individuais, e compartilhar em caso de problemas organizacionais
4) Não se considera capaz de criar ou modificar processos	Empresa com “mente aberta”	Shaw e Perkins (1993)	Incentivo à apresentação de qualquer idéia, forçar o encorajamento dos indivíduos
5) Receio de que o tempo perdido em reuniões formais, o faça ter que dobrar a carga de trabalho do dia	Não tornar as rodas de conversas obrigatórias ou em forma de treinamento	Senge (1999)	Buscar melhor dia para realização das reuniões e/ou não torná-las obrigatórias

**Fonte:** elaborado pela pesquisadora com base nos dados da pesquisa (2018)

Para possível fortalecimento da aprendizagem no primeiro ponto crítico

visto pelos funcionários, cita-se Crawford (1994) como base, considerando que suas ideias já foram vistas nesta pesquisa, pois o autor relata que quando a organização consegue extrair conhecimento de seus colaboradores, ela potencializa sua capacidade de desenvolvimento em níveis totalmente diferentes em relação à concorrência. Isto é, se o gestor apresentar aos seus colaboradores onde e como eles estão contribuindo para o desenvolvimento da empresa, eles poderão, portanto sentir-se mais à vontade para compartilhar novas ideias e experiências.

O segundo ponto crítico relatado pelos colaboradores pode-se ter como solução as bases aqui já identificadas por Nonaka e Takeuchi (1997) que afirmam que o processo de conhecimento coletivo só pode ser adquirido mediante à conhecimento individual, isto é, a empresa de estudo já se apropria de conhecimento individual, apenas precisa tentar expandi-lo para toda a organização. Além disso, conforme já visto nesta pesquisa, Popadiuk e Choo (2006) descrevem que a junção do conhecimento externo com o interno é o que resultará em possíveis inovações futuras para a empresa. Neste sentido, indica-se tentar iniciar rodas informais de conversa, pois todo o processo de conhecimento atual da empresa ocorre individual, ou no máximo entre colaborador e empregado.

Para que a aprendizagem seja fortalecida no terceiro ponto crítico visto pelos funcionários, é necessário utilizar a visão de Argyris e Schön (1978) que consideram que quando colaboradores observam que um erro está acontecendo, o relatam, e este problema é difundido com a organização, a aprendizagem organizacional está sendo feita, neste sentido Senge (1999) relata que a visão individual da organização é importante pois a empresa muitas vezes pode enxergar o problema, mas não ir a fundo em sua raiz. Sendo assim, indica-se que o gestor escute manifestações individuais, porém compartilhe com os demais colaboradores (quando possível), para que a raiz do problema possa ser consertada, assim tornando pequenos problemas em grandes resoluções à longo prazo.

Para o fortalecimento da aprendizagem organizacional do quarto ponto crítico verificado pelos colaboradores, utiliza-se a visão aqui já apresentada de Shaw e Perkins (1993) que diz que a aprendizagem organizacional precisa ser investida na organização, e uma empresa que aprende precisa estar constantemente com a “mente aberta”, sejam a novas ideias vindas de clientes, colaboradores, fornecedores ou outros agentes. Neste sentido, indica-se que o gestor dê abertura aos colaboradores para qualquer ideia, ainda que pareça fútil ou pouco provável,



pois é uma forma de todos os indivíduos se sentirem ouvidos, úteis e motivados constantemente em ajudar a empresa a amadurecer e se desenvolver.

Para o fortalecimento da aprendizagem organizacional em seu quinto e último ponto, utiliza-se com base os estudos aqui já apresentados de Senge (1999), que esclarece que a aprendizagem não pode ser confundida com treinamento, pois o ato de aprender é algo que é construído com base em experiências diárias, e não sistematicamente como um treinamento. Este tipo de conhecimento é de fato mais difícil de absorção, porém mais útil para a organização e para o próprio indivíduo. Portanto, indica-se verificar os melhores dias para as reuniões acontecerem, um dia de pouco movimento na empresa, ou realizar pequenas entrevistas por dias mais prolongados, além de não torná-los obrigatórios, pois o colaborador precisa sentir-se motivado a colaborar com a organização, e não obrigado a tal situação.

Conforme foi possível visualizar, os pontos críticos aqui encontrados podem ser considerados de fácil resolução, uma vez se incentivados pela organização. Pois, conforme já relatado nesta pesquisa por Crossan, Lane, e White (1999) a aprendizagem organizacional só ocorre de fato quando é utilizada para benefício de toda a organização, é compartilhada com todos, e seus resultados são obtidos devido a mudanças que a organização se compromete a seguir.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com as constantes mudanças tecnológicas no mundo, a organização percebeu que precisava acompanhar o processo de evolução, e aos poucos passou a investir em capital humano. Para entender como o conhecimento ocorre, esta pesquisa utilizou-se dos conceitos de Crossan, Lane e White (1999) que consideram que independente de qual proporção o conhecimento irá tomar à longo prazo, ele deve (e irá) começar individualmente para posteriormente ser expandido por toda a organização. O conhecimento pode ocorrer no dia-a-dia, conforme o indivíduo executa suas tarefas, ou este poderá trazer a carga de conhecimento consigo de um ambiente externo. A partir destes conhecimentos obtidos dentro e fora da organização, pode-se ressaltar que surgem ideias para novos processos e produtos, que contribuem para o próprio desenvolvimento da organização (SORDI, 2017).

A partir deste cenário, a pesquisa mostrou a importância do investimento em conhecimento, pois ainda que à longo prazo, o conhecimento trás considerável crescimento para a organização em que é difundido. Porém, é importante ressaltar que para o desenvolvimento da criação do conhecimento existir, os colaboradores precisam estar comprometidos com os processos que objetivam este conhecimento (NETO, 2008). Mas para a difusão da aprendizagem organizacional, e o início de qualquer criação e disseminação do conhecimento é imprescindível que a organização esteja comprometida em incentivar estes processos, pois apesar de os indivíduos serem a peça chave para que a aprendizagem ocorra, a atitude de execução destes processos precisa ser iniciada pela organização (ROSSATTO, 2003).

Sendo assim, é possível verificar que o processo de aprendizagem organizacional não é algo de difícil acesso, mas precisa ter incentivo dos indivíduos e da organização. Quando não há motivação e incentivo ao conhecimento, a aprendizagem não ocorre. Mesmo em pequenas empresas o conhecimento pode ser difundido de diversas formas, e para que isto ocorra não é necessariamente obrigatório que ocorra de maneira informal. A própria pesquisa confirma que o processo de aprendizagem organizacional funciona bem em processos informais e formais, pois estes processos só precisam de um agente para fluir: os indivíduos.

## 5.1 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como objetivo geral descrever o processo de aprendizagem organizacional em uma pequena empresa e as formas pelas quais ele interfere no processo de criação de conhecimento. Para alcançar este objetivo, o estudo passou pela aplicação de um questionário que teve como base indireta o método de identificação de aprendizagem intitulado por Crossan, Lane e White (1999) como intuição, interpretação, integração e institucionalização.

Foi possível identificar que a organização passa pelos 4 processos de aprendizagem proposto pelos autores, porém com algumas limitações. Dentre deste framework foi possível verificar que o processo de intuição é o que a empresa mais utiliza, por considerar que todo conhecimento é adquirido ao longo do tempo e com base em experiências pessoais. O processo de interpretação, portanto, é pouco utilizado pela empresa, porque apesar de o conhecimento acontecer informalmente, a empresa não se apodera deste conhecimento para difundi-lo para toda a organização. O processo de integração, assim como o de interpretação, é pouco utilizado na empresa, uma vez que a tomada de decisão normalmente é imposta pelo gestor, e pouco se ouve a opinião dos colaboradores sobre mudança de processos. Pode-se dizer que o processo de institucionalização existe na empresa, porém é empregado conforme há necessidade, sem interação espontânea com os indivíduos.

Desta forma foi possível perceber que o processo de aprendizagem organizacional ocorre na empresa por meio das atividades executadas no dia-a-dia, com processos informais e sem a integração entre os indivíduos. Neste sentido, foi possível perceber algumas limitações para o processo de criação do conhecimento, pois como já apresentado neste estudo, a criação do conhecimento só ocorre quando ele é difundido para o bem da organização e dos indivíduos em que nela vivem.

A partir das limitações de criação de conhecimento encontradas na transcrição do objetivo geral, foi possível definir os objetivos específicos, que são: apresentar o panorama atual das discussões relacionadas com a aprendizagem organizacional no contexto da administração; descrever as formas pelas quais ocorre a aprendizagem organizacional na empresa; analisar os pontos críticos que interferem no processo de aprendizagem na organização e propor alternativa para

potencializar os aspectos limitadores da aprendizagem organizacional.

Após o estabelecimento dos objetivos específicos, iniciou-se a pesquisa bibliográfica em teses localizadas na plataforma BDTD, para adquirir embasamento teórico acerca dos estudos já realizados a cerca do tema, a fim de atingir o primeiro objetivo específico proposto. Para alcançar o segundo objetivo específico proposto, foi realizada uma entrevista semi-estruturada com base indireta no processo dos 4i's proposto por Crossan, Lane e White (1999), com base nos resultados desta entrevista foi possível criar uma tabela de pontos críticos na visão dos entrevistados, o que deu base para a conclusão do terceiro objetivo específico proposto nesta pesquisa.

Portanto, pode-se dizer que esta pesquisa atingiu todos os objetivos propostos, uma vez que identificou dentro do processo como a organização aprende, onde ela bloqueia o processo de criação do conhecimento, e quais as alternativas possíveis para alavancar a disseminação do conhecimento de forma grupal.

## 5.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A LITERATURA

Esta pesquisa pode ser útil para a literatura, uma vez que mostra que o processo de aprendizagem organizacional também pode ser impedido pela própria falta de vontade dos indivíduos da organização. Trazer para a literatura novos modelos de incentivo à colaboração dos membros da organização para a disseminação da aprendizagem é um ponto relevante a ser estudado. Uma vez que, é possível perceber que muitas vezes os colaboradores preferem não opinar, ou simplesmente não possuem interesse em interagir nos processos de mudança de processo e/ou produto.

Outro ponto relevante a ser estudado são mais ferramentas informais para a criação e disseminação do conhecimento. Por tratar-se de uma empresa pequena, foi possível verificar que nem os colaboradores, nem o gestor vêem o processo de aprendizagem como algo essencial. Para isto, além dos estudos já existentes sobre a importância da aprendizagem, é interessante criar novas ferramentas informais para o compartilhamento de ideias.

### 5.3 CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO DA EMPRESA

Esta pesquisa pode contribuir a empresa na percepção dos pontos positivos em relação à aprendizagem organizacional por meio dos estudos teóricos aqui apresentados. Além disto, é possível verificar que a empresa apesar de utilizar-se de conhecimento informal, ainda possui algumas limitações que podem ser consideradas cruciais para o desenvolvimento da empresa como um todo.

Neste estudo já foi possível identificar que com o uso da aprendizagem organizacional pode ser um indutor de inovação para novos produtos e processos, que por consequência trazem o desenvolvimento contínuo da organização.

Além disto, baseado na tabela estruturada neste estudo como “Possíveis Alternativas do fortalecimento da aprendizagem” o gestor poderá iniciar pequenos processos de criação do conhecimento e verificar como a organização se adaptará à estes novos modelos de gestão.

### 5.4 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Sugere-se para realização de trabalhos futuros uma investigação dos mesmos temas aqui estudados, visando médias e/ou grandes empresas. Assim é possível criar uma comparação de como a aprendizagem ocorre em diferentes níveis de organização. Além do mais, esta pesquisa foi realizada no setor Serralheiro, o que dá margem para a realização de estudos em outros setores industriais, ou até mesmo em outro ramo de atividade.

### 5.5 ALGUMAS LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Dentre as limitações encontradas no decorrer da pesquisa, pode-se considerar a falta de estudos baseados na falta de interesse dos colaboradores em querer participarem do processo criativo da empresa. Uma vez que, as maiorias dos entrevistados não possuíram significado interesse em compartilhar ideias, mesmo que isso torne a empresa mais competitiva. Neste sentido, tornou-se um fator limitador apresentar outras técnicas de motivação de funcionários além daquelas aqui apresentadas nesta pesquisa.

Pode-se identificar outro fator limitador a transcrição das entrevistas, e não sua gravação. Pois transcrevendo as entrevistas, e não as gravando, não foi

possível incentivar o entrevistado à aprofundar-se ainda mais em suas respostas, com exceção do gestor, os entrevistados demonstraram pressa em responder o questionário, o que tornou o fato de transcrever as respostas mais difícil.

## REFERÊNCIAS

- ABECKER, A.; BERNARDI, A.; HINKELMANN, K.; KUHN, O.; SINTEK, M. **Toward a technology for organizational memories.** IEEE Intelligent Systems, [S.l.], may/ june 1998.
- ALBAGLI, S. Tecnologias da Informação, Inovação e Desenvolvimento. In: **VII Cinform Encontro Nacional de Ciência da Informação**, 2007, Salvador, p. 1-16.
- ALVESSON, M., & Willmott, H. (2002). **Identity regulation as organizational control:** producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619-644.
- ANTAL, A. B.; LENHARDT, U.; ROSENBROCK, R. **Barriers to organizational learning.** In: DIERKES, M. et al. *Handbook of organizational learning and knowledge.* Oxford: Oxford University Press, 2003.
- ANTONELLO, C. S. **A metamorfose da aprendizagem organizacional:** uma revisão crítica. In R. Ruas, C. S. Antonello, & L. H. Boff (Orgs.), *Aprendizagem organizacional e competencias* (pp. 12-33). Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ANTONELLO, Claudia Simone. **Aprendizagem Organizacional no Brasil.** Porto Alegre: Bookman, 2011.
- ARAGÓN-CORREA, J. A.; GARCÍA-MORALES, V. J.; CORDÓNPOZO, E. **Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain.** *Industrial Marketing Management*, v.36, n.3, p. 349–359, 2007.
- ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald. **Organizational Learning: A theory of action perspective.** Readings, Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.
- \_\_\_\_\_. **Organizational Learning II:** theory, method and practice. Reading Addison-Wesley, pp. 305. 1996.
- Arrow, K. J. **The limits of organization.** New York: W.W. Norton, 1974.
- ASTLEY, W.Graham e VAN DE VEN, Andrew H. **Debates e Perspectivas centrais na teoria das organizações.** In: *Teoria das Organizações*, Org: Miguel P.Caldas e Carlos Osmar Bertero. São Paulo, Editora Atlas, 2007, p.80-116.
- BAKER, J. M.; SINKULA, W. E. **Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation:** Integrating and Extending Models of Organizational performance. *Journal of Market-Focused Management*, v. 4, n. 4, p. 295-308, 1999b.
- BINOTTO, E.; SIQUEIRA, E. S.; SIMIONI, F. J. **Criação e uso do conhecimento nas comunidades de prática:** o contexto de uma cooperativa agrícola. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, Lavras, v. 13, n. 3, p. 414- 426, 2011.

BITENCOURT, Claudia Cristina. AZEVEDO, Débora. **O futuro a aprendizagem organizacional: Possibilidades e desafios.** Rae. ed. especial. vol.46, 2006.

BOGDAN, R. S.; BIKEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos.** 12.ed. Porto: Porto, 2003.

BORGES, M. A. G. A informação e o conhecimento como insumo ao processo de desenvolvimento. **Revista Ibero-americana de Ciência da Informação (RICI)**, v. 1, n. 1, jul./dez., 2008, p. 175-196.

BORIN, P. C.; HANASHIRO, D. M. M. Implicações de Aprendizagem Organizacional no Processo de Tomada de Decisão Gerencial: uma investigação em pequenas empresas. In: II ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA (3Es), Rio de Janeiro, jun 2005. **Anais...** Rio de Janeiro, 2015.

CAMPOS, R.R et al. Aprendizagem por interação: pequenas empresas em sistemas produtivos e inovativos locais. In: LASTRES, H.M.M; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. **Pequena empresa, cooperação, e desenvolvimento local.** Rio de Janeiro: Relume Dumará/UFRJ, 2003, p. 51-65.

CARDOSO, Jaime Fidalgo. RODRIGUES, Jorge Nascimento. **Peter Drucker: O essencial sobre a vida e a obra do homem que inventou a gestão.** Centro Atlântico: Portugal, 2006.

CARVALHO, F. C. A.D. *Gestão do conhecimento: o caso de uma empresa de alta tecnologia.* 2000. 115 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Florianópolis, 2000.

CHIARA, I. D. et al. **Normas de documentação aplicadas à área de Saúde.** Rio de Janeiro: Editora E-papers, 2008.

CHISNALL, P. M. Pesquisa mercadológica. São Paulo: Saraiva, 1980.

CHOO, Chun Wei. *A Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.* São Paulo: SENAC, 2003.

CLAYCOMB, C.; GERMAIN, R. **Organizational Learning and Performance: an Empirical Test.** In: American Marketing Association Winter Educators' Conference, 1997, St. Petersburg (Florida). Proceedings. St. Petersburg: AMA, 1997. p. 94-100.  
Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152. doi: 10.2307/2393553

CRAWFORD, Richard. **Na Era do Capital Humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento.** São Paulo: Atlas, 1994.

CROSSAN, M. LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.



DAVENPORT, Thomas, PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 240 p.

DAY, G.S. Maintaining the competitive edge: creating and sustaining advantages in dynamic competitive environments. In: DAY, G.S; REIBSTEIN, D.J.; GUNTHER, R. (ed). **Wharton on dynamic competitive strategy**. New York: Wiley, 1997.

DICKSON, P. R. **The static and dynamic mechanics of competition: a comment on Hunt and Morgan's Comparative Advantage Theory**. *Journal of Marketing*, v. 60, n. 3, p. 102-06, 1996.

DODGSON, M. (1993, Summer). **Organizational learning: a review of some literatures**. *Organizational Studies*, 14 (3), 375-394.

DRUCKER, Peter. *A Profissão de Administrador*. São Paulo: Pioneira, 1998.

DRUCKER, Peter. *Sociedade Pós-Capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1995, 4ed  
EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. **Handbook of organizational learning & knowledge management**. 2. ed. Reino Unido: Wiley, 2011.

FERNANDES, C. A. *A aprendizagem organizacional em Microempresas: Estudo de um caso no setor de informática em Juiz de Fora*. 2006. 15 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial). Universidade Estácio de SÃ (UNESA) Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2006.

FIEDLER, Marina; WELPE, Isabell. How do organizations remember? The influence of organizational structure on organizational memory. **Organization Studies**, Berlin, v. 31, n. 4, p. 381-407, 2010.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. *Aprendizagem e gestão do conhecimento*. In:\_\_\_\_. (Coords.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002. V.1, p.133 - 146.

FREITAS, I. **Configurações Estratégicas em Universidades Federais Brasileiras**. Tese de Doutorado da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2002.

FREUD, S. O ego e o id. In: \_\_\_\_\_. Edição eletrônica brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud. Rio de Janeiro: Imago, 1976a.

GALLIANO, Guilherme A. **O método científico: teoria e prática**. São Paulo: Editora Mosaico, 1979.

GALVÃO, Taís Freire. PEREIRA, Mauricio Gomes. **Rivisões sistemáticas da literatura: passos para a sua elaboração**. *Epidemiol. Serv. Saúde*, Brasília, v. 23, n.1, p.183-184, jan-mar 2014.

GANDON, F. **Distributed artificial intelligence and knowledge management; anthologies and multi-agent systems for a corporate semantic web.** 2002. (Scientific Philosopher Doctorate Thesis in Informatics) - Doctoral School of Sciences and Technologies of Information and Communication, INRIA and University of Nice, 2002.

GERALDO FILHO. Brasil. In: \_\_\_\_\_. **Dinâmicas de inovação e tecnologia: subsídios para uma gestão estratégica.** Rio de Janeiro: ELETROBRÁS, 2006. p. 83-92.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HARDY, Cynthia; FACHIN, Roberto. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos.** Porto Alegre: UFRGS, 1996.

HODGKINSON, G. P.; SADLER-SMITH, E.; BURKE, L. A.; CLAXTON, G.; SPARROW, P. R. **Intuition in organizations: implications for strategic.** 2009.

HOLAN, P. M.; PHILLIPS, N. Remembrance of things past? The dynamics of organizational forgetting. *Management Science*, v. 50, n. 11, p. 1603-1613, 2004

IBGE, **IBGE ESTADOS.** Disponível em: <  
[http://www.ibge.gov.br/estadosat/temas.php?sigla=sc&tema=pesq\\_inovacao2014](http://www.ibge.gov.br/estadosat/temas.php?sigla=sc&tema=pesq_inovacao2014) >  
 Acesso: 4 abril 2017.

Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199805)19:53.0.CO;2-L

Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833-863. doi: 10.5465/AMR.2006.22527456

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.** Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LAWRENCE, T.; MAUWS, M. K.; DYCK, B.; KLEYSSEN, R. F. The Politics of Organizational Learning: Integrating Power into the 4I Framework. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 1, p. 180-191, 2005.

LAWRENCE, Thomas B.; MAUWS, Michael K.; KLEYSSEN, Bruno Dyck Robert F. **The politics of organizational learning: integrating power into the 4I framework.** *Academy Of Management Review*. , v. 30, n. , p.180-191, 2009.

LIMA, Bruno Chaves Correia. **Aprendizagem Organizacional Individual e Suportes Organizações: Evidências de validação de escalas e testes de relações interníveis.** 2017. 210 f. Tese de pós graduação para obtenção do título de doutor em Administração. Escola de Administração. Universidade Federal da Bahia, Bahia.

MACHADO, Elizandra; SANTOS, Jane Lucia Silva; FOLLMANN, Neimar; FRANZONI, Ana Maria Benciveni. **Processos de Aprendizagem Organizacional em um Sistema de Franchising: Uma análise a partir do framework dos 4Is.** Revista Científica Internacional: InterSciencePLace. Florianópolis, v. 1, n. 1, Ed. 21. 18f. Abril/Junho 2012. Disponível em: < file:///C:/Users/User/Downloads/222-868-1-PB.pdf > Acesso: Maio 2017.

MACHADO, Mirian Magnus. **Aprendizagem Organizacional e sua relação com o desempenho em inovação de produtos moderada pelas capacidades dinâmicas.** 2015. 339 f. Tese de pós-graduação de doutorado para obtenção do título de doutora em Ciências Contábeis e Administração, área de concentração Gestão das Organizações. Universidade Regional de Blumenau, Blumenau.

MALHOTRA, Naresh. Tradução Lene Belon Ribeiro e Monica Stefani. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2012.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B.; GHOSHAL S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006, 496 p.

MORAES, C. T. D.B. *Aprendizagem organizacional na pequena empresa: proposta de um mapa conceitual.* 2013. 134 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Área de Concentração em Economia, Organizações e Gestão do Conhecimento – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. São Carlos, 2013.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. **Inteligência organizacional: um referencial integrado.** Ci. Inf. Brasília, v. 30, n. 2, p. 35-46, maio/ago, 2001.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

NETO, J.P.K. *Gestão do conhecimento empresarial: contextualização macroeconômica da gestão do conhecimento na perspectiva da cultura organizacional e do compartilhamento do conhecimento em grandes empresas.* 2008. 122 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2008.

NILAKANTA, Sree; MILLER, L. L.; ZHU, Dan. Organizational memory management: technological and research issues. **Journal of Database Management**, Pennsylvania, v. 17, n. 1, p. 85-94, jan./mar. 2006.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI. *Ba and leadership: a unified model of dynamic Knowledge creation.* **Long Planning Range**, v. 33, p. 5-34, 2000.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p.

NUNES, Suzana Gilioli. **A capacidade de Absorção do Conhecimento e a Comunicação com Ambiente Externo:** Uma análise em Empresas de Palmas/TO. Revista Observatório. Palmas. v. 1, n. 1. 24 f. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v20n1/1415-6555-rac-20-01-00001.pdf>> Acesso: Maio 2017.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica:** um manual para a realização de pesquisas em Administração. Catalão: UFG, 2011.

PATRIOTTA, G. (2003). Organizational knowledge in the making: how firms create, use, and institutionalize knowledge. United States: Oxford University Press.

PEREIRA, Cláudio de Souza. **Memória Organizacional:** conceito e práticas em construção. ANPAD. 2013. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013\\_EnANPAD\\_ADI471.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_ADI471.pdf) Acesso: Maio 2017.

PEREIRA, Maria Olívia; SILVA, Helena de Fátima Nunes; PINTO, José Simão de Paula. **A memória organizacional nos processos de gestão do conhecimento:** um estudo na universidade federal do Paraná. Londrina. v. 21, n. 1, 378 f. 2016. Disponível em: <file:///C:/Users/User/Downloads/18253-116946-1-PB.pdf> Acesso: Maio 2017.

PERGHER, Giovanni Kuckartz; STEIN, Lilian Milnitsky. Compreendendo o esquecimento: teorias clássicas e seus fundamentos experimentais. Psicol., São Paulo, USP, v. 14, n. 1, 2003.

PERROTTI, E. *Estrutura Organizacional e Gestão do Conhecimento*. 2004. 196 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Departamento de Administração da Escola de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

POPADIUK, S.; CHOO, C. W. Innovation and knowledge creation: How are these concepts related?. **International Journal Of Information Management**, [s.l.], v. 26, n. 4, p.302-312, Ago. 2006. Elsevier BV.

POPPER, Micha; LIPSHITZ, Raanan. **Organizational Learning:** Mechanisms, Culture, and Feasibility. *Management Learning*, v. 31, n. 2, p. 181-196, 2000.

QUANDT, Carlos. Inovação em *clusters* emergentes. **Com.Ciência**, n. 57, ago, 2004, p. 1-5.

REMOR, Lourdes de Costa. MIRANDA, Angélica. C. D. SANTOS, Neri dos. STEIL, Andréia Valéria. REMOR, Carlos Augusto Monguilhout. **Esquecimento organizacional e suas conseqüências no processo de aprendizagem organizacional.** Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: v. 44, n. 3, p. 667-678. Maio/Jun, 2010.

ROSEMBERG, N. **Inside the black box:** Technology and Economics. Cambridge, Cambridge University Press. 1962.

ROSSATTO, M.A, CAVALCANTI, M. *Modelo Estratégico de Gestão do Conhecimento*. XVI SNPTEE – Seminário Nacional de Produção e Transmissão de Energia Elétrica, Campinas/SP, Outubro 2001.

ROSSATTO, Maria Antonieta. **Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Interciência, 2003.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 1980.

Santa Catarina em Números: Macrorregião Sul/Sebrae/SC.\_Florianópolis: Sebrae/SC, 2013. 140p. Disponível em: < <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Macrorregiao%20-%20Sul.pdf> > Acesso: 28 março 2017.

SANTOS, Jane Lucia Silva. **Relação entre capacidade de absorção de conhecimento, sistemas de memória organizacional, e desempenho financeiro**. 2013. 234 f. Tese submetida ao Programa de PósGraduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPEGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) para a obtenção do Título de Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SANTOS, Morjane Armstrong; SANTOS, Ernani Marques. O papel da gestão do conhecimento para o fenômeno da Interação Universidade-Empresa. **ANPAD**. Salvador. 2012. 14p.

SAPIRO, Arão. Inteligência Empresarial: a revolução informacional da ação competitiva. In: Revista de Administração de Empresas. Ano 33(3), São Paulo – SP, Maio/Junho, 1993, p. 106-124.

SCOTT, J. R. **Power**. Oxford: Blackwell, 2001.

SENGE, P. *A Quinta Disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1990.

SENGE, P. et. al. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SHAW, Robert; PERKINS, Dennis. *Ensinar as Organizações a Aprender: O Poderos Fracassos Produtivos*. In: NADLER, David. e outros. *Arquitetura Organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

SIMON, H. A. **The Human Mind: The Symbolic Level**. The American Philosophical Society, 137 (4), p. 638-647, 1993.

SINKULA, J. M; BAKER, W. E.; NOORDEWIER, T. **A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior**. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 25, n. 4, p. 305-18, 1997.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. **Intelligence Generation and Superior Customer Value**. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 28, n. 1, p. 120-127, 2000.

SORDI, Victor Fraile. CUNHA, Cristiano José de Almeida. NAKAYAMA, Marina Keiko. **Criação do conhecimento nas organizações: epistemologia, tipologia, facilitadores, e barreiras.** *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*. João Pessoa, v. 7, n. 2, p. 160-174, jul-dez, 2017.

STARKEY, K. (org). **Como as organizações aprendem.** São Paulo: Futura, 1997.

STEIL, A. **Competências e aprendizagem organizacional.** Florianópolis: Instituto Stela, 2006.

STEWART, Thomas A. *The Wealth of Knowledge.* New York: Currency, 2001.

SVEIBY, Karl Erik. *The New Organizational Wealth: Managing and measuring knowledge-based assets.* São Francisco: Berreth-Koehler Publishers, 1997.

TAKAHASHI, Adriana. PICOLI, Florindo Rhaoni. **A capacidade de absorção, aprendizagem organizacional e Mecanismos de Integração Social.** ANPAD. Rio de Janeiro. v. 20, n.1. 2016. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v20n1/1415-6555-rac-20-01-00001.pdf> > Acesso: Maio 2017.

TERRA, José Cláudio Cyrineu (Org.). **Gestão do conhecimento e e-learning na prática.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 363 p.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial, uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade.** São Paulo : Negócio, 2000.

TERRA, José Cláudio; ANGELONI, Terezinha. Understanding the Difference between Information Management and Knowledge Management. 2003c.

TORRES, O. (2004) The SME concept of Pierre-André Julien: na analysis in terms of proximity. **Piccola impresa, Small Business**, v. 17, n. 2, p.51-62

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VERA, D.; CROSSAN, M. **Organizational learning and knowledge management: toward an integrative framework.** In: EASTERBYSMITH, M; LYLES, M. (eds).2005.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). **Organizational memory.** *Academy of management review*, 16(1), 57–91.

WOOD, Thomas Jr. **Novas configurações organizacionais: pesquisa exploratória empírica sobre organizações locais.** Nucleo de Pesquisas FGV. 2001. Disponível

em: < <http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/Rel%2037-2001.pdf>> Acesso: Maio 2017. >

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos (2a ed.). Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

ZAHRA, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203. doi: 10.5465/AMR.2002.6587995

**APÊNDICE**





### Roteiro da Pesquisa

O presente roteiro integra a pesquisa desenvolvida pela acadêmica Iriane Cardoso Motta e seu professor orientador MSc. Thiago Henrique Almino Francisco, que tem por objetivo **identificar como ocorre o processo de aprendizagem organizacional na Serralheria Pedro Cardoso Junior.**

Na busca de informações que possibilitem a elaboração do estudo monográfico e a conclusão do curso de graduação em Administração com Hab. em Comércio exterior pela UNESC solicita-se a importante colaboração dos funcionários e do gestor da serralheria, por meio da participação nesta pesquisa.

### Gestor

- 1) Conte-me sobre sua experiência como gestor da Serralheria Pedro Cardoso Jr. Como você chegou a esta posição?
- 2) Como você, no papel de gestor, incentiva seus colaboradores a apresentarem suas ideias a você para a melhoria das atividades da empresa?
- 3) Você proporciona oportunidades para que seus colaboradores compartilhem suas ideias entre si?
- 4) Quais instrumentos a empresa utiliza para avaliar as ideias apresentadas pelos funcionários?
- 5) Como a empresa utiliza as ideias dos funcionários para criar (ou melhorar) processos?
- 6) Me diga cinco pontos críticos que você considera que atrapalham o processo de conhecimento na empresa?

### Funcionário

- 1) Conte-me sobre sua experiência como funcionário da Serralheria Pedro Cardoso Jr. Como você chegou a esta posição?
- 2) Como você, no papel que você exerce, apresenta suas ideias para a melhoria das atividades da empresa?
- 3) Você tem oportunidades para compartilhar suas ideias com os seus colegas? Como elas ocorrem?
- 4) Quais instrumentos a empresa utiliza para avaliar as ideias apresentadas pelos funcionários?
- 5) Como a empresa utiliza as ideias dos funcionários para criar (ou melhorar) processos?
- 6) Me diga cinco pontos críticos que você considera que atrapalham o processo de conhecimento na empresa?