

## **APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS DE GRANDE PORTE DE GUARAPUAVA: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS**

Sandra Mara de Andrade<sup>1</sup>

E-mail: sandra\_a@usp.br

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Universidade de São Paulo

São Paulo, SP - Brasil

Silvio Roberto Stefano<sup>2</sup>

E-mail: sstefano@usp.br

Universidade Estadual do Centro-Oeste

Guarapuava, PR - Brasil

Recebido em 15 de agosto de 2007.

Aprovado em 19 de abril de 2008.

**Resumo:** O contexto organizacional tem passado por um rápido processo de mudança, exigindo uma nova maneira de pensar e agir. Diante disso, a aprendizagem organizacional assume seu papel como fator de competitividade. Assim, o objetivo deste artigo é analisar de que maneira e até que ponto a estrutura, o ambiente e a cultura influenciam na aprendizagem organizacional em organizações de grande porte da cidade de Guarapuava, Estado do Paraná, e se há preocupação dos gestores com relação à aprendizagem tanto individual quanto organizacional. A abordagem metodológica foi o estudo de múltiplos casos, para o qual foram realizadas entrevistas com dez gestores da área de recursos humanos e planejamento, no mês de maio de 2007, utilizando-se questionários semiestruturados. Após a revisão de literatura, foram analisados qualitativamente os dados das entrevistas e descritos as influências dos aspectos de estrutura, ambiente e cultura para a aprendizagem organizacional nas organizações estudadas, além dos fatores estruturais, ambientais e culturais predominantes. Os resultados demonstraram que as organizações e seus gestores estão preocupados em desenvolver a aprendizagem organizacional como

---

1 Administradora de Empresas pela UNICENTRO, Especialista em Gestão Orientada para Pessoas pela UNICENTRO e Mestranda em Administração pela FEA/USP.

2 Docente do curso de Administração/ UNICENTRO. Mestre em Administração, área de Gestão de Negócios – PPA-UEL/UEM e Doutorando em Administração, área de Recursos Humanos – FEA/USP.

fator de competitividade no ambiente complexo em que estão inseridos; e que os três aspectos estudados – estrutura, ambiente e cultura – influenciam positiva ou negativamente na construção de conhecimentos nas organizações.

**Palavras-chave:** Aprendizagem Organizacional, Gestão do Conhecimento, Gestão de Pessoas.

**Abstract:** Organizations have gone through a very fast changing process, which demands a new style of thinking and acting. Therefore, organizational learning emerges as a competitive factor. Thus, the aim of this paper is to analyze how and to what extent the structure, the environment and the culture influence organizational learning in big size enterprises in Guarapuava City, Paraná - Brazil, and whether managers are concerned both about individual and organizational learning. The chosen methodological approach was the study of several cases, supported by interviews with ten human resources and planning managers, in May 2007, using semi-elaborated questionnaires. After the literature review, the data from the interviews were qualitatively analyzed, and the influences of the structural, environmental and cultural aspects upon organizational learning in the studied companies were described. The results have indicated that the companies and their managers are concerned about developing organizational learning as a factor of competition in the complex environment in which they belong. Furthermore, the three studied aspects – structure, environment and culture – influence positively or negatively in the construction of knowledge at the companies.

**Key words:** Organizational Learning, Knowledge Management, Person Management.

## **INTRODUÇÃO**

O processo de aprendizagem organizacional, para Fleury e Fleury (1997), assume novos contornos e grande relevância devido ao rápido processo de mudança por que passam não só as organizações, mas as pessoas e a sociedade como um todo, sendo necessária uma nova maneira de pensar e agir para garantir a competitividade. Isso implica aprender a aprender no contexto organizacional.

Segundo Eboli et al (2005), com a incessante busca pela perpetuidade do negócio e aumento da competitividade no mercado, muitas empresas, têm buscado novas formas para o aprendizado e desenvolvimento dos seus trabalhadores, já que “as pessoas e seus conhecimentos são a base, a coluna vertebral de uma empresa” (ROSSINI, 2003, p.111). O papel do capital humano na organização tomou outra dimensão quando se percebeu que o conhecimento não se encontra apenas em documentos, base de dados e sistemas de informação, mas também nos processos de negócio, nas práticas dos grupos e na experiência acumulada pelas pessoas.

A criação ou aquisição de conhecimento pela organização sobre suas ações representa um recurso intangível capaz de lhe conferir vantagem competitiva (ANGELONI, 2002). Esse conhecimento depende dos princípios, estratégias, políticas, processos e estruturas que visam: estimular as pessoas a criar, buscar, preservar, valorizar e compartilhar novas interpretações (crenças) sobre a realidade em que trabalham (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), portanto, são diversas as variáveis que influenciam no processo de aprendizagem organizacional.

Diante desse contexto, o objetivo principal deste artigo é analisar de que maneira e até que ponto, a estrutura, o ambiente e a cultura influenciam na aprendizagem organizacional, nas organizações de grande porte da cidade de Guarapuava, Estado do Paraná e se há uma preocupação dos gestores com relação à aprendizagem tanto individual como organizacional. Assim sendo, verificam-se quais são as estruturas e/ou se há prática de estrutura organizacional capaz de coordenar eficazmente a aquisição, disseminação e aplicação do conhecimento nas organizações, bem como se o ambiente e a cultura são fatores fundamentais na aprendizagem organizacional.

Dessa forma com a realização desta pesquisa, pretende-se incentivar as organizações para que atentem mais para a aprendizagem organizacional como fator de competitividade, vislumbrando aspectos estruturais, ambientais e culturais.

## **REVISÃO DE LITERATURA**

Entende-se neste artigo que o conhecimento é o produto mais complexo do aprendizado, o *Know-how*, é produto da interpretação e compreensão da informação, de modo que o conhecimento organizacional é a capacidade de uma empresa criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.

(NONAKA; TAKEUCHI, 1997). O conhecimento organizacional também é considerado um conjunto de crenças compartilhadas, institucionalizadas, e legitimadas que direcionam a ação (BARNEY, 1991; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Nonaka e Takeuchi (1997) consideram que a estrutura conceitual básica do conhecimento tem duas dimensões, a saber uma dimensão epistemológica e outra ontológica. A primeira dimensão se embasa na distinção entre conhecimento tácito e explícito. O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e difícil de ser formulado e comunicado, já o conhecimento explícito refere-se ao conhecimento que pode ser transmitido em linguagem formal e sistemática, ou seja, aquele contido em manuais e guias de treinamento da organização. Por fim, o conhecimento só é criado por indivíduos e a organização não pode criá-lo sem estes.

Por conversão do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) entendem-na como um processo por meio do qual os conhecimentos tácito e explícito se expandem tanto em termos de qualidade quanto de quantidade, considerando que essas duas modalidades de conhecimento são complementares e interagentes.

Assim, os autores consideram que são quatro os modos de conversão do conhecimento a partir da interação entre conhecimento tácito e explícito: socialização, externalização, combinação e internalização, conforme a figura 1. Nonaka e Takeuchi (1997, p 79) ainda destacam que “a criação do

conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Essa interação é moldada pelas mudanças entre diferentes modos de conversão do conhecimento”

Com a socialização ocorre o compartilhamento do conhecimento tácito, chamado pelos autores de conhecimento compartilhado, como modelos mentais ou habilidades técnicas, que possibilitam ao indivíduo adquirir conhecimento tácito dos outros sem o uso da linguagem. A externalização é a articulação de conhecimentos tácitos em conceitos explícitos (conhecimento conceitual), geralmente provocada pelo diálogo ou reflexão coletiva. A combinação é o processo de sistematizar conceitos em um sistema de conhecimento (conhecimento sistêmico). Por fim, a internalização é descrita pelos autores como o processo de incorporação do conhecimento explícito, por meio do “aprender fazendo”, no conhecimento tácito.

**FIGURA 1. MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO - ESPIRAL DO CONHECIMENTO**



Fonte: Adaptado de NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 80 - 81). Figura elaborada pelos autores

### **Aprendizagem**

Fleury e Fleury (1997, p. 19) consideram que “aprendizagem é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em mudança perceptível de comportamento”,

Duarte, et al (2006, p.379) acrescenta que “a aprendizagem pode ser entendida como um processo de mudança provocado por estímulos diversos e mediado por emoções que podem ou não produzir mudança no comportamento da pessoa. Dessa forma, percebe-se que aprendizagem e mudança estão relacionadas ao contexto organizacional.

São duas as escolas do pensamento que tratam da aprendizagem organizacional, uma francesa tendo como principais representantes Le Bortef e Zarafian e outra japonesa representada por Nonaka e Takeuchi. Para estes autores, o conhecimento da empresa é fruto das interações que ocorrem no ambiente de negócios e se desenvolve através do processo de aprendizagem (NONAKA, TAKEUCHI, 1997).

Da mesma forma, os principais modelos de aprendizagem são sustentados por duas vertentes teóricas: o behaviorismo e o cognitivismo. A teoria behaviorista enfoca o comportamento, observável e mensurável. O modelo cognitivista, um pouco mais abrangente, se preocupa com fenômenos mais complexos, como a aprendizagem de conceitos e a solução de problemas. Tal modelo procura, ainda, utilizar tanto dados objetivos, comportamentais, como dados subjetivos, considerando crenças e percepções do indivíduo as quais influenciam seu processo de apreensão da realidade (FLEURY; FLEURY, 1997).

Fleury e Fleury (1997) acrescentam que o processo de aprendizagem organizacional pode ocorrer em três níveis, individual, de grupo e organizacional. O primeiro nível diz respeito ao processo de aprendizagem que está permeado por emoções positivas ou negativas. No nível do grupo, a aprendizagem é considerada um processo social. E, no terceiro, o processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhadas pelo grupo torna-se institucionalizado e se expressa em diversos artefatos organizacionais.

Para Senge (1990), a aprendizagem organizacional é um processo contínuo de detectar e corrigir erros, na medida em que o erro implica aprendizagem, se envolver a autocrítica, a avaliação de riscos, a tolerância ao fracasso e a correção de rumo, até o grupo alcançar seus objetivos.

Para o autor, o ser humano nasce motivado para aprender, experimentar e explorar, mas a maioria das instituições sociais é pautada mais em controle do que em aprendizagem, pois o desejo de aprender muitas vezes não é recompensado, ao passo que a obediência a padrões é bem aceita (SEN-GE, 1990). Deste modo, a questão da aprendizagem depende de dois fatores, a vontade de se aprender individualmente e o incentivo por parte da organização.

### **Estrutura organizacional**

Para Borini, Stefano e Vernerey (2006; 2007), a empresa, que deseja que o conhecimento dos indivíduos seja compartilhado, necessita construir estruturas e mecanismos que facilitem a interação entre os indivíduos e troca de experiência. A interação decorre principalmente do fato de o conhecimento ser não somente explícito, codificado, mas em grande parcela ser tácito, ou seja, de qualidade pessoal e difícil de codificar e formalizar.

De acordo com Angeloni (2002), as estruturas tradicionais, burocráticas, das organizações serviram quando o ambiente era estático, o qual favorecia a passividade e a acomodação. Como as organizações contemporâneas estão inseridas num ambiente global, progressivamente dinâmico e caracterizado pela era da informação e do conhecimento, as estruturas devem ser mais descentralizadas, permitindo, dessa forma, maior participação, e/ou favorecendo a criatividade e a inovação.

Nonaka e Takeuchi (1997) acrescentam que o modelo mais adequado para as organizações, o qual favorece a criação do conhecimento é a estrutura que chamam de “hipertexto”; tal estrutura é uma síntese dinâmica da burocracia e da força-tarefa, estruturas predominantes por boa parte do século XX de forma que colhe os benefícios de ambas, por meio da internalização e combinação, e socialização e externalização.

As organizações em hipertexto são constituídas de três contextos interconectados: o sistema de negócios para realização de tarefas rotineiras, as equipes de projetos designadas para a criação de conhecimentos e a base de conhecimento que não existe como uma entidade organizacional real, pois está incorporada à visão, tecnologia e cultura da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

### **Cultura organizacional**

Fleury e Fleury (1997, p.27) enriqueceram o conceito de cultura proposto por Schein e definem cultura como

um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação.

Fleury e Fischer (2006), ao tratarem do gerenciamento da cultura, discorrem que, quando o gerenciamento trata da manutenção dos padrões vigentes, a possibilidade de planejamento e controle dos elementos simbólicos

são maiores, pois é preciso apenas investir nos ritos, rituais ou práticas organizacionais. No entanto, no caso em que a proposta envolva mudança dos padrões culturais, a resistência dos vários segmentos da organização pode ser significativa, principalmente se a organização estiver passando por um momento estável.

### **Ambiente organizacional e gestão organizacional**

Para Amorim (2004, p. 3),

[a]o mesmo tempo em que o ambiente de negócios torna-se mais aberto, exige qualificações mais amplas e flexíveis. Entretanto, não basta atualização técnica, é preciso desenvolver um conjunto de competências básicas no ambiente de negócios que garantam à organização sua vantagem competitiva. Dentre essas competências, destaca-se a de *aprender a aprender* (grifo do autor).

O autor acrescenta que as questões relacionadas ao aprendizado em uma organização estão centradas no funcionário, pois o aprendizado eficaz depende antes de tudo do seu engajamento às metas organizacionais. Para sua efetiva consolidação, torna-se necessário que a aprendizagem faça parte da estratégia da organização (AMORIM, 2004).

Já Antonello (2004, p.8) considera que “os gerentes são considerados centrais ao processo de aprendizagem no local de trabalho e apóiam os processos de aprendizagem individual e organizacional”. As duas idéias não são antagônicas, pois os gerentes que dão suporte aos processos apóiam os processos de aprendizagem, conduzem ao engajamento às metas da organização e priorizam a aprendizagem como parte da estratégia organizacional.

### **METODOLOGIA**

Para o estudo e levantamento de dados, propõe-se a metodologia de estudo de casos múltiplos, com abordagem quantitativa, qualitativa e exploratória. Yin (1989, 2005) ressalta que os estudos de múltiplos casos são geralmente considerados mais convincentes e de maior poder de generalização, e o estudo global é, portanto, considerado como sendo mais robusto que os estudos de caso simples, no sentido de que é possível realizar conclusões mais precisas e confiáveis. É adequado para investigar um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real, quando as fronteiras neste fenômeno não são explícitas e múltiplas fontes de evidencia são utilizadas. Além de contar com



muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, o estudo de caso acrescenta duas fontes de evidências: observação e entrevistas. Por esses fatores é que se optou por esta metodologia.

Ainda segundo Yin (2005), o método de estudo de casos envolve três etapas: a definição e o planejamento do estudo, que incluem o desenvolvimento da teoria, a seleção dos casos e o projeto do protocolo de coleta de dados; a preparação, coleta e análise dos dados, que incluem a condução dos estudos de casos individuais e a preparação dos relatórios individuais; a análise e conclusão, que inclui o exame dos resultados dos casos cruzados, a comparação com a teoria, o desenvolvimento de implicações e a preparação dos relatórios. Desta forma, trabalhou-se com dados primários e secundários.

A pesquisa foi realizada em dez empresas de Guarapuava, consideradas de grande porte para abrangência deste trabalho, com mais de 250 funcionários efetivos. Tais casos foram escolhidos de acordo com a sua representatividade e acessibilidade. Das empresas pesquisadas são três prestadoras de serviço, destas uma é pública e outra familiar em fase de profissionalização. Duas organizações são do ramo do comércio e são empresas privadas. E, cinco são empresas que produzem e comercializam, sendo estas organizações privadas, três das cinco são familiares, das quais duas estão em fase de profissionalização.

O instrumento de pesquisa utilizado continha 15 questões; destas 9 discursivas e 6 objetivas. As questões objetivas, ou quantitativas, foram elaborados pelos autores. Estas foram elaboradas com o intuito de identificar os recursos mais utilizados pela organização para buscar e compartilhar conhecimentos; quais itens são registrados na organização para estudos e análises posteriores; as metodologias de aprendizagem; elementos da infraestrutura tecnológica que dão suporte à aprendizagem nas organizações; bem como as ferramentas empregadas para a gestão do conhecimento e as competências gerenciais que favorecem a aprendizagem e estão presentes nos gestores das organizações estudadas. Nessas questões utilizou-se uma escala de 1 a 5, sendo que 1 representou nunca e 5 sempre. Para tanto descreveram-se alguns elementos para serem quantificados quanto ao uso pela empresa.

As questões discursivas foram elaboradas baseadas nos elementos de aprendizagem organizacional. Referentes à construção e conversão do conhecimento, neste caso, o estudo baseou-se em Nonaka e Takeuchi (1997), já, na elaboração das questões referentes à cultura organizacional, embasou-se

em Fleury e Fleury (1997). Mais especificamente com as questões discursivas abordou-se a questão do conhecimento e sua acessibilidade na organização; a partir de uma interrogação se há espaço, na organização da empresa, para pensar, fazer contatos informais e assumir riscos. Abordou-se também a questão do erro, bem como ele é tratado na organização. Também, se questionou sobre iniciativas organizacionais que favorecem o compartilhamento de conhecimentos e informações. Ainda foram questionados a estrutura e o ambiente organizacional, assim como qual a estrutura que favorece a aprendizagem. Abordaram ainda, quais as iniciativas organizacionais que favorecem a aprendizagem e o comprometimento da alta gerência em criar uma organização que aprende e os aspectos referentes à cultura, buscando-se identificar fatores na cultura das organizações que favorecem a construção de conhecimentos e a aprendizagem organizacional.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, pré-agendadas com duração média de 60 minutos cada, com roteiro semi-estruturado conforme instrumento descrito. Foram entrevistados nove gestores do setor de pessoal e um gestor de planejamento para atender os objetivos do estudo. A pesquisa ocorreu durante as duas primeiras semanas do mês de maio de 2007, na Cidade de Guarapuava, Estado do Paraná.

## **RESULTADOS DA PESQUISA**

### **O conhecimento nas organizações**

Os primeiros resultados dizem respeito à questão: **o conhecimento na organização é acessível, isto é, há meios e recursos para buscar conhecimentos?** Das 10 organizações pesquisadas, em apenas uma o conhecimento não está acessível e nem se dá incentivos para a busca e compartilhamento de conhecimentos; duas consideram este fator parcialmente contemplado na organização; em uma organização observa-se que o conhecimento está acessível, que há meios, recursos e incentivos, contudo, destaca-se que essa não é ainda uma prática constante dos funcionários. Nas demais organizações, relata-se que o conhecimento está acessível e que há incentivo e recursos para sua busca, por meio de metodologias específicas da organização, tais como programas de qualidade e valorização dos servidores, políticas como interação, reuniões e treinamentos, no sistema de informação,

na internet e nas normas e procedimentos que podem ser consultados e em alguns casos melhorados.

Para identificar os recursos utilizados propõe-se a quantificação, conforme demonstrados na tabela 1.

**TABELA 1. RECURSOS UTILIZADOS PARA BUSCAR E/OU COMPARTILHAR CONHECIMENTOS**

<b>Recursos/notas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Universidade corporativa	90%				10%
Educação à distância (e-learning)	80%	10%	10%		
Utilização de terceiros/ consultorias/ parcerias com escolas	20%	10%			70%
Outros:	40%			10%	50%

Tabela elaborada pelos autores a partir de dados das entrevistas.

Legenda: 1 – Nunca 2 – Raramente 3 – Algumas vezes 4 – Frequentemente 5 – Sempre

Conforme demonstra a tabela 1, o recurso mais usado para a busca ou compartilhamento do conhecimento, por 7 das empresas pesquisadas, é a utilização de terceiros, na maioria das vezes consultorias ou escolas, com as quais as empresas têm parcerias. Os outros recursos utilizados citados foram o treinamento interno, citado por metade das organizações entrevistadas, sistema de integração e reuniões periódicas. Nota-se que a educação à distância, recurso que tem crescido bastante como forma de buscar ou compartilhar conhecimentos, ainda quase não é utilizado.

No que tange ao conhecimento, indagou-se aos gestores se na organização há espaço para pensar, aprender, fazer contatos informais, adquirir experiências, experimentar e assumir riscos. Dos gestores respondentes, apenas dois dizem que há pouco espaço para tal, uma devido ao ritmo acelerado do trabalho, que toma todo o tempo do funcionário, e outro gestor relata que isso se deve à pouca liberdade de ação dada aos colaboradores. Nas demais organizações, incentiva-se o funcionário, e em algumas, isso depende da função. No tocante às práticas de se reunir, pensar, buscar formas alternativas de estudo, por meio de grupos de estudos técnicos e conceituais, mas, na maioria das organizações existem políticas que devem ser obedecidas. Neste caso, os riscos devem ser assumidos, respeitando essas políticas.

Ainda se tratando do compartilhamento de conhecimentos e troca de informações nas organizações, em quatro das empresas pesquisadas, são realizadas reuniões semanais.

Conforme as áreas de trabalho, as reuniões se dão com equipes de trabalho de um mesmo setor ou com profissionais de diversos setores, discutindo e compartilhando conhecimentos. Em uma das organizações pesquisadas, há um programa de capacitação que contempla a questão da troca e compartilhamento de conhecimentos, e nas demais, são feitas reuniões mensais, sendo que estas podem ser intensificadas se houver algum problema a ser resolvido. Geralmente, são profissionais de diversos setores que se reúnem para discutir e buscar alternativas para tal resolução.

### **O erro é permitido / como ele é tratado?**

Neste contexto, cabe analisar as respostas obtidas quanto se tratou da **questão do erro, se permitido e como tratado**. Em uma das empresas o erro não é permitido, caso ocorra há punições como demissão. Nas demais organizações o erro é visto como algo natural do ser humano e parte-se da ideia de que todo trabalho envolve erros e falhas. Em uma das organizações se procura evitar o erro devido ao custo do retrabalho, mas, quando ocorre, primeiro busca-se saná-lo, posteriormente analisar os motivos e trabalhar com os colaboradores, visando que o problema não ocorra mais.

Nas empresas de prestação de serviços, a atitude tomada depende da área em que o erro acontece; se ocorrer com funcionários nos cargos mais elevados, como o administrativo, não há punição, pois envolve confiança e possibilidade de reparação. Nos demais cargos, nessa organização, erros podem colocar vidas em risco não só dos funcionários como dos clientes, então, neste caso, pode haver punições como suspensão ou demissão dependendo do erro do funcionário. Três das organizações têm equipes para análise de falhas ou reuniões da CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e também sistema de medição por meio de ferramentas como gráfico de Pareto, diagrama de Ishikawa, buscando primeiro identificar o motivo do erro, se ocorreu por falta de alguma condição não dada pela empresa ou negligência.

### **Itens que são registrados para posterior estudo e análise**

Para se identificar como as organizações tratam o seu conhecimento, isto é, se há a utilização da memória organizacional como base de conhecimento para a aprendizagem, é preciso distinguir os níveis de aprendizagem. Tal distinção entre os níveis individual e organizacional diz respeito à base de conhecimento” descrita por Souza e Trez (2006, p.4) e

relaciona-se a maneira pela qual essa memória organizacional é sustentada pela coletividade e usada para analisar a forma e o foco do conhecimento acumulado na organização. Assim, perguntou-se aos gestores sobre os registros de alguns itens: se são efetivados e posteriormente utilizados visando minimizar erros ou falhas, ou mesmo para pesquisa e estudos organizacionais. Tais itens são apresentados na tabela 2.

**TABELA 2. ITENS REGISTRADOS PELAS EMPRESAS**

<b>Itens registrados/notas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Melhores Práticas		10%	30%	10%	50%
Erros e Fracassos	20%		20%	20%	40%
Indicadores de Custo			10%	10%	80%
Indicadores de Produtividade			30%		70%
Informações de Concorrentes	10%	10%	30%	30%	20%
Avaliação de Fornecedores e projetistas	10%		20%	30%	40%
Histórico dos Empreendimentos	20%		10%	40%	30%

Tabela elaborada pelos autores a partir de questão de entrevistas

Legenda: 1 – Nunca 2 – Raramente 3 – Algumas vezes 4 – Frequentemente 5 – Sempre

De acordo com a tabela 2, percebe-se uma grande preocupação das organizações em efetuar os registros, principalmente de custos e produtividade; as melhores práticas também já têm um registro significativo, pois cinco empresas já o fazem constantemente. O registro dos diferentes itens mostrou-se mais constante nas empresas que têm um programa de qualidade; nas empresas com menor índice de registros, observou-se que essa é uma preocupação organizacional. Em algumas empresas, os registros são feitos, mas, quando surge um problema, esses registros não são consultados para averiguar se já ocorreram antes ou não.

Desta forma, pode-se afirmar que não há uma preocupação, por parte da maioria das empresas pesquisadas, em criar uma memória organizacional o que facilitaria a transposição do conhecimento individual para organizacional. Para um dos gestores entrevistados é fundamental que as pessoas aprendam na organização e que haja a socialização desses conhecimentos a fim de que se tornem organizacionais.

### **Iniciativas organizacionais, metodologias e infra-estrutura tecnológica que facilitam a aprendizagem organizacional**

Aos gestores, questionou-se a respeito das iniciativas organizacionais que favorecem a aprendizagem nas organizações: quatro deles

relatam que tais iniciativas ainda são “tímidas” na organização e afirmam que seria necessário que os diretores disponibilizassem ferramentas para tal, ou seja, como organizar salas de aula dentro da própria organização, de que forma possibilitar a aprendizagem via intranet, e desenvolver jogos empresariais e até mesmo quais cursos técnicos, e de formação em nível médio poderiam ser oferecidos.

Outro gestor relatou que, na organização em que atua um fator que favorece a aprendizagem é a hierarquia flexível. Assim, há não só o incentivo motivacional, como também o financeiro que se dá aos funcionários, pois há um fundo de apoio ao estudo e também a contemplação da escolaridade no plano de cargos e salários. Em outra organização, há um plano de valorização dos servidores que contempla aspectos referentes à aprendizagem. Ainda foi destacado, por um outro gestor, que se vive uma época de valorização da aprendizagem, sendo que a atualização é fator de permanência no mercado. Dessa forma, a organização exige que os funcionários estejam sempre buscando conhecimentos, bem como a própria empresa acompanha o desenvolvimento escolar de aprendizagem destes.

Em outras duas organizações descreveram-se que além da valorização do funcionário, as iniciativas organizacionais em prol da aprendizagem se dão por meio de bolsas de estudo ou ajuda de custos para que os funcionários façam graduação ou especialização na área em que atuam e, há, ainda, a flexibilização de horários para a formação. Fator comum em todas as empresas são os treinamentos, tanto externos como internos, que privilegiam a aprendizagem técnica utilizada no cotidiano organizacional.

A metodologia de aprendizagem privilegiada nas organizações pesquisadas é o aprendizado por meio de cursos presenciais, já que, seis das dez organizações destacaram esses itens. A auto-aprendizagem, considerada como a busca do aprendizado pelo funcionário, se dá sempre em apenas quatro das organizações pesquisadas, sendo que em duas os gestores sentem que não há interesse dos colaboradores em novas aprendizagens.

Cursos à distância, bem como treinamento *online*, não são práticas de seis empresas dentre as pesquisadas. Estudos de caso só são utilizados sempre por duas das organizações pesquisadas, sendo assim, pode-se destacar que quando da entrevista um dos gestores comenta que os próprios registros, já relatados acima, poderiam servir como fonte de estudos organizacionais, os casos práticos da organização e que isso ainda não tinha sido vislumbrado.

Além das metodologias elencadas, três outras metodologias são citadas pelos gestores; numa organização utiliza-se o lúdico como forma de aprendizagem, por meio de cartazes, *folders* ilustrativos. E em outra organização, a aprendizagem, principalmente dos novos funcionários, se dá no treinamento com outro funcionário, ou seja, por meio do acompanhamento da rotina diária um funcionário transmite ao outro seus conhecimentos técnicos e operacionais. Já, e na terceira organização, há uma biblioteca, com manuais e materiais da organização que podem ser pesquisados pelos funcionários.

Contemplados estes fatores da aprendizagem organizacional, cabe analisar os componentes da infraestrutura tecnológica que dão suporte à aprendizagem. Pode-se constatar que seis dentre as empresas pesquisadas utiliza *softwares* e *hardware* no seu ambiente de trabalho. São *softwares* criados para a empresa ou adaptados às suas necessidades para realização do trabalho organizacional. A estrutura de *hardware* é, em todas as empresas, baseada em computadores. De acordo com a entrevista com os gestores, em nove das organizações, não há um emprego efetivo, ou seja, direcionado para aprendizagem por meio de cursos *online*, por exemplo, ou um espaço como um laboratório ou sala onde os computadores estejam disponíveis a todos os funcionários, ou seja, o uso dessa ferramenta se dá de acordo com a necessidade do trabalho.

A *internet* é utilizada por sete das organizações, sendo que os funcionários podem buscar informações necessárias e fazer pesquisas, considerando que nem todos têm o equipamento disponível. Ressalta-se aqui que duas das empresas pesquisadas utilizam-se do *MSN* (Sistema de mensagem instantânea via internet, que possibilita comunicação digital em tempo real), para a interação dos funcionários, fazem reuniões, compartilham informações, de modo que a organização está sempre interligada entre seus diferentes setores ou filiais; assim, as informações são compartilhadas instantaneamente, e essas organizações não têm uma rede de intranet.

A intranet é utilizada por três das empresas pesquisadas. Notou-se que há uma preocupação das organizações em desenvolvê-la. Além disso, as empresas entendem-se sua importância e necessidade, no entanto, tal utilização foi constatada especialmente nas organizações com mais de 1000 funcionários, o que pode ser um fator de uso, a necessidade de interligar os diferentes setores e favorecer a comunicação entre o grande número de colaboradores.

## Estrutura e ambiente organizacional

Em todas as organizações pesquisadas, a estrutura predominante é a hierárquica. Quando se fala em hierarquia, logo nos vem à mente falta de flexibilidade, centralização, mas, os gestores descrevem, em oito organizações, que a hierarquia, neste caso, tem mais a ver com responsabilidade pelos setores, já que a comunicação e as pessoas são flexíveis, ou seja, há interação entre os diferentes níveis organizacionais.

Quando se questionou sobre qual o tipo de estrutura que, na opinião dos gestores, favorece o aprendizado, várias foram as respostas recebidas. Alguns gestores acreditam que a aprendizagem independe da estrutura, “a organização pode ser militar e as pessoas aprendem, assim, depende das pessoas, pois, quando as pessoas querem, elas buscam o aprendizado e o desenvolvimento” destacou um gestor. Outro descreveu que o ambiente organizacional de cooperativismo é que faz com que haja trocas de conhecimento e aprendizagem. Há, ainda, os gestores que vislumbram a estrutura flexível e dinâmica, na qual há o incentivo e busca de conhecimento, isto é, para que a participação seja efetiva, independe do nível hierárquico. Neste sentido, para que o aprendizado possa ser posto em prática, é válido que haja espaço para que todos opinem. Por consequência, é sendo indispensável um sistema e comunicação eficaz.

## Ferramentas empregadas na gestão

Para analisar as práticas de gestão do conhecimento, mais precisamente da aprendizagem foi elaborada a questão que se refere à manutenção do conhecimento, verificou-se, neste caso, com que intensidade a empresa enfoca tais práticas, conforme a tabela 3.

**TABELA 3. FERRAMENTAS PARA GERIR O CONHECIMENTO**

<b>Ferramentas Empregadas/ Notas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
“Comprar” conhecimentos: através da contratação de novos talentos		10%	50%	20%	20%
“Construir” conhecimentos: a gerência e a diretoria investem no aprendizado dos funcionários		10%	20%	10%	60%
“Emprestar” conhecimentos: com o uso de consultores	10%	40%		20%	30%
“Saltar/pular”: os gerentes “removem” aqueles indivíduos que falham, não produzem conhecimentos	10%		50%	20%	10%



Saber contratar: pois saber contratar é crítico em todos os níveis			30%	10%	60%
--	--	--	-----	-----	-----

Tabela elaborada pelos autores a partir de dados das entrevistas.

Legenda: 1 – Nunca 2 – Raramente 3 – Algumas vezes 4 – Frequentemente 5 – Sempre

A tabela 3 demonstra que as ferramentas mais adotadas para se gerir o conhecimento organizacional são: a construção do conhecimento por meio do aprendizado dos colaboradores e a preocupação em saber contratar; tal ferramenta é objeto de atenção em todas as organizações. As organizações que não quantificaram o fator saber contratar como sempre importante, consideram que seu programa de recrutamento não está tão eficiente quanto gostariam. A preocupação em construir conhecimentos é grande, mas os próprios gestores concordam que isso nem sempre ocorre, às vezes por desinteresse dos funcionários, por falta de ações efetivas da organização, ou mesmo pela dinâmica do trabalho: mas, há a preocupação por parte da organização em reter os funcionários que buscam se desenvolver e construir conhecimentos tanto pessoais quanto organizacionais.

A questão “comprar conhecimentos” ocorre algumas vezes, devido à necessidade de aumentar o número de colaboradores das organizações. As consultorias são utilizadas por quase todas as organizações. O que as diferencia é a intensidade com que isso ocorre: algumas têm consultoria constante e prestam consultoria simultaneamente; outras têm consultorias internas devido aos seus programas de qualidade.

Quanto a “remover os indivíduos que não produzem conhecimentos” prevaleceu o índice algumas vezes, pois nos casos da empresas familiares, ainda, há uma preocupação com os funcionários com mais tempo de serviço. A empresa que nunca desliga os funcionários que não produzem conhecimentos é do setor público, isso se torna mais difícil pelo fato de serem concursados e, portanto, gozarem da estabilidade.

### **A cultura organizacional e a aprendizagem**

Perguntou-se aos gestores como descrevem a cultura da organização em que atuam. Uma das respostas obtidas foi: “a cultura pode favorecer ou impedir o crescimento, a inovação e a aprendizagem. Não há luta maior que a quebra de cultura. São mudanças de hábitos”. Observou-se, em várias organizações, que a cultura da cidade, parcialmente fechada, acaba prejudicando o relacionamento profissional, pois as pessoas consideram as decisões ou colocações dos gestores pelo lado pessoal. Em algumas

organizações a missão, visão e valores não são expressos, mas, na maioria, o são.

Outro gestor afirma que a empresa em que atua tem valores éticos fortes, claramente definidos e que para o cumprimento de sua missão e alcance de objetiva empresa precisa crescer em aprendizagem. Assim, a cultura facilita a aprendizagem, pois sem novos conhecimentos ela não cumpre sua missão, não atendendo às suas características internas e/ou às expectativas externas.

A competitividade também aparece como fator que faz com que a cultura favoreça a aprendizagem. Segundo um gestor “O ambiente em que a organização atua é competitivo, mas com o ambiente interno cooperativo isso favorece a disseminação do conhecimento, por meio da missão, visão e valores definidos”. Há ainda a idéia de que a união e a coletividade determinam o sucesso, por isso em outra organização a cultura de aprendizagem vem da direção que participa junto com os funcionários, pois já não há como crescer na empresa sem buscar conhecimentos.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conforme os dados levantados, é possível afirmar que as práticas de conhecimento organizacional propostas por Nonaka e Takeuchi (1997) e apresentadas neste artigo não se verificam na sua totalidade nas organizações pesquisadas, pois essas empresas são capazes de criar novos conhecimentos, mas ainda não são efetivas as formas de difusão destes pela organização e nem sua incorporação aos serviços e sistemas.

No que se refere tanto à criação do conhecimento, por meio da interação do conhecimento tácito e explícito quanto à conversão do conhecimento, identificavam-se os quatro modos de conversão. Considerando a socialização como aquisição do conhecimento tácito por meio da experiência, em uma das organizações, uma das formas de treinamento para o novo funcionário é trabalhar e aprender com o funcionário que ocupava anteriormente a função, ou seja, há a conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito.

A externalização já é uma preocupação dos gestores, já que é a chave para a criação de conhecimentos, pois consiste na transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito, entretanto, nem todas as organizações conseguem colocá-la em prática, ou seja, as empresas têm

dificuldade em fazer com que o trabalhador crie novos conceitos por meio do diálogo e reflexão coletiva.

No que tange a combinação, conversão de conhecimento explícito em explícito, isso é identificado sempre, já que há troca de documentos, reuniões, interação entre setores. Isso comprova o que preveem Nonaka e Takeuchi (1997), isto é, a combinação é a forma de conversão de conhecimento mais utilizada no contexto de negócios.

Verificou-se com a pesquisa que há pessoas nas organizações que buscam aprender individualmente, ou que também no trabalho com o outro constroem conhecimentos. Ademais, é válido destacar que, organizacionalmente, há uma preocupação para que a organização melhore suas práticas por meio da construção social do conhecimento, na medida em que este é internalizado, ele se expressa em diversos artefatos organizacionais, tais como: estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos. Deste modo, identificaram-se os três níveis do processo de aprendizagem organizacional, individual, de grupo e organizacional nas etapas contempladas por este estudo.

No que se refere ao erro, Senge (1990) considera que aprendizagem organizacional é um processo contínuo de detectar e corrigir erros. Nas organizações pesquisadas, o erro é preocupação constante, ele é detectado e busca-se corrigi-lo. Dessa forma, pode-se considerar que há aprendizagem nestas organizações. Mas, não há um trabalho com informações registradas que culminariam em um conjunto significativo de experiências auxiliando na tomada de decisões e antecipando problemas e repetição de erros.

Iniciativas organizacionais foram identificadas nas empresas analisadas, mas, para alguns gestores entrevistados, seria necessário um envolvimento maior por parte dos diretores e a disponibilidade de ferramentas que possibilitassem melhorar a aprendizagem organizacional tais como: formação dentro da própria organização, salas de aula, laboratórios de informática, jogos empresariais. No que se refere à motivação, esta é constante e até mesmo nota-se a presença de incentivos financeiros como bolsa de estudo e trocas de turnos para que os colaboradores busquem a aprendizagem formal.

Os aspectos referentes à estrutura indicam que, em todas as organizações, prevalece a hierarquia, mas, segundo os gestores, ela representa responsabilidade pelos setores ou trabalhos e não falta de flexibilidade de interação. Dessa forma, aponta-se que para haver aprendizagem, é preciso

um ambiente mais flexível, ou seja, torna-se necessário descentralizar o conhecimento. Isso confirma as considerações de Angeloni (2002) de que estruturas hierárquicas rígidas não servem ao ambiente complexo no qual as organizações estão inseridas atualmente.

Diante disso, pode-se dizer que, nas empresas pesquisadas, a estrutura influencia a aprendizagem organizacional e que o pressuposto de Nonaka e Takeuchi (1997) se aplica, pois as organizações investigadas caminham para ter uma estrutura mais flexível e auto-organizada, funcionando juntamente com a estrutura hierárquica formal, embora ainda não se perceba a configuração em hipertexto. Alguns gestores acreditam que a aprendizagem independe da estrutura, e sim da vontade individual, no entanto, a maioria dos entrevistados afirma que o modelo de estrutura pode ou não favorecer a construção coletiva de conhecimentos e que, a aprendizagem depende mais do ambiente, do clima, e da cultura da organização.

Diante do exposto, pode-se afirmar que o objetivo deste trabalho foi atingido, pois verificou-se que a estrutura, o ambiente e a cultura influenciam na aprendizagem organizacional. Também, notou-se que as organizações investigadas têm iniciativas, visando incentivar e motivar a aprendizagem, de modo que as mais significativas são referentes a treinamentos e aprendizagem formal, por meio de incentivos financeiros.

As limitações deste trabalho podem estar atreladas à falta de um estudo sistematizado da classificação das empresas quanto ao número de funcionários na região. Dessa forma, houve uma limitação quanto à escolha dos casos, pois restringiu-se às organizações que os pesquisadores sabiam ser consideradas de grande porte.

Para posteriores estudos, pode-se aprofundar a influência de cada aspecto, estrutura, cultura e ambiente, na aprendizagem organizacional, estudando-os separadamente e de forma mais aprofundada, assim, ampliando, a visão aqui descrita.

## **REFERÊNCIAS**

AMORIM, W. A. C et al. Gestão do Conhecimento e Avaliação da Aprendizagem no Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos- Dieese. In. SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD. 8, 2004. São Paulo. *Anais...* (São Paulo: s, n., 2004).

ANGELONI, M. T. (coord.) *Organizações do conhecimento: Infra-estrutura,*

pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

ANTONELLO, S. C. Desenvolvimento de Recursos Humanos e a Aprendizagem no Local de Trabalho: Identificando Perspectivas e Abordagens. In. SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD. 8, 2004. São Paulo. *Anais...* (São Paulo: s, n., 2004).

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, p. 99-120, 1991.

BORINI, F. M.; STEFANO, S. R.; VERNEREY, K. A Relação entre Unidade Estratégica de Negócio, Subsidiária e Matriz na Gestão do Conhecimento da Corporação Multinacional. In: XXIV Simpósio da Gestão da Tecnologia, 17 à 20 de outubro de 2006, Gramado / RS. *Anais...* (Gramado: s, n., 2006).

BORINI, F. M.; STEFANO, S. R.; VERNEREY, K. A Relação entre Unidade Estratégica de Negócio, Subsidiária e Matriz na Gestão do Conhecimento da Corporação Multinacional. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v.4, n.1, p.87-105, 2007.

DUARTE, E. N. et al. Da aprendizagem organizacional em grupo focal ao surgimento de comunidade de prática em unidades de informação. In: Congresso Ibero-americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva – GECIC. 1, 2006. Curitiba. *Anais...* (Curitiba: s, n., 2006)

EBOLI, M. et al. Breve Panorama da Educação Corporativa no Brasil: Apresentação de Resultados de Pesquisa. 29º Encontro da ANPAD – Associação Nacional de Pós-graduação em Administração, 2005, Brasília. *Anais...* (Brasília: s, n., 2005).

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (coord.) *Cultura e poder nas organizações*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROSSINI, A. M. *Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

SENGE, P. M. *A quinta disciplina: Arte, teoria e pratica da organização de*

aprendizagem. 4 ed. São Paulo: Editora Best Seller, 1990. Tradução Regina Amarante.

SOUZA, R. V. de; TREZ, G. Mensuração em Aprendizagem Organizacional: Adaptação de uma Escala para o Contexto Brasileiro. In: 30º Encontro da ANPAD – Associação Nacional de Pós-graduação em Administração, 23 à 27 de setembro de 2006, Salvador / Bahia. *Anais...* (Salvador: s, n., 2006).

TEECE, D.; PISANO, G. E.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. vol 18, n 7, 1997.

YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. Sage Publications, Inc., 1989.

\_\_\_\_\_. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.