

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E URBANISMO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO
EXPLORATÓRIO EM EMPRESAS DE GRANDE PORTE**

PATRICIA LOPES DE OLIVEIRA
ORIENTADORA: PROF^a. DR^a. ROSANGELA MARIA VANALLE

SANTA BÁRBARA D'OESTE
2003

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E URBANISMO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO
EXPLORATÓRIO EM EMPRESAS DE GRANDE PORTE**

PATRICIA LOPES DE OLIVEIRA

ORIENTADORA: PROF^a. DR^a. ROSANGELA MARIA VANALLE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, da Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção.

SANTA BÁRBARA D'OESTE
2003

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM EMPRESAS DE GRANDE PORTE

PATRICIA LOPES DE OLIVEIRA

Dissertação de Mestrado defendida e aprovada, em 24 de fevereiro de 2003,
pela Banca Examinadora constituída pelos Professores:

Prof^ª. Dr^ª. Rosangela Maria Vanalle

FEAU - UNIMEP

Prof. Dr. José Antônio Arantes Salles

FEAU - UNIMEP

Prof. Dr. Fernando César Almada Santos

Dedicatória:

***Aos meus pais,
que sempre me apoiaram.***

AGRADECIMENTOS

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Metodista de Piracicaba, pela oportunidade de realizar esta pesquisa;

A Prof^a. Dr^a. Rosangela Maria Vanalle, pela orientação, apoio e incentivo dispensado no desenvolvimento da pesquisa.

Ao Prof. Dr. José Antonio Arantes Salles, ao Prof. Dr. Fernando César Almada Santos e a Prof^a. Dr^a. Elisabete Stradiotto, pela colaboração na análise da pesquisa e contribuições no decorrer do curso;

Aos demais professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Unimep, pela contribuição na ampliação do meu conhecimento e também pela amizade nos momentos de descontração;

À coordenação e secretaria da Pós-Graduação da Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, pelo apoio e amizade demonstrada pelo coordenador Prof. Coppini e secretárias Marta, Flávia, Daniele, Milene e Carla;

Ao Celso, Érica, Giovanna, Renata, Carlos, Simone, Otávio, Luiz Gonzaga e demais funcionários das empresas pesquisadas, pelas contribuições necessárias para o desenvolvimento da pesquisa;

Ao meu tio Marcos, pelo apoio e dedicação na correção da dissertação;

Ao CNPq, pelo apoio financeiro;

A minha família e todos os meus amigos, pelo apoio e amizade demonstrada nesse período;

A Dani, que compartilhou experiências e amizade nesses dois anos de curso, e pelas caminhadas em Santa Bárbara d'Oeste;

Aos meus irmãos, Dani, Sa e Cris, sempre presentes em todos os momentos da minha vida;

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para que esta dissertação se tornasse realidade;

Principalmente a DEUS, sempre presente nas dificuldades e conquistas.

OLIVEIRA, Patricia Lopes de. ***Aprendizagem Organizacional: um estudo exploratório em empresas de grande porte.*** 2003, 115 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste.

RESUMO

Mudanças econômicas, sociais, políticas e, principalmente, tecnológicas têm exigido do trabalhador um novo papel perante a sociedade e o mundo do trabalho. Mudanças na estratégia e no sistema organizacional, assim como modismos, surgem com o objetivo de fazer as empresa atingirem vantagem competitiva na nova ordem econômica mundial. Com base nesse contexto, um novo fator a ser considerado como vantagem competitiva no mundo dos negócios é a aprendizagem organizacional, a qual envolve meios capazes de difundir o conhecimento com o objetivo de solucionar problemas, criar novos conceitos e transmitir informações. Partindo desse pressuposto, a referente pesquisa tem como objetivo principal verificar quais meios de aprendizagem organizacional têm sido utilizados pelas empresas para atingir melhor desenvolvimento organizacional. Para a concretização deste trabalho, foi feita uma revisão bibliográfica acerca do tema, a qual contém as considerações dos principais teóricos da área, assim como a realização da pesquisa de campo, através de coleta de dados e utilização de análise de documentos, questionários e entrevistas, em três empresas de grande porte localizadas no interior do Estado de São Paulo. Espera-se obter como contribuições desta pesquisa uma análise dos meios de aprendizagem organizacional, assim como verificar se tem havido interesse por parte das organizações em desenvolver a questão da aprendizagem organizacional.

Palavras-chaves: aprendizagem organizacional, conhecimento individual, conhecimento organizacional.

OLIVEIRA, Patricia Lopes de. ***Aprendizagem organizacional: um estudo exploratório em empresas de grande porte***. 2003. 115 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste.

ABSTRACT

Economical, social, political and technological changes have been demanding a new role for workers in front of the society and the world of work. Changes in the strategy and the organizational system, just as customs, appear in order to make companies to get competitive advantage in the new worldwide economical order. Based in this context, a new factor that must be seen as a competitive advantage in the business world is the organizational learning, which the aim of solving problems, creating new concepts and transmitting information. This research aims to check which means of organizational learning are being used by companies that intend to get a better organizational development. For the realization of this work it was made a bibliography revision about the subject which contained considerations made by the main experts of the area, as well as a field research through the collecting of data and the utilization of documents, tests and interviews of three big companies located in the countryside of São Paulo State. In the research we try to make an analysis of the means of organizational learning, as well as to verify if there is any interest by the companies in developing the question of organizational learning.

Key-words: organizational learning, individual knowledge, organizational knowledge

SUMÁRIO

RESUMO.....	V
ABSTRACT.....	VII
LISTA DE FIGURAS.....	VIII
LISTA DE QUADROS.....	IX
LISTA DE TABELAS.....	X
1. INTRODUÇÃO	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.1
1.1. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA.....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.1
1.2. OBJETIVOS	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.4
1.3. ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA	15
2. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	17
2.1. APRENDIZAGEM.....	20
2.2. DIMENSÕES DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	24
2.3. CRÍTICAS À APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	27
2.4. PRINCIPAIS TEORIAS DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	29
2.4.1. CONSIDERAÇÕES DE ARGYRIS E SCHÖN.....	30
2.4.2. CONSIDERAÇÕES DE GARVIN.....	32
2.4.3. CONSIDERAÇÕES DE SENGE.....	34
2.4.4. CONSIDERAÇÕES DE NONAKA E TAKEUCHI.....	37
2.4.5. CONSIDERAÇÕES DE KOLB.....	39
2.4.6. CONSIDERAÇÕES DE FRITZ.....	41
2.5. A QUESTÃO DO CONHECIMENTO E DA COMPETÊNCIA NA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	43
2.6. MEIOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	48
3. METODOLOGIA.....	54
3.1. DELIMITAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO	58
3.2. LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	59
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	61
4.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA A.....	62
4.1.1. CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DOS MEIOS DE APRENDIZAGEM DA EMPRESA A.....	64
4.2. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA B.....	71
4.2.1. CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DOS MEIOS DE APRENDIZAGEM DA EMPRESA B.....	73
4.3. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA C.....	78
4.3.1. CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DOS MEIOS DE APRENDIZAGEM DA EMPRESA C.....	79
4.4. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS.....	82
4.5. CONSIDERAÇÕES SOBRE O CONHECIMENTO INDIVIDUAL E O CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	105
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E FUTURAS PESQUISAS.....	109
BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA E CONSULTADA.....	113
ANEXOS	

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – COMPETÊNCIAS COMO FONTE DE VALOR PARA O INDIVÍDUO E PARA A ORGANIZAÇÃO.	26
FIGURA 2 – CIRCUITOS SIMPLES E DUPLO DE APRENDIZAGEM.	31
FIGURA 3 – CONTEÚDO DO CONHECIMENTO CRIADO PELOS QUATRO MODOS.	38
FIGURA 4 – MODELO DE APRENDIZAGEM VIVENCIAL.....	40
FIGURA 5 – ORGANOGRAMA DA EMPRESA A.....	63
FIGURA 6 – ORGANOGRAMA DA EMPRESA B.....	72
FIGURA 7 – ORGANOGRAMA DA EMPRESA C	79

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1- PORTE DA EMPRESA.....	82
QUADRO 2 - NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS.....	83
QUADRO 3- CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESA.....	83

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - FORMAÇÃO ESCOLAR.....	84
TABELA 2 - RESPOSTAS DAS EMPRESAS SOBRE COMUNICAÇÃO.....	86
TABELA 3 - RELAÇÃO DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO.....	88
TABELA 4 - HORAS DE TREINAMENTO.....	90
TABELA 5 - TREINAMENTOS UTILIZADOS NAS EMPRESAS.....	91
TABELA 6 - TREINAMENTOS.....	93
TABELA 7 - RELAÇÃO DA REALIZAÇÃO DE TRABALHO EM EQUIPE.....	97
TABELA 8 - RECURSOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	98
TABELA 9 - CAPACIDADE DE INOVAÇÃO DAS EMPRESAS.....	99
TABELA 10 - NÚMEROS DE SUGESTÕES	101
TABELA 11 - PRODUTOS LANÇADOS.....	102
TABELA 12 - FATURAMENTO DAS EMPRESAS.....	103

1. INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, diferentes abordagens têm sido influentes em diversos momentos da história da administração da produção, modificando a estrutura do trabalho de acordo com cada fase histórica e com a necessidade de transformação das empresas para que se adaptem às mudanças ocorridas no mercado.

O trabalhador tem enfrentado desafios ambientais (revolução de informação e comunicação, globalização, nível de exigência do mercado, etc), desafios organizacionais (avanços tecnológicos, competitividade, autogerenciamento de equipes, terceirização, etc) e desafios individuais (produtividade, conduta ética, qualidade de vida, talentos, etc), os quais têm exigido dele a capacidade de aprender com rapidez e continuamente, assim como uma nova visão e um novo comportamento perante o mundo do trabalho em constantes mudanças (Gil, 2001).

Em meio a tantas mudanças, muitas maneiras de solucionar problemas e de inovar têm surgido com o objetivo de tornar a organização próspera e, principalmente, permanente no mercado. Nas últimas décadas tem sido dada uma ênfase maior à questão da aprendizagem organizacional, considerada um fator relevante para o desenvolvimento da organização.

1.1. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

O assunto aprendizagem organizacional vem sendo muito discutido por acadêmicos, consultores e dirigentes de empresas que têm buscado uma maneira para enfrentar as mudanças, com o intuito de obter melhoria contínua e atingir vantagem competitiva.

Num tempo em que as incertezas ambientais, organizacionais, gerenciais e operacionais têm sido uma constante, as organizações têm sentido a necessidade de reagir a essas incertezas e transformações, procurando uma possibilidade de permanecer e prosperar num ambiente globalizado.

O ambiente da organização, seja ele interno ou externo, tem sofrido alterações rápidas. As empresas que não agirem velozmente a essa realidade, tendo uma visão ampla do que tem acontecido no mundo e também do que tem ocorrido no seu ambiente de trabalho, não conseguirão ter uma estrutura capaz de suportar as mudanças e, mais importante ainda, não terão a capacidade de competir com as demais organizações.

Segundo considerações de De Geus (1998), a condição de uma organização bem-sucedida não se limita mais à questão econômica, mas vai além disso. Hoje, a empresa bem-sucedida é aquela que sabe lidar com o conhecimento que possui, sabe adquirir mais conhecimento, sabe criá-lo e transmiti-lo, enfim, é a empresa que aprende constantemente. A velocidade com que o conhecimento tem crescido é ressaltada por Mariotti *apud* André (2001). Segundo o autor, de 1950 a 1990, o conhecimento aumentou duas vezes a cada década; de 1990 a 1994, aumentou duas vezes; e a estimativa é que ele aumente, de 1994 a 2002, 16 vezes, ou seja, o conhecimento dobrará a cada seis meses. Tal fato, conseqüentemente, acarreta às empresas a necessidade de aprenderem rapidamente para se manterem competitivas.

Essa aprendizagem não se limita a ser rápida; é necessário também que atinja todos os funcionários da organização. Bowersox, Closs e Helfferich (1986) salientam que “a habilidade para gerenciar processos e evitar uma inesperada dificuldade em qualquer um dos níveis da hierarquia organizacional significa que todos os funcionários, em todos os níveis, necessitam aprimorar suas capacidades para aprender. Esta capacidade de aprendizagem rápida pode ser a diferença essencial entre futuros vencedores e perdedores”.

De acordo com Fleury e Oliveira Jr. (2001), o produto não é mais um diferencial para a empresa competir no mercado. Dentro de um contexto globalizado, a empresa que tem um determinado produto como vantagem competitiva dificilmente o terá daqui a três anos. O conhecimento, o qual é fruto do processo da aprendizagem organizacional, tornou-se a fonte de valor para a organização. Segundo os autores, os ativos intangíveis podem ser

considerados como fonte de valor competitivo, pois não podem ser negociados ou replicados por competidores, afinal estão fortemente ligados à história e cultura da organização. Dessa maneira, a única maneira de desenvolver conhecimentos é através do processo de aprendizagem. Sendo assim, uma pergunta torna-se pertinente: ***quais meios de aprendizagem organizacional as empresas têm desenvolvido e utilizado para se tornarem melhores que suas concorrentes?***

Segundo Easterby-Smith e Araújo (2001), um dos principais problemas acerca do tema é a falta de trabalho empírico, o que dificulta uma melhor compreensão do processo de aprendizagem organizacional em si. De acordo com os autores, os trabalhos realizados sobre aprendizagem organizacional focalizam seus objetivos e resultados. Normalmente o processo da aprendizagem em si não é pesquisado devido ao fato de ele ser difícil de se investigar. Partindo desse problema, a pesquisa torna-se relevante na medida em que são analisados os meios de aprendizagem utilizados nas organizações a serem estudadas.

Segundo Fleury e Oliveira Jr. (2001), a aprendizagem organizacional tem dado ênfase em desenvolver apenas novos conhecimentos, não desenvolvendo o conhecimento já existente na organização. Com base nesse contexto, nota-se a importância de se verificar em que aspecto a aprendizagem organizacional tem sido desenvolvida na empresa. Ao analisar os meios de aprendizagem organizacional, pode-se também aferir quais níveis hierárquicos a aprendizagem tem atingido, quais departamentos, qual seu grau de importância para a empresa, bem como se ela está mais preocupada em inovar através de novos conhecimentos ou se também se importa em disseminar o conhecimento já existente dentro da empresa.

De acordo com Gonçalves Filho e Gonçalves (2001), o conhecimento já tem sido reconhecido como item de grande relevância para a organização, porém sua obtenção, armazenamento, controle, organização e disseminação ainda são considerados processos caóticos e aleatórios. Partindo dessa idéia, a

pesquisa torna-se relevante na medida em que verifica se os meios de aprendizagem organizacional utilizados nas empresas têm desenvolvido a aquisição, a transferência e a criação de conhecimentos, competências e habilidades para a empresa obter sucesso no mercado.

1.2. OBJETIVO

O principal objetivo desta pesquisa é analisar os meios de aprendizagem organizacional que têm sido desenvolvidos e utilizados por três empresas de grande porte localizadas no interior do Estado de São Paulo.

Para a obtenção do objetivo principal, temos os seguintes objetivos secundários:

- identificar o que as organizações entendem por aprendizagem organizacional;
- identificar que nível hierárquico os meios de aprendizagem organizacional têm atingido;
- verificar que meios são utilizados para desenvolver o conhecimento individual e que meios são utilizados para desenvolver o conhecimento organizacional;

Com base nos objetivos citados, este trabalho permite ao meio acadêmico, assim como às próprias organizações, obter um melhor conhecimento acerca dos meios de aprendizagem organizacional que algumas empresas têm utilizado, bem como verificar como a questão da aprendizagem organizacional tem sido vista na prática.

1.3. ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

No primeiro capítulo são apresentadas, como parte da introdução, a justificativa da pesquisa, através da qual é questionado o que foi realizado no decorrer do trabalho, e a relevância do estudo para o curso de Engenharia de Produção e para as empresas que têm o objetivo de inovar através da aprendizagem

organizacional. Na seqüência, é apresentado o objetivo principal da pesquisa, assim como os secundários. E, para finalizar o capítulo, é apresentada a organização da pesquisa, a qual esclarece a seqüência do trabalho.

No segundo capítulo é feita, sucintamente, uma análise da aprendizagem em si, embasada nas principais teorias. Num segundo momento, são apresentados os fundamentos teóricos sobre aprendizagem organizacional discutidos pelos principais pesquisadores da área. Neste capítulo são apresentadas também algumas críticas e considerações acerca do tema.

Ainda no segundo capítulo estão contidos os diversos meios de aprendizagem organizacional discutidos pelos autores da área.

O terceiro capítulo abrange os procedimentos metodológicos da pesquisa. Primeiramente, é descrita a natureza da pesquisa e, na seqüência, a sua caracterização, através da qual são apresentados o tipo de pesquisa, os métodos utilizados, a perspectiva de análise e o modo de investigação.

É apresentada também, ainda no terceiro capítulo, a população que será utilizada para a realização da pesquisa. E, para finalizar, as limitações do estudo.

O quarto capítulo apresenta a descrição e análise dos dados coletados. Primeiramente os dados coletados de cada empresa são descritos separadamente, o que representa o objetivo primário da pesquisa. Num segundo momento, as três empresas são analisadas em conjunto, para que os dados sejam relacionados.

O quinto capítulo apresenta as considerações finais e também algumas possibilidades de futuras pesquisas acerca do tema.

Para finalizar, são citadas as referências bibliográficas utilizadas para a realização da pesquisa e, em anexo, o questionário e a entrevista utilizados nas empresas.

2. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A discussão sobre aprendizagem organizacional tem estado presente em estudos acadêmicos desde a década de 60, porém, somente a partir dos últimos dez anos, o tema tem tido maior relevância.

Com a globalização, que acarretou mudanças políticas, econômicas e sociais em todo o mundo, as organizações se viram diante de uma hipercompetição e uma explosão de conhecimentos. Tais aspectos levaram pesquisadores a uma questão: como acompanhar o nível exageradamente crescente de informações e conhecimentos que têm surgido nesse mundo globalizado?

A partir dessa realidade, com base em estudos realizados pela psicologia e teoria organizacional, a única maneira de acompanhar as mudanças organizacionais é adquirindo a capacidade de aprender constantemente.

Através de uma pesquisa realizada por Arie de Geus (1998), o qual era coordenador de planejamento da Royal Dutch/Shell, chegou-se à conclusão de que um dos motivos que levam uma empresa a não permanecer no mercado por muito tempo é a falta de sensibilidade ao meio ambiente, que representa a capacidade da empresa aprender e se adaptar às mudanças. Para o autor, a maioria das empresas sofre de deficiência no aprendizado e, conseqüentemente, tem uma expectativa de vida menor que a esperada. As organizações que desenvolvem essa capacidade de aprender constantemente permanecem no mercado por muito tempo, ou seja, de acordo com os estudos de De Geus (1998), por mais de duzentos anos, enquanto a maioria tem um tempo de vida em torno de quarenta e cinqüenta anos (De Geus, 1998).

Um dos primeiros autores a discutir sobre a questão aprendizagem organizacional foi Argyris (1964), pesquisador norte-americano que se interessou pelo assunto logo no início da década de 60, quando escreveu seu primeiro artigo sobre o tema (Paschoa, 2001; Costa, 2001).

De acordo com Easterby-Smith e Araújo (2001), ainda na década de 60, outros teóricos também foram atraídos pela idéia da aprendizagem organizacional: Cyert e March, que escreveram sobre o assunto em 1963; Cangelosi e Dill, em 1965. Na década de 70, outros artigos foram publicados em periódicos acadêmicos: March e Olsen, em 1975; Argyris e Schön, em 1978; e Duncan e Weiss, 1979.

Mas foi na década de 90 que o tema aprendizagem organizacional teve maior ênfase (Easterby-Smith e Araújo, 2001). Senge, especialista em organizações de aprendizagem, lançou o livro *A quinta disciplina* em 1990, o qual ficou conhecido em todo o mundo, desenvolvendo uma teoria para a organização ampliar sua capacidade de aprender. Em 1993, Garvin publicou um artigo sobre a construção da aprendizagem organizacional. Também na década de 90, Arie de Geus lançou seu livro sobre como as organizações podem aprender. Em 1995, Nonaka e Takeuchi lançaram o livro sobre a criação do conhecimento, que está diretamente ligada à questão da aprendizagem organizacional.

Antes de fazer uma relação sobre as principais teorias da aprendizagem organizacional, algumas considerações devem ser feitas sobre o tema.

De acordo com Fleury e Oliveira Jr. (2001), alguns conceitos estão estritamente ligados à questão da aprendizagem organizacional, ou seja, não há como discutir aprendizagem sem falar em conhecimento e competências. Para os autores, a competência é desenvolvida através de um conjunto de conhecimentos, que só podem existir através de um processo de aprendizagem. Embora a referente pesquisa tenha como objetivo analisar os meios de aprendizagem organizacional, tais aspectos também serão abordados no decorrer do trabalho.

Uma outra consideração diz respeito ao fato de a discussão da aprendizagem organizacional ser analisada separadamente do conceito de aprendizagem. Embora seja importante fazer uma relação com a aprendizagem em si, a aprendizagem organizacional enfoca diferentes variáveis, pois é analisada

dentro de um contexto cujas características divergem do estudado na Educação, que geralmente é voltado para o ambiente escolar. O indivíduo, através da aprendizagem organizacional, não aprende apenas para adquirir um conhecimento ou desenvolver habilidades, mas também com o objetivo de agregar valor para a organização (Easterby-Smith e Araújo, 2001).

Uma última, e não menos importante, consideração a ser feita é a diferença entre aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem. Segundo Easterby-Smith e Araújo (2001), a aprendizagem organizacional se concentra na observação e análise distanciadas dos processos envolvidos em aprendizagem individual e coletiva dentro das organizações, enquanto a organização de aprendizagem se concentra na utilização de ferramentas mercadológicas que ajudam a identificar, promover e avaliar a qualidade do processo de aprendizagem nas organizações. De acordo com DiBella e Nevis (1999), a organização de aprendizagem é uma metáfora da organização ideal, a qual possui a capacidade de adaptar-se às mudanças que ocorrem em seu ambiente, englobando todos os níveis da empresa, individual, grupal e organizacional. Já o termo aprendizagem organizacional é utilizado para descrever certos tipos de atividades ou processos em qualquer nível da empresa ou como parte de um processo de mudança organizacional. Embora as duas correntes de pesquisas tenham suas divergências, a teoria da organização de aprendizagem baseia-se nas idéias desenvolvidas no campo da aprendizagem organizacional (Easterby-Smith e Araújo, 2001).

Essas são algumas das questões que devem ser abordadas quando se discute a aprendizagem organizacional. Muitas outras considerações poderiam ser feitas, porém muitas pesquisas ainda precisam ser desenvolvidas para que o tema seja mais bem compreendido.

2.1. APRENDIZAGEM

Embora, como já citado, muitos pesquisadores estudem a aprendizagem organizacional separadamente da aprendizagem em si, é relevante apresentar aqui uma breve conceituação de aprendizagem.

De acordo com Kuethe (1977), a aprendizagem é um subproduto dos esforços de uma pessoa para alcançar uma meta desejada ou de sua participação numa atividade desejada. Normalmente, a meta visada pela pessoa não é aprender, mas chegar ao estado de quem adquiriu certas habilidades ou alcançou certos objetivos.

Mednick (1969) define aprendizagem através de algumas características: a aprendizagem resulta numa transformação de comportamento; ela ocorre como resultado da prática; a aprendizagem constitui uma transformação relativamente permanente; e, por fim, não é diretamente observável, ou seja, o único meio de estudar a aprendizagem é através de um comportamento observável.

Algumas teorias da aprendizagem foram desenvolvidas na área da psicologia para melhor compreender o processo de aprender. As principais são referenciadas resumidamente neste contexto (Carvalho, Porto, Belhot, 2001):

- Teoria Behaviorista: a aprendizagem ocorre através de estímulos e respostas que, conseqüentemente, ocasionam uma mudança no comportamento. Os estímulos são agentes ambientais que atuam sobre o organismo, e as respostas são as reações físicas do organismo a uma estimulação interna ou externa;

- Teoria Cognitiva: a aprendizagem ocorre quando o indivíduo busca algo novo em seus conhecimentos antigos. De acordo com essa teoria, o indivíduo é um todo e todas as suas relações com o sistema em que vive são importantes para o seu processo de aprendizagem;

- Teoria Construtivista: a aprendizagem ocorre através da relação entre o indivíduo e o meio em que vive. De acordo com essa teoria, desenvolvida por Piaget, alguns pontos são importantes para o processo de aprendizagem: o indivíduo deve expressar o que sente livremente; ele precisa participar de transformações no meio em que vive para satisfazer uma necessidade; ele não precisa receber respostas prontas, através de seus erros ele pode aprender a aprender; o indivíduo aprende mais quando não há o risco de perder algo ou ser discriminado; ele sempre busca novas situações, algo novo; ele precisa se sentir seguro e aceito para desenvolver atitudes, conviver com novas situações e lidar com mudanças. Segundo Piaget, esses passos são importantes para o desenvolvimento da aprendizagem;

- Teoria Significativa: a aprendizagem ocorre quando o indivíduo estabelece uma relação da nova informação com algo relevante para seu conhecimento, ou seja, ele vai aprender somente se aquilo for importante na sua concepção. Para isso ocorrer, entretanto, é preciso que o material a ser aprendido seja significativo para o indivíduo, bem como que o indivíduo tenha a disposição de relacionar o novo material com a estrutura de seu conhecimento (Carvalho, Porto, Belhot, 2001).

De acordo com Fleury e Fleury (2000), a aprendizagem é um processo neural complexo; e se o indivíduo não lembra aquilo que aprendeu é como se nunca tivesse aprendido. Ela envolve emoções e afetos, as pessoas lembram mais daquilo que despertou um sentimento bom do que o que despertou um sentimento negativo. Dessa maneira, “a aprendizagem pode ser pensada como um processo de mudança provocada por estímulos diversos, mediado por emoções, que pode vir ou não a se manifestar em mudança no comportamento da pessoa”.

O processo de aprendizagem pode ser definido através de algumas características básicas, citadas por Campos (1970):

1. Processo dinâmico: a aprendizagem não é um processo de absorção passiva, pois é realizada através da atividade do aprendiz, envolve a

participação total e global do indivíduo, seus aspectos físico, emocional, intelectual e social.

2. Processo contínuo: desde o início da vida, a aprendizagem está presente no cotidiano do ser humano.

3. Processo global: a aprendizagem inclui todos os aspectos motores, emocionais, ideativos e mentais do indivíduo.

4. Processo pessoal: ninguém aprende por outrem. A aprendizagem é intransferível e individual. Cada indivíduo tem seu ritmo de aprendizagem.

5. Processo gradativo: a aprendizagem não tem um fim em si, pois situações e experiências novas trazem outros conhecimentos para o homem.

6. Processo cumulativo: ensinamentos e experiências são acumulados com o objetivo de progressiva adaptação e ajustamento social.

Segundo Seagoe (1978), a aprendizagem está inteiramente ligada ao modo pelo qual o comportamento pode ser mudado. A preocupação, entretanto, não está apenas no comportamento em si, mas em saber de que maneira ele pode ser alterado. O importante é conhecer o processo de aprendizagem, pois através dele pode-se entender de que modo as pessoas podem se comportar de maneira diferente da inicial. De acordo com o autor, após ter escolhido o conteúdo a ser aprendido, é preciso estabelecer de que maneira esse conteúdo deve ser transmitido para a pessoa que irá aprender, ou seja, quais meios devem ser utilizados.

A aprendizagem pode se dar através de vários meios; por exemplo, o indivíduo aprende lendo, ouvindo, errando, aprende na prática, vivenciando uma situação, observando os outros, etc (Fleury e Fleury, 2000).

O importante no que concerne à questão dos meios de aprendizagem organizacional é se estes realmente desenvolvem a aprendizagem nas pessoas que estão aprendendo.

Com base nas especificações de Gagné (1976), para a aprendizagem ser atingida é necessária uma multiplicidade de recursos, os quais desempenham funções com o objetivo de desenvolver uma aprendizagem eficiente.

Além da pessoa que aprende e dos meios, o ambiente é um importante aspecto no processo da aprendizagem. Segundo Gagné (1976), há várias maneiras pelas quais o ambiente exerce seu efeito sobre a pessoa que está aprendendo:

- Apresentando o estímulo: Cada aprendizagem exige um estímulo, o qual deve estar localizado no ambiente em que processa a aprendizagem, ou seja, é exterior à pessoa que aprende. Esses estímulos podem ser apresentados de diversas maneiras, como, por exemplo, por meio de figuras, livros, comunicação oral, etc.

- Dirigindo a atenção da pessoa que aprende: Os componentes do ambiente também atuam sobre a pessoa que aprende no sentido de dirigir sua atenção. Tal aspecto, no entanto, não constitui por si só a aprendizagem; é simplesmente uma ação que pode ser executada pela pessoa que aprende a fim de criar condições propícias à aprendizagem.

- Fornecendo um modelo para a “performance” final: É importante informar a pessoa que está aprendendo sobre a “performance” a ser adquirida. Quando uma pessoa conclui um aprendizado, sua performance sofre modificações e ela adquire uma nova capacidade, ou seja, chega no estágio que se esperava após o processo de aprendizagem.

- Fornecendo elementos insinuadores externos: Sinais podem ser introduzidos para facilitar a aprendizagem.

- Orientando a direção do pensamento: A orientação do pensamento do indivíduo que aprende deve ter o efeito de aumentar a eficiência da aprendizagem.

- Induzindo a transferência do conhecimento: A transferência do conhecimento pode ser realizada de diversas maneiras; como, por exemplo, por meio de discussões em grupo.

- Avaliando o rendimento da aprendizagem: O ambiente atua também sobre o indivíduo que aprende para avaliar a extensão com que foi atingido o objetivo específico da aprendizagem.

- Proporcionando *feedback*: Intimamente relacionado com a avaliação dos resultados da aprendizagem encontra-se a necessidade de se proporcionar *feedback* às repostas da pessoa que aprende.

A apresentação desses aspectos em cada meio pode demonstrar o nível de eficiência dos meios de aprendizagem.

2.2. DIMENSÕES DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A aprendizagem organizacional não se limita a procedimentos que levam o indivíduo ou a organização a aprender. De acordo com Prange (2001), a aprendizagem é mais que isso. Ela não proporciona apenas “ferramentas” para a empresa, mas também uma “lente” através da qual a organização tem uma visão das mudanças que têm ocorrido no seu ambiente interno e externo.

Dessa maneira, alguns autores propõem algumas dimensões que devem ser ressaltadas quando a aprendizagem organizacional é desenvolvida e praticada.

Finger e Brand (2001) trazem a discussão de algumas dimensões da aprendizagem organizacional. São elas:

- capacidade individual de aprendizagem: refere-se à habilidade e competência de um indivíduo para aprender;

- capacidade coletiva de aprendizagem: refere-se à aprendizagem de grupos de indivíduos;

- capacidade estrutural de aprendizagem: corresponde às características estruturais da empresa que favorecem ou impedem a aprendizagem;
- capacidade cultural de aprendizagem: normas e valores da organização que influenciam o processo de aprendizagem;
- capacidade resultante da organização do trabalho: processos de produção que favorecem a aprendizagem;
- capacidade de liderança para aprender e promover a aprendizagem: atitudes de líderes que influenciam a aprendizagem individual e coletiva.

Não basta, entretanto, desenvolver apenas uma dessas dimensões para que a aprendizagem seja completa e contínua. A combinação das seis dimensões é necessária para um bom resultado da aprendizagem organizacional.

De acordo com Fleury e Fleury (2000), o importante no que se refere à aprendizagem, no entanto, é que esta é um meio que agrega valor para a organização. Porém, uma outra dimensão não menos relevante que deve ser considerada é que a aprendizagem também agrega valor social para o indivíduo. “Ou seja, as pessoas, ao desenvolverem competências essenciais para o sucesso da empresa, estão também investindo em si mesmas, não só como cidadãos organizacionais, mas como cidadãos do próprio país e do mundo”.

Essas competências são desenvolvidas através do processo de aprendizagem organizacional e envolvem uma série de atividades que agrega valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

A Figura 1 mostra as atividades citadas por Fleury e Fleury (2000, p. 21), as quais podem ocasionar benefícios tanto para a empresa como para o indivíduo. Com o desenvolvimento dessas atividades, a empresa atinge um melhor desenvolvimento econômico e o indivíduo um melhor desenvolvimento social.

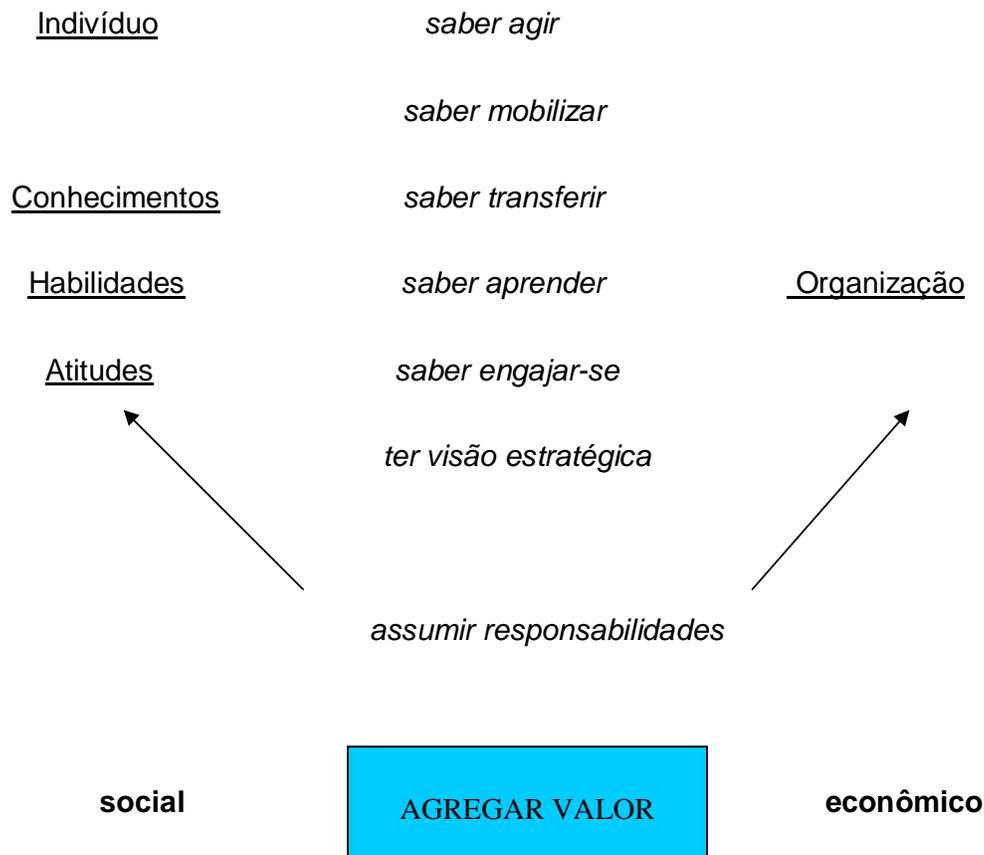


Figura 1 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização

Fonte: Fleury e Fleury (2000, p. 21)

Easterby-Smith e Araújo (2001), além da dimensão social e cultural, já expostas no decorrer deste item, fazem uma referência sobre a dimensão política da aprendizagem organizacional, a qual é reconhecida através de alguns autores. Argyris *apud* Easterby-Smith e Araújo (2001) ressalta que as rotinas organizacionais defensivas, que reduzem a capacidade de aprendizagem, surgem porque os indivíduos sentem a necessidade de se protegerem de uma ameaça política.

De acordo com os autores, a política é um aspecto natural de qualquer processo social, ou seja, num ambiente constituído por pessoas normalmente surgem interesses particulares, e os interesses de alguns inevitavelmente prejudicam os interesses de outros.

Os mesmos autores ainda abordam uma outra dimensão, a técnica, a qual está retratada nos processamentos eficazes, nas interpretações de informações e respostas a informações de dentro e fora das organizações. Ou seja, na medida em que os indivíduos processam informações, eles estão aprendendo.

2.3. CRÍTICAS À APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Embora o intuito desta pesquisa seja certificar a vantagem da aprendizagem organizacional, é necessário também abordar algumas críticas feitas por alguns autores, para que se possa compreender melhor as falhas existentes em estudos sobre o tema.

É preciso salientar, entretanto, que as críticas expostas neste item são relacionadas à aprendizagem organizacional, e que não abordam questões acerca da aprendizagem em si.

Fleury e Oliveira Jr. (2001) ressaltam que a aprendizagem organizacional enfatiza apenas o desenvolvimento de um novo conhecimento, esquecendo-se de trabalhar com o conhecimento já existente na empresa. Muitas vezes a empresa se limita a adquirir conhecimentos, não se preocupando em criar um novo conhecimento ou mesmo em transmitir os conhecimentos já existentes para todos os membros da organização.

Segundo Prange (2001), existe uma falta de consistência entre as abordagens citadas pelos diversos teóricos da aprendizagem organizacional. Algumas contradições são propostas pela autora. Uma das críticas se refere a “o que” aprender. Na verdade, considerando todas as teorias, não fica claro se essa questão se refere a *insights* ou comportamentos, ou a ambos. Uma de suas indagações se centra na seguinte questão: a aprendizagem organizacional tem

como objetivo que o indivíduo aprenda um determinado conhecimento, uma competência, ou então que ele mude seus comportamentos? Uma segunda crítica está inserida na seguinte questão: quem aprende? O indivíduo ou a organização? E uma última crítica feita pela autora se centraliza na inter-relação entre conteúdo e processos de aprendizagem. Os teóricos da área não são claros quanto a qual tipo de procedimento leva a determinado conhecimento, ou seja, não se sabe através de qual processo de aprendizagem organizacional pode-se obter tal conhecimento ou competência.

Outra crítica é exposta na pesquisa de Ruy (2002), o qual realizou um estudo exploratório sobre aprendizagem organizacional no processo de desenvolvimento do produto em três empresas manufactureiras. De acordo com o autor, em duas das empresas pesquisadas “foi notado que a maior parte da aprendizagem advinda dos projetos fica armazenada tacitamente nos indivíduos envolvidos com o processo de desenvolvimento”, ou seja, o conhecimento fica na mente do indivíduo e não é disseminado para os demais membros da empresa. Sendo assim, a aprendizagem ocorre de maneira limitada, mesmo se tratando de um departamento extremamente importante para empresas que desejam inovar através de seus produtos.

Além das críticas citadas, a aprendizagem que ocorre nas organizações pode ser caracterizada por algumas barreiras, como a racionalidade limitada dos funcionários, decorrentes da falta de coragem desses em pensar por si próprios. Muitas vezes, o funcionário não contribui com novas idéias, pois não é apoiado por seus gerentes. Os sistemas de recompensa e punição existentes nas empresas também podem criar barreiras para a aprendizagem. A defasagem entre o que as pessoas dizem e o que elas fazem, independente do cargo que ocupa, é outro fator que pode limitar a aprendizagem organizacional (Morgan, 1996).

2.4. PRINCIPAIS TEORIAS DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Prange (2001) considera importante analisar algumas questões para conceber uma teoria sobre a aprendizagem organizacional, como, por exemplo: o que

significa aprendizagem organizacional; quem está aprendendo; o que está sendo aprendido; quando ocorre a aprendizagem; que resultados a aprendizagem provoca; e como ocorre a aprendizagem. Nem todas as teorias abordam todas essas questões; no entanto, elas trazem, de forma clara, o que a aprendizagem organizacional representa para cada autor.

É importante ressaltar aqui que as teorias apresentadas a seguir trazem diferentes enfoques.

Todos os autores citados concordam em um aspecto: a aprendizagem contínua é essencial para o desenvolvimento da organização que deseja atingir vantagem competitiva. Porém, cada um apresenta sua visão.

Argyris (1964), um dos primeiros teóricos a discutir o tema, juntamente com Schön, preocupa-se mais com o processo de aprendizagem dos indivíduos que, conseqüentemente, atinge a organização.

Senge (1990) preocupa-se em estabelecer algumas atitudes, as quais ele chama de disciplinas, para obter uma organização de aprendizagem. Sua preocupação não é mostrar caminhos de implementação da aprendizagem, mas apenas salientar a relevância do tema para a sobrevivência das empresas (Paschoa, 2001).

Nonaka e Takeuchi (1997) focalizam a questão do conhecimento, principalmente a criação deste, ou seja, o que está sendo aprendido na organização.

Garvin (1993) e Fritz (1997) estão mais preocupados em desenvolver uma abordagem de implementação da aprendizagem organizacional, ou seja, uma abordagem de como ela pode ocorrer.

Kolb (1997), por sua vez, traz um aspecto mais ligado à aprendizagem em si, através das experiências do indivíduo.

Embora muitos autores pudessem ser ressaltados como referência teórica sobre a aprendizagem organizacional (Prange, 2001), são citados, neste trabalho, somente aqueles de maior importância para o tema aqui abordado, os quais foram escolhidos como referência para a pesquisa.

2.4.1. CONSIDERAÇÕES DE ARGYRIS E SCHÖN (1977)

Uma das principais teorias citadas sobre a aprendizagem organizacional é a desenvolvida por Argyris (1964). De acordo com ele, a aprendizagem organizacional é o processo pelo qual os membros de uma organização detectam erros ou anomalias e os corrigem ao reestruturar a teoria em uso da empresa.

Para o autor, o sucesso do mercado depende cada vez mais do aprendizado, mas as pessoas não sabem aprender. A maioria das empresas tem essa dificuldade e não tem consciência disso. Para elas, muitas vezes, o aprendizado se limita à solução de problemas; no entanto, ele é muito mais que isso: trata-se de uma reflexão de cada indivíduo sobre seu próprio comportamento, ocasionando uma mudança de conduta.

Argyris (1992) cita dois tipos de aprendizagem organizacional: aprendizagem em circuito único e aprendizagem em circuito duplo. A primeira se apóia na habilidade de detectar e corrigir o erro com relação a um dado conjunto de normas operacionais; a segunda depende da capacidade de olhar duplamente a situação, questionando a relevância das normas de funcionamento. A aprendizagem de circuito duplo é resultado de uma mudança de valores da empresa, a qual é conduzida através de pessoas, ou seja, ela não se limita a detectar um erro e corrigi-lo, mas sim no questionamento dos valores da organização (Argyris e Schön, 1996). A Figura 2 mostra os dois tipos de aprendizagem citados por Argyris.

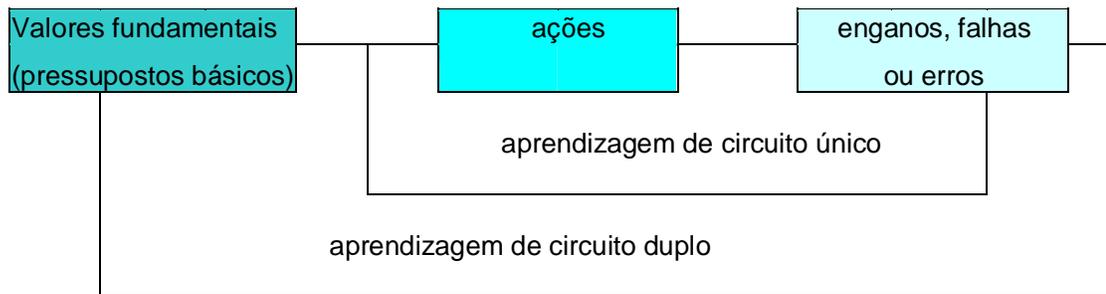


Figura 2 – Circuitos simples e duplo de aprendizagem

Fonte: Argyris (1992, p. 114)

Segundo o autor, a aprendizagem em circuito único ocorre por meio de três passos: o primeiro passo se refere ao processo de percepção, exploração e controle do ambiente; o segundo, à comparação entre a informação obtida e normas de funcionamento; e o terceiro, ao processo de iniciação de ações apropriadas. Na aprendizagem em circuito duplo é acrescentado mais um passo, o qual se refere ao processo de questionamento da pertinência das normas de funcionamento, ou seja, trata-se do reflexo de como o indivíduo pensa com base em seus valores.

Argyris (1991) ressalta que, muitas vezes, profissionais qualificados são muito bons no processo de aprendizagem de circuito único, pois colocam em prática aquilo que aprendem de maneira eficaz. Porém, eles não obtêm sucesso no aprendizado de circuito duplo, pois são pessoas que dificilmente experimentam o fracasso. A aprendizagem de circuito duplo vai ser desenvolvida na medida em que algo deu errado e o indivíduo questiona o porquê do erro, fazendo uma reflexão sobre seu comportamento. Para o autor, quando as pessoas erram, elas tornam-se defensivas e colocam a culpa de seu erro em alguém ou alguma coisa. Argyris (1991) denomina tal processo de raciocínio defensivo, o qual pode bloquear a aprendizagem.

Sendo assim, se as pessoas não se conscientizarem sobre a maneira como raciocinam defensivamente, qualquer tentativa de mudança poderá ser mero

modismo. O ideal é que todos os membros de uma organização aprendam a raciocinar de maneira produtiva através de conversas claras, diálogos, discussões, compreensão, responsabilidades, etc (Argyris, 1991).

2.4.2. CONSIDERAÇÕES DE GARVIN (1993)

Garvin é um dos autores importantes que podem ser citados quando se refere à teoria da aprendizagem organizacional. O autor se preocupa em desenvolver uma teoria relacionada à organização de aprendizagem. Porém, esta deve estar apoiada na aprendizagem organizacional, para que a organização se torne eficiente na arte de aprender.

Assim como Argyris, Garvin (1993) concorda com que as empresas tenham tido mais fracassos do que sucessos, pois elas não têm um comprometimento com a aprendizagem.

O autor concorda também com o fato de que os acadêmicos não trazem uma definição clara sobre o assunto. A teoria se limita a filosofias, grandes temas e metáforas, mas não trazem detalhes práticos. O essencial para uma organização que queira desenvolver a aprendizagem organizacional é saber o significado do tema, como funciona a gestão de aprendizagem organizacional e como pode ser mensurado aquilo que foi aprendido.

De acordo com Garvin (1993), a “organização que aprende é aquela que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e idéias”.

Segundo Garvin *et al* (1998), o processo de aprendizagem organizacional envolve quatro estágios: conscientização, compreensão, ação e análise. Esses estágios representam tarefas coletivas, como ter consciência da necessidade de aprender, compreender o que precisa ser feito, iniciar ações alinhadas com a estratégia da empresa e analisar todo esse processo e tirar conclusões.

Três tipos básicos de aprendizagem são citados pelo autor:

- aprender como melhorar o conhecimento organizacional existente (aquisição);
- aprender a criar um novo conhecimento organizacional, ou seja, inovar (criação);
- disseminar ou transferir o conhecimento para as várias áreas da organização (disseminação).

Através da aquisição, o indivíduo aprende a melhorar o conhecimento organizacional; através da criação, ele cria um novo conhecimento organizacional; e através da disseminação, os conhecimentos adquiridos e criados são transferidos para os demais membros da empresa.

Desse modo, o resultado do processo de aprendizagem organizacional leva a empresa a obter as seguintes qualidades:

- tem uma aprendizagem intencional, eficaz e conectada ao objetivo e à estratégia da organização;
- enfrenta desafios, ameaças e oportunidades, e não apenas as crises;
- tem flexibilidade e agilidade para que a organização possa lidar com a incerteza;
- tem pessoas que se consideram capazes de gerar continuamente novas formas de criar os resultados que mais desejam;
- as mudanças que ocorrem com a aprendizagem criam raízes, não são transitórias.

Algumas atividades são propostas por Garvin (1993) para que a organização desenvolva sua capacidade de aprender: solução de problemas de maneira sistemática; experimentação; aprendizado com as próprias experiências; aprendizado com os outros; e transferência de conhecimento. Essas atividades serão melhor discutidas no item sobre meios de aprendizagem organizacional.

2.4.3. CONSIDERAÇÕES DE SENGE (1990)

Um outro autor de destaque que pode ser citado aqui é Peter Senge (1990), autor de *A quinta disciplina* e especialista em *learning organization* (organização que aprende). Embora o tema em questão seja aprendizagem organizacional, é relevante citá-lo aqui como referência, tendo em vista que ele desenvolveu uma teoria para a organização que deseja aprender constantemente.

Senge (1990) ressalta que as melhores empresas do futuro serão aquelas que possuem a capacidade de aprender. E essa aprendizagem não se limita a uma única pessoa, ou seja, não basta apenas que o mais elevado nível hierárquico aprenda, é preciso que todos os níveis da organização desenvolvam essa capacidade para que ela seja mais eficiente que as concorrentes.

Assim como os demais autores citados anteriormente, Senge (1990) ressalta que a maioria das empresas não consegue aprender. Mesmo as pessoas inteligentes e empenhadas têm deficiência na aprendizagem. Isso geralmente ocorre em virtude da maneira como as organizações são estruturadas e administradas, como os cargos são definidos e também a maneira como as pessoas foram ensinadas a raciocinar e interagir. Tais aspectos levam uma organização a ter deficiência de aprendizagem.

De acordo com Senge (1990), para se obter uma aprendizagem organizacional eficiente capaz de tornar uma organização cada vez melhor no processo de aprender é preciso considerar cinco disciplinas, as quais devem trazer uma mudança na mentalidade do indivíduo:

Domínio pessoal. Através do domínio pessoal, as pessoas aprendem a clarear e aprofundar seus objetivos; são capazes de esclarecer o que realmente é importante para elas, onde devem concentrar suas energias, como devem desenvolver a paciência e como ver a realidade de maneira objetiva. O aprendizado, nesse contexto, não se limita à aquisição de mais informações, à obtenção de habilidades e competências, mas representa a capacidade do

indivíduo de produzir os resultados que ele quer para sua vida. As pessoas que possuem um alto nível de domínio pessoal têm um sentido especial de vida, pois possuem a capacidade de aprender constantemente.

Modelos mentais. São idéias profundamente arraigadas, generalizações e imagens que influenciam o modo de as pessoas encararem o mundo e suas atitudes. As pessoas carregam em suas mentes imagens, suposições e casos, o que as levam a agir de determinada maneira, uma vez que os modelos mentais modelam a maneira de agir do indivíduo. Um exemplo clássico de como os modelos mentais agem sobre a atitude das pessoas é a “história da roupa nova do rei”. A imagem que as pessoas tinham da dignidade do rei as impediu de ver que ele estava nu. Pode-se perceber através de uma história a capacidade das imagens que as pessoas têm em sua mente de ocasionar certas atitudes, que muitas vezes bloqueiam o processo de aprendizagem individual e, conseqüentemente, organizacional.

Objetivo comum. Consiste em objetivos, valores e compromissos que são compartilhados em conjunto por membros da organização. Se a organização tem um objetivo comum, concreto e legítimo, seus membros dão tudo de si e aprendem, não por obrigação mas espontaneamente. Segundo Senge (1990), objetivo comum não é uma idéia, mas uma força arraigada no coração das pessoas com um poder impressionante. E, mais importante ainda, é um objetivo compartilhado por todas as pessoas de todos os níveis da empresa. Não se pode obter uma organização de aprendizagem sem que todos os funcionários da empresa tenham um objetivo comum. A grandiosidade de um objetivo pode gerar novas maneiras de pensar e de agir.

Aprendizagem em grupo. As habilidades coletivas são maiores que as habilidades individuais. Através do diálogo, o grupo pode desenvolver várias idéias relevantes para a organização. Quando o grupo aprende, além de produzir resultados extraordinários, seus integrantes se desenvolvem com maior rapidez no sentido individual. A aprendizagem em grupo tem três dimensões fundamentais: analisar com discernimento as questões complexas;

promover ações inovadoras e coordenadas; apoiar e ajudar as equipes. Essa disciplina requer a prática de diálogos e discussões.

Raciocínio sistêmico. Só é possível entender um sistema observando-o como um todo, não apenas uma de suas partes. O negócio e outros trabalhos são sistemas que devem ser analisados em conjunto. Raciocínio sistêmico é uma estrutura conceitual, uma integração de conhecimentos e instrumentos com o objetivo de tornar mais claro esse conjunto e mostrar modificações para melhorá-lo. É considerado a quinta disciplina, pois integra as demais, mostrando que o todo pode ser maior que a soma de todas as partes isoladas. O raciocínio sistêmico ensina as pessoas a enxergarem através da complexidade e ver em estruturas que geram as mudanças, ou seja, ele apresenta uma coerência que evidencia as causas do problema e a forma como remediá-los da melhor maneira possível.

2.4.4. CONSIDERAÇÕES DE NONAKA E TAKEUCHI (1997)

Nonaka e Takeuchi (1997) também podem ser citados nesse contexto. Embora o tema estudado pelos referidos autores seja o conhecimento, a ênfase de seus estudos está mais vinculada à questão da criação do conhecimento e não ao conhecimento propriamente dito.

De acordo com os autores, para uma organização obter sucesso, ela deve criar conhecimento organizacional, que representa a capacidade de a empresa criar um novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. Segundo eles, o conhecimento por si só, embutido na cabeça de um ou poucos membros, não leva uma organização à sobrevivência. Apenas a criação e a difusão do conhecimento, através do processo de aprendizagem, levam uma empresa a obter vantagem competitiva.

Os autores citam a importância de entender dois tipos de conhecimentos. O “conhecimento explícito”, algo formal e sistemático que pode ser expresso através de palavras ou números. Esse tipo de conhecimento é facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas,

procedimentos codificados ou princípios universais. E o “conhecimento tácito”, algo dificilmente visível e exprimível. Trata-se de um conhecimento altamente pessoal e difícil de formalizar, que pode ser exemplificado como conclusões, *insights* e palpites subjetivos. Esse tipo de conhecimento está profundamente arraigado em ações e experiências do indivíduo, como também em suas emoções, valores e ideais (Nonaka e Takeuchi, 1997).

A criação de um novo conhecimento pode ser dada através da conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito. Segundo Nonaka (2000), o ponto de partida para a inovação é o conhecimento tácito.

O autor ressalta a importância de estar desenvolvendo o conhecimento tácito através de uma aprendizagem com a mente e com corpo, característica do pensamento japonês.

O processo citado por Nonaka (2000) envolve criação de um conhecimento, assim como sua transferência e aquisição. Tal processo se dá por meio de quatro padrões básicos de criação de conhecimento: do conhecimento tácito para o conhecimento tácito; do explícito para o explícito; do tácito para o explícito; e do explícito para o tácito. Todos esses padrões devem estar presentes numa empresa criadora de conhecimento e podem ser analisados através de quatro passos:

- Socialização: quando uma pessoa aprende o conhecimento tácito de outra;
- Externalização: quando esse conhecimento aprendido é convertido em conhecimento explícito e transferido para outras pessoas da organização;
- Combinação: quando esse conhecimento aprendido é padronizado através de manuais, livros, e é incorporado a um novo produto;
- Internalização: através da experiência de criação de um novo produto, as pessoas enriquecem sua própria base de conhecimento tácito.

Conhecimento tácito *para* Conhecimento explícito

Conh. tácito	(Socialização) Conhecimento Compartilhado	(Externalização) Conhecimento Conceitual
do Conh. expl.	(Internalização) Conhecimento Operacional	(Combinação) Conhecimento Sistêmico

Figura 3 – Conteúdo do conhecimento criado pelos quatro modos

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 81)

Com base na Figura 3, vê-se que, através da socialização, o conhecimento pode ser compartilhado entre uma ou mais pessoas. A externalização pode gerar o conhecimento conceitual, o qual pode ser provocado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva. Através da combinação obtém-se o conhecimento sistêmico, que pode ser assemelhado à geração de protótipos e tecnologias de novos componentes. Já a internalização produz o conhecimento operacional sobre o gerenciamento de projeto, o processo de produção, o uso de novos produtos e a implementação da política.

A interação desses passos deve ocasionar um ambiente propício para a criação do conhecimento. Ou seja, “o conhecimento compartilhado sobre os desejos dos consumidores pode se transformar em conhecimento conceitual explícito sobre o conceito de um novo produto através da socialização e externalização” (Nonaka e Takeuchi, 1997).

Pode-se perceber, dessa maneira, que o conhecimento apenas é útil se ele for compartilhado, transferido, adquirido e, principalmente, criado por pessoas de todos os níveis de uma organização. Sendo assim, ressalta-se aqui a importância de citar tais autores no contexto desta pesquisa, pois o processo

que pode tornar o conhecimento útil para a empresa e para os consumidores é equivalente ao processo de aprendizagem organizacional.

2.4.5. CONSIDERAÇÕES DE KOLB (1997)

Outra consideração teórica a ser feita nesta pesquisa é a concebida por David Kolb (1997), o qual traz uma definição de aprendizagem organizacional inteiramente ligada a um modelo de aprendizagem vivencial conceituado por ele.

Kolb (1997) estabelece uma relação de algumas habilidades, as quais são fundamentais no processo de aprendizagem organizacional.

Segundo o autor, os indivíduos podem aprender por diferentes formas de aprendizagem; assim pode ocorrer também com as organizações. A Figura 4, que representa o modelo de aprendizagem vivencial, traz uma relação das habilidades consideradas necessárias para que ocorra o processo de aprendizagem. Através da experiência concreta, o indivíduo pode obter conhecimentos importantes para seu desenvolvimento. Através de observações e reflexões, é possível ter uma visão sob diferentes ângulos de suas experiências. Com base nessas habilidades, o indivíduo desenvolve conceitos abstratos que tornar-se-ão uma teoria concreta. A experimentação dessa teoria pode ser utilizada em tomadas de decisões e resoluções de problemas.

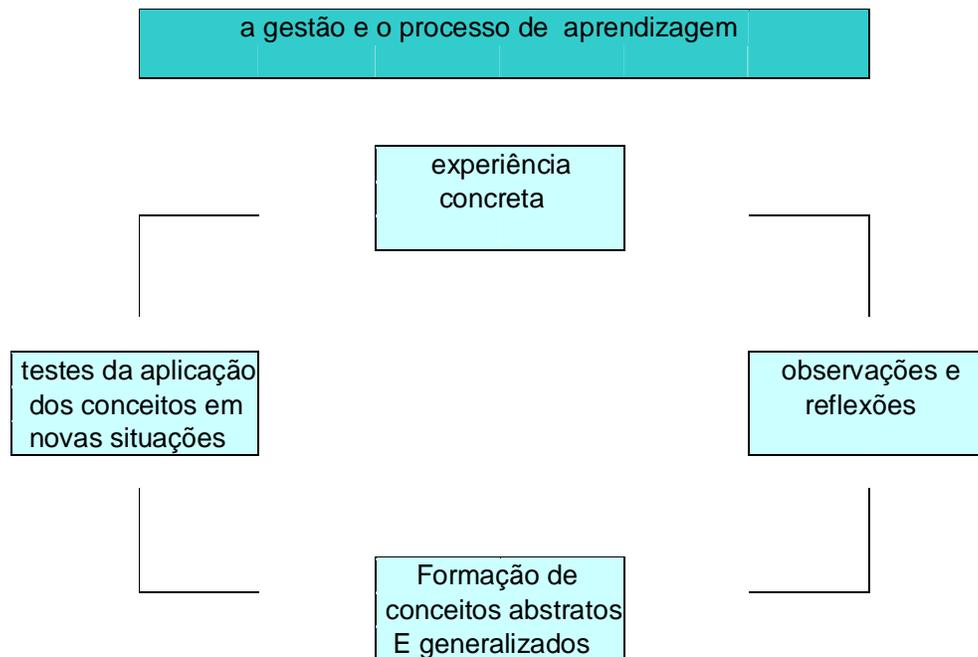


Figura 4 - Modelo de aprendizagem vivencial

Fonte: Kolb (1997)

De acordo com o autor, esse ciclo é caracterizado por uma interação entre ação e reflexão, assim como as experiências do passado e as atuais, através de um processo permanente de *feedback*.

Fleury e Oliveira Jr. (2001) consideram essa integração entre atividades relacionadas à ação (experiência vivenciada, decisão) e atividades relacionadas à reflexão (observação, análise, conceptualização e generalização), como representadas no modelo de aprendizagem vivencial de Kolb (1997), fundamental para o processo de aprendizagem organizacional.

2.4.6. CONSIDERAÇÕES DE FRITZ (1997)

Uma última consideração a ser feita aqui se refere à teoria de Robert Fritz (1997), autor que tem uma certa preocupação com o comportamento

organizacional. Como já citado, ele traz uma visão mais voltada para a implementação da aprendizagem organizacional.

Para o autor, uma “organização de aprendizado não é meramente uma união frouxa de indivíduos que têm uma grande consideração pelo aprendizado e que, por acaso, pertencem à mesma organização” (Fritz, 1997), mas é aquela que tem a capacidade e inclinação para aprender sempre. E a aprendizagem, nesse tipo de organização, não é produto de uma necessidade de sobrevivência, mas é um autogerador.

Os problemas decorrentes da organização que deseja aprender constantemente estão, muitas vezes, ligados ao estímulo que leva a pessoa, e também a organização, a aprender. Alguns desses estímulos são citados por Fritz (1997):

- Aprender pelo aprendizado: As pessoas aprendem porque faz parte de sua natureza. Muitas vezes aprendem coisas triviais, que não são úteis para si, mas aprendem porque querem. Esse tipo de aprendizagem não deve conduzir uma organização de aprendizado.

- Aprendem para solucionar problemas: Trata-se de um aprendizado defensivo, pois só se aprende quando se tem um problema para resolver. Nesse caso, a intensidade do aprendizado está ligada à intensidade do problema, tornando-o limitado, pois quanto menor o problema, menor o aprendizado. O aprendizado, aqui, não é autogerador e sim gerado pelo problema do momento. Se uma empresa tem essa visão, provavelmente ela só vai aprender quando estiver em crise. Esse tipo de aprendizado também não pode conduzir uma organização de aprendizado.

- Aprender para ganhar vantagem competitiva: A vantagem competitiva de uma empresa vai e vem e não pode ser a base da organização de aprendizado.

- Aprender para assegurar a sobrevivência: A razão para aprender, de uma organização que tenta sobreviver, se torna menos urgente depois que ela passa pela fase da crise.

- Aprender para expandir a capacidade: O aprendizado pode ser uma oportunidade para a organização expandir sua capacidade. A capacidade da empresa certamente afeta o seu desempenho, e para expandi-la nem sempre é preciso aumentar o número de pessoal ou mesmo de instalações. Pode-se expandir a capacidade de uma empresa através da redução, pois é mais prático, por exemplo, revisar um sistema do que adicionar recursos ao mesmo projeto.

- Aprender para criar resultados desejados: O desejo de criar estimula a aprendizagem. Aprender porque se deseja obter um resultado é um ótimo meio para se tornar uma organização de aprendizagem, pois criar dá uma finalidade real para o aprendizado.

Alguns desses estímulos não podem ser a base de uma organização de aprendizagem, pois o aprendizado, assim como a criatividade, não deve ser usado de vez em quando, mas deve ser uma forma de vida. A empresa que deseja ser uma organização que aprende tem que mudar sua maneira de ser e não simplesmente aprender em uma ou outra situação.

Segundo Fritz (1997), pode-se aprender de diversas maneiras; como, por exemplo, através de experiências próprias, ou mesmo de outros; através da observação; pode-se aprender intelectualmente, culturalmente, subconscientemente, intuitivamente; pode-se aprender também no desenvolver de uma habilidade, etc. É importante ressaltar que aprender não significa apenas adquirir mais e mais informações.

O autor dá algumas diretrizes para se obter um melhor aprendizado :

- Ter em mente o objetivo do aprendizado: É sempre importante saber o motivo que nos leva a aprender, ou seja, sua finalidade e seus fins.

- Comunicar o resultado final aos demais: É importante que todos da organização saibam o que foi aprendido. Essa atitude pode promover discussões que poderão gerar novas idéias e muito aprendizado.

- Explorar a realidade em lugar de defender posições: O aprendizado se desenvolve mais através de questionamentos reais do que através da atitude da organização de defender suas posições e crenças. O diálogo é um bom meio para explorar e descobrir coisas novas em conjunto.

2.5. A QUESTÃO DO CONHECIMENTO E DA COMPETÊNCIA NA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Como foi citado na fase introdutória desta pesquisa, alguns conceitos estão inteiramente ligados à questão da aprendizagem organizacional. Nesse contexto, dois conceitos são inseridos e discutidos como parte relevante para a compreensão do processo de aprendizagem organizacional.

Embora o objetivo principal seja analisar os meios de aprendizagem organizacional, faz-se necessário introduzir não apenas o modo como aprender, mas também o que é aprendido. Será feita, então, uma breve conceituação dos termos conhecimento e competência, os quais correspondem ao conteúdo que será desenvolvido através dos meios de aprendizagem organizacional.

De acordo com Davenport e Prusak (1998), “conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais”. Embora tenham feito uma definição do conhecimento, eles salientam que não se trata de uma definição final, mas uma definição funcional, a qual pode ajudar na compreensão do conhecimento na organização.

Para os autores, o conhecimento não se refere a informações ou dados, mas vai além disso. Os dados se referem a um conjunto de fatos distintos e objetivos relativos a um evento. Todas as organizações possuem dados, e estes são necessários para a empresa, porém eles apenas descrevem um fato que aconteceu, mas não fornecem julgamentos nem interpretações para qualquer tomada de decisões. A informação é colocada aqui como dados que fazem a diferença, ou seja, ela tem como finalidade mudar o modo como o indivíduo vê algo, exercendo algum impacto sobre seu julgamento e comportamento. Já o conhecimento existe dentro das pessoas e faz parte da complexidade e imprevisibilidade humana. Nas organizações, o conhecimento em ação pode ser muito útil para a tomada de decisões com relação a estratégias, concorrentes, clientes, produtos, etc.

É importante que o conhecimento seja desenvolvido constantemente, pois, caso pare de evoluir, ele pode se tornar apenas uma opinião ou um dogma (Davenport e Prusak, 1998).

Stewart (1998) traz uma outra visão sobre a relação entre dados, informações e conhecimento. Para ele, “o conhecimento, assim como a beleza, existe apenas aos olhos daqueles que o apreciam”. Existem dados, existem informações, existem conhecimentos, e até mesmo sabedoria, porém a hierarquia que vai dos dados até a sabedoria é falsa na concepção do autor. Na verdade, o que pode ser apenas dados para uma pessoa, pode ser conhecimento para outra. Por exemplo, a leitura de jornais e revistas, assim como conversas e experiências, podem ser considerados conhecimentos para um leitor, ou até mesmo sabedoria. Mas, por outro lado, esse conhecimento não passa de dados para um pesquisador de opiniões contratado por um político candidato à reeleição.

Com base nos estudos de Vasconcelos (2001), o conhecimento não se limita à resposta de uma pessoa a uma determinada questão, ou ainda à solução de algum problema (*Know-how*); ele vai além disso. O conhecimento leva uma pessoa a indagar, questionar, levantar dúvidas e incertezas. O conhecimento

não responde apenas velhas perguntas, mas abre novos horizontes e impulsiona novas perguntas.

Oliveira Jr. (2001) aborda “conhecimento como conjunto de crenças mantidas por um indivíduo acerca de relações causais entre fenômenos”, as quais podem ser entendidas como relação de causa e efeito entre eventos e ações imagináveis e prováveis conseqüências.

Nonaka e Takeuchi (1997) ainda trazem a importância de esclarecer que o conhecimento é criado pelo indivíduo e que a organização não pode criar conhecimentos sem indivíduos. Segundo eles, o conhecimento começa no nível individual, move-se para o nível grupal e, depois, para o nível organizacional. Dessa forma, a criação do conhecimento organizacional requer o compartilhamento e a disseminação de experiências individuais.

Segundo Sveiby (1998), a definição de conhecimento depende do contexto em que o termo é empregado. Para o autor, o conhecimento possui quatro características: tem uma dimensão tácita, ou seja, é algo pessoal, formado dentro de um contexto social e individual; é orientado para a ação, voltado para alguma atitude; é sustentado por regras, pois o cérebro humano cria padrões que agem como regras inconscientes para lidar com qualquer situação; e, enfim, está em constante mutação, podendo ser distribuído, criticado e aumentado. Com base nessas características, o autor conceitua conhecimento como a capacidade de agir.

O mesmo autor argumenta que as propriedades dinâmicas e ativas do conhecimento dão conseqüência a outros termos, como competência. Na sua concepção, a palavra competência é a que melhor engloba os aspectos do conhecimento prático.

Para Sveiby (1998), um indivíduo não é competente enquanto não aprende toda a estrutura de regras de um conhecimento, não revê as regras pessoais de procedimentos com base nas realizações de outras pessoas a ponto de

tornar-se capaz de modificá-las. A competência engloba conhecimento real, habilidade, experiência, julgamento de valor e redes sociais.

Fleury e Fleury (2000) trazem a seguinte definição de competência: é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar recursos, saber transferir, saber aprender, saber engajar-se, ter visão estratégica e assumir responsabilidades.

Segundo Zarifian (2001), a competência mudou na medida em que ocorreram transformações no mundo do trabalho. Ela não se limita mais à qualificação de um emprego, mas se refere à atitude de o indivíduo tomar iniciativas e assumir responsabilidades quando se defronta com diversas situações de trabalho.

No contexto organizacional, o autor diferencia alguns tipos de competências:

- Competências de processos: referem-se aos conhecimentos relacionados ao processo de trabalho. A tendência nas organizações é de que os trabalhadores tenham cada vez mais conhecimentos para serem responsáveis por processos mais amplos e integrados;

- Competências técnicas: são os conhecimentos específicos do trabalho a ser realizado por uma pessoa, a qual deve ser capaz de integrar os objetivos estabelecidos pela empresa com seus atos técnicos;

- Competências na organização: conhecimentos capazes de organizar o fluxo de trabalho em uma oficina, ou mudar o serviço de manutenção de equipamentos, etc; ela é uma mediação essencial entre o sistema técnico e o desempenho econômico da empresa;

- Competências de serviços: conhecimentos integrados à competência técnica que procuram saber se o produto desenvolvido será um benefício útil para seu destinatário;

- Competências sociais: referem-se aos conhecimentos que desenvolvem o saber-ser do indivíduo. Essa competência está relacionada a comportamentos

manifestos no campo da autonomia, da tomada de responsabilidade e da comunicação.

É importante salientar que todos os autores (Davenport e Prusak, 1998; Sveiby, 1998; Zarifian, 2001; Fleury e Fleury, 2000) concordam num aspecto: o conhecimento e a competência por si só não têm valor para a organização. O importante é que o conhecimento seja transferido para todos os membros da organização, assim como a competência seja utilizada para melhorar cada vez mais o desempenho organizacional.

De acordo com Fleury e Oliveira Jr. (2001), o conhecimento e a competência são frutos do processo de aprendizagem; são eles que irão gerar os produtos que sustentarão a vantagem competitiva da organização.

As diferentes definições de conhecimento e competência citadas aqui são necessárias para uma compreensão mais clara sobre o tema. Concorda-se, no contexto deste trabalho, que é estabelecida uma diferença entre conhecimento individual e conhecimento organizacional. O indivíduo pode aprender determinado conceito, o qual pode ser relevante para seu próprio crescimento. No entanto, se este conhecimento aprendido não for disseminado, não agrega valor para a empresa.

2.6. MEIOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O objetivo desta pesquisa, como já exposto anteriormente, é analisar o que as empresas têm utilizado e desenvolvido como meios de aprendizagem organizacional, os quais levam a organização à obtenção de conhecimentos e competências necessárias para seu desempenho e, conseqüentemente, sucesso no mercado. Para tanto, é feita aqui uma descrição dos meios que levam pessoas, grupos, organizações a aprenderem um conhecimento ou uma competência.

Como foi citado pelos autores aqui referenciados, o importante é que o conhecimento seja compreendido, adquirido, transferido e criado, pois só assim

ele terá utilidade para a empresa. Uma outra questão também é consenso, que todos os membros da organização devem aprender constantemente. Essa pesquisa, então, mostra de que maneira isso tem sido feito.

Através de uma pesquisa realizada em três empresas australianas, Bitencourt (2000) mostra que algumas situações são significativas para a aprendizagem organizacional, ou seja, através de alguns procedimentos, os quais são citados logo em seguida, a organização, por meio de seus funcionários, aprende determinados conhecimentos e competências importantes para o seu desenvolvimento.

Com base nas teorias dos principais autores citados no decorrer deste trabalho, pode-se afirmar que a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento de competências podem ocorrer através dos seguintes meios:

Solução sistemática de problemas. Em reuniões para solucionar um determinado problema, certamente muitas opiniões são expostas, conhecimentos são transferidos e novas idéias surgem. Os indivíduos, na tentativa de resolver um problema existente, podem também criar algo novo. De acordo com Garvin (1993), essa atividade se baseia em algumas atitudes, como confiar em métodos científicos para diagnosticar o problema; insistir em dados, e não em pressupostos, como alicerce do processo decisório; e utilizar ferramentas estatísticas simples para organizar dados e extrair interferências.

Experiências. Através da observação de experiências de outras pessoas pode-se aprender muito. Nonaka e Takeuchi (1997) relatam o exemplo da projetista de software Ikuko Tanaka que se propôs a observar como era feito o melhor pão de Osaka para poder criar um novo tipo de máquina de fabricação de pão. O resultado foi o recorde de vendas de novos eletrodomésticos para cozinha. Garvin (1993) também considera de grande importância o aprendizado por meio de outras pessoas ou empresas. Acredita ele que um importante meio de se aprender é o *benchmarking*, que pode ser definido como experiência contínua de investigação e aprendizado, que promove a identificação, análise, adoção e implementação das melhores práticas setoriais. Trata-se, entretanto,

de um processo sistemático que envolve pesquisa das melhores práticas, estudo das próprias práticas e análise dos resultados e desenvolvimento de recomendações e um programa de implementação. Essas experiências, no entanto, não se limitam a observar o que outras pessoas ou empresas fazem para obter um melhor resultado. De acordo com Alliprandini e Silva (2000), as experiências e vivências da própria empresa também são úteis para serem analisadas as falhas, as quais devem ser repensadas e não descartadas. Segundo Garvin (1993), a empresa deve avaliar seus sucessos e fracassos e registrá-los para que todos os empregados tenham acesso a eles; dessa maneira, eles aprendem com os erros.

Contratação de pessoas. De acordo com Fleury e Fleury (2000), as pessoas novas que chegam para trabalhar numa organização podem ser uma importante fonte de renovação de conhecimentos. Elas podem transferir para os demais membros do grupo seus conhecimentos e utilizar suas competências para melhorar o desempenho organizacional.

Comunicação e circulação de conhecimentos. As novas idéias e os conhecimentos têm maior impacto quando são compartilhados por várias pessoas da organização. De acordo com Davenport e Prusak (1998), as conversas que acontecem no ambiente da empresa, como nos bebedouros e nos restaurantes, por exemplo, costumam ser ocasiões para a transferência de conhecimento. Eles fazem uma importante crítica acerca da questão; dizem que essa transferência de conhecimento que ocorre através de conversas é ameaçada pelos gerentes da era industrial e, principalmente, pela mudança para escritórios virtuais, pois, na medida em que o contato pessoal é anulado pela possibilidade de se trabalhar por meio da *internet*, o conhecimento, que poderia ser difundido entre as pessoas espontaneamente, é também anulado. Em estudos realizados por Schuler e Jackson (1995), em uma das empresas pesquisadas, verificou-se que a comunicação é uma das maneiras que têm encorajado o comportamento inovador nos funcionários. É citado como exemplo o fato de os escritórios da empresa não terem portas, estimulando assim a transparência na comunicação.

Treinamento. Segundo Fleury e Fleury (2000), talvez essa seja a forma mais conhecida e corriqueira de pensar o processo de aprendizagem e a disseminação de competências. Garvin (1993) também concorda que o treinamento e os programas de educação sejam importantes para a transferência de conhecimento. Esse tipo de processo certamente levará o indivíduo a adquirir conhecimentos e competências para serem desenvolvidos no ambiente da organização, com o objetivo de atingir uma melhoria contínua para a empresa.

Rotação de pessoas. Essa rotação pode se dar por meio de áreas, unidades ou mesmo posições na empresa. Através desse processo, o indivíduo vivencia novas situações de trabalho e compreende a contribuição das diferentes áreas e posições para o sistema organizacional, além, claro, de obter conhecimentos de todas as áreas.

Trabalho em equipes. O processo de interação entre pessoas pode propiciar a disseminação do conhecimento, assim como novas idéias e soluções para problemas. Segundo Senge (1990), a aprendizagem em grupo, além de produzir resultados extraordinários para a equipe, também proporciona um melhor desenvolvimento no sentido individual. Para o autor, a organização só aprende se os grupos forem capazes de aprender. De acordo com Edmondson, Bohmer e Pisano (2001), a aprendizagem através de equipes pode levar as pessoas a aprenderem mais rapidamente, tornando-as melhores.

Experimentação. Garvin (1993) acredita que os experimentos são fontes importantes para a aquisição de novos conhecimentos. A experimentação almeja o aproveitamento de oportunidades e a ampliação dos horizontes. Ela pode se dar por meio de duas formas: programas contínuos – pequenos experimentos que produzem ganhos ao conhecimento; e projetos de demonstração – são maiores que os programas contínuos e envolvem mudanças holísticas que abrangem todo o sistema. O objetivo desses projetos é desenvolver a capacidade organizacional.

Transferência de conhecimento. Embora vários processos já citados possam desenvolver a transferência do conhecimento, Garvin (1993) ressalta que o conhecimento pode ser disseminado por meio de vários procedimentos: apresentações escritas, orais e visuais sobre determinado conhecimento; visitas a outras localidades; relatórios que resumem descobertas ou descrevem processos e eventos; etc. Conferências e seminários também podem ser citados como meios para os funcionários compartilharem suas experiências, facilitando, desse modo, a transferência de conhecimentos (Eisenstat, 1996).

Utilização da Tecnologia da Informação (TI). Esse processo pode oferecer dados e informações úteis para a criação de um determinado conhecimento ou competência. Segundo Alliprandini e Silva (2000), muitos recursos da Tecnologia da Informação requerem significativos e continuados esforços para se construir, manter e atualizar. Ressaltam ainda que, antes mesmo de investir em TI, a empresa deveria saber identificar, desdobrar e atribuir o devido valor ao conhecimento disponível e também saber aprender com a experiência. O uso da *internet*, salientam os autores, pode ser considerado um importante meio de aquisição de conhecimento. Através desses recursos, a empresa pode capturar pelo menos uma fração do conhecimento tácito das pessoas que nela trabalham. Segundo Schuler e Jackson (1995), em uma empresa pesquisada através de seus estudos, todos os funcionários têm acesso ao computador central da empresa, podendo obter as informações decorrentes de seu ambiente de trabalho, aspecto que facilita e apóia a comunicação entre todos os membros da organização.

Esses são alguns dos meios que podem ser utilizados pelas empresas para que elas obtenham conhecimentos e competências e sejam capazes de adquirir vantagem competitiva.

Os meios aqui citados são importantes recursos no processo da aprendizagem, pois são utilizados para a transmissão de conhecimentos e competências. Alguns deles, muitas vezes, apenas têm a finalidade de transmitir informações, o que não representa necessariamente aprendizagem. Outros, porém, devido à

multiplicidade de seus recursos, têm maior disponibilidade para o alcance da aprendizagem.

Para uma organização que deseja que seus funcionários aprendam, todos os meios aqui citados são importantes para atingir a aprendizagem de seus funcionários como o objetivo de transmitir, disseminar e criar conhecimentos.

A eficiência de cada meio, entretanto, pode ser analisada com base nos aspectos citados por Gagné (1976), o qual salienta que os meios de aprendizagem devem ser analisados de acordo com alguns parâmetros. Ou seja, os meios de aprendizagem devem apresentar determinadas funções, as quais podem atingir com maior ou menor eficiência a aprendizagem do indivíduo. Tal análise é feita no decorrer deste estudo de caso.

3. METODOLOGIA

Através deste capítulo são abordados os procedimentos metodológicos a serem utilizados para a realização e desenvolvimento da pesquisa, a qual, segundo Lakatos e Marconi (1993), refere-se ao procedimento formal através de métodos reflexivos que requer um tratamento científico para conhecer uma realidade ou verdades parciais.

A metodologia tem como objetivo orientar o pesquisador no desenvolvimento dos passos que o leva a obter uma resposta acerca de suas indagações. De acordo com Silva (2000), a metodologia tem o objetivo de mostrar o “caminho das pedras” da pesquisa, o qual auxilia o pesquisador a refletir sobre o assunto que está pesquisando, instigando neste um novo olhar sobre o mundo, um olhar criativo, curioso e indagador.

A falta de pesquisas na área da aprendizagem organizacional (Easterby-Smith Burgoyne e Araújo, 2001) leva à importância de não se realizar uma pesquisa apenas teórica, embora a utilização desta seja necessária como um primeiro passo para o desenvolvimento de uma pesquisa prática.

Algumas características importantes referentes à pesquisa são aqui citadas para melhor compreensão de como o processo metodológico foi desenvolvido.

Segundo Silva (2000), a pesquisa, quanto à sua natureza, pode ser dividida em:

- Pesquisa Básica: Os novos conhecimentos que são gerados através dela são úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Esse tipo de pesquisa envolve verdades e interesses universais;
- Pesquisa Aplicada: Gera conhecimentos para aplicações práticas, os quais são dirigidos para a solução de um problema específico. Envolve verdades e interesses locais.

No que se refere à presente pesquisa, pode-se dizer que se trata de uma **pesquisa aplicada**, a qual foi direcionada para determinado interesse, voltada para um público específico.

Em relação à abordagem do problema, Silva (2000) cita dois tipos de pesquisa:

- Pesquisa Quantitativa: Através dela as informações podem ser traduzidas em números para se obter uma possível análise;
- Pesquisa Qualitativa: Traz como principal característica a existência de uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, entre a objetividade e a subjetividade, a qual não pode ser traduzida em números.

A abordagem utilizada no desenvolvimento deste trabalho é a **pesquisa qualitativa**, pois foi feita uma relação entre a teoria existente e o que tem sido desenvolvido na prática acerca do tema. Tal relação, no entanto, promoveu uma pesquisa com características subjetivas.

De acordo com Gil (1991), no que se refere aos seus objetivos, a pesquisa pode ser:

- Pesquisa Exploratória: Pode tornar o problema explícito ou construir hipóteses. Esse tipo de pesquisa pode ser feito através de levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas envolvidas com o problema em questão, análise de exemplos sobre o assunto, etc.
- Pesquisa Descritiva: Tem como objetivo descrever as características de uma determinada população, ou fenômeno, etc.
- Pesquisa Explicativa: Através desse tipo de pesquisa, pode-se identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de um fenômeno. É realizada através da pesquisa experimental.

A presente pesquisa pode ser classificada como **pesquisa exploratória**, uma vez que utilizou determinados procedimentos, como a pesquisa bibliográfica e

o estudo de caso, para explorar determinado assunto caracterizado por uma necessidade de pesquisas e estudos para ser melhor compreendido.

Gil (1991) cita ainda alguns procedimentos técnicos úteis para o desenvolvimento de uma boa pesquisa. São eles:

- Pesquisa bibliográfica;
- Pesquisa documental;
- Pesquisa experimental;
- Levantamento;
- Estudo de caso;
- Pesquisa ex-post-facto;
- Ação;
- Participante.

Os procedimentos técnicos considerados melhores para a realização de uma pesquisa exploratória são: **pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, levantamento e estudo de caso.**

A pesquisa bibliográfica tornou-se importante na medida em que foi feita uma análise das teorias já existentes sobre o tema aprendizagem organizacional, assim como de outros estudos já desenvolvidos sobre o assunto.

A pesquisa documental foi relevante, pois ofereceu dados importantes para complementar o desenvolvimento da pesquisa.

O levantamento, que foi feito, neste caso, através de técnicas como questionário e entrevista, foi de extrema importância, pois coletou os dados que foram analisados para se obter os objetivos propostos na pesquisa.

A importância do estudo de caso se deu no momento em que, através dele, foi feito um estudo profundo sobre um ou poucos objetos com o intuito de ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado (Silva, 2000).

De acordo com Yin (2001), um estudo de caso se refere a uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real, principalmente quando os limites entre esse fenômeno e o contexto não são claros. Para o autor, um estudo de caso exploratório, como foi o caso desta pesquisa, deve ser precedido das seguintes indagações:

- O que será explorado?
- Qual o propósito da exploração?
- Quais os critérios utilizados para se julgar a exploração como bem-sucedida?

Para se obter uma pesquisa bem-sucedida, algumas técnicas devem ser utilizadas, para que se tenha um resultado a ser analisado. Yin (2001) cita algumas fontes de evidências que podem ser utilizadas no decorrer de um estudo de caso: documentação (análise de documentos administrativos, cartas, relatórios, jornais, etc); registros em arquivo (tabelas, orçamentos organizacionais, mapas, registros pessoais, etc); entrevistas; observação direta; observação participante e artefatos físicos (ferramentas, instrumentos, obra de arte, etc).

Dentre as técnicas citadas, as que melhor se encaixaram nesta pesquisa foram a **documentação**, os **registros em arquivo**, a **entrevista** e o **questionário**.

Segundo Yin (2001), as várias técnicas são altamente complementares e um bom estudo de caso deve utilizar o maior número de fontes possíveis.

Cabe aqui especificar como o questionário e a entrevista foram elaborados.

A tabela inserida no anexo 1, incluída como parte do questionário, foi elaborada com base no teste proposto por Garvin *et al* (1998), porém com um acréscimo de questões acerca do tema.

O questionário (anexo 1) foi elaborado com base no guia de diagnóstico de Celinski (1994). O guia, no entanto, foi utilizado apenas como modelo, pois a maioria das questões foi elaborada de acordo com as especificações dos autores citados no decorrer da pesquisa. Foram escolhidas algumas variáveis consideradas importantes no processo de desenvolvimento da aprendizagem organizacional ; com base nessas variáveis, o questionário foi desenvolvido.

A entrevista (anexo 2), realizada com a pessoa responsável pelo Departamento de Recursos Humanos, foi também elaborada de acordo com a teoria exposta pelos autores referenciados na pesquisa, para se obterem informações complementares.

Cabe ainda salientar que os dados coletados são resultados de entrevista e aplicação de questionário, devido à impossibilidade de realizar uma observação direta, devido à dificuldade de participar de todos os meios de aprendizagem organizacional citados na pesquisa. Tal limitação, entretanto, não empobrece o trabalho na medida em que o objetivo é fazer uma análise dos meios de aprendizagem organizacional das três empresas pesquisadas. Esse aspecto foi bem esclarecido pelos funcionários que trabalham nas empresas por meio das entrevistas.

3.1. DELIMITAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO

Para a realização da pesquisa foi necessário delimitar um público-alvo para uma possível análise dos dados coletados.

A população escolhida para a realização do estudo foi constituída por três organizações de grande porte, localizadas no interior do Estado de São Paulo.

A escolha se deu em função do conhecimento prévio, através de meios de comunicação, sobre a ênfase que tais empresas têm dado à questão do

desenvolvimento do potencial humano e sobre sua preocupação em estar mudando para serem melhores que suas concorrentes.

3.2. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Independentemente do tipo de pesquisa escolhida, é importante salientar que existem limitações em qualquer tipo de estudo. Tais limitações devem ser esclarecidas com o objetivo de favorecer discussões sobre o tema que está sendo estudado.

Primeiramente, deve ser ressaltado que a aprendizagem organizacional está inteiramente ligada ao ser humano, fonte inesgotável de qualquer discussão. As limitações aí são pertinentes na medida em que se trata de um estudo realizado em que as pessoas são o principal foco.

Algumas outras limitações devem ser consideradas no que diz respeito às técnicas utilizadas. De acordo com Yin (2001), as técnicas de coleta de dados (fontes de evidências) apresentam, além de seus pontos fortes, seus pontos fracos.

No caso da técnica de documentação, alguns pontos fracos podem ser citados, como a baixa capacidade de recuperação do documento, a possível seletividade tendenciosa, a negação do acesso aos documentos, etc.

Em relação aos registros de arquivo, além dos citados na documentação, a acessibilidade aos registros pode se dar devido a razões particulares, o que pode prejudicar o estudo.

Para se obter uma boa entrevista, alguns pontos devem ser analisados e, principalmente, estudados com cuidado. Visão tendenciosa por causa de questões mal-elaboradas podem surgir, assim como respostas tendenciosas. No que refere ao entrevistado, este pode ter algumas falhas, como memória fraca, por exemplo. Um último ponto fraco a ser citado é a reflexibilidade, que ocorre quando o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir.

Já com relação ao questionário, este pode ter uma certa flexibilidade. Muitas vezes, no caso de questionário de múltipla escolha, procedimento utilizado nesta pesquisa, o respondente pode não ser fiel a sua resposta, assinalando aquela que ele considera mais conveniente para engrandecer a empresa. Além desse problema, pode ser que as múltiplas escolhas não correspondam a uma resposta equivalente para a empresa.

Essas são algumas das limitações que podem ocorrer no desenvolver da pesquisa, além da dependência do pesquisador em relação às empresas e pessoas pesquisadas, bem como à disponibilidade de tempo por parte da organização no fornecimento dos dados.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

O presente capítulo apresenta a descrição e análise dos dados coletados em três empresas de grande porte, localizadas no interior do Estado de São Paulo: duas empresas multinacionais, conhecidas no cenário nacional e internacional; e uma nacional, também conhecida mundialmente.

Os dados foram obtidos através de um roteiro de pesquisa (anexado na parte final da dissertação) e através da análise documental de cada empresa.

Para atingir o objetivo central da pesquisa, foi realizada uma entrevista, respondida pela pessoa responsável pelo Departamento de Recursos Humanos (RH) de cada empresa. Na empresa A, a entrevista foi feita com o gerente de RH; o questionário foi respondido por mais dois funcionários do mesmo departamento e também pelo gerente. Na empresa B, a entrevista foi feita com o consultor de RH; o questionário foi aplicado para mais dois funcionários do mesmo departamento e também para o consultor. Na empresa C, a entrevista e o questionário foram respondidos pelo gerente de RH e pela analista de RH. Através desses procedimentos, foram levantados os meios de aprendizagem que as empresas pesquisadas têm utilizado e outros dados que permitem obter uma visão geral sobre a aprendizagem organizacional de cada uma. É necessário ressaltar que, na obtenção de respostas diferentes entre os funcionários, optou-se pela resposta do gerente, ou consultor, de RH.

A análise dos dados foi feita de forma intracasos e intercasos. Com base nas considerações de Eisenhardt *apud* Ruy (2001), ao se realizar uma pesquisa intracaso, o pesquisador deve não apenas descrever as entrevistas e questionários, mas analisá-los criticamente. No que concerne à análise intercasos, é sugerido que os casos sejam agrupados, assim como as variáveis da pesquisa, através de tabela, para que seja feita não apenas a análise de cada empresa, mas para que também seja estabelecida uma relação entre elas, tentando buscar diferenças e similaridades entre os casos estudados e objetivando uma ponte entre a teoria e a prática.

4.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA A

A empresa A faz parte de um grupo norte-americano, considerado um dos mais antigos do mundo, pois atua no mercado desde 1802, com a primeira fábrica inaugurada nos Estados Unidos, produzindo pólvora negra.

Trata-se de um grupo multinacional que atua em 70 países e possui 135 unidades de fabricação. Faz parte da visão da empresa preocupar-se com a segurança e saúde do ser humano, o respeito à natureza, bem como encorajar idéias, compartilhar conhecimentos e estimular a aprendizagem entre seus funcionários, que são atitudes consideradas de extrema importância para o desempenho da organização.

A empresa atua em várias áreas: química, biotecnologia, nutrição, saúde, têxtil, dentre outras.

A unidade pesquisada localiza-se no interior do Estado de São Paulo e atua no ramo têxtil desde 1984. Seu principal produto são Fios de Nylon Têxtil, os quais são comercializados por outras empresas, como, por exemplo, empresas que fabricam tecidos.

A empresa é composta por 1.214 funcionários, dos quais 864 são diretos e 350 são terceirizados. Dentre os funcionários diretos, 25% possuem o ensino fundamental; 65,97% possuem o ensino médio; e 9,03%, o ensino superior. Aqueles que ainda não possuem o ensino médio completo, participam do Programa Telecurso 2000, o qual oferece a possibilidade de obtenção do certificado de ensino médio. Atualmente a empresa tem exigido o ensino médio para a admissão de seus funcionários.

Os funcionários do setor produtivo trabalham em três turnos de revezamento de seis horas cada um. Aqueles que não ainda possuem o ensino médio, podem fazê-lo em horário diferente de seu turno de trabalho.

A estrutura hierárquica da empresa está dividida da seguinte maneira:

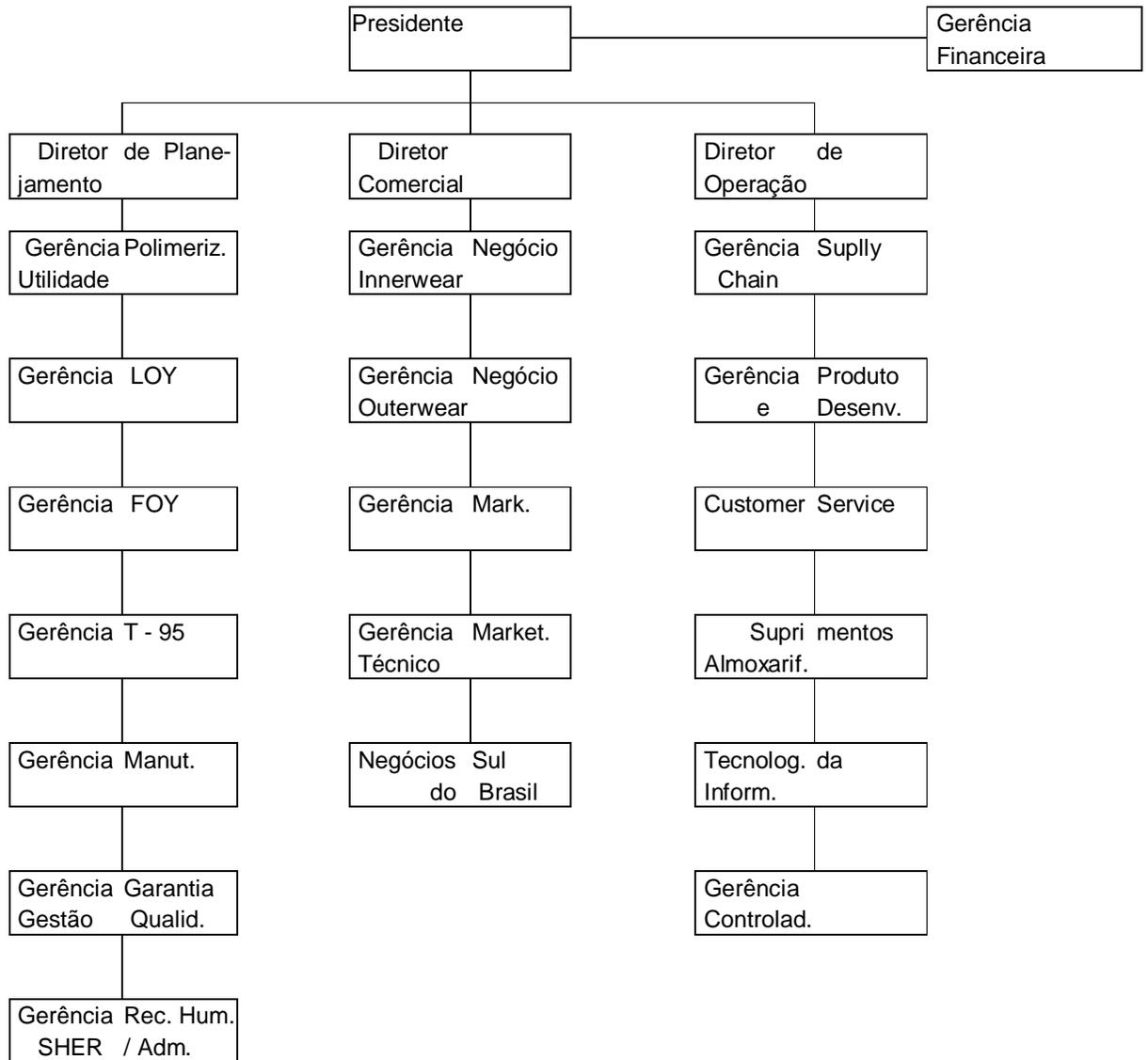


Figura 5: Organograma da empresa A

Elaborada pela autora

Com o objetivo de expandir sua atuação na América do Sul, a empresa pesquisada mantém uma *joint venture*¹ com outra empresa, também escolhida para realização desta pesquisa, e que está sendo nomeada como empresa B.

A partir das entrevistas realizadas, observa-se que a política de Recursos Humanos adotada pela empresa A não tem relação com a política adotada pela empresa B, com a qual forma uma *joint venture*.

4.1.1. CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DOS MEIOS DE APRENDIZAGEM DA EMPRESA A

A aprendizagem organizacional é desenvolvida na empresa através de canais abertos de comunicação, por meio dos quais os colaboradores (maneira como os funcionários são chamados) atuam diretamente no desenvolvimento de treinamentos e capacitação de habilidades e competências.

Alguns procedimentos são citados como meios de aprendizagem organizacional:

¹ Para se compreender melhor, *joint venture* pode ser definida como um processo de negociação entre duas ou mais empresas para a realização de um empreendimento comum através da associação de capitais (Dahad, Guimarães, Dantas, 1994). Segundo os autores, três razões podem ser citadas para a formação de uma *joint venture*: minimização de custos de transição; impacto sobre a posição competitiva dos parceiros no mercado; ou um mecanismo que permite que as empresas adquiram conhecimento experimental. No tocante a esse tipo de relação, é importante salientar que as empresas associadas têm como objetivo atingir vantagem competitiva – de custo ou diferenciação – na configuração da nova cadeia de valor. São citadas pelos referidos autores sete categorias de motivação que levam as empresas a constituírem uma *joint venture*: acesso a canais de suprimento, inclusive importação; acesso a canais de distribuição; conhecimento do mercado interno e complementação de uma linha de produto; plataforma de importações; acesso à tecnologia: de produto, de processo e gerencial; controle estratégico da tecnologia e/ou do mercado; capital; e economias de escala.

Networking: Se refere à realização de reuniões entre as áreas da própria empresa e, também, reuniões entre as outras unidades da organização. O objetivo desse meio de aprendizagem é a troca de informação, ou seja, as áreas ou unidades se reúnem para contar o que está acontecendo em sua empresa ou departamento para que todos conheçam o trabalho que está sendo realizado na empresa como um todo. O nível hierárquico atingido por esse meio de aprendizagem depende do assunto que é discutido na reunião; se for voltada para a área de segurança, funcionários que trabalham com segurança é que participam; se for sobre qualidade, quem participa são os funcionários envolvidos com a gestão da qualidade da empresa. Por meio dessa atividade, o conhecimento organizacional é desenvolvido, pois a troca de informações se refere aos acontecimentos no ambiente da empresa.

Através desse meio, pode-se fazer uma relação com o que Garvin (1993) chama de disseminação do conhecimento e também com o que Senge (1990) aponta como aprendizagem em grupo. Um importante aspecto notado aí é o fato de as reuniões serem desenvolvidas entre as áreas de trabalho e também entre as unidades da mesma empresa, localizadas em outras cidades.

Segundo Terra (1999), que realizou uma pesquisa sobre Gestão do Conhecimento em empresas brasileiras, o estímulo ao aprendizado por meio de formação de *networks* é pouco freqüente nas empresas, o que limita o que Senge (1990) chama de raciocínio sistêmico, o qual possibilita que o trabalho seja analisado em conjunto; daí a importância de conhecer e aprender com todas as áreas da empresa. Com base nas considerações de Senge (1990), observa-se que, se os problemas e também as experiências bem-sucedidas das áreas e unidades da empresa forem analisadas e discutidas em conjunto, fica mais fácil ter uma visão geral das mudanças ocorridas na empresa, o que ajudará nas modificações a serem feitas, a fim de melhorar o desempenho da mesma.

Quadros informativos: Referem-se a quadros de avisos localizados em todos os departamentos da empresa para que todos os funcionários tenham

conhecimento das ações da mesma. Esse meio atinge todos os funcionários devido à facilidade de acesso. Porém, por se tratar de quadros informativos, muitas vezes, podem ser ignorados pelos funcionários.

Com base na aprendizagem significativa (Carvalho, Porto, Belhot, 2001), o indivíduo só aprende quando estabelece uma relação da nova informação com algo relevante para seu conhecimento. Desse modo, é fato que os funcionários têm acesso a algumas informações da empresa, porém não se sabe se eles lêem ou não tais informações, o que demonstra que esse meio não indica se os funcionários estão ou não aprendendo. No entanto, é importante ressaltar que as informações colocadas nos quadros podem favorecer o desenvolvimento do conhecimento organizacional, pois se tratam de informações da empresa.

Workshop Universidade Nylon: São treinamentos e *workshops* oferecidos para todos os funcionários da empresa com o objetivo de agregar valor ao produto. Profissionais da própria empresa são responsáveis pela realização dos treinamentos. Os treinamentos fazem parte do Processo Integrado de Desenvolvimento, os quais estão divididos em Treinamentos Modulares Básicos e Treinamentos Modulares Intermediários.

Os Treinamentos Modulares Básicos têm como objetivo desenvolver o potencial humano através do desenvolvimento da inteligência emocional. O público-alvo são os facilitadores, funcionários que trabalham entre a gerência e os operários.

Os Treinamentos Modulares Intermediários têm como objetivo desenvolver habilidades para motivar e estimular as pessoas. O público-alvo são os supervisores.

Nos treinamentos citados acima são desenvolvidos temas como autoconhecimento, comunicação eficaz, *empowerment*, resolução de conflitos, liderança, etc., aspecto que favorece o desenvolvimento do conhecimento individual e também organizacional.

Os *workshops* são baseados nas seguintes atividades:

- Desenvolvimento Gerencial Continuado: Programa voltado para a gerência que utiliza seminários de reciclagem, programas de leitura, debates e eventos de troca de experiências. Essa atividade não apenas favorece o aumento do conhecimento individual e organizacional como desenvolve competências gerenciais, as quais, de acordo com Ruas (2001), são geradas através do processo de articulação entre conhecimentos, habilidades e capacidades desenvolvidas através desse meio, com o foco voltado para o indivíduo. A aplicação do conhecimento adquirido por meio dessa atividade, junto a grupos de trabalho, favorece a aprendizagem em grupo. Na medida em que as competências do indivíduo e do grupo assumem formas organizacionais como métodos, procedimentos e normas do trabalho, o conhecimento organizacional é estabelecido;

- Sessão Cinema: Tem como foco atingir todos os funcionários, através da análise de filmes, com o objetivo de mudança dos valores organizacionais. Por meio da análise de filmes, os funcionários estão desenvolvendo o autoconhecimento;

- Educação Continuada: Trata-se de um programa desenvolvido pela empresa voltado para a formação de profissionais que visam seu desenvolvimento dentro da organização. Qualquer funcionário da empresa pode usufruir desse meio, embora haja um número limitado de vagas: apenas trinta funcionários por ano são escolhidos para receberem apoio da empresa para fazer algum curso, como, por exemplo, curso superior, pós-graduação, etc. O conhecimento individual é desenvolvido através desse meio, mas o objetivo é utilizar o conhecimento que o funcionário adquire para melhorar o desempenho da empresa;

- Treinamentos Técnicos: São treinamentos realizados de acordo com a necessidade da empresa. Esse tipo de treinamento atinge todos os níveis hierárquicos, sendo definido com base na necessidade de cada área ou função. Desse modo, essa atividade desenvolve o que Zarifian (2001) chama

de competência técnica, pois os funcionários aprendem conhecimentos específicos do trabalho, contribuindo, assim, para o desenvolvimento do crescimento organizacional;

Café da manhã com a Diretoria: Refere-se a uma reunião, no período da manhã, na qual é oferecido um café da manhã para vários funcionários de todos os departamentos, juntamente com o diretor da empresa, com o objetivo de estabelecer uma conversa entre os funcionários, para que eles tenham a oportunidade de discutir vários assuntos, bem como dar suas opiniões. De acordo com Davenport e Prusak (1998), a informação tem a finalidade de mudar o modo como o indivíduo vê algo, exercendo algum impacto sobre seu julgamento e comportamento, favorecendo, dessa maneira, o conhecimento organizacional;

Reunião para solucionar problemas: Também é uma atitude freqüente nas atividades da empresa. Vários funcionários participam desse tipo de reunião, não apenas os funcionários da alta gerência; ela atinge todos os níveis hierárquicos. Porém, na rotina da empresa, quando surge um problema, o funcionário nem sempre tem a liberdade para resolvê-lo.

De acordo com Garvin (1993), a solução de um problema é uma maneira habilidosa para a organização aprender, pois, no processo de discussão de um problema, novos conhecimentos podem surgir. O conhecimento organizacional é favorecido por meio dessa atividade, pois, nas reuniões, são discutidas questões acerca do ambiente de trabalho;

Por outro lado, Fritz (1997) faz uma crítica sobre essa atividade, alegando a importância de não se utilizar esse meio como base para uma organização que deseja aprender, uma vez que, na medida em que problema é solucionado, a aprendizagem deixa de existir.

Benchmarking, reuniões, associações, feiras e experiências profissionais: Tais atividades são realizadas para adquirir conhecimento de outras empresas. Um exemplo, como já citado, é o fato de a empresa formar uma *joint venture* com

outra empresa do mesmo ramo para seu melhor desempenho. Essas atividades atingem gerentes e demais funcionários responsáveis pelos departamentos. É desenvolvido, por meio dessas atividades, o conhecimento organizacional, pois o objetivo é conhecer as práticas realizadas em outras empresas para o desenvolvimento de novas perspectivas.

Segundo Garvin (1993), outras empresas podem ser fontes de idéias que colaborem com o pensamento criativo. Salienta ele, ainda, que o *benchmarking* é uma experiência contínua de investigação e aprendizado, porém não deve se limitar a visitas improvisadas a empresas bem-sucedidas. Ele deve ser feito por meio de pesquisas exaustivas para identificar as empresas com as melhores práticas. Em seguida, deve-se fazer um estudo das próprias práticas e desempenho, realizar visitas e entrevistas e concluir com uma análise de resultados. Através de todos esses passos, o conhecimento organizacional é desenvolvido, pois, além de analisar as práticas de outras empresas, as próprias práticas estão sendo estudadas;

Grupo-tarefa: Refere-se a uma atividade desenvolvida por um grupo de funcionários que cria um objetivo a ser realizado. Esse objetivo deve ser alcançado no prazo de um ano; além disso, deve ser baseado nas ferramentas da qualidade. Todas as atividades do grupo devem ser documentadas para serem válidas. O grupo que atingir o objetivo proposto inicialmente recebe uma premiação, que é uma certa quantia em dinheiro, em dólar. Esse tipo de atividade não atinge todos os funcionários, apenas o grupo que está realizando a tarefa, ou seja, se a tarefa é voltada para a criação de um novo produto, os funcionários do Departamento de Produto e Desenvolvimento é que participam. Dessa forma, alguns funcionários participam e, dependendo da tarefa a ser realizada, é determinado o nível hierárquico que é atingido.

O conhecimento organizacional é desenvolvido por meio do grupo-tarefa na medida em que melhorias e sugestões são discutidas para se atingir o objetivo da tarefa a ser implantada na empresa. De acordo com Salerno (1999), um aspecto importante desse grupo é a dinâmica potencial que pode ser

introduzida na empresa através de um espaço de troca de informações e comunicação, principalmente no que concerne ao aspecto cognitivo, através do qual as pessoas adquirem conhecimentos.

Internet/Intranet: A empresa permite aos funcionários o acesso à internet e intranet. No entanto, um fator comum na maioria das indústrias é que a facilidade de acesso, muitas vezes, se limita ao setor administrativo.

Os recursos decorrentes da difusão da tecnologia são importantes contribuintes na Gestão do Conhecimento, mas não podem ser considerados como vantagem competitiva. O maior valor da Tecnologia da Informação na gerência do conhecimento está em aumentar a velocidade da transferência do conhecimento (Gonçalves Filho e Gonçalves, 2001).

Além da descrição e análise dos meios de aprendizagem organizacional, um dos objetivos secundários da pesquisa foi verificar o que a empresa, no ponto de vista do respondente, entende por aprendizagem organizacional.

De acordo com o gerente de Recursos Humanos, a *“aprendizagem organizacional consiste no processo no qual a comunicação flui de forma a proporcionar à empresa a possibilidade de aplicar novas teorias, técnicas e ferramentas capazes de aumentar o conhecimento dos colaboradores, assimilando novos paradigmas, acompanhando as mudanças e aproveitando oportunidades, levando todos a caminhar para um mesmo objetivo (sic)”*.

Tal questão serviu para verificar os aspectos que são abordados no que diz respeito ao conceito de aprendizagem organizacional. A empresa A relaciona o tema com o desenvolvimento da comunicação; para ela, isso possibilita o aumento do conhecimento de seus funcionários.

4.2. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA B

A empresa B faz parte de um dos maiores complexos industriais do Brasil, o qual possui várias unidades localizadas em todo o país, atuando no mercado

latino-americano e oferecendo produtos como fibras celulósicas, filamentos de poliéster e de raiom.

A unidade pesquisada localiza-se no interior do Estado de São Paulo, onde foi fundada em 1949. A princípio, a empresa B mantinha uma ligação com uma empresa italiana, porém, a partir de 1982, ela foi adquirida por um grupo brasileiro, concretizando assim sua nacionalidade.

É a única empresa fabricante de fibras celulósicas da América Latina, atingindo uma produção anual de 200 mil toneladas. Os principais produtos oferecidos pela unidade pesquisada são tecidos sociais sintéticos, brim, índigo, filamento contínuo de raiom, fibra cortada viscosa, filamento PES, malharia, fios e linhas.

A empresa B é composta por 1300 funcionários diretos e cerca de 300 funcionários indiretos. Dentre os seus funcionários diretos, 8% possuem o ensino fundamental; 70%, o ensino médio; e 20%, o ensino superior. Apenas 2% dos funcionários não possui o ensino fundamental: trata-se de pessoas que fazem parte do corpo de funcionários da empresa há muito tempo. Aqueles que ainda não possuem o ensino médio estão cursando o Telecurso 2000, o qual é aberto também para parentes dos funcionários.

Os colaboradores, maneira como os funcionários são chamados na empresa B, que trabalham no setor da produção realizam três turnos de trabalhos, revezados a cada oito horas. Os demais funcionários, do setor administrativo, trabalham das 8h às 17h30.

O organograma da empresa está classificado da seguinte maneira:

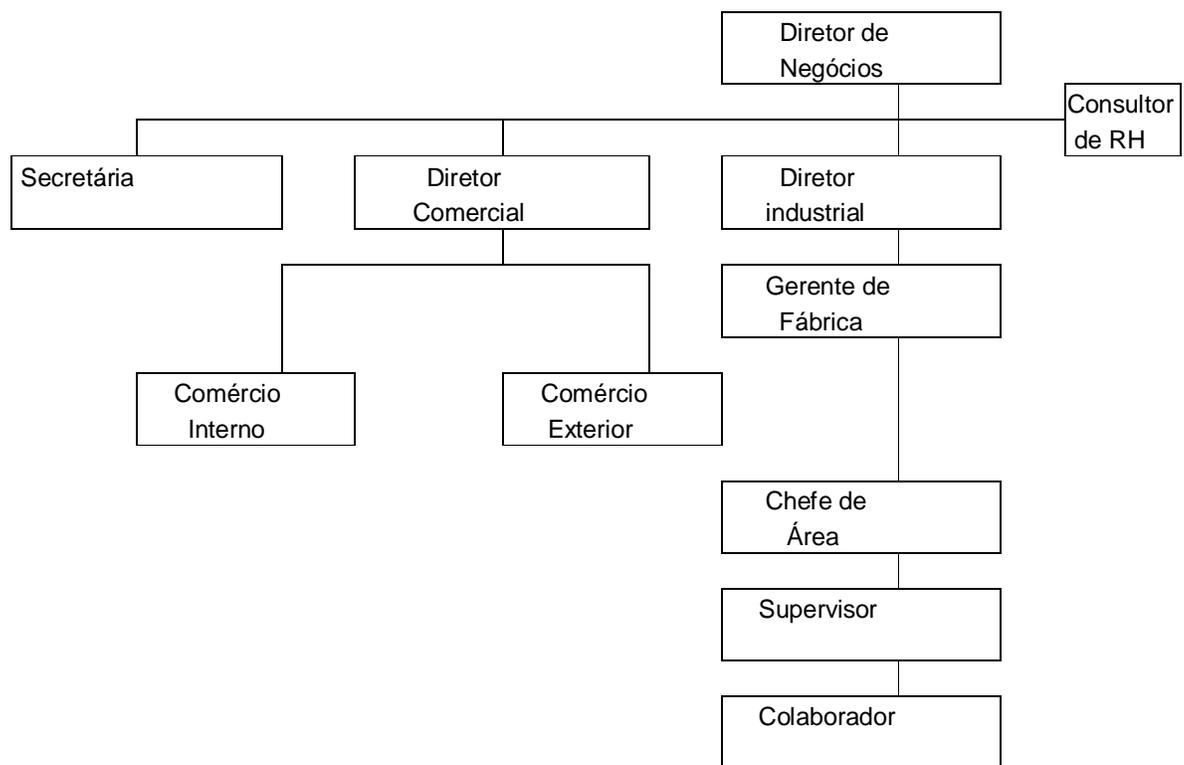


Figura 6: Organograma da empresa B

Elaborada pela autora

Os chefes de área se dividem em duas atuações: o chefe de área da fábrica e o chefe de área de apoio (manutenção mecânica, elétrica, etc.). Dentre os colaboradores, estão os operários qualificados extras, os operários especializados, os operários qualificados e os auxiliares de produção. As categorias de operários são classificadas de acordo com a experiência de trabalho e tempo de permanência na empresa.

Um importante fator que colabora com o desenvolvimento da aprendizagem da empresa é seu constante investimento em pesquisa e novas tecnologias, visando ampliar as exportações e expandir-se no mercado. Faz parte da

filosofia da empresa a modernização, o senso de organização, o trabalho em equipe e a abertura às mudanças.

4.2.1. CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DOS MEIOS DE APRENDIZAGEM DA EMPRESA B

Para desenvolver o processo de aprendizagem entre seus funcionários, a empresa B utiliza os seguintes meios:

Treinamentos: Essa técnica atinge todos os funcionários da empresa, dependendo da necessidade de cada área. Alguns treinamentos são oferecidos pela própria empresa e outros são oferecidos por instituições especializadas. Por exemplo, quando a empresa necessita de algum treinamento voltado para a área mecânica ou elétrica, os funcionários são treinados pelo Senai (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial). Quando o funcionário é admitido, ele realiza um treinamento no período de quarenta e cinco dias; esse tempo é chamado de avaliação de desempenho do funcionário. Através desse treinamento ele estará aprendendo sua função, assim como as informações necessárias para se integrar à empresa.

Esse tipo de treinamento tende a desenvolver o conhecimento organizacional pois são realizados de acordo com a necessidade da empresa. Segundo Fleury e Fleury (2000), o treinamento é a forma mais corriqueira utilizada pelas empresas com o objetivo de obter novos conhecimentos e competências. Considerando os tipos de competências citados por Zarifian (2001), dependendo do treinamento, pode-se desenvolver diferentes competências (técnicas, de serviço, de processos, sócias, etc.);

Setor de comunicação: Através desse setor, vários meios são disponíveis para a disseminação do conhecimento desenvolvido dentro da empresa. Quadros de aviso são colocados em todos os departamentos da empresa para a divulgação de acontecimentos. São também distribuídos para todos os funcionários jornais, os quais trazem a “Palavra do presidente”, parte em que o presidente da empresa relata a atual condição da empresa.

De acordo com Fleury e Fleury (2000), a comunicação é um importante meio de disseminação do conhecimento, o qual precisa circular rápida e eficientemente pela empresa. Afirmam, ainda, que novas idéias têm maior impacto quando são compartilhadas coletivamente do que quando são propriedade de poucos;

Banco de dados, internet/intranet: A empresa possui banco de dados, com todas as informações de cada funcionário, o qual também tem acesso a um banco de dados para obter informações próprias, como tempo de férias, salário, etc. Trata-se de um meio que atinge todos os níveis hierárquicos; no entanto, a alta gerência e os departamentos administrativos têm fácil acesso ao computador, enquanto os operários não contam com essa facilidade. Estão sendo implantados quiosques com computadores em vários locais da empresa para facilitar o acesso dos funcionários ao banco de dados, à internet e intranet.

Segundo Alliprandini e Silva (2000), os vários recursos de Tecnologia da Informação que a empresa utiliza para organizar seus conhecimentos são importantes para estruturar a busca do conhecimento tácito (pessoas) e do conhecimento explícito (documentos e base de dados). Sendo assim, o conhecimento armazenado por meio do banco de dados colabora com o aumento do conhecimento organizacional.

Reuniões de 15 minutos: São reuniões realizadas em cada área da empresa, atingindo todos os níveis hierárquicos, com o objetivo de verificar retrabalhos, obter melhorias, transmitir informações e discutir problemas, o que resulta no desenvolvimento do conhecimento organizacional. Alguns departamentos realizam essa técnica com mais frequência (uma vez por semana, por exemplo), como é o caso dos Departamentos de Logística e de Marketing.

De acordo com Alliprandini e Silva (2000), é importante buscar, por meio dessas reuniões, um balanceamento com a participação de indivíduos com características diferentes para que várias opiniões e sugestões possam contribuir com o desenvolvimento da empresa;

Biblioteca Móvel: Trata-se de uma biblioteca que se estabelece na empresa por um determinado período para que todos os funcionários possam ter acesso a vários tipos de livros, podendo levá-los para a casa como empréstimo. A prática dessa atividade contribui para o desenvolvimento do próprio indivíduo, considerando que a leitura é um importante meio de aprendizagem;

Palestras Educativas: Em todo o ano, no período de uma ou duas semanas, a empresa oferece palestras sobre vários temas de interesse de seus funcionários, como, por exemplo, família, DST (Doenças Sexualmente Transmissíveis), pais e filhos, aproveitamento de alimentos e outros temas relacionados a problemas sociais. A escolha do tema se dá de acordo com a necessidade dos funcionários, com base em análise feita por profissionais de RH da empresa. As palestras são oferecidas para todos os funcionários da empresa. Por meio delas, o conhecimento do indivíduo é desenvolvido, pois são abordados temas não voltados para o trabalho, mas para o crescimento e desenvolvimento do próprio funcionário.

POP (Procedimento Operacional Padrão): Trata-se de uma ferramenta de qualidade através da qual todo departamento, após a realização de uma tarefa, documenta todos os procedimentos, colocando-os em local de fácil acesso para todos os funcionários do departamento. Tal procedimento não é realizado em conjunto com todos os departamentos. Todos os funcionários da empresa, embora divididos em departamentos, participam desse procedimento. Por meio desse processo, o conhecimento organizacional é documentado e armazenado.

Segundo Fleury e Fleury (2000), o processo de armazenagem de informações faz parte da memória organizacional. As informações aí documentadas são importantes para o aumento do conhecimento organizacional;

Experimentação: A empresa B investe constantemente em pesquisas e novas tecnologias para inovar seus produtos; por isso a necessidade de experimentação. Os experimentos, muitas vezes, são feitos com os próprios clientes, que pedem um determinado produto, fazendo com que a empresa

trabalhe para criá-lo. Essa atividade atinge os funcionários que trabalham no processo de desenvolvimento do produto.

De acordo com Garvin (1993), esse processo envolve a busca sistemática de novos conhecimentos. A aproximação do cliente, por meio dessa atividade, é importante para que a empresa aumente seu conhecimento organizacional em favor do próprio cliente. Para o autor, os clientes estimulam a aprendizagem, pois “têm condições de proporcionar informações atualizadas sobre produtos, estabelecer comparações entre concorrentes, expor idéias sobre mudanças nas preferências e fornecer *feedback* imediato sobre serviços e padrões de uso”.

Visitas e participações em reuniões: Para aprender com outras empresas, a empresa B, além de fazer visitas a outras empresas, participa de grupos que reúnem várias áreas de outras empresas, com o objetivo de obter informações. Essa atividade atinge apenas funcionários responsáveis em buscar novos conhecimentos de outras empresas, as quais sempre podem ter algo novo para ensinar.

Garvin (1993) salienta que as empresas que acreditam que outras organizações não têm nada a ensinar são empresas que raramente aprendem. Ressalta, ainda, que as organizações que aprendem sempre cultivam a arte de ouvir com abertura e atenção o que está sendo desenvolvido no ambiente externo.

Telecurso 2000: Esse programa é comumente desenvolvido em várias empresas que têm o objetivo de oferecer aos seus funcionários a possibilidade de se formarem no ensino fundamental e no médio. A empresa B é uma dessas empresas, pois pretende ter um corpo de funcionários qualificado e com o ensino médio completo. Os funcionários realizam o curso em horário diferente do de trabalho. Atualmente a empresa não tem contratado pessoas que não tenham o ensino médio completo. Funcionários que não possuem o ensino fundamental ainda fazem parte do corpo da empresa, pois trabalham na empresa há muito tempo; além disso, o Telecurso 2000 atinge esses operários.

Por se tratar de formação escolar, é desenvolvido através desse meio o conhecimento individual.

Além de verificar os principais meios de aprendizagem organizacional utilizados pela empresa, objetivo primário da pesquisa, buscou-se saber ainda o que a empresa, na pessoa de seu respondente, entende por aprendizagem organizacional.

De acordo com o consultor de Recursos Humanos, *“aprendizagem organizacional envolve relacionamento humano dentro da empresa, assim como ter uma visão de negócio com o objetivo de ser melhor que a concorrência através da inovação. Ela não se limita ao aprendizado para melhorar um produto, mas também se preocupa com a formação do ser humano (sic)”*.

A empresa B faz uma relação da aprendizagem organizacional com a integração entre os funcionários e a inovação. Salienta a importância do desenvolvimento dos funcionários e não somente do produto.

4.3. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA C

A empresa C faz parte de um grupo de montadoras automobilísticas, cuja matriz é alemã. A unidade pesquisada foi inaugurada em 1996, também no interior do Estado de São Paulo.

Os principais produtos fabricados na empresa C são motores de veículos, fornecidos para as fábricas que fazem parte do mesmo grupo, inclusive no exterior. No início, apenas um tipo de motor era fabricado pela empresa C; hoje são produzidos treze tipos diferentes de motores em duas linhas de montagem.

Ela é considerada uma das mais modernas e avançadas indústrias automobilísticas brasileiras no que se refere à manufatura, administração e logística. Foi a primeira fábrica brasileira de motores a usar robôs na linha de produção e também a primeira unidade do grupo fora da Europa a receber certificação ISO 14001 (gestão ambiental).

A empresa C conta com 833 funcionários, dos quais 520 são diretos e 313 terceirizados. Dos funcionários diretos, 15,6% possuem o ensino superior; 84,2%, o ensino médio; e apenas 0,2%, o ensino fundamental. Essa pequena porcentagem ocorre por se tratar de funcionários portadores de algum tipo de deficiência, aos quais não é exigido o ensino médio. Para os demais funcionários, no ato da contratação, é exigido que possuam o ensino médio.

Os funcionários trabalham 182,63 horas mensais, com turnos fixos (1º, 2º, 3º e mensalista).

O organograma da empresa está dividido da seguinte maneira:

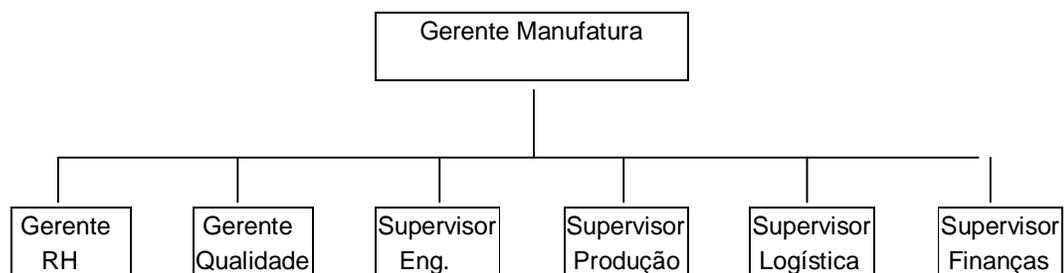


Figura 7: Organograma da empresa C

Elaborada pela autora

Faz parte da visão da empresa desenvolver e produzir veículos mais econômicos, mais atrativos e de melhor qualidade. A preocupação da empresa está em assegurar, em longo prazo, relações estáveis de trabalho, de aprendizagem e de vida.

4.3.1. CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DOS MEIOS DE APRENDIZAGEM DA EMPRESA C

Dentre os meios de aprendizagem organizacional utilizados pela empresa C, podem ser citados os seguintes:

Treinamentos: Os treinamentos oferecidos pela empresa C são, geralmente, internos, ou seja, feitos pela própria empresa. De acordo com a necessidade, são realizados treinamentos externos. O funcionário, ao fazer parte do corpo da empresa, participa de um treinamento para conhecer as normas e metas da empresa. No ano de 2001, a empresa investiu 93 horas em treinamento para cada funcionário e, em 2002, 170 horas. Esses são divididos em treinamentos técnicos e comportamentais, os quais atingem todos os funcionários, de todas as áreas da empresa.

Com base nesse tipo de treinamento, pode-se fazer uma relação com o que Garvin *et al* (1998) chamam de aquisição, através da qual o funcionário aprende determinado conhecimento para, conseqüentemente, desenvolver uma habilidade e contribuir com o conhecimento organizacional.

Banco de dados, internet/intranet: A empresa possui um banco de dados com todas as informações necessárias sobre seus funcionários, o que leva a empresa a ter conhecimento das habilidades e competências de seus funcionários, além daquelas inerentes ao seu cargo. Os funcionários têm acesso à internet, assim como à intranet, podendo obter informações sobre a empresa e conhecimentos gerais que estão disponíveis na rede *online*. A questão crítica nesse aspecto está na possibilidade de acesso ao computador. Geralmente, funcionários da linha de produção não têm acesso a esse meio.

Quadros de avisos e outdoors: Tais meios são utilizados para transmitir a todos os funcionários informações de uma maneira mais simples e de fácil localização.

Jornal da empresa: Esse meio também tem o objetivo de transmitir informações da empresa aos funcionários. Difere dos quadros de aviso e outdoors no que diz respeito ao tempo e à disponibilidade para sua leitura; no entanto, cumpre observar que as informações, neste caso, são mais completas.

A informação condensada com os valores do indivíduo e *insights*, de acordo com Davenport e Prusak (1998), pode ser transformada em conhecimento.

Cartas aos familiares: Trata-se de uma maneira de comunicar algo aos funcionários, ou mesmo de parabenizá-los. A carta aos familiares é um importante meio que envolve não apenas o funcionário da empresa, mas toda a família. Por exemplo, se existe a possibilidade de acontecer uma greve, a carta é enviada para avisar os familiares sobre o assunto. Assim como os quadros de avisos e jornais, elas têm o objetivo de disseminar informações da empresa, com a vantagem, entretanto, de levar informação também para a família do funcionário;

Reuniões para a solução de problemas: O objetivo dessas é reunir funcionários da empresa para solucionar um determinado problema. Como citado na parte teórica deste trabalho (p. 38), na medida em que os funcionários se reúnem para solucionar um problema, o conhecimento de cada um é disseminado e novas idéias surgem. Tal atividade atinge funcionários de várias áreas, contribuindo para o aumento do conhecimento organizacional.

Por meio dessa atividade, pode-se fazer uma relação com o que Argyris e Schön (1996) chamam de aprendizagem de circuito duplo. Na medida em que um problema é discutido para ser solucionado, o indivíduo estabelece uma reflexão sobre as normas de funcionamento da empresa com base em seus valores.

Rotação de funcionários: A rotação, de acordo com o respondente, é feita com todos os funcionários da empresa. Tal atitude é tomada para adequar o nível da mão-de-obra às expectativas do mercado, assim como atender as exigências tecnológicas.

De acordo com Fleury e Fleury (2000), a rotação contribui para que os funcionários vivenciem novas situações de trabalho e compreendam o processo de elaboração do produto. A rotação entre posições, através da qual, segundo os autores, os funcionários poderiam compreender a contribuição das diferentes posições para o sistema-empresa, não é realizada pela empresa;

Gestão da qualidade: Não se trata de um meio, mais de uma certificação que possibilita aos funcionários a aprendizagem através da disseminação de conhecimento. Por meio dessa certificação, todos os processos realizados na empresa são documentados em folhas de instrução e divulgados para os funcionários. Dessa maneira, o funcionário compartilha o conhecimento com todos os membros da equipe de trabalho. As normas estabelecidas por meio do processo de gestão da qualidade contribuem para o desenvolvimento do conhecimento organizacional na medida em que as tarefas realizadas por uma equipe de trabalho são documentadas e divulgadas para a equipe.

Assim como nas demais empresas, buscou-se saber o que a empresa C entende por aprendizagem organizacional.

De acordo com o respondente, *“aprendizagem organizacional é a possibilidade de absorção das experiências, adaptando-se ao ambiente e suas contingências, com eficiência e flexibilidade, utilizando seus recursos humanos e inovações tecnológicas como facilitadores do processo e alavancagem de diferenciais competitivos (sic)”*.

Na visão do respondente da empresa C, a aprendizagem organizacional está relacionada com o desenvolvimento dos recursos humanos, aliada à inovação com o objetivo de atingir vantagem competitiva.

4.4. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

As empresas escolhidas para a realização da pesquisa estão inseridas no porte de grande empresa, de acordo com dados estabelecidos pelo Sebrae - Serviço de Apoio a Micros e Pequenas Empresas -, como mostra o Quadro 1:

Quadro 1: Porte da empresa

Porte da empresa	Número de empregados	
	Empresa de comércio e serviço	Empresa industrial
Microempresa	até 9 empregados	até 19 empregados
Pequena empresa	de 10 a 49 empregados	de 20 a 99 empregados
Média empresa	de 50 a 99 empregados	de 100 a 499 empregados
Grande empresa	acima de 99 empregados	acima de 499 empregados

Fonte: Sebrae (2002)

Por se tratar de empresas industriais, elas devem possuir acima de 499 funcionários. É o que mostra o Quadro 2

Quadro 2: Número de funcionários

EMPRESAS	Funcionários diretos	Funcionários terceirizados	Total
Empresa A	864	350	1214
Empresa B	1000	300	1300
Empresa C	520	313	833

Elaborada pela autora

São empresas de grande porte, com diferentes origens, ramos de atuação e datas de instalação, o que pode ser observado no Quadro 3:

Quadro 3: Características das empresas

EMPRESAS	Origem	Ramo de atuação	Ano de instalação
Empresa A	Norte-americana	têxtil	1984
Empresa B	brasileira	têxtil	1949
Empresa C	alemã	Automobilística	1996

Elaborada pela autora

As três empresas pesquisadas localizam-se no interior do Estado de São Paulo. Um outro fator interessante é que a empresa A é uma *joint venture* com a empresa B. Mas, como já foi salientado, a política de Recursos Humanos de uma empresa, assim como qualquer outra tomada de decisão, não está relacionada com a outra empresa.

É importante ressaltar que a capacidade da organização de aprender envolve também o nível de qualificação de seus funcionários. Desse modo, quanto mais indivíduos qualificados a empresa possuir, maior será sua capacidade e facilidade de adquirir conhecimentos e competências essenciais para o desenvolvimento organizacional.

Tabela 1: Relação da formação escolar dos funcionários

	Ensino		
	fundamental	médio	superior
Empresa A	25%	65,97%	9,03%
Empresa B	8%	70%	20%
Empresa C	0,2%	84,2%	15,6%

A Tabela 1 traz o índice de escolaridade dos funcionários de cada empresa. Percebe-se que a empresa C sobressai-se nesse aspecto. O 0,2% corresponde a funcionários que possuem apenas o ensino fundamental; trata-se dos funcionários portadores de alguma deficiência. A empresa C nem mesmo contrata funcionários que não tenham o ensino médio completo, com exceção daqueles portadores de alguma deficiência. Por esse motivo, a empresa C não oferece Telecurso 2000 aos seus funcionários. Já as empresas A e B oferecem o ensino fundamental e o médio para aqueles funcionários que não os possuem. Na empresa B ainda existe uma parcela de funcionários que não possuem nem mesmo o ensino fundamental. Trata-se de pessoas idosas que fazem parte do quadro de funcionários da empresa há muito tempo, o que proporciona, de acordo com o respondente, a impossibilidade de demiti-los.

O Telecurso 2000, desenvolvido na empresa A e B, é um importante meio de aquisição de conhecimento individual, que, conseqüentemente, pode ser utilizado no desenvolvimento do conhecimento organizacional.

Em termos de formação escolar, a empresa C é composta por um quadro de funcionários mais qualificados que o das empresas A e B, com 99,8% dos funcionários com ensino médio completo. Deve-se observar, no entanto, que as empresas A e B, por meio do Telecurso 2000 implantado na empresa, estão caminhando na mesma direção que a empresa C.

Para se obter uma análise mais clara, os dados obtidos na pesquisa foram classificados de acordo com variáveis consideradas importantes no processo de aprendizagem organizacional, com base na teoria exposta pelos autores referenciados neste trabalho:

Variável 1: Comunicação – A organização não vive sem comunicação. Uma comunicação eficaz, além de ocasionar um melhor desempenho para a organização, é necessária no desenvolvimento da aprendizagem organizacional.

Variável 2: Treinamento – Considerado um dos meios mais comumente citados para se aprender, é de vital importância no processo de aprendizagem dos indivíduos e, conseqüentemente, da organização.

Variável 3: Trabalho em equipe – O trabalho realizado em equipe facilita a comunicação entre os funcionários, colaborando com a realização de uma aprendizagem em grupo.

Variável 4: Tecnologia da Informação – Além de serem indispensáveis no atual mundo da administração e dos negócios, a Tecnologia da Informação tem o objetivo de transmitir informações com maior rapidez às pessoas.

Variável 5: Inovação – A inovação é um sinal de que a aprendizagem está em andamento. Ela é um resultado da aprendizagem.

As variáveis são analisadas por meio de tabelas classificadas com base nos dados obtidos através do questionário aplicado nas empresas pesquisadas. Na seqüência de cada tabela, são analisados os dados baseados no questionário e na entrevista realizada pelo responsável de cada empresa, bem como os demais dados coletados na empresa por meio dos métodos utilizados citados na metodologia do trabalho.

1. Comunicação: A comunicação é um fator considerado importante no processo de aprendizagem organizacional. De acordo com Antonacopoulou (2001), a comunicação, juntamente com a estrutura organizacional e a cultura, é reconhecida como tendo um significado importante no processo de aprendizagem, podendo ela atuar também como barreira se não for eficaz na empresa.

Tabela 2: Respostas das empresas sobre comunicação

Questões	Empresa A	Empresa B	Empresa C
- Em relação à comunicação dos funcionários	é adequada	é adequada	poderia ser melhor
- A empresa oferece um ambiente que propicia uma melhor comunicação entre seus funcionários	adequado	adequado	adequado
- Como é o relacionamento entre os funcionários em geral	muito bom	muito bom	muito bom
- E entre os níveis hierárquicos	muito bom	muito bom	muito bom
- Qual é a grandeza de importância de um bom relacionamento dentro da empresa	vital	importante	vital
- Quando um funcionário sai da empresa, seu conhecimento Permanece	quase sempre	sempre	às vezes

Com base nos dados expostos na Tabela 2, pode-se perceber que a comunicação atinge um nível mais favorável nas empresas A e B. A empresa C acredita que esse aspecto poderia ser melhorado entre seus funcionários. No que se refere ao relacionamento entre os funcionários, incluindo o nível hierárquico, o qual atinge um nível satisfatório nas três empresas, é considerado um item de grande relevância na transferência de informações.

De acordo com Davenport e Prusak (1998), na medida em que há um bom relacionamento, a comunicação torna-se possível, o que, conseqüentemente, facilita a exposição de idéias, momento propício para a transferência do conhecimento entre os funcionários. Um ambiente que colabora com o desenvolvimento da comunicação é de vital importância para a disseminação do conhecimento tácito, ou seja, o conhecimento que está embutido na mente das pessoas, que muitas vezes é difícil de ser transferido a outras pessoas. O conhecimento explícito, porém, é mais fácil de ser comunicado pelos funcionários. Por meio de documentação, esse tipo de conhecimento é transferido para os funcionários da organização. A empresa A, por exigência das normas de qualidade, documenta a tarefa realizada pelas células de

manufatura. A empresa B, por meio do POP (Procedimento Operacional Padrão), também documenta as atividades realizadas pelo grupo. As informações apresentadas nesse documento ficam expostas num local de acesso para os funcionários do departamento, para que todos tenham conhecimento do que foi realizado. A empresa C, que também trabalha em células, compartilha as informações e o conhecimento com os membros da equipe por meio da gestão da qualidade, a qual estabelece que os processos sejam registrados em folhas de instrução.

Através da documentação das tarefas realizadas pelas equipes de trabalho, as empresas A, B e C ressaltam que o conhecimento dos funcionários permanece na empresa. Vale, entretanto, fazer aqui uma consideração acerca dessa afirmação. O conhecimento documentado através de normas da qualidade se refere ao conhecimento obtido através das tarefas realizadas pela equipe de trabalho. Dessa forma, não se trata de documentar um conhecimento individual do funcionário. Disso, conclui-se que o conhecimento do funcionário não permanece na empresa quando ele não faz mais parte do seu quadro de funcionários.

É importante salientar que as informações e conhecimentos decorrentes do processo de trabalho em equipe são compartilhados, nas três empresas, apenas pelos funcionários de uma determinada célula, ou equipe de trabalho. Um trabalho em conjunto, entre todos os departamentos, o qual facilitaria a transferência de conhecimentos e informações para toda a empresa, ainda é desfavorável nas empresas pesquisadas.

Tabela 3: Relação dos meios de comunicação

Meios de comunicação utilizados nas empresas	
Empresa A	<ul style="list-style-type: none">- conversas em refeitórios- conversas em horário de serviço- reuniões- quadros informativos- jornal- café da manhã com a diretoria

	<ul style="list-style-type: none"> - atividades para integração dos funcionários - <i>networking</i>
Empresa B	<ul style="list-style-type: none"> - conversas em refeitórios - reuniões de 15 minutos - atividades para integração dos funcionários - quadro de avisos - jornal com "Palavra do Presidente" - palestras educativas
Empresa C	<ul style="list-style-type: none"> - conversas em horário de serviço - conversas em refeitórios - reuniões - quadro de avisos e outdoors - jornal da empresa - carta aos familiares - vídeos

A Tabela 3 traz uma amostra dos meios de comunicação utilizados nas empresas A, B e C. Alguns meios são semelhantes nas três empresas, como, por exemplo: a divulgação de jornais e quadros de avisos, que têm como objetivo disseminar as informações da empresa para todos os funcionários; e a realização de reuniões, que têm o objetivo de transmitir informações e também apresentar problemas surgidos no ambiente de trabalho. A empresa B se sobressai na medida em que apresenta uma atividade que tem como objetivo atingir não apenas os funcionários da empresa, mas também seus familiares. As palestras educativas realizadas pela empresa B foram criadas para levar informações aos funcionários e seus familiares, através da discussão de temas relevantes para uma melhor qualidade de vida, fator considerado, por muitos estudiosos, de vital importância para o desenvolvimento organizacional. Essas palestras, além de aumentar o conhecimento de seus funcionários, podem melhorar a qualidade de vida dos mesmos. A empresa C traz outro meio de comunicação que também atinge as famílias dos funcionários. Trata-se da carta aos familiares, que tem como objetivo levar à família dos funcionários qualquer informação estabelecida na empresa.

De acordo com Lei, Hitt e Bettis (2001), a transferência e a recuperação de informações ajudam as empresas a adquirirem conhecimento tácito e universal. Essas bases de conhecimento auxiliam o entendimento, a definição e a

solução de problemas complexos de maneira exclusiva, contribuindo, assim, para o desenvolvimento das competências principais.

É importante salientar que não são todos os meios de aprendizagem organizacional, que desenvolvem a comunicação dentro das empresas pesquisadas, que apresentam todos os aspectos que levam a uma aprendizagem eficiente. Por exemplo, a comunicação estabelecida por meio de conversas em refeitórios, conversas em horário de serviço ou mesmo em atividades para integração dos funcionários não apresentam todos os itens citados (na parte teórica deste trabalho) por Gagné (1976) para se obter uma aprendizagem eficiente. Essas atividades dirigem o pensamento da pessoa que está aprendendo, orienta a direção do seu pensamento e induz a transferência de conhecimentos. Porém, na maioria das vezes, conversas informais entre funcionários não avaliam o rendimento da aprendizagem, como também não têm o objetivo de proporcionar um *feedback* da pessoa que está aprendendo. No entanto, essas atividades são importantes para a transferência de informações, o que não representa necessariamente que o funcionário aprendeu ou não.

Os jornais, quadros de avisos e *outdoors* também atingem a atenção do funcionário, transmitem informações, mas não avaliam o alcance da aprendizagem. Assim como conversas e atividades de integração, tais meios têm o objetivo de levar informações aos funcionários.

No que se refere a reuniões, *networkings* e palestras educativas, a aprendizagem demonstra atingir maior eficiência no processo de aprendizagem de acordo com os aspectos citados por Gagné (1976). Essas atividades são capazes de apresentar uma combinação de recursos para se obter uma aprendizagem eficiente, como, por exemplo, apresentar estímulos na medida em que utilizam objetos exteriores a pessoa que está aprendendo como figuras, textos, exemplos, etc. Além de dirigir a atenção do funcionário e induzir a transferência de conhecimentos, tais atividades formulam situações que atendam as finalidades de avaliação da aprendizagem na medida em que

espera-se uma resposta ou modificação no comportamento do funcionário que tenha participado das reuniões ou palestras.

2. Treinamento: O treinamento é um importante meio para o funcionário adquirir novos conhecimentos e competências. É importante salientar que a aquisição de conhecimento por si só não agrega valor para a organização. É preciso que o conhecimento seja colocado em prática, transformando-se em competências relevantes para o desenvolvimento da organização (Sveiby, 1998).

Tabela 4: Horas de treinamento

	Horas de treinamento no ano de 2001
Empresa A	Mínimo de 40 horas por funcionário
Empresa B	a empresa não tem esse dado calculado
Empresa C	93 horas por funcionário

A Tabela 4 mostra que a empresa C tem um investimento maior em horas de treinamento para seus funcionários. Esse investimento é voltado para todos os funcionários igualmente. A empresa B, por outro lado, investe mais nos funcionários da alta gerência. Embora a empresa B não tenha o número de horas de treinamento calculado pela empresa, ela salienta que os primeiros quarenta e cinco dias de contratação de um funcionário é apenas de treinamento. Nesse período, o funcionário tem conhecimento das metas da empresa e também de sua função. A empresa A, entretanto, traz um programa de treinamento extenso para seus funcionários. O Programa *Workshop* Universidade Nylon é composto por *workshops* e treinamentos voltados para todos os funcionários da empresa. Além de oferecer treinamentos específicos para cada área, de acordo com a necessidade dos funcionários, o programa também discute temas relevantes para o desenvolvimento da organização. Um item interessante é que, em determinados treinamentos ou *workshops*,

funcionários da própria empresa são responsáveis por sua realização. Dessa maneira, se o funcionário tem conhecimento sobre determinado assunto, esse conhecimento é transferido para seus colegas de trabalho.

Tabela 5: Treinamentos utilizados nas empresas

Tipo do treinamento	Frequência de utilização		
	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Treinamento interno	frequentemente	frequentemente	permanentemente
Treinamento externo	às vezes	frequentemente	frequentemente
Treinamento <i>online</i>	raramente	raramente	às vezes

A Tabela 5 mostra os tipos de treinamentos mais utilizados pelas empresas pesquisadas. A empresa C sobressai nesse aspecto, considerando-se que ela é a empresa que mais investe em treinamentos por funcionários, como foi exposto na Tabela 5.

O treinamento interno se refere àquele desenvolvido pela própria empresa, geralmente elaborado pelo Departamento de Recursos Humanos para suprir uma necessidade ou mesmo solucionar um problema. O treinamento externo é desenvolvido por outras instituições e que tem o objetivo de oferecer à empresa determinados conhecimentos de que esta necessita para o pleno desenvolvimento de sua função. O treinamento *online* é aquele feito por meio do ensino à distância, ou seja, via internet. Percebe-se que este último não é muito utilizado em nenhuma das empresas pesquisadas. A empresa A, como já foi citado, possui um programa de treinamento extenso, valorizando a utilização do treinamento interno. A preocupação dessa empresa em desenvolver treinamentos internos para aumentar o desempenho de seus funcionários é clara. Esses treinamentos, como citado anteriormente, são classificados em

dois grupos: Treinamentos Modulares Básicos e Treinamentos Modulares Intermediários. O primeiro, voltado para funcionários facilitadores, está mais preocupado em desenvolver competências essenciais para atingir uma boa relação com o grupo de trabalho, pois desenvolve temas como autoconhecimento, autocontrole, sociabilidade, etc. Já o segundo tipo de treinamento, voltado para supervisores, tem o objetivo de desenvolver competências gerenciais. Sendo assim, os temas desenvolvidos são *empowerment*, resolução de conflitos, estilos de liderança, criatividade e inovação, líder do futuro, etc.

A empresa B, de acordo com seu respondente, mantém uma parceria com uma instituição de ensino, o Senai, com o objetivo de aumentar o desempenho de seus funcionários. Na medida em que a empresa detecta a necessidade de um curso específico, o Senai é responsável para desenvolvê-lo e realizá-lo. Nesse sentido, a empresa B está preocupada em desenvolver competências técnicas, ou seja, competências que estejam voltadas para a realização de uma determinada tarefa.

Vale acrescentar aqui que, embora não se trate de treinamento, a empresa C mantém um convênio com uma universidade federal localizada na mesma cidade. A universidade não oferece treinamentos, mas colabora com o desenvolvimento do conhecimento dentro da empresa na medida em que elas (universidade e empresa) são integrantes de uma parceria. Cabe ressaltar aqui a importância da cooperação entre universidades e empresas para o desenvolvimento de conhecimentos e competências necessários para o desenvolvimento da organização.

Tabela 6: Utilização dos treinamentos

Questões	Empresa A	Empresa B	Empresa C
- Os treinamentos oferecidos na empresa são de responsabilidade	geralmente	sempre	geralmente

de da própria empresa			
- Esses treinamentos estão baseados nos objetivos e metas da empresa	sempre	sempre	sempre
- A empresa oferece cursos ou treinamentos para seus funcionários além dos necessários para o exercício de sua função	com freqüência	com freqüência	com freqüência
- É feita uma avaliação do treinamento visando resultado na empresa	com freqüência	com freqüência	sempre

A Tabela 6 demonstra a importância dos treinamentos para cada empresa. As três empresas pesquisadas salientam que os treinamentos sempre estão relacionados com as metas da empresa. Também concordam com a necessidade de avaliar o resultado que o treinamento causou no desenvolvimento da organização. Na empresa A, no que se refere aos treinamentos oferecidos aos funcionários, diversos temas, além dos necessários para o exercício da função, são discutidos através de Treinamentos Modulares Básicos e Treinamentos Modulares Intermediários. Como citado anteriormente, nesses treinamentos são discutidos temas como autoconhecimento, autocontrole, mudanças, criatividade e inovação, resoluções de problemas, visão do futuro, dentre outros. Temas importantes não apenas para o desenvolvimento organizacional, mas também para o desenvolvimento do próprio ser humano. Os *workshops*, realizados pela empresa A, também oferecem oportunidade para o desenvolvimento individual do funcionário. A Sessão Cinema é um exemplo, pois, através de um filme, vários assuntos são discutidos com o objetivo de alcançar uma mudança de valores. A empresa B, como já foi citado, oferece palestras educativas que

transmitem informações e conhecimentos aos seus funcionários. Essas palestras têm o objetivo de levar conhecimentos gerais não apenas para seus funcionários, mas também para suas famílias. A empresa C dá aos seus funcionários a possibilidade de eles realizarem cursos de idioma. É certo que todas as empresas têm como principal objetivo atingir o desenvolvimento da organização. Mas, para tanto, na medida em que investem em seus funcionários, estão investindo no ser humano. Na medida em que o funcionário aprende para melhorar o desempenho da empresa, ele está também aumentando seu conhecimento individual, o que leva à formação da pessoa como ser humano e não apenas como trabalhador.

A aprendizagem desenvolvida por meio do treinamento é, na maioria das vezes, para desenvolver no indivíduo a formação profissional. Ou seja, a intenção é garantir que o funcionário aprenda determinada função ou tarefa.

É interessante observar também que os tipos de treinamentos existentes nas empresas pesquisadas são diferenciados de acordo com o nível hierárquico. Em relação a esse aspecto, Manfredi (1999) salienta que a noção de hierarquia dos postos de trabalho é estabelecida a partir de uma escala de qualificação profissional. Desse modo, demonstra a aprendizagem ter também um papel político-ideológico, o qual funciona como mecanismo de acesso a posições mais qualificadas.

Com base nas especificações de Gagné (1976), os treinamentos, além de dirigir a atenção do funcionário, guiar seu pensamento, induzir a transferência de conhecimento, também apresenta recursos para uma avaliação do rendimento da aprendizagem, assim como proporciona um *feedback* na medida em que a empresa espera um resultado do aprendizado obtido por meio do treinamento, com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional.

3. Trabalho em equipe: O trabalho em equipe, além de favorecer a comunicação entre os funcionários, estimula a aprendizagem em grupo.

Segundo Senge (1990), a aprendizagem por meio de equipes ajuda a transformar as aptidões coletivas ligadas ao pensamento e à comunicação, de maneira a fazer com que grupos de pessoas possam desenvolver inteligência e capacidades num nível maior que a soma dos talentos individuais.

Tabela 7: Relação da realização de trabalho em equipe

Questões	Empresa A	Empresa B	Empresa C
A empresa trabalha em equipe	sempre	sempre	sempre
As equipes fazem reuniões para verificar erros e experiências	sempre	sempre	sempre
Quando termina uma tarefa, a equipe documenta o que aprendeu	com freqüência	sempre	às vezes
Esse conhecimento documentado é disseminado para as demais áreas da empresa	às vezes	às vezes	às vezes
Os departamentos trabalham em conjunto	freqüentemente	freqüentemente	algumas vezes
Como é o entrosamento entre todos os departamentos da empresa	muito bom	muito bom	deveria ser melhor

A Tabela 7 demonstra a importância do trabalho em equipe realizado em cada empresa. Por meio do trabalho em equipe, as empresas possibilitam a aprendizagem em grupo, importante item para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional. Na empresa A, os funcionários se dividem em times de alta performance, células de manufatura e times multifuncionais para realizarem o exercício de sua função. Além desses meios, na empresa A, o conhecimento também é compartilhado e desenvolvido através do grupo tarefa. Como já citado, trata-se de uma atividade desenvolvida por um grupo de

funcionários com o compromisso de realizar, no prazo de um ano, um objetivo criado por eles. A premiação do grupo é uma certa quantia em dinheiro. Na empresa B, os funcionários também se dividem em células para a realização de seus trabalhos, o que colabora para o compartilhamento do conhecimento entre os membros daquele grupo. Além disso, são realizadas reuniões de 15 minutos pelos funcionários. Esse tipo de reunião, no entanto, é mais comum em alguns departamentos, como o de Marketing e o de Logística. A empresa C, assim como as demais, subdivide seus funcionários em células e equipes de trabalho. É comum nas três empresas pesquisadas a documentação das tarefas realizadas pelas células, ou equipes de trabalho, devido às exigências das normas de qualidade certificadas nas empresas. Deve-se observar que, nesse caso, as falhas também são notadas por todas as empresas. O conhecimento que é documentado de acordo com cada área é disseminado, na maioria das vezes, apenas dentro de cada departamento, não possibilitando que toda empresa tenha conhecimento das tarefas realizadas em cada área. A importância do trabalho em equipe, de acordo com Salerno (1999), é o desenvolvimento de habilidades, de aprendizado mútuo e de troca de experiências. Para Senge (1990), a aprendizagem em grupo começa com diálogo, através do qual os membros de uma equipe se comunicam, levam idéias preconcebidas e participam de um raciocínio em grupo. Segundo o autor, a aprendizagem por meio de equipes traz um resultado extraordinário para a empresa e desenvolve com maior rapidez seus funcionários.

O trabalho em equipe facilita a transferência de conhecimentos por meio de discussões e diálogos que estabelecem troca de informações. De acordo com Moreira e Masini (1982), novas idéias e informações podem ser aprendidas a partir do momento em que conceitos relevantes e inclusos estejam adequadamente claros e disponíveis na estrutura cognitiva do indivíduo e funcionem, dessa maneira, como ponto de partida para novas idéias e conceitos.

4. Tecnologia da Informação (TI): A TI é um importante meio para a transferência, armazenamento e aquisição de conhecimento individual e

organizacional. Segundo Drucker (2000), as empresas, principalmente as grandes, são obrigadas a se transformarem em organizações baseadas na informação.

Tabela 8: Recursos de Tecnologia da Informação utilizados pelas empresas

	Meios
Empresa A	banco de dados internet intranet
Empresa B	banco de dados internet intranet
Empresa C	banco de dados internet intranet

A Tabela 8 mostra os recursos de TI utilizados pelas empresas. É comum que, em toda e qualquer empresa, principalmente as do porte das empresas pesquisadas, exista um banco de dados disponível com informações sobre a organização. Há também a inclusão de internet e intranet dentro da empresa para que seus funcionários tenham acesso a outras informações, além daquelas inerentes à empresa. A empresa C, de acordo com seu respondente, possui quiosques com acesso à internet em alguns lugares da empresa. É, entretanto, objetivo da empresa criar um quiosque em cada área da empresa para que todos os funcionários tenham acesso a mais informações e conhecimentos. O uso da TI serve para estruturar a busca de conhecimento tácito (conhecimento embutido na mente das pessoas) e de conhecimento explícito (documentos e base de dados). A internet, meio utilizado pelas três empresas, também é um importante meio de disseminação e aquisição do conhecimento.

De acordo com Alliprandini e Silva (2000), outra vantagem que a internet traz para a empresa é a facilidade de integração com outros sistemas, internos ou externos à empresa. “Internamente, isso será útil como ferramenta de treinamento virtual das pessoas na empresa, devido ao baixo custo envolvido e a rapidez em conectar-se várias pessoas em pontos remotos ou diferentes fábricas da corporação. Externamente, facilitará um portal na internet”. Oliveira Jr., Fleury e Child (2001) citam o exemplo da empresa Alfa, que, através da intranet da empresa, pode contatar seus gerentes nos quatro continentes do mundo, em tempo real, quando um concorrente de um cliente lançou um novo produto. Por meio da TI, pode-se contatar todas as unidades da empresa sobre uma determinada situação.

5. Inovação: A inovação, como citado anteriormente, é produto da aprendizagem organizacional; assim, novas idéias e lançamento de novos produtos representam que a empresa está aprendendo. Garvin *et al* (1998) ressaltam que a capacidade de criar é uma das maneiras de se aprender.

Tabela 9: Capacidade de inovação das empresas

Questões	Empresa A	Empresa B	Empresa C
É fácil, simples e aberta a possibilidade de exposição de idéias, sugestões, opiniões, mesmo divergentes, dos Funcionários	freqüentemente	freqüentemente	freqüentemente
Os funcionários que dão idéias para a empresa são da alta gerência	muito raramente	geralmente	geralmente
A empresa faz experimentos para obter um novo produto ou serviço	algumas vezes	permanentemente	permanentemente
Como é a capacidade de inovar da empresa	muito boa	muito boa	muito boa
Em relação a que a empresa inova	produtos organização do trab. funcionários meio ambiente	produtos organização trab.	produtos organização do trab. funcionários atuação social

A Tabela 9 mostra a capacidade de inovação de cada empresa. É importante salientar que um ambiente que possibilita a exposição de idéias de seus funcionários é um ambiente propício à inovação. As empresas A, B e C alegam oferecer abertura para seus funcionários colaborarem com seu crescimento. Nas empresas B e C, os funcionários que geralmente dão sugestões e opiniões são os pertencentes à alta gerência, diferentemente da empresa A. Na empresa A todos os funcionários dão sugestões. No ano de 2000, por exemplo, 74 sugestões de funcionários foram incorporadas à empresa. Esse número cresceu nos dois últimos anos. Em 2001, foram 130 sugestões e, em 2002, foram incorporadas à empresa 424 sugestões. Percebe-se um notável aumento na disposição dos funcionários em colaborar com o desempenho organizacional da empresa A. As empresas B e C realizam experimentos para obter um novo produto. A empresa B, inclusive, faz esses experimentos, muitas vezes, a pedido de seu cliente. A empresa B, nos últimos três anos, lançou três novos produtos. De acordo com o respondente, a inovação por meio de novos produtos é responsável por 40% do faturamento da empresa. Além do aumento no faturamento da empresa B, a crescente exportação dos produtos justifica a importância e o crescimento na difusão do conhecimento. A empresa C, desde o seu início, em 1996, até 2002, ou seja, num período de seis anos, aumentou o número de produtos fabricados pela empresa. Em 1996, a empresa fabricava apenas um tipo de motor de automóvel; hoje esse número aumentou para treze. Além disso, a empresa C sempre inova no desempenho humano, por meio de treinamentos. Em 2002, por exemplo, a empresa criou um programa para a admissão de doutores recém-formados, com o objetivo de aumentar o nível de conhecimento e competências organizacionais. Além de inovações através de novos produtos, é importante que a empresa invista na organização do trabalho e também em seus funcionários. A empresa A preocupa-se com inovações relacionadas ao meio ambiente, aspecto hoje muito discutido devido à sua degradação. A empresa C também inova através da atuação social, colaborando com o desenvolvimento de atividades voltadas para a comunidade carente da cidade.

De acordo com Ayas (2001), a inovação compreende o esforço cumulativo desde a criação de uma nova idéia até sua comercialização, envolvendo a aplicação e o uso efetivo do conhecimento. “Quando o processo de inovação é percebido como uma atividade de produção de mudança, há um desafio adicional envolvido no processo: uso ótimo da oportunidade de aprender e adaptar”.

Embora não seja indicado neste trabalho como e quanto a aprendizagem organizacional influencia no desenvolvimento das empresas, é importante abordar os dados obtidos nelas no que concerne à inovação e contribuição de novas idéias.

A Tabela 10 apresenta o número de sugestões dos funcionários incorporadas à empresa nos últimos três anos.

Tabela 10: Número de sugestões utilizadas pelas empresas em 2000, 2001 e 2002

	Número de sugestões dos funcionários
Empresa A	628
Empresa B	dado não calculado
Empresa C	173

A empresa A se sobressai nesse aspecto, enquanto a empresa B não tem esse dado calculado.

Observa-se que a empresa B não fornece algumas informações, pois não tem dados documentados e armazenados. Tal atitude desfavorece a aprendizagem organizacional no que diz respeito à retenção de informações da própria empresa.

A Tabela11 apresenta o número de produtos lançados nos últimos três anos.

Tabela 11: Produtos lançados nos anos 2000, 2001 e 2002

Empresas	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Produtos lançados	32	3	7

Segundo considerações de Porter (1985), a inovação é atualmente percebida como um dos fatores mais importantes de competitividade; além disso, ela é considerada decisiva para a competitividade entre as nações.

Como observado na Tabela 11, a empresa A tem maior número de produtos lançados nos últimos três anos em relação às empresas B e C. Tal aspecto demonstra que a capacidade de inovação da empresa A tem sido superior à das demais empresas pesquisadas.

De acordo com Rodrigues (2001), “a conscientização de que o conhecimento, as idéias e a inteligência podem ser transformados em produtos concretos e, então, ter um valor de utilidade agregado a eles, transformou a maneira como esses ativos são vistos e tratados pelas organizações. Seu valor estratégico é celebrado não apenas no âmbito das organizações privadas, como também é reafirmado em vários manuais e receitas de administração nos quais as organizações, como sistemas que aprendem, são levadas a detectar manifestações de inteligência e transformá-las em mercadoria”.

A Tabela 12 apresenta o faturamento anual dos últimos três anos das empresas pesquisadas.

Tabela 12: Faturamento dos anos 2000, 2001 e 2002 das empresas em milhões de reais

Faturamento	Empresa A	Empresa B	Empresa C
2002	R\$ 301.596	R\$ 350.000	Dado Não revelado
2001	R\$ 270.652	R\$ 340.000	
2000	R\$ 229.142	R\$ 335.000	

O aumento do faturamento da empresa A é maior em relação ao da empresa B. A empresa C não tem esse dado calculado, pois o faturamento não é calculado, sendo que seus produtos são fornecidos para três plantas clientes através de abastecimento de motores nas quantidades solicitadas pelas unidades fabris da empresa localizadas em três cidades do Estado de São Paulo.

Como demonstrado na Tabela 12, a empresa A teve seu faturamento aumentado em aproximadamente 18% no ano de 2000 para o ano de 2001, e em torno de 11% no ano de 2001 para o ano de 2002. A empresa B aumentou seu faturamento em aproximadamente 1,5% no ano de 2000 para o ano de 2001, e cerca de 3% no ano de 2001 para o ano de 2002. Nota-se que o aumento no faturamento da empresa A é maior que o da empresa B. Embora a aprendizagem organizacional não seja o único indicador que favorece o desempenho da organização, é importante considerar que as práticas realizadas pela empresa A colaboram para seu crescimento e desenvolvimento.

Observou-se, através da pesquisa realizada nas três empresas, que a empresa A sobressai-se na questão da aprendizagem organizacional, considerando-se as variáveis expostas no decorrer do trabalho.

Com relação à comunicação, verifica-se que, embora as empresas A, B e C considerem ter um ambiente que propicia a comunicação entre seus funcionários e departamentos, a empresa A é favorecida nas atividades que possibilitam a comunicação entre seus funcionários.

Na variável correspondente ao treinamento, percebe-se que a empresa A se sobressai com relação ao programa de treinamento desenvolvido por ela, que favorece a aquisição de conhecimento individual e organizacional. Em relação a horas de treinamento investido em funcionários, a empresa C é favorecida na medida em que investiu em cada funcionário, no ano de 2001, 93 horas, ou seja, mais que o dobro que a empresa A. A empresa B, por outro lado, não tem esse dado calculado.

No tocante à questão do trabalho em equipe, observa-se que as três empresas pesquisadas realizam trabalho em grupo por meio de times, células ou grupo-tarefa. É importante salientar aqui que o conhecimento desenvolvido pelo grupo, na maioria das vezes, se limita apenas aos funcionários daquele grupo, não sendo difundido por toda empresa. Assim como foi concluído em pesquisa realizada por Terra (1999), observa-se que as pessoas estão basicamente focadas em sua área de trabalho, não havendo um grande estímulo para o aprendizado por meio de formação de *networks* dentro e fora da empresa, com exceção da empresa A, que realiza uma atividade que, por meio de reuniões entre departamentos e unidades da empresa, difunde o conhecimento entre os funcionários.

Por outro lado, Ayas (2001) argumenta que, quando a organização é grande e complexa, é quase inevitável que se lide com partes da organização, em vez de seu todo. Mas a autora levanta questões acerca disso: “Será que esse desafio pode ser superado? Há uma estruturação que seja melhor? Ou deveria haver?” Fica também nesse contexto questões que ainda fazem parte do debate sobre o tema.

Com relação à Tecnologia da Informação, constata-se que as três empresas não se diferenciam, pois possuem as mesmas características. Porém, como já

citado, a TI é, na maioria das vezes, utilizada pelo pessoal do departamento administrativo. Os operários, que correspondem praticamente à maioria dos funcionários da indústria, não têm acesso à TI, mesmo porque a própria função deles não permite.

No tocante à variável inovação, percebe-se que a empresa A também se sobressai em relação às demais na medida em que o número de produtos novos lançados nos últimos três anos é maior que o das empresas B e C, assim como o número de sugestões dos funcionários incorporadas à empresa.

4.5. CONSIDERAÇÕES SOBRE O CONHECIMENTO INDIVIDUAL E O CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Um dos objetivos secundários citados na referente pesquisa é verificar que meios são utilizados para desenvolver o conhecimento individual e o conhecimento organizacional.

Vale fazer aqui algumas considerações que foram observadas no decorrer do estudo e que trouxeram alguns questionamentos.

Como citado anteriormente, com base nas especificações de Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é desenvolvido por indivíduos; e a organização não pode criar conhecimento sem eles. Dessa forma, levando em consideração essa teoria, todos os meios de aprendizagem organizacional citados no decorrer do trabalho desenvolvem, num primeiro momento, o conhecimento individual e, num segundo momento, contribui para o aumento do conhecimento organizacional.

Oliveira Jr. (2001) ressalta, entretanto, que a afirmação acima não é consensual, citando que Spender *apud* Oliveira Jr. (2001) confronta o ponto de vista de Nonaka e Polanyi com base no conceito de conhecimento desenvolvido por Vigotsky:

“Enquanto Polanyi supunha que a atividade geraria conhecimento tácito que permaneceria privado, Vigotsky argumentava que a atividade moldava a

consciência em formas que eram sociais e que eram eventualmente refletidas na linguagem e na estrutura social. Portanto, o conhecimento prático não está apenas integrado com a prática, mas está também integrado com a consciência da comunidade do praticante”. Sendo assim, o conhecimento é considerado como algo socialmente construído com base na linguagem e nas práticas que são compreendidas e comunicadas a outros membros da sociedade.

Com base nessas especificações, vê-se que o conhecimento organizacional é desenvolvido na própria empresa por meio da integração dos indivíduos.

É importante ressaltar que o conhecimento individual, desenvolvido por determinadas atividades (por exemplo: Telecurso 2000, sessão cinema, curso de idioma oferecido pela empresa, palestras educativas, etc), pode ser transferido para outra empresa através da admissão de funcionários. Mas o conhecimento organizacional, desenvolvido por meio de atividades que favorecem a integração dos funcionários (por exemplo: treinamentos, trabalho em equipe, reuniões para solucionar problemas, *networking*, etc), é dificilmente imitado por outras empresas, pois se trata de conhecimento criado e revelado na prática e compartilhado entre grupos de trabalho.

De acordo com Oliveira Jr. (2001), quando o conhecimento coletivo, fruto da integração dos funcionários da empresa, ajuda esta a criar valor, ele será a base de suas competências essenciais. Esse conhecimento, segundo o autor, pode e deve ser valorizado como uma fonte de vantagem competitiva.

A análise dos dados coletados nesta pesquisa, entretanto, foi desenvolvida com base nas considerações de que algumas atividades favorecem o conhecimento individual e outras o conhecimento organizacional.

Vale ressaltar ainda que o conhecimento é algo profundamente problemático e que as declarações sobre o conhecimento devem ser consideradas apenas como outra forma de conhecimento. Sendo assim, não está claro se existe algum nível de conhecimento que nos dê uma ajuda especial no conhecimento

aplicado, possuído ou usado pelos gerentes ou funcionários de uma organização. Em outras palavras, não está claro se o conhecimento que os acadêmicos criam e trocam seja, de qualquer maneira, fundamentalmente diferente do conhecimento aplicado em uma organização. Não há razão para afirmar que as teorias são fundamentalmente diferentes ou mais puras do que outros tipos de conhecimento. Grande parte do debate na filosofia da ciência é sobre a existência de níveis distintos ou tipos de conhecimento (indaga-se, por exemplo, se as leis científicas são diferentes dos relatórios das observações). Pouco desse prolongado debate epistemológico está refletido na bibliografia sobre Gestão do Conhecimento. Todavia, escolhas epistemológicas profundas sobre como resolver as questões do conhecimento organizacional devem ser feitas (Oliveira Jr., 2001).

Pode-se perceber, com base nas palavras de Oliveira Jr. (2001), que o conhecimento é um assunto complexo de se analisar e que pesquisas na área são bem-vindas para um melhor desenvolvimento do tema. É importante abordar essa questão aqui, pois o conhecimento é o objetivo da aprendizagem organizacional.

Para completar essa idéia, cabe aqui concordar com as considerações de Vasconcelos (2001), que ressalta que o conhecimento e a ignorância co-evoluem, pois o conhecimento novo, ao responder velhas perguntas, abre novos horizontes e impulsiona novas perguntas. O autor ainda faz uma recuperação do pensamento de Sócrates e Cusanus: “Quanto mais uma pessoa sabe, mais essa pessoa não sabe”.

Nos dias atuais, o conhecimento e a ignorância são questões presentes na administração de uma empresa. “Paradoxalmente, é a era do conhecimento que levou o homem ao ápice de sua ignorância (...); têm-se mais conhecimento do que nunca e, ainda assim, a sensação de ignorância e o peso das questões (...) são maiores do que nunca” (Vasconcelos, 2001).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E FUTURAS PESQUISAS

Em todo o momento, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre aprendizagem organizacional para melhor compreender o tema e, talvez, responder algumas indagações. Porém, é importante salientar aqui algo que foi especificado no decorrer de todo o texto, ou seja, o fato de que as informações têm surgido rapidamente, bem como que novos conhecimentos são desenvolvidos no dia a dia, entretanto, uma pesquisa bibliográfica contínua acerca do tema é indispensável para qualquer área do conhecimento.

O principal objetivo da pesquisa foi verificar e analisar os meios que empresas de grande porte têm utilizado e desenvolvido para difundir o conhecimento através do processo de aprendizagem organizacional.

Com base na coleta de dados, foi possível obter, nas três empresas pesquisadas, o modo como elas têm aprendido e, conseqüentemente, crescido no mercado.

A empresa A demonstrou investir em mais programas para seus funcionários que a empresa B e C. Por meio de várias atividades, a empresa A demonstrou estar preocupada em desenvolver as competências de seus funcionários, mesmo que essas sejam voltadas para o desenvolvimento da organização.

A empresa C, por outro lado, investe em mais horas de treinamentos para seus funcionários; apresenta também um quadro de funcionários mais qualificado que as demais. Além disso, conta com o apoio de universidades localizadas na cidade em que atua. Tal aspecto colabora com o desenvolvimento do conhecimento e competências na empresa.

A empresa B, embora não sobressaia em aspectos ligados à aprendizagem organizacional, demonstra uma preocupação com o bem-estar de seus funcionários. Tal atitude, no entanto, pode estar relacionada ao fato de o consultor de Recursos Humanos ser um profissional da área da Saúde.

É importante salientar ainda que as três empresas, talvez por serem de grande porte e, principalmente, por terem o objetivo de permanecer no mercado num mundo competitivo, têm estado preocupadas em desenvolver em seus funcionários competências que sejam relevantes para o desempenho da organização.

Que as empresas possuem conhecimentos e informações, está claro. Mas, o conhecimento por si só não agrega valor para a empresa. É importante investir em conhecimento individual, pois, através da integração entre os indivíduos, o conhecimento organizacional é criado, disseminado e adquirido. A aprendizagem obtida por determinados meios pode levar os funcionários à obtenção de conhecimentos e informações. Porém, são os meios que desenvolvem o conhecimento organizacional que agregarão valor para a empresa. Desse modo, a aprendizagem do funcionário terá valor para a empresa na medida em que ele utilize seus conhecimentos e habilidades em favor da organização.

Por meio do desenvolvimento de habilidades (adquiridas através de treinamentos, cursos, formação escolar, etc), de um ambiente propício à comunicação, de recursos que favorecem a transferência de informações, reuniões, trabalho em equipe e de um ambiente que favorece a inovação, é possível que haja uma integração de conhecimentos, que, conseqüentemente, ocasionará o desenvolvimento de competências. E é por meio das competências de uma empresa que se pode atingir vantagem competitiva. De acordo com Oliveira Jr. (2001), as competências estão enraizadas nas práticas e rotinas da empresa e, por isso, não podem ser negociadas ou imitadas facilmente. Sendo assim, o conhecimento de um indivíduo pode ser adquirido por outra empresa, mas é a competência criada na organização, através da integração do conhecimento de vários indivíduos, que agrega valor a uma empresa. Isso mostra a importância de se realizar várias atividades para favorecer o desenvolvimento do conhecimento individual e a integração dos funcionários.

Segundo Oliveira Jr. (2001), o desafio das empresas hoje está em descobrir as formas pelas quais o processo de aprendizagem organizacional pode ser estimulado e investigar como o conhecimento organizacional pode ser administrado para atender de forma superior às suas necessidades estratégicas.

É certo que a aprendizagem organizacional tem sido considerada uma fonte de valor para as empresas que desejam crescer no mercado. Dessa maneira, é mais importante ainda a realização de pesquisas que relatem sobre esse tema e que desenvolvam essa área de conhecimento que tem se tornado cada vez mais importante para as organizações e, conseqüentemente, para o próprio homem, que tem, através desse processo, desenvolvido suas habilidades e competências.

A importância da aprendizagem organizacional, entretanto, não se limita ao desenvolvimento das empresas. O fato de o trabalhador estar sendo atingido, positivamente, por uma mudança que tem sido necessária para a organização torna a aprendizagem mais gratificante.

Para finalizar, a questão da aprendizagem organizacional é um tanto complexa, pois aborda diversas variáveis importantes no desenvolvimento do tema, as quais estão inteiramente ligadas ao ser humano.

Nesta pesquisa, foram abordados os meios pelos quais a aprendizagem organizacional tem sido utilizada em algumas empresas. Outras questões, porém, foram surgindo no decorrer do trabalho. São elas:

- Como analisar a questão da cultura, do tempo e do poder no contexto da aprendizagem organizacional;
- Como analisar, mais profundamente, a questão do conhecimento e da aprendizagem entre funcionários do chão de fábrica;
- Como analisar o que o funcionário quer aprender e o que a empresa quer que ele aprenda;

- Como são desenvolvidas a disseminação, a aquisição e a transferência do conhecimento em funcionários portadores de algum tipo de deficiência.

Trata-se de questões interessantes e pertinentes que podem colaborar para o desenvolvimento do tema aprendizagem organizacional.

Para finalizar este trabalho, considera-se importante ainda salientar a importância da disseminação do conhecimento para o ser humano. Embora, no decorrer da pesquisa, foi possível verificar a diferença existente entre conhecimento individual, conhecimento organizacional e competência, é relevante salientar que aprender determinado conhecimento é importante para o crescimento do homem, seja como funcionário de uma organização, seja como cidadão. Paulo Freire, um dos maiores educadores do país, dizia que “não há saber mais ou saber menos: há saberes diferentes”. É interessante como a organização necessita, para se desenvolver, tanto do conhecimento e competência da alta gerência como dos funcionários que trabalham na produção. Trata-se de uma dependência, através da qual o conhecimento se complementa com o objetivo de levar a empresa a obter vantagem competitiva. Para tanto, o estudo de como lidar com a disseminação desse conhecimento, ou seja, da aprendizagem em si, tem tornado-se relevante nos dias atuais, considerando que ele tem sido considerado a fonte de valor para trabalhadores e organizações.

BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA E CONSULTADA

AHMED, P. K. Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, v. 1, n. 1, p. 30-43, 1998.

ALLIPRANDI, D. H. e SILVA, S. L. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. In: *Fábrica do futuro: entenda hoje como sua indústria vai ser amanhã*. São Paulo: Banas, 2000.

ANDRÉ, B. M. *Obtenção e disseminação do conhecimento numa empresa pública de informática*. 2001. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis/SC.

ANTONACOPOULOU, E. Desenvolvendo gerentes aprendizes dentro de organizações de aprendizagem: o caso de três grandes bancos varejistas. In: EASTERBY-SMITH, M. BURGOYNE, J. e ARAÚJO, L. *Aprendizagem organizacional e organização da aprendizagem*. São Paulo: Atlas, 2001.

ARGYRIS, C. *Integrating the individual and the organizational*. New York: John Wiley e Sons, 1964.

ARGYRIS, C. *Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ARGYRIS, C. e SCHÖN, D. *Organizational learning II: action*. New York: John Wiley e Son, 1996.

ARGYRIS, C. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. In: *Gestão do conhecimento*. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000

ASSMANN, H. *Metáforas novas para reencantar a educação*. Piracicaba: Unimep, 1998.

AYAS, K. Estruturação de projetos para a aprendizagem e a inovação: lições com a pesquisa-ação em uma companhia manufatureira de aeronaves. In:

EASTERBY-SMITH, M. BURGOYNE, J. e ARAÚJO, L. *Aprendizagem organizacional e organização da aprendizagem*. São Paulo: Atlas, 2001.

BITENCOURT, C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional: a experiência de três empresas australianas. *Revista de Administração Mackenzie*. Ano 3, n. 1, 2002, p. 136-157.

BOWERSOX, D. J., CLOSS, D. e HELFERICH, O. K. *Logistical management: a systems integration of physical distribution, manufacturing support and materials procurement*. New York: McMillan. Chapter 20: Organization, 1986, p. 595-631.

CAMPOS, D. M. S. *Psicologia da aprendizagem*. Rio de Janeiro: Vozes, 1970.

CARVALHO, A. C. B. D.; PORTO, A. J. V. e BELHOT, R. V. Aprendizagem Significativa no Ensino de Engenharia. *Revista Produção*, v.11, n. 1, novembro, 2001.

CARVALHO, L. C. F. *Aprendizagem organizacional como vantagem competitiva*. Disponível em <http://www.ampliar.domcabral.org.br>. Acesso em outubro de 2001.

CELINSKI, L. *Guia para diagnóstico em administração de recursos humanos: roteiros e instrumentos*. Rio de Janeiro: Vozes, 1994

COSTA, P. M. *Investigação das relações entre as características das organizações de aprendizagem e os elementos dos sistemas de qualidade*. 2001. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de São Carlos. São Carlos/SP.

DAHAD, S. S., GUIMARÃES, F. e DANTAS, J. R. Transferência tecnológica e *joint venture* no Brasil. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 55-65, jul/set, 1994.

DAVENPORT, T. H. e PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DE GEUS, A. *A Empresa Viva: como as empresas podem aprender a prosperar e se perpetuar*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIBELLA, A. e NEVIS, E. *Como as organizações aprendem*. São Paulo: Educator, 1999.

DRUCKER, P. O advento da nova organização. In: *Gestão do conhecimento/Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

EASTERBY-SMITH, M. e ARAÚJO, L. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates. In: EASTERBY-SMITH, M. BURGOYNE, J. e ARAÚJO, L. *Aprendizagem organizacional e organização da aprendizagem*. São Paulo: Atlas, 2001.

EASTERBY-SMITH, M. BURGOYNE, J. e ARAÚJO, L. *Aprendizagem organizacional e organização da aprendizagem*. São Paulo: Atlas, 2001.

EDMONDSON, A., BOHMER, R. e PISANO, G. Speeding up team learning. *Harvard Business Review*, oct. 2001.

EISENSTAT, R. A. What corporate human resources brings to the picnic: four models functional management. *Organizational Dynamics*. V. 25, n. 2, 1996, p.7-22.

FINGER, M. e BRAND, S. B. Conceito de organização de aprendizagem aplicado à transformação do setor público: contribuições conceituais ao desenvolvimento da teoria. In: EASTERBY-SMITH, M. BURGOYNE, J. e ARAÚJO, L. *Aprendizagem organizacional e organização da aprendizagem*. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, A. e FLEURY, M. T. L. *Aprendizagem e Inovação Organizacional: as expectativas do Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, A. e FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, A. C. C. e NAKATO, D. N. Organizational learning, learning organization and knowledge management models: a comparison. *VII International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. Salvador/Brasil, 2001.

FLEURY, M. T. L. e OLIVEIRA JR., M. M. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

FRITZ, R. *Estrutura e comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1997.

GAGNÉ, M. *Como se realiza a aprendizagem*. Porto Alegre: Globo, 1976.

GARVIN, D. A. *et al* Aprender a aprender. *HSM Management*, julho/agosto, 1998, p. 58-64.

GARVIN, D. Building a learning organization. *Harvard Business Review*. Julho, 1993.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A. C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

GONÇALVES FILHO, C. e GONÇALVES, C. A. Gerência do conhecimento – desafios e oportunidades para as organizações. *Caderno de Pesquisa em Administração*. São Paulo, v. 8, n.1, jan/mar. 2001.

KOLB, D. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, K. *Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura, 1997.

- KUETHE, J. L. *O processo ensino-aprendizagem*. Porto Alegre: Globo, 1977.
- LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. *Fundamentos da metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1993.
- LEI, D., HITT, M. A. e BETTIS, R. Competências essenciais dinâmicas mediante a metaaprendizagem e o contexto estratégico. In: FLEURY, M. T. e OLIVEIRA JR., M. M. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- MANFREDI, S. M. As metamorfoses da qualificação: três décadas de um conceito. In: *XXIII Encontro Anual da ANPOCS*, Caxambu, 1999, 37p.
- MEDNICK, S. A. *Aprendizagem*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1969.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. *Criação do conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, I. A empresa criadora do conhecimento. *Gestão do conhecimento*. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- OLIVEIRA JR., M. M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In FLEURY, M. T. L. e OLIVEIRA JR., M. M. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- OLIVEIRA JR., M. M., FLEURY, M. T. L. e CHILD, J. Compartilhando conhecimento em negócios internacionais: um estudo de caso na empresa de propaganda. In: FLEURY, M. T. L. e OLIVEIRA JR., M. M. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- PASCHOA, C. *Elementos da dimensão individual da aprendizagem organizacional no processo de desenvolvimento de produto: estudo de caso*

desenvolvido em um time de projeto. 2001. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de São Carlos. São Carlos/SP.

PORTER, M. E. *Competitive Advantage*. New York: Free Press, 1985.

PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias? In: EASTERBY-SMITH, M. BURGOYNE, J. e ARAÚJO, L. *Aprendizagem organizacional e organização da aprendizagem*. São Paulo: Atlas, 2001.

RODRIGUES, S. B. De fábricas a lojas de conhecimento: as universidades e a desconstrução do conhecimento sem cliente. In: . FLEURY, M. T. e OLIVEIRA JR., M. M. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. FLEURY, M. T. e OLIVEIRA JR., M. M. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

RUY, M. *Aprendizagem organizacional no processo de desenvolvimento de produto: estudo exploratório em três empresas manufatureiras*. Dissertação (Mestrado).2002. Universidade Federal de São Carlos.São Carlos/SP.

SALERNO, M. S. Trabalho em grupo: conceito, problema de coordenação, relação em serviços de apoio.In: *Projeto de organizações integradas e flexíveis*. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHULER, R. S. e JACKSON, S. E. Linking competitive strategies with human resource management practices. Miner, J. B. e Crane, D. P., *Advances in the practices, theory and research of strategic of human resource management*. New York: Harper Collins College, 1995.

SEAGOE, M. V. *O processo da aprendizagem e a prática escolar*. São Paulo: Nacional, 1978.

SEBRAE. Definição de Micro e Pequena Empresa (MPEs). *Desenvolvimento Regional*. Disponível em <http://www.sebraesp.com.br>. Acesso em outubro de 2002.

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

SILVA, E. L. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2000.

SPENDER, J. C. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: FLEURY, M. T. e OLIVEIRA JR., M. M. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

STEWART, T. A. *Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998

SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando os patrimônios do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J. C. C. *Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras*. Tese (Doutorado). 1999 Poli-USP. Universidade de São Paulo. São Paulo/SP.

VASCONCELOS, F. C. Da gestão do conhecimento à gestão da ignorância. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 41, n.4, Out/dez, 2001.

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

ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXO 1

ROTEIRO DE PESQUISA

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1. Razão Social:
2. Endereço:
3. Nacionalidade:
4. Ramo de atuação:
5. Principais produtos:
6. Faturamento anual:

Recursos Humanos:

1. Número de funcionários total: _____
2. Número de funcionários diretos: _____
3. Número de funcionários terceirizados: _____
4. Nível de escolaridade dos funcionários
Quantos possuem o ensino fundamental? _____
Quantos possuem o ensino médio? _____
Quantos possuem o ensino superior? _____
5. Horas de trabalho/rotatividade: _____
6. Organograma:

1. Questionário:

O questionário abaixo deve ser respondido com base nas seguintes opções de resposta:

- 1 = sempre
- 2 = com frequência
- 3 = às vezes
- 4 = raramente
- 5 = nunca

nº	Questões	1	2	3	4	5
1.	O funcionário tem conhecimento geral (produtos que fabrica, sua origem, seus objetivos) sobre a empresa					
2.	Ele participa de algum treinamento para fazer parte do corpo de funcionários da empresa					
3.	Ele conhece as metas da empresa					
4.	Os planos de trabalho da empresa são divulgados entre seus funcionários					
5.	A empresa tem um banco de dados de informações sobre seus funcionários					
6.	A empresa tem conhecimento das habilidades e competências dos funcionários além daquelas inerentes ao cargo					
7.	A empresa avalia o desempenho de seus funcionários					
8.	A empresa tem interesse em promover seus funcionários					
9.	A empresa trabalha em equipe					
10.	As equipes de trabalho fazem reuniões para verificar erros e experiências					
11.	Quando termina uma tarefa, a equipe documenta o que aprendeu					
12.	Esse conhecimento documentado é disseminado para As demais áreas da empresa					
13.	A empresa oferece cursos ou treinamentos para seus funcionários além dos necessários para o exercício De sua função					
14.	É feita uma avaliação do treinamento visando o resultado na empresa					
15.	Os funcionários têm acesso à tecnologia da Informação (internet, intranet)					

2. Entrevista/Questionário

1. A empresa realiza reuniões com seus funcionários para solucionar problemas?
 não
 raramente
 algumas vezes
 na maioria das vezes
 quase sempre

2. Quem geralmente participa dessas reuniões para solucionar problemas é a alta gerência?
 não
 raramente
 algumas vezes
 na maioria das vezes
 quase sempre

3. É fácil, simples e aberta a possibilidade de exposição de idéias, sugestões, opiniões, mesmo divergentes, dos funcionários?
 jamais
 raramente
 algumas vezes
 freqüentemente
 permanentemente

4. Os funcionários que dão idéias para a empresa são os da alta gerência?
 muito raramente
 geralmente
 sim, sempre

5. Em relação à comunicação entre os funcionários da empresa?
 poderia ser maior
 é adequada
 é excessiva

6. Através de que meios se dá essa comunicação?
 conversas em horário de serviço
 conversas em refeitórios
 reuniões
 atividades oferecidas pela empresa
 apenas em ambientes fora da empresa
 outras maneiras. Quais?

7. A empresa oferece um ambiente que propicia uma melhor comunicação entre seus funcionários?

- poderia ser melhor
- adequado
- excessivo

8. A empresa documenta suas experiências passadas?

- jamais
- raramente
- algumas vezes
- freqüentemente
- permanentemente

9. Essas experiências são utilizadas como exemplos para novas idéias?

- não
- raramente
- algumas vezes
- na maioria das vezes
- quase sempre

10. A empresa aprende com as experiências de outras empresas?

- nunca
- esporadicamente
- ocasionalmente
- continuamente
- ininterruptamente

11. Que meios a empresa utiliza para aprender com outras empresas?

12. Os treinamentos oferecidos na empresa são de responsabilidade da própria empresa?

- muito raramente
- geralmente
- sim, sempre

13. Esses treinamentos estão baseados nos objetivos e metas da empresa?

- sempre
- quase sempre
- depende do tipo de treinamento
- quase nunca
- nunca

14. Quanto tempo a empresa investiu em treinamento no último ano?

15. A empresa trabalha com rotação de funcionários?

- com todos funcionários
- com funcionários de alguns departamentos apenas
- com nenhum funcionário

16. Por que?

17. A empresa faz experimentos para obter um novo produto ou serviço?

- jamais
- raramente
- algumas vezes
- freqüentemente
- permanentemente

18. Quando um funcionário sai da empresa seu conhecimento permanece?

- sempre
- quase sempre

- às vezes
- quase nunca
- nunca

19. De que maneira?

20. Como é a capacidade de inovar da empresa?

- fraca
- satisfatória
- muito boa
- excepcional

21. Em relação a que a empresa inova?

- produtos
- organização do trabalho
- funcionários
- outros aspectos. Quais?

22. Quando existe um problema, o funcionário tem liberdade para resolvê-lo?

- sempre
- depende do problema
- nunca

23. Como é o relacionamento entre os funcionários em geral?

- totalmente insatisfatório
- deveria ser melhor
- muito bom

24. E entre os níveis hierárquicos?

- totalmente insatisfatório
- deveria ser melhor
- muito bom

24. Qual é a grandeza da importância de um bom relacionamento dentro da empresa?

- vital
- importante
- razoável
- pequeno
- nenhum

25. Como é o entrosamento entre todos os departamentos da empresa?

- totalmente insatisfatório
- deveria ser melhor
- muito bom

26. Os departamentos trabalham em conjunto?

- jamais
- raramente
- algumas vezes
- freqüentemente
- permanentemente

27. A empresa exige grau de escolaridade para admitir um funcionário?

- sim
- depende do cargo que o funcionário vai ocupar
- não

28. Que tipo de funcionário a empresa mais investe? Alta gerência ou chão de fábrica?

- mais na alta gerência
- mais no chão de fábrica
- todos igualmente

29. Qual é o grau do resultado dos investimentos nos funcionários da empresa?

- insuficiente, quase nenhum
- pequeno
- satisfatório, adequado

() acima da expectativa

30. Assinale as técnicas utilizadas na empresa e sua frequência de acordo com os seguintes graus (5 = nunca; 4 = raramente; 3 = às vezes; 2 = frequentemente; 1 = permanentemente):

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| () treinamento interno | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| () treinamento externo | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| () treinamento <i>online</i> | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| () reunião para solução de problemas | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| () rotação de pessoas | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| () internet/intranet/extranet | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| () benchmarking | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| () sistema de busca e acesso a banco de dados | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| () auditório virtual (ambiente para videoconferência) | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| () acesso a informações corporativas | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| () grupos de discussões | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| () biblioteca na empresa | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| () atividades para integração dos funcionários | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

ANEXO 2

Entrevista:

1. O que é Aprendizagem Organizacional na visão da empresa?
2. Quantas horas de treinamento são voltadas para o cargo e quantas para o desenvolvimento de habilidades dos funcionários, no período de um ano?
3. Que tipos de treinamento a empresa oferece? Voltados para que assunto, para que área e para quais funcionários?
4. Quantos produtos foram lançados nos últimos três anos?
5. Que porcentagem do faturamento da empresa está ligada a produtos novos?
6. Qual o número de sugestões dos funcionários que foram incorporadas à empresa nos últimos três anos?
8. Existem indicadores de desempenho relacionados à aprendizagem e à inovação? Quais?
9. a remuneração dos funcionários está relacionada com sua contribuição na inovação?
10. Como o conhecimento individual é transformado em conhecimento organizacional?
11. O novo conhecimento organizacional é utilizado para aumentar a competitividade? De que maneira?
12. Faturamento anual de 2000:
de 2001:
de 2002: