

**UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

ELEN CRISTINA ALBUQUERQUE SILVA

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM SUAS
DIFERENTES DIMENSÕES: A VISÃO DOS GERENTES DE
UMA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA**

SÃO BERNARDO DO CAMPO

2013

ELEN CRISTINA ALBUQUERQUE SILVA

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM SUAS
DIFERENTES DIMENSÕES: A VISÃO DOS GERENTES
DE UMA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Metodista de São Paulo, área de concentração Gestão de Pessoas e Organizações, conclusão do curso de mestrado em administração.

Área de Concentração: Gestão de Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Almir Martins Vieira

SÃO BERNARDO DO CAMPO

2013

ELEN CRISTINA ALBUQUERQUE SILVA

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM SUAS
DIFERENTES DIMENSÕES: A VISÃO DOS GERENTES
DE UMA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Metodista de São Paulo, área de concentração Gestão de Pessoas e Organizações, para conclusão do curso de mestrado em administração.

Área de concentração: Gestão de Organizações.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Almir Martins Vieira
Orientador
Universidade Metodista de São Paulo

Prof. Dr. Luiz Roberto Alves
Examinador Interno
Universidade Metodista de São Paulo

Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo
Examinador Externo
Universidade Municipal de São Caetano do Sul

FICHA CATÁLOGRÁFICA

SILVA, Elen Cristina Albuquerque

Dimensões da Aprendizagem: Estudo em uma Organização do Segmento Farmacêutico. 2013. 99p.

Dissertação (mestrado em administração) - Faculdade de Administração e Economia da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2013.

Orientação: Almir Martins Vieira

1. Aprendizagem organizacional
2. Aprendizagem individual
3. Aprendizagem grupal.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, primeiramente a Deus e a minha família.

Em especial ao meu marido, que tem sido companheiro e amigo durante esse momento desafiador e especial. À minha mãe, que tem sido uma conselheira e guerreira em todos os momentos da minha vida, e também ao meu pai e irmã, pela generosidade.

Aos mestres que estiveram comigo e me acompanharam nessa trajetória, principalmente ao Prof. Dr. Almir Martins Vieira que, além de orientador, foi também um incentivador nos momentos de busca por inspiração.

E aos meus amigos, que sempre me deram apoio e palavras de carinho em momentos difíceis.

AGRADECIMENTOS

A Deus, porque sem ele não seria capaz de atingir meus objetivos.

Ao meu marido, por ser especial e compreensivo nos momentos difíceis, e que sempre me mostrou o lado bom das coisas...

A minha família, por ser tão presente em minha vida, e saber que sempre posso contar com eles.

Ao meu orientador, pela ajuda e competência, durante todo o período de pesquisa.

Ser feliz sem motivo é a mais autêntica forma de felicidade.

Carlos Drummond de Andrade

RESUMO

Esse estudo tem como propósito investigar como se desenvolve a aprendizagem organizacional (AO) e identificar como a aprendizagem individual e grupal contribui para este processo. A aprendizagem pode-se tornar uma vantagem competitiva, uma vez que a organização aprende mais rápido e busca aumentar a capacidade da empresa em ações de melhoria de desempenho. Enquanto parâmetros metodológicos adotou-se uma abordagem qualitativa de pesquisa, da qual participaram seis gestores de nível intermediário pertencentes a uma organização do ramo farmacêutico. O instrumento para coleta de dados configurou-se na entrevista baseada em roteiro semiestruturado. Os resultados evidenciaram que a aprendizagem organizacional se manifesta enquanto processo e como resultado, bem como sua importância para o desenvolvimento da vantagem competitiva na empresa, além de apontar também a relevância e a contribuição da aprendizagem individual e grupal para a AO.

Palavras-chave: aprendizagem organizacional, aprendizagem individual, aprendizagem grupal.

ABSTRACT

The following study aims to understand process of organizational learning (OL), as well as to how the individual and team learning contribute to it. The organizational learning may become a competitive advantage, once the organization learns faster and aims to augment its capacity through actions of performance development. Assuming a qualitative approach, the data have been collected through interviews with six workers who were responsible for sales teams in an organization which belongs to pharmaceutical market. According to the results, it was possible to notice that the organizational learning is not only a process, but also a result. In addition, it was possible to notice its importance to the development of the company's competitive advantage, as well as the relevance of the individual and team learning to the OL.

Keywords: organizational learning, individual learning, team learning.

RESUMEN

Este estudio investiga el aprendizaje organizacional (AO) y busca identificar como el aprendizaje individual y grupal contribuyen para este proceso. El aprendizaje se puede tornar una ventaja competitiva, una vez que la organización aprende más rápidamente y busca aumentar su capacidad en acciones de mejorías de desarrollo. La investigación se delimitó a una organización del ramo farmacéutico y la metodología utilizada es la cualitativa, por medio de la aplicación de entrevistas y documentos internos. De acuerdo con la investigación realizada, se identificó el aprendizaje organizacional como un proceso y como resultado, además de su importancia para el desarrollo de la ventaja competitiva en la empresa, además de apuntar la relevancia y la contribución del aprendizaje individual y grupal para la AO.

Palabras clave: aprendizaje organizacional, aprendizaje individual, aprendizaje grupal.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo conceitual para a gestão da aprendizagem organizacional.....	30
Figura 2 - Aprendizagem Circuito Único e Circuito Duplo	33
Figura 3 - Ciclo de aprendizagem organizacional.....	52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Seis perspectivas da aprendizagem organizacional	26
Quadro 2 – Duas escolas de pensamento da aprendizagem organizacional.....	28
Quadro 3 – Mudança de Paradigma do Treinamento para a Aprendizagem.....	36
Quadro 4 – Roteiro para Elaboração das Entrevistas.....	44

LISTA DE SIGLAS

AO – Aprendizagem Organizacional

AI – Aprendizagem Individual

AG – Aprendizagem Grupal

RBV (Resource-Based View) - Visão Baseada em Recursos

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
1 REFERENCIAL TEÓRICO	20
1.1 ORGANIZAÇÕES PARA APRENDIZAGEM.....	22
1.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	27
1.3 APRENDIZAGEM INDIVIDUAL E GRUPAL	33
1.4 APRENDIZAGEM E CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	36
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
2.1 A ORGANIZAÇÃO PESQUISADA.....	43
2.2 PERFIL DOS PARTICIPANTES	44
2.3 INSTRUMENTO	45
2.4 ROTEIRO PARA ELABORAÇÃO DA ENTREVISTA.....	45
3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	47
3.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: PROCESSO, RESULTADO E MUDANÇAS	48
3.2 APRENDIZAGEM INDIVIDUAL: FORMAÇÃO E RELAÇÃO COM A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	55
3.3 APRENDIZAGEM GRUPAL: CAPACIDADE E INTERCÂMBIO	57
CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
ANEXOS	83
ANEXO A – ROTEIRO	84
ANEXO B – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS	85

INTRODUÇÃO

No contexto organizacional, o treinamento é uma das várias atividades que fazem parte do sistema de gestão de pessoas. É sabido que, nos últimos anos, esse sistema está passando por profundas modificações e, como consequência, o subsistema de treinamento também está mudando. De acordo com o cenário atual, altamente competitivo em que estão inseridas organizações públicas e privadas envolvidas em uma realidade dinâmica, e no qual a mudança e a inovação constituem a regra e não a exceção, a aprendizagem é tratada como um processo estratégico essencial para que as organizações desenvolvam suas competências para atuar nesse ambiente cada vez mais mutável (GUIMARÃES et. al, 2001; ANTONELLO, 2005; ABRUCIO, 2007).

Atualmente, as organizações utilizam diversas ferramentas e abordagens para administrar o processo de desenvolvimento de pessoas, isto é, elas estão preocupadas com os novos desafios a serem enfrentados diariamente, daí a importância do desenvolvimento de pessoas como arma para enfrentar o combate diário de sobrevivência organizacional.

A aprendizagem continuada faz parte do desenvolvimento de pessoas no contexto organizacional e tem uma importância inegável para as organizações e seus colaboradores, de forma que ambos busquem alcançar a competitividade pelo aprendizado contínuo como forma de se manter atualizados e preparados para os impactos das mudanças no meio social e tecnológico.

É necessário compreender a experiência da organização, de modo que se mantenha uma tensão saudável entre a teoria e a experiência. Ou seja, a organização só pode aprender (verbo de realização), se houver compreensão da organização e de sua experiência provisória.

De acordo com Weick e Westley (2004) aprendizagem refere-se tanto a um resultado, quanto a um processo, possui sentido circular, tautológico (possui a mesma ideia de diferentes formas) e obscuro, isto é, as organizações aprendem da mesma forma que os indivíduos.

A aprendizagem organizacional foca como as organizações adquirem conhecimento, como ganham experiência, como esse conhecimento está inserido nelas e qual seu efeito posterior no desempenho, conforme apontam os estudos de Argote e McGrath apontados por Weick e Westley (2004).

Ainda conforme afirmam Weick e Westley (2004), o ponto-chave é a palavra “inserido”, pois faz diferença se o conhecimento está inserido nas estruturas, nos papéis, e nos procedimentos dos grupos de trabalho ou nos trabalhadores individuais. A diferença é que o *turnover* é menos turbulento quando o conhecimento está inserido nas estruturas e não nas pessoas. Esse fato altera a forma dos pesquisadores lidarem com a aprendizagem.

Schon (1983) entende as organizações como repositórios de conhecimento acumulado, técnicas e experiências. E quando um administrador ou outro utiliza essa reserva de conhecimento organizacional, adaptando-a ao presente, age como um agente de aprendizagem organizacional, ampliando e atualizando a reserva de conhecimento que estará disponível no futuro.

Organizações de aprendizagem e de pensamento são sistemas de trabalho, intensivos em conhecimento, que se autodesenvolvem e também desenvolveram capacidades de se autodiagnosticarem, permitindo-lhes questionar pressupostos e reavaliar suas relações com mudanças cambiantes do meio ambiente.(...) As organizações de trabalho, intensivas em conhecimento, “aprendem a aprender” ao manter processos que examinam criticamente pressupostos, crenças, tarefas, decisões e problemas estruturais (PURSER, PASMORE e TENKASI, 1992: p. 55).

O equilíbrio é importante, conforme aponta Schon (1983), se a organização não se autodesenvolver resultará em uma paralisia organizacional, incapacidade de agir e aprender. Embora as organizações pareçam aprender quando tiram vantagens das rotinas, a partir de determinado ponto, essa especialização torna a organização rígida e incapaz de nova resposta, propensa ao fracasso ou a morte.

A aprendizagem, no nível primário, ocorre por meio da interação social. É um instrumento repositório. A aprendizagem se insere nos relacionamentos e conexões, isto é, não é propriedade do indivíduo ou da organização, ela está na natureza do relacionamento entre indivíduos, organização e ambiente.

Assim envolve um processo contínuo de ajustamento múltiplo.

De acordo com Crossan, Lane e White (1999), os processos de aprendizagem não só valorizam a tendência à mudança contínua nas organizações, como também podem unir diferentes níveis de análise: individual, grupal e organizacional. As definições sobre aprendizagem organizacional tratam que para as organizações responderem às mudanças, é necessário aprender continuamente (ARGYRIS, 1999), ou seja, existe uma relação entre aprender e mudar.

Esse estudo não se detém no nível inter-organizacional da aprendizagem, uma vez que o foco do estudo são os níveis individual, grupal e organizacional.

Assim, a aprendizagem organizacional pode ser considerada uma resposta às mudanças enfrentadas pelas empresas nas quais se busca desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir das experiências organizacionais e de traduzir esses conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, tornando a empresa competitiva. Para tanto, a aprendizagem organizacional conta com o desenvolvimento de estratégias e procedimentos a serem continuamente construídos contando com a participação das pessoas no processo de aquisição e disseminação do conhecimento.

Com base nesse contexto, esse estudo visa contribuir para a ciência da administração concebendo o fenômeno da aprendizagem, por meio da interação individual e grupal gerando a aprendizagem organizacional. O tema, atualmente está em pauta dentro das organizações, pois o recurso humano é fator competitivo no mercado, podendo gerar vantagem competitiva às empresas em relação aos seus concorrentes.

Oliveira e Toda (2013) afirmam que a visão baseada em recursos (resource-based view) tem a origem da vantagem competitiva nos recursos, e não no posicionamento da empresa diante do mercado externo. Assim:

A teoria RBV vem sendo discutida desde a década de 50 por Penrose, propondo interpretar a empresa como um conjunto de recursos. E foi se desenvolvendo com o passar do tempo por alguns autores Wernerfelt (1984), Barney (1991) e Peteraf (1993), de forma que os recursos internos passam a ser fonte de vantagem competitiva e as diferenças individuais devem ser

levadas em consideração na formação de suas estratégias (OLIVEIRA e TODA, 2013, pp. 39-57).

Schreyögg e Kliesch-Ebertl (2007) apontam que a orientação diferenciada para trabalhar o RBV não se trata apenas de recursos como capital, tecnologia, recursos humanos, mas uma forma diferenciada de alocar recursos a partir das relações sociais. Logo, representam uma forma coletiva de resolver problemas.

Como problema norteador desta pesquisa, nos interessa como a aprendizagem individual e grupal contribuem para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional. Dessa forma, o objetivo geral do trabalho é compreender como se dá o desenvolvimento da aprendizagem organizacional e se a aprendizagem individual e grupal colabora para este processo nas organizações.

Como objetivos específicos, que auxiliarão na compreensão do objetivo geral, destacam-se três pontos: 1) caracterizar a aprendizagem individual e suas relações grupais nas organizações que aprendem; 2) identificar possíveis relações entre aprendizagem individual, grupal e aprendizagem organizacional e 3) identificar como se manifesta o processo da aprendizagem organizacional.

Atentas às crescentes e velozes mudanças no mercado, as organizações veem atualmente a necessidade de constante atualização do seu recurso humano, que ainda é vista como um diferencial competitivo. As organizações que se concentram neste investimento têm conseguido se manter de forma competitiva no mercado.

Diante deste contexto, o tema é de grande importância e relevância para entender como as organizações desenvolvem o processo de aprendizagem organizacional, bem como a relação com aprendizagem individual e grupal. De acordo com Takahashi e Fischer (2009) existe atualidade no tema da aprendizagem quando este é associado às questões de estratégia, cultura, mudança, inovação e competitividade.

Essa pesquisa está estruturada em quatro partes. Além desta introdução, o primeiro capítulo traz o referencial teórico que aborda os principais conceitos da aprendizagem e suas dimensões, além do

desenvolvimento do fenômeno da aprendizagem organizacional e seus níveis individual e grupal.

No segundo capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa, a abordagem utilizada, o método e sujeitos da pesquisa.

No terceiro capítulo ocorre a análise e discussão dos dados coletados por meio das entrevistas e análise dos documentos da organização, bem como análise interpretativa de acordo com os dados obtidos e a teoria estudada.

E por fim são apresentadas as considerações finais com os dados já discutidos, a análise da pesquisadora, além das possibilidades futuras de estudo desse fenômeno.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

No presente capítulo será apresentado o fenômeno da aprendizagem organizacional, bem como suas dimensões individual e grupal, e a importância sobre o ato de aprender e mudar, assim como estes estão relacionados. Vale ressaltar que essa parte da pesquisa discorre sobre as proposições e estudos de autores e estudiosos do tema aqui tratado. Nesse contexto, são abordadas as organizações de aprendizagem e a relevância do conhecimento organizacional para contribuir com a aprendizagem organizacional.

Segundo Piaget (1983) a psicologia humana tem dois aspectos: cognitivo (conhecimento) e motivador (pulsão). Assim, de acordo Godoi, Freitas e Carvalho (2011) "o conhecimento e a aprendizagem são objeto desse fenômeno organizacional". Desta forma,

Entende-se que a própria noção de motivação na aprendizagem organizacional engloba o interesse, o esforço, a intensidade, a persistência dos indivíduos nas atividades ligadas à aprendizagem e o comprometimento afetivo com o aprender. (GODOI; FREITAS; CARVALHO, 2011)

Segundo Piaget (1991, p. 13) “considera-se hoje, cada vez mais, o conhecimento mais como um processo do que como um estado”. E ainda de acordo com ele, o conhecimento não procede dos sentidos, nem da percepção, mas sim da ação como um todo.

Ao discutir a relação entre conhecimento, organizações e aprendizagem, Pawlowsky (2001) estabelece uma estrutura conceitual com quatro fases integradas para entender o campo da aprendizagem organizacional, sendo: 1) a identificação da informação e/ou criação do conhecimento; 2) a difusão desse conhecimento; 3) sua integração no sistema já existente e 4) sua transformação em ação e aplicação na realidade organizacional.

Muitas abordagens estão voltadas para a compreensão de um ou mais dos três modos de aprendizagem, a saber: cognitivo, cultural e da

aprendizagem-ação. De acordo com este autor, esses três modos correspondem às diferentes formas existenciais que caracterizam a nossa condição como seres humanos: conhecer, sentir e agir. O autor propõe que todos estes componentes (conhecimentos, sentimentos e ações) devem ser considerados complementares quando se pensa na possibilidade de promover a aprendizagem no interior das organizações.

Os tipos de aprendizagem têm se constituído assunto polêmico desde os trabalhos seminais de Argyris e Schon (1996), embora outras tipologias tenham sido propostas por Fiol e Lyles (1985). Apenas para ilustrar, apontam-se aqui os ciclos simples, duplo e triplo estabelecidos por Argyris e Schon (1996), segundo os quais a aprendizagem pode assumir tanto formas instrumentais quanto estar baseadas em processos cognitivos ou nos mecanismos do “aprender a aprender”. Nas organizações podem ser encontradas aprendizagens dos três tipos, o que dependerá das circunstâncias e da natureza do próprio conteúdo a ser aprendido.

Em relação à dimensão dos níveis da aprendizagem, Pawlowsky (2001) as apresenta da seguinte forma: 1) individual; 2) grupal ou interpessoal; 3) organizacional ou intraorganizacional e 4) interorganizacional ou network. Para ele, a aprendizagem organizacional deveria ser entendida como distinta da aprendizagem individual, destacando-se o nível grupal, pois este funciona como porta de entrada para a aprendizagem organizacional. Porém, todos os níveis estão interligados e devem sempre ser levados em consideração quando se trata do fenômeno (evento observável/experimentação) da aprendizagem.

Para alguns autores como Bido, Godoy, Araujo e Louback (2010), a aprendizagem organizacional deveria ser estudada a partir dos diferentes níveis, conforme segue:

Recomendam-se pesquisas acerca da aprendizagem organizacional para desenvolver métodos e medidas de verificação empírica abrangendo os diferentes níveis, assim como: Brown e Duguid (1991), Lave e Wenger (1991), Crossan, Lane e White (1999), Gherardi e Nicolini (2001) e Antonacopoulou (2006) discutem “a pertinência de focar o tema considerando que a aprendizagem organizacional ocorre em diferentes níveis e buscando uma visão mais integradora e holística, que procure compreender o fenômeno a partir da sua natureza coletiva, processual e situada, outros estudiosos do tema consideram que o estudo do relacionamento entre diferentes níveis de manifestação da aprendizagem

organizacional ainda precisa ser aprofundado.” (BIDO, GODOY, ARAUJO e LOUBACK, 2010, p. 72)

De acordo com Gherardi (2006) a primeira fala sobre o termo aprendizagem organizacional surgiu em 1958 por March e Simon. Esse tema começou a ser conhecido e estudado a partir de 1970 combinando as palavras aprendizagem e organização. O tema aprendizagem organizacional é um assunto bastante pesquisado, porém ainda apresenta lacunas e discussões, o que o torna um tema relevante e inacabado conforme aponta Antonello e Godoy (2009), como por exemplo, o que se espera e os resultados das ações de fato.

1.1 Organizações para aprendizagem

As discussões sobre aprendizagem organizacional estão vinculadas à uma sequência idealizada que não é seguida pelas organizações. De acordo com Weick e Westley (2004) organizar não interliga com aprender, pois consideram que organizar remete a reduzir a variedade, enquanto aprender pressupõe aumentar a variedade, isto é, considera este fenômeno um falso paradoxo, e então a tentação em desmascará-lo. Se não tomarmos cuidado o esforço em compreender a aprendizagem, concluiremos que as organizações não são racionais, e também não aprendem. Ainda de acordo com os autores, para compreender a aprendizagem social é essencial o entendimento sobre as organizações, uma vez que a interpretação dos autores influencia no entendimento e forma de interpretar a aprendizagem.

Organizações são complexas e constantes, com diferentes processos de compreensão e aprendizagem, e para isso a aprendizagem leva ao processo de interpretação. De acordo com os autores “a interpretação é o processo pelo qual se dá sentido às informações e se decidem as ações. Até nos ambientes mais objetivos, o processo de interpretação pode não ser fácil” (DAFT; WEICK, 2007, p. 253).

Smircich (1983) trata cultura organizacional de duas formas diferentes: 1) funcional, algo que a organização tem e pode ser mudada; 2) simbólica, nesta caso a cultura é a raiz da própria empresa, que não pode ser mudada e sim interpretada.

Schein (2009) aborda a cultura organizacional voltada mais para o contexto funcional, isto é, entendida a partir de três níveis: 1) artefatos que são os processos e estruturas; 2) valores compartilhados que são as crenças e ajuda na orientação para o comportamento; 3) pressupostos básicos que são os valores "forma de pensar e agir".

Para Weick e Westley (2004) a definição de organizações como culturas é facilitadora quando se fala em aprendizagem pois, quando se assume essa posição, é possível compreender melhor a natureza da organização bem como a aprendizagem.

Definir organizações como cultura facilita falar de aprendizagem, já que ela se insere na linguagem, nas palavras, frases, vocábulos e expressões que os grupos individuais desenvolvem, nos artefatos, objetos materiais que um grupo produz, de máquinas a objetos decorativos, de edifícios as belas-artes e está inserida nas rotinas das ações coordenadas, nas trocas sociais previsíveis dos rituais altamente estilizados pela convenção informal entre pessoas conhecidas.

A cultura faz parte do processo de aprendizagem, isto é, Cultura é um conjunto de valores, crenças e sentimentos, acompanhados dos artefatos de sua expressão e transmissão (tais como símbolos, mitos, metáforas, rituais) que são criados, herdados, compartilhados e transmitidos a um grupo de pessoas que, parcialmente, distinguem o grupo de outros grupos (COOK e YANOW , 1993, p. 379).

Ainda de acordo com Normann (1985), estar consciente da cultura é aumentar a possibilidade da aprendizagem. Só quando os pressupostos, as crenças e as fórmulas de sucesso básicos se tornam conscientes e visíveis, eles serão testáveis e abertos ao reforço ou à modificação.

Vale ressaltar que este estudo não tem foco no contexto cultural, mas houve necessidade de citá-lo, uma vez que alguns autores (Cook e Yanow,

1993; Normann, 1985) definem organizações como cultura para tratar a aprendizagem organizacional.

Segundo Hatch (1997), entender as organizações é essencial para ação, seja esta em sua gestão e/ou pesquisa. De acordo com a autora, o agir organizacional está diretamente relacionado com a forma pela qual as organizações se constituem e negociam o seu cotidiano, mas não é possível afirmar que exista uma teoria organizacional, mas sim teorias organizacionais por assumir a condição complexa, diversa e dinâmica que elas possuem.

Ainda de acordo com Bispo (2011) “a relação entre organização-aprendizagem está presente no processo de constituição e ação organizacional no qual a aprendizagem é elemento essencial para que seja possível o “organizar coletivo”, de modo que o resultado da organização assim como da sua identidade está relacionado ao aprender constante de um grupo”.

De acordo com Clegg, Kornberger e Rhodes (2005), a aprendizagem deve ser trabalhada como algo que constitui a própria organização, e não como um mero discurso administrativo.

Sandelands e Srivatsan (1993) pensam em organizações como possibilidades, assim como Bispo (2011) destaca:

a literatura oferece uma multiplicidade de visões teóricas acerca das organizações identificadas como: a burocrática, a dos sistemas, a das formas sociais, a de modos de mudança, a das metáforas, ou ainda a de significado e cultura, que evidenciam a diversidade em relação ao modo de enxergar e compreender as organizações. Para os autores, o grande problema em estudar as organizações é a dificuldade em defini-las, pois a palavra “organização” remete a algo que não pode ser visto ou confirmado como um objeto, inclusive porque, em muitas circunstâncias, suas fronteiras não podem ser delimitadas, o que gera dificuldade de descrição e/ou identificação. (BISPO, 2011, pp. 21-22)

Morgan (2006) conceitua as organizações como metáforas que podem ser classificadas de acordo com o tipo de arranjo estrutural: “Burocrático-mecanicista” (tem dificuldades para a entrada de novas percepções organizacionais); “Orgânicas” (busca desenvolver padrões de relacionamento que permitam a elas se adaptarem ao seu ambiente); “Aprendizagem e Auto-organização” (vistas como cérebros); “Criação da Realidade Social” (vistas

como cultura); “Interesses, Conflito e Poder” (sistemas políticos); “Prisões Psíquicas”, “Fluxo e Transformação” e “Instrumentos de Dominação”, sendo que as relações com os empregados podem ser de motivação ou pelo uso de poder.

Para esse estudo, a metáfora que mais se aproxima do tema é a do “Cérebro”. De acordo com Morgan (2006), as organizações podem ser comparadas a um cérebro, embora os administradores tenham há muito reconhecido a importância de se desenvolverem bons sistemas de comunicação para a transmissão de informações relevantes para onde isto se faz necessário, mas a ideia de utilizar o cérebro como metáfora para a organização cria novas possibilidades. A metáfora do cérebro auxilia na compreensão de que uma organização pode ser vista como um sistema cognitivo, corporificando tanto uma estrutura de pensamento, como um padrão de ações, enquanto que nas teorias tradicionais de organização a atenção tem sido devotada ao modo pelo qual os elos de comunicação são estabelecidos entre os diferentes componentes organizacionais.

Os administradores frequentemente falam sobre autoridade, poder e relações superior-subordinado. Morgan (2006), tentando entender as organizações como sistemas de governo e tentando desvendar a detalhada política da vida organizacional, afirma que compreender qualidades importantes da organização que são frequentemente encobertas ou ignoradas. A ideia de estabelecer os laços entre modelos organizacionais e sistemas de regras políticas tem sido apreciada há bastante tempo por cientistas políticos interessados em compreender o significado político da organização.

Morgan (2006) aborda a importância de se perceber que a realidade é feita e não dada, ou seja, a dominação com base na organização é realizada por que é aceita. O que converge com Gherardi (2006) que aborda que as organizações se formam a partir das práticas coletivas dos atores, e o conjunto das práticas é que formam a textura.

Segundo Bispo (2011), por mais que as pessoas busquem criar modelos de organizações estáveis e com limites físicos, as organizações sempre são resultado das interações cotidianas e da intersubjetividade criada entre seus membros a partir de suas práticas, uma vez que muito do que temos nas organizações não está diretamente nos instrumentos formais como

relatórios e manuais, de acordo com Czarniawska (2008), pois existem acordos internalizados de forma tácita ao longo dos processos.

Para Bispo (2011) “pensar as organizações enquanto contextos sociais implica assumir uma postura de que elas são a expressão da vida cotidiana; em outras palavras, é entender que as organizações são manifestações oriundas das ações individuais e coletivas dos seus membros que dão uma identidade coletiva ao agir dos atores sociais”.

As organizações não são percebidas como um instrumento para atingir determinados fins, mas um lugar onde as pessoas realizam suas atividades cotidianas de forma negociada em um processo contínuo de transformação Strati (2000). A partir desse ponto de vista, é possível visualizar as organizações e seus fenômenos como o processo de aprendizagem, para pensar as organizações como um texto aberto, focando ações cotidianas dos seus membros.

Os estudos de Garvin (2000) e Santana e Souza-Silva (2012) indicam a existência de fatores facilitadores de aprendizagem:

Esses “fatores facilitadores são práticas, políticas e condições que potencializam a ocorrência da aprendizagem, ou melhor, são fatores que, quando existentes na organização, a exemplo de: fontes de informação, compartilhamento de visões e experiências, revisão de conceitos, o feedback construtivo e oportuno e ambiente propício para novas ideias, fornecem incentivos para que ocorra de forma mais intensa a aprendizagem na organização” (SANTANA; SOUZA-SILVA, 2012, pp. 47-68.).

Ainda de acordo com Bispo (2011), é possível compreender que as organizações se dão por meio das práticas que são o resultado do processo de aprendizagem e conhecimento gerado em função das interações dos membros da organização. Para tanto, os processos de aprendizagem, geração e transmissão de conhecimento nas organizações implicam na realização de investigar a vida cotidiana, ou seja, na rotina organizacional a partir de suas práticas, que constituem o resultado por meio das ações de aprender, conhecer e organizar. Assim, é necessário entender o processo de aprendizagem organizacional pelas suas práticas (GHERARDI, 2006; STRATI, 2000).

1.2 Aprendizagem organizacional

De acordo com Crossan, Lane e White (1999), os processos da aprendizagem valorizam a mudança contínua nas organizações e também a união de diferentes níveis de análise: individual, grupal e organizacional.

Segundo Cyert e March (1963), a organização pode aprender por caminhos independentes dos indivíduos que a integram, e a partir desse contexto, propõe uma teoria geral de aprendizagem organizacional como modelo para tomada de decisão, focando regras, procedimentos, estratégias. Nesse sentido Levitt e March (1988), afirma que as organizações são organizadas, de forma a se adaptarem e responderem às mudanças do ambiente externo respondem aos desafios do ambiente. E é esta adaptação que promove a aprendizagem através da aquisição de informações e conhecimentos selecionados por colaboradores.

Para Takahashi e Fischer (2010), a aprendizagem organizacional mostrou-se adequada como lente para analisar fenômenos organizacionais, como mudanças no contexto em que estão inseridas, processos, etc.

A aprendizagem nas organizações pode ser observada como processo ou como resultado (RUAS; ANTONELLO, 2003), e para tanto o conhecimento acumulado e a informação é extremamente relevante para este processo, conforme afirmam Cyert e March (1963).

A revisão de literatura sobre o tema aprendizagem nas organizações realizada por Easterby-Smith (1997), apresentou seis perspectivas, sendo: 1) “Psicologia e Desenvolvimento Humano”; 2) “Ciências Administrativas”; 3) “Estratégica”; 4) “Gestão da Produção”; 5) “Cultural” e 6) “Sociológica e Teoria Organizacional”.

Quadro 1 – Seis perspectivas da aprendizagem organizacional

Perspectivas	Foco
Psicologia e Desenvolvimento Humano	Desenvolvimento humano nas organizações.
Ciências Administrativas	Obtenção de informação e processamento nas organizações.
Estratégica	Relação entre aprendizagem organizacional e competitividade.
Gestão da Produção	Relação de troca entre indivíduo e organização.
Cultural	Cultura como fonte de causa e efeito da aprendizagem.
Sociológica e Teoria Organizacional	Natureza da aprendizagem nas organizações, a construção desse processo de acordo com as políticas, conflitos e poder que influenciam as organizações de aprendizagem.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Easterby-Smith (1997).

Conforme mostra o quadro 1, temos: “Perspectiva da psicologia e desenvolvimento humano” a partir de autores como Bateson, Dixon, Kolb, Honey e Munford com foco no desenvolvimento humano nas organizações, a partir de cinco possibilidades: a aprendizagem se dá em hierarquia, em diferentes formas e estas se relacionam, “*zero learning*” trata a obtenção da informação ou uma resposta ao estímulo; o processo cognitivo de aprendizagem é construído por cada indivíduo de acordo com suas experiências, e a partir dos mapas individuais que estruturas coletivas são construídas nas organizações; aprendizagem experiencial que trata os estágios da aprendizagem individual que formam o ciclo da aprendizagem iniciando com uma experiência concreta, em seguida uma observação reflexiva, posteriormente gera um conceito abstrato e uma experimentação ativa; os estilos de aprendizagem se dão de acordo com as preferências por formas diferentes de aprendizagem; o por quê na prática ainda é um assunto em andamento para os indivíduos e para as organizações que consideram

algumas dificuldades em gerar aprendizado a partir da experiência, para tanto sugere-se abordar as teorias em uso.

A perspectiva das ciências administrativas foca como se dá a criação e disseminação da informação, o conhecimento organizacional, os níveis de aprendizagem, informatização e visão holística, além de levar em consideração algumas dificuldades como afetar políticas da organização, comportamento não racional por parte dos gestores em algumas situações, divergências de agendas no curto e longo prazo, e ainda a aprendizagem não ocorrer efetivamente.

Já a perspectiva estratégica aborda influência direta da aprendizagem organizacional, criação da vantagem competitiva, auxilia na capacidade de adaptação e mudança, ressalta a importância da experiência e do conhecimento tácito, além da troca entre organizações por meio de ferramentas tecnológicas.

Na perspectiva da gestão da produção, existe uma correlação direta entre aprendizagem, produtividade e eficiência organizacional.

Diante da perspectiva cultural, estudos apontam que as culturas flexíveis e abertas a novas informações e conhecimentos, são facilitadoras da aprendizagem.

A perspectiva sociológica e teoria organizacional abordam os sistemas sociais e as estruturas organizacionais da aprendizagem e como elas podem afetar o aprendizado organizacional. Para isso, quatro abordagens são apresentadas: funcional, contingencial, construtivista e visão crítica. Essas abordagens focam principalmente a natureza do aprendizado e sua construção nas organizações, bem como os aspectos de poder que influenciam este aprendizado. De acordo com Gherardi e Nicolini (2001) a aprendizagem organizacional na perspectiva sociológica é algo produzido e reproduzido nas relações sociais, isto é, nas sociedades que estão inseridas.

Antonello e Godoy (2009) apontam como disciplinas da aprendizagem organizacional: perspectiva psicológica com uma abordagem comportamental; construção social e da psicologia aplicada e perspectivas sociológica, antropológica, da ciência política, histórica, econômica, da ciência da administração (subdivididas em cognitiva e conhecimento, tomada de decisão e adaptação, cultural, aprendizagem na ação, estratégica e gerencial).

Segundo Yanow (2004) a aprendizagem organizacional esta dividida em duas escolas de pensamento, sendo: 1) individual-cognitiva-psicológica e 2) coletiva-sócio-política-cultural, conforme nos mostra o quadro 2.

Quadro 2 – Duas escolas de pensamento da aprendizagem organizacional

Ação para Orientação	Estrutura Organizacional	Tipos e Fontes de Conhecimento	Tipos Linguísticos	Gênero	Ciência Social / Filosofia	Aprendizagem Organizacional
Eu sei	Gestão	--Saber que --Razão --Científico-técnico --Habilidade --Universidade --Explicito	Verbal	Masculino	--Pesado --Psicológico --Econômico --Ciência Política / Gestão Pública --Analítico	Individual-psicológico
Eu posso	Trabalhador	--Saber como --Intuição --Percepção --Prática --Local --Tácito / Estético	Não Verbal	Feminino	--Leve --Antropológico --Sociológico --Político --Administração Pública --Continental	Cultural- coletivo

Fonte: adaptado pela autora, com base em Yanow (2004)

Alguns autores como Gherardi, Nicolini e Odella (1998); Wenger, Mcdermott e Snyder (2002); e Souza-Silva (2007) apontam duas perspectivas para compreensão da aprendizagem, sendo: 1) individual-cognitivo (é o conhecimento de natureza cognitiva) e 2) sócio-prática (se dá pelo processo social e prático, podendo ser tácito e explícito). De acordo com essas teorias a perspectiva individual-cognitiva tem consigo a ideia tradicional para troca de conhecimento de acordo com suas próprias criações cognitivas, e normalmente ocorre por meios explícitos, como por exemplo, treinamentos. Já a perspectiva sócio-prática valoriza as exposições orais, a troca os relacionamentos que nem sempre são valorizados ou fazem parte do contexto do treinamento tradicional. Diante disso Santana e Souza-Silva (2012) apontam:

Nesse sentido, Souza-Silva (2007, p. 59) alega que “a dimensão tácita do conhecimento é dificilmente transmitida por meio dessa forma tradicional de aprendizagem”. Percebe-se, assim, que há um hiato, na perspectiva individual-cognitiva, no que se refere à ausência de aspectos que evidenciem a

transmissão da dimensão tácita do conhecimento, impossibilitando que o processo de aprendizagem organizacional aconteça de maneira integral. Por outro lado, a perspectiva sócio-prática concebe o conhecimento a partir de um processo sócio-relacional, prático e integralmente tácito e explícito (SOUZA-SILVA; SCHOMMER, 2008), no qual esse conhecimento não pode ser desvinculado da prática e de contextos sóciointeracionais. Nesta abordagem, a aprendizagem não envolve somente o processo cognitivo, mas envolve também elementos fundamentais para potencializar a transmissão do conhecimento, tais como: o contexto prático e sócio-interacionais. Dentro da perspectiva sócio-prática, destacam-se duas grandes modalidades de aprendizagem: a comunidade de prática e a mentoria.” (SANTANA; SOUZA-SILVA, 2012, pp. 47-68)

Esse autor afirma que a perspectiva sócio-prática contempla a mentoria que está relacionada à prática e aos contextos sociais, isto é, o profissional menos experiente recebe acompanhamento de um profissional mais experiente no próprio ambiente.

De acordo com Caldeira e Godoy (2012), “a aprendizagem organizacional também tem sido estudada a partir de seu caráter multidisciplinar que a torna alvo de estudos sob diferentes enfoques: psicológico, sociológico, antropológico, político, histórico e econômico”.

Ainda segundo Caldeira e Godoy (2012), “há estudos que remetem à concepção da aprendizagem como produto obtido a partir de ações intencionais da Administração. Para esta perspectiva, a aprendizagem organizacional é observada sob o viés da Ciência da Administração que, de acordo com Pawlowsky (2001), buscam fornecer elementos que auxiliem na compreensão do gerenciamento da aprendizagem nas organizações”.

A aprendizagem organizacional é um processo por meio do qual os colaboradores detectam erros ou desvios e os corrigem, reestruturando, assim, a teoria em uso da organização; está entendida como uma mudança que ocorre nas rotinas defensivas que fazem parte das organizações, conforme (RUAS; ANTONELLO, 2003). Já para Kim (1993), a aprendizagem organizacional está relacionada com o aumento de capacidade da organização em apresentar ações efetivas, de forma que proporciona evolução, monitoramento das forças competitivas e facilita o pensamento sistêmico.

Destaca-se que a aprendizagem organizacional é a capacidade da organização em manter ou melhorar seu desempenho com base em sua experiência, segundo Pawlowsky (2001).

De acordo com Antonello e Godoy (2009), a perspectiva da Ciência da Administração apresentada por Pawlowsky (2001) que a aprendizagem é fonte de heterogeneidade entre organizações, isto é, a aprendizagem pode-se tornar vantagem competitiva, uma vez que a organização aprende mais rápido. Para tanto os gestores tem papel essencial no processo, proporcionando ambientes de aprendizagem com foco na identificação de problemas, buscando decisões estratégicas e solução de problemas.

Pawlowsky (2001) apresenta um modelo conceitual para o estudo da gestão da aprendizagem organizacional, sendo que a gestão deve considerar a aprendizagem em diversos níveis, modos, tipos e processos, como agentes integrados e inter-relacionados para conduzir a aprendizagem organizacional.

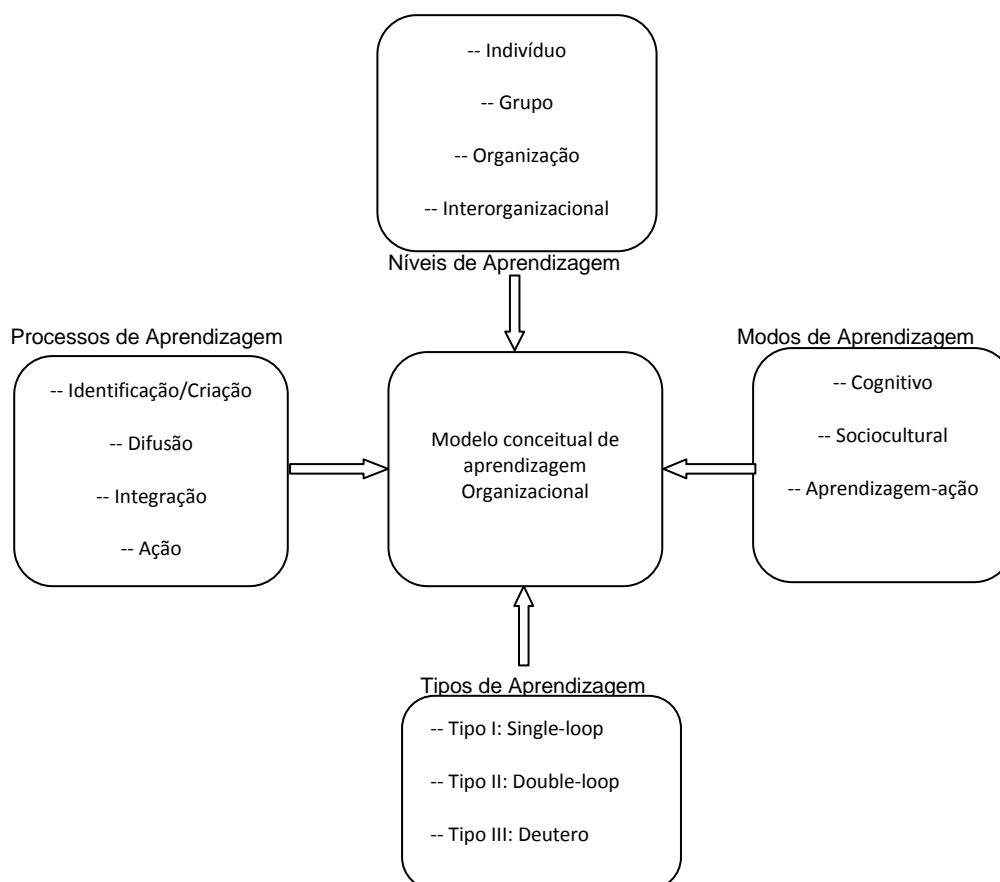


Figura 1 - Um modelo conceitual para a gestão da aprendizagem organizacional
Fonte: Pawlowsky (2001, p. 79).

De acordo com Pawlowsky (2001), existem três perspectivas para a gestão da aprendizagem organizacional, sendo: 1) cognitiva (corresponde ao conhecimento) que trata da racionalidade no processo de decisões, 2) cultural (corresponde aos sentimentos), que se baseia no comportamento humano, onde a realidade é construída por meio do compartilhamento de significados e 3) ação (corresponde ao ato agir), que se baseia na aprendizagem pela experiência.

Nesse contexto, o autor afirma que a aprendizagem organizacional se dá pela junção de conhecimento, valores, emoções e comportamento, e para isso destacam-se três perspectivas se complementam, pois não é suficiente que o colaborador compreenda e crie novas propostas, mas sim que este adote também novas visões para ação.

Pawlowski (2001) vê a aprendizagem organizacional como um processo e, para tanto, aponta quatro passos, e estes não são necessariamente sequenciais. 1) Identificação da informação (que seja importante para a criação do conhecimento e/ou aprendizagem); 2) Troca e difusão do conhecimento (isso no nível individual ou coletivo); 3) Integração do conhecimento nos sistemas já existentes (isso no nível individual ou coletivo); 4) Transformação do novo conhecimento em ação (aplicação prática nas rotinas, ocasionando impacto no comportamento organizacional).

1.3 Aprendizagem Individual e Grupal

Os níveis de aprendizagem são individual, em grupo, organizacional ou mesmo entre organizações (DODGSON, 1993; CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; DEFILLIPPI; ORNSTEIN, 2003).

Para Kim (1993), a aprendizagem individual ocorre por meio de um ciclo, isto é, o indivíduo recebe um dado novo, assimila, reflete com base em

experiências anteriores, chega a conclusões sobre tal informação e a armazena em forma de modelo mental. O autor diz que este ciclo se dá por modificações e processos de acordo com as crenças no modelo mental de cada indivíduo. Assim, o ciclo afeta a aprendizagem organizacional a partir de influências nos modelos mentais que são compartilhados em suas rotinas, memórias, e procedimentos, orientando o processo de tomada de decisões em nível organizacional, ou seja, ocorre a transferência do aprendizado organizacional.

Os autores Godoi, Freitas e Carvalho (2011) apontam que algumas teorias veem a aprendizagem organizacional centrada na aprendizagem individual, isto é, no seu resultado.

Kim (1993) afirma que a organização só aprende por meio de seus colaboradores. Porém, não depende de um ser específico: isso porque os indivíduos se unem como equipes de trabalho, departamentos etc. Mesmo que cada membro tenha uma passagem temporária, naquele período de tempo, cada um deixa sua marca, um legado de aprendizagem na organização. Entretanto, a influência como se dá o indivíduo ou grupo é fator decisório no compartilhamento do modelo mental individual. Isso indica que gestores e grupos de gestão são muito influentes, considerando-se o poder que a detém. Contudo um grupo numeroso de colaboradores unidos também exerce influência nesses modelos mentais, mas vale ressaltar que a forma como cada organização tem a visão de mundo é reflexo de sua cultura, artefatos e regras.

Segundo Maier, Prange e Rosenstiel (2001), um grupo tem a capacidade muito maior de armazenar conhecimento do que um indivíduo, isso porque o grupo tem a somatória de conhecimento armazenado por cada indivíduo.

Essa teoria é convergente com o que Huber (1991) chama de memória organizacional, isto é, os indivíduos compartilham seus conhecimentos entre si, gerando o conhecimento do grupo que é disseminado na organização.

Argyris e Schön (1996) afirmam que a aprendizagem organizacional ocorre mediante o diagnóstico de erros ou anomalias e, quando os corrigem promovem uma reestruturação

da teoria em uso. Quando a ação não corresponde ao resultado esperado, surge então a oportunidade para a aprendizagem, isto é, a relação entre o que se faz e o que se pode fazer leva os indivíduos a aprender por meio de dois mecanismos: “circuito simples (*single-loop learning*)” e “circuito duplo (*double-loop learning*)”, conforme aponta a figura 2.

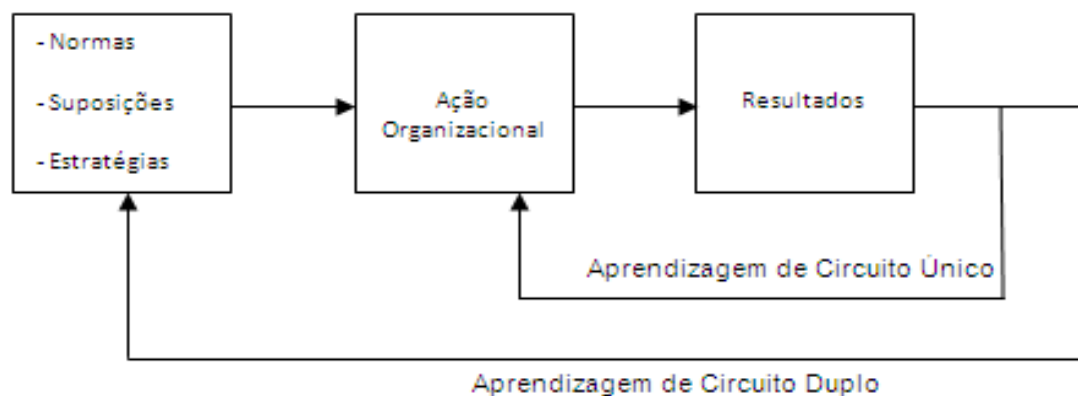


Figura 2 – Aprendizagem Circuito Único e Circuito Duplo

Fonte: Choo (2006, p. 348).

Conforme apresentado na figura 2, as normas organizacionais ocorrem de forma cíclica, ou seja, circuito simples. Já para o circuito duplo ocorrer, é necessário que seja detectado e corrigido algum problema/erro, pois gera modificação nas normas e políticas organizacionais, isto é, além de resolver um problema, é também identificada a forma de evitá-lo. Essa teoria tem uma convergência com Argyris (1999), pois faz com que os colaboradores aprendam a lidar com os problemas, além de auxiliar a entender como as pessoas pensam e suas razões e regras cognitivas para ação.

De acordo com Argyris e Schon (1996), existe um terceiro tipo de aprendizagem que é “deutero (circuito triplo)”. Isso se dá a partir de discussões e provocações em relação ao que a organização pretende ser, o que valoriza etc. Sendo assim, a organização desenvolve novos princípios gerando a aprendizagem.

Visser (2003) defende a aprendizagem deuterio como comportamento adaptacional de acordo com o contexto em que esta inserida, porém este ocorre de forma constante e inconsciente, isto é, este processo não se dá a partir de ações gerenciais explícitas, e também gera necessariamente melhorias individuais ou organizacionais.

Bido, Godoy, Araujo e Louback (2010) tratam a aprendizagem do circuito triplo como sendo a meta-aprendizagem, isto é, seria um processo descontínuo, cognitivo e consciente, uma reflexão no processo de aprendizagem do circuito simples e duplo. Visser (2003) aborda que a aprendizagem planejada engloba criar e obter um processo de manutenção de rotinas e procedimentos, o que leva a meta-aprendizagem, de forma que os resultados da aprendizagem são utilizados como um banco de dados futuro, gerando assim uma visão do fenômeno da aprendizagem em caráter gerencial, isto é, a busca da aprendizagem como um meio para gerar resultados mais favoráveis para a organização.

De acordo com Marras (2005), afirma que o recurso humano bem como as estratégias da área de RH são componentes essenciais para a competitividade empresarial. Nesse sentido, Franco e Santos (2010) abordam:

Introduzido no cenário organizacional como uma possibilidade de melhorar o resultado, promover o desenvolvimento e crescimento, o trabalho em equipe surge com uma nova roupagem nesse contexto: uma ferramenta da gestão com pessoas para transformar o conhecimento tácito em explícito. (FRANCO e SANTOS, 2010, pp. 736-756)

De acordo com esse cenário, Takahashi e Fischer (2007) defendem que a aprendizagem de grupo não se trata da combinação de aprendizagens individuais, isto é, a aprendizagem grupal exige processos de partilha e interação entre os indivíduos.

1.4 Aprendizagem e Conhecimento Organizacional

De acordo com Bohlander (2005), embora as pessoas tenham sido sempre fundamentais no ambiente empresarial, hoje elas desempenham um

papel ainda mais central para a obtenção da vantagem competitiva de uma empresa. Principalmente nos setores baseados em conhecimento, como os de software e serviços de informação, o sucesso cada vez mais depende das “competências das pessoas”. Ainda de acordo com o mesmo autor, isso inclui conhecimento, qualificações e habilidades incorporadas nos funcionários de uma empresa. De fato, um número crescente de especialistas alega atualmente que a chave para o sucesso de uma empresa está no estabelecimento de um conjunto de competências essenciais – conhecimentos integrados dentro de uma empresa que a distinguem de suas concorrentes e agregam valor para os clientes.

Diante disso, vale levar em consideração a gestão de competência e sua importância nas organizações. Segundo Prahalad e Hamel (1998, p. 298), competência é o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia. Já Leite e Porsse (2003) dizem que competência é a capacidade que uma organização possui para sustentar alocações coordenadas de recursos, a fim de ajudar a empresa a atingir os seus objetivos. De acordo com tal conceito, a empresa enfrenta dois tipos de decisões estratégicas: 1) alavancagem de competência, o que significa que a empresa aloca os recursos sem que ocorram mudanças qualitativas nos ativos, capacidades e formas de coordenação dos recursos; e 2) a construção de competências, na qual as firmas adquirem e empregam ativos nos diferentes termos qualitativos, bem como capacidades e formas de coordenação de recursos.

Ainda de acordo com Leite e Porsse (2003), a aprendizagem organizacional esta relacionada à solução de problemas concretos no contexto das empresas. É o processo pelo qual uma unidade adquire conhecimento de outra unidade da mesma organização, para tanto temos o Quadro 3, que ilustra as mudanças de paradigmas do treinamento para a aprendizagem.

Quadro 3 - Mudança de Paradigma do Treinamento para a Aprendizagem

ANTIGO PARADIGMA DE TREINAMENTO	TÓPICOS	PARADIGMA DE APRENDIZAGEM NO SÉCULO XXI
Prédio	Local	Aprendizagem Disponível Sempre que Solicitada – Em Qualquer Lugar, a Qualquer Hora
Atualizar Qualificações Técnicas	Conteúdo	Desenvolver Competências Básicas do Ambiente de Negócios
Aprender Ouvindo	Metodologia	Aprender Agindo
Funcionários Internos	Público-Alvo	Equipes de Funcionários, Clientes e Fornecedores de Produtos
Professores / Consultores de Universidades Eternas	Corpo Docente	Gerentes Seniores Internos e um Consórcio de Professores Universitários e Consultores
Evento Único	Frequência	Processo Contínuo de Aprendizagem
Desenvolver o Estoque de Qualificações do Indivíduo	Meta	Solucionar Problemas Empresariais Reais e Melhorar o Desempenho o Trabalho

Fonte: Adaptado de Meister (1999, p. 22).

Diante desta nova realidade, as iniciativas relacionadas com a capacitação de pessoal se ampliam, ganha importância, passam a integrar o repertório estratégico das corporações e se sofisticam e se diferenciam, assumindo amplitude, arranjos, dinâmica e até mesmo nomes diferenciados para se adequarem às realidades de cada empresa. Atualmente, muitas empresas já perceberam que a aprendizagem organizacional, pode ser trabalhada com seus funcionários para trazer vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, isto é, utilizam como estratégia, a aprendizagem e competências de seus funcionários, para buscar novas oportunidades e não perder seu lugar no mercado, onde este se torna um ciclo.

De acordo com estudo de Santos e Franco (2011), a equipe (trabalho em grupo) é extremamente relevante e importante para a aprendizagem organizacional. Diante disso, três aspectos se destacam: 1) trabalho em equipe como instrumento de aprendizagem; 2) trabalho em equipe como meta de aprendizagem e 3) trabalho em equipe como agente de mudanças. Os autores apontam:

A criação e o desenvolvimento de equipes de trabalho nas organizações pode ser um fator de fundamental importância na busca de vantagens competitivas, porque a interação entre as pessoas envolvidas pode se transformar na base de sustentação da organização. As equipes de trabalho podem ser consideradas como elemento básico para o processo de desempenho, diante do cenário de mudança nas organizações. (SANTOS e FRANCO, 2011, pp. 190-206)

Segundo Eboli (2004), o conhecimento é fonte de vantagem competitiva para as empresas que visam um desenvolvimento sustentável. Gerar e transferir conhecimento na empresa é sempre um processo de aprendizagem organizacional. Conhecimento não é coleção, é conexão e mais importante do que gerar novos conhecimentos é fazer conexões com conhecimentos já existentes, ampliando a rede de relacionamentos internos e externos da organização. A aprendizagem, bem como sua aplicabilidade, é um tema que vem sendo amplamente discutido pelos acadêmicos e profissionais especializados. Ainda de acordo com a autora, para se obter sucesso na convergência entre o desenvolvimento de talentos e as estratégias do negócio,

o projeto de educação corporativa deve identificar, formar e mobilizar as competências críticas, no sentido de agregar valor ao negócio, e assim aumentar a competitividade.

São perceptíveis as diversas concepções sobre o tema da aprendizagem organizacional na ciência da administração, bem como esta se refere tanto a um resultado quanto a um processo, e esses processos valorizam a mudança contínua nas organizações e também a união de diferentes níveis de análise (individual, grupal e organizacional) de acordo com Crossan, Lane e White (1999), além de possuir sentido circular, de acordo com Sandelands e Drazin (1989).

A aprendizagem organizacional busca aumentar a capacidade da empresa em ações de melhoria de desempenho. Conforme aborda Kim (1993), este fluxo se dá pelo processamento de informações de acordo com Huber (1991) e, pela aquisição de novos conhecimentos pelos indivíduos e este compartilhados junto ao grupo gerando a disseminação pela organização de acordo com Kim (1993).

O conhecimento acumulado e a informação são relevantes para o processo da aprendizagem organizacional de acordo com Cyert e March (1963) e Argyris e Schön (1996), as organizações são manifestações oriundas das ações individuais e coletivas dos seus membros que dão uma identidade coletiva ao agir dos atores sociais conforme coloca Bispo (2011).

Assim, a aprendizagem é fonte de heterogeneidade entre organizações, isto é, a aprendizagem pode-se tornar vantagem competitiva uma vez que a organização aprende mais rápido conforme Pawlowsky (2001), leva em consideração as teorias em uso e o comportamento organizacional que são mutáveis à medida que ocorre a aprendizagem de acordo com Pawlowski (2001), e para tanto o ambiente favorável na organização é um facilitador no processo conforme discorre Argyris (1999). Assim, o conhecimento é fonte de vantagem competitiva para as empresas que visam um desenvolvimento sustentável, para gerar e transferir conhecimento na empresa de acordo com Eboli (2004).

Diante das proposições aqui apresentadas, são apresentados quatro níveis de aprendizagem, sendo que neste trabalho são abordados três deles

sendo: individual, grupal e organizacional, ou seja, esse estudo não foca a aprendizagem interorganizacional.

A aprendizagem nas organizações ocorre muitas vezes de forma consciente e outras vezes, ou em determinados momentos inconscientemente. Mas, para isso, é necessário que a organização permita a existência de um ambiente favorável para tal. Além disso, não se pode falar em aprender sem que exista a mudança: o fato de se adquirir um conhecimento e/ou informação, e integrá-lo no modelo mental (AI), compartilhar esse conhecimento ou experiência com a equipe, proporcionando uma discussão e análise com base nas ideias, conhecimentos e experiências da equipe (AG) e colocando-as em prática, ou ainda adaptando-as à realidade atual da empresa gerando a aprendizagem organizacional. Por meio do ato de mudar, estar aberto às novas possibilidades, às novidades. E ainda vale ressaltar que a aprendizagem pode ser vista como um processo por meio de seu ciclo apresentado na teoria de Pawlowsky (2001), ou ainda como um resultado, uma vez que o processo fará intersecção direta com o resultado organizacional.

Diante disso as organizações aprendem, por meio do ambiente propício para isso, o compartilhamento, a troca de conhecimento, isto é, o intercâmbio. Estão prontas a dar respostas mais rápidas, eficientes e eficazes ao ambiente, o que podemos tratar como vantagem competitiva, ou seja, a aprendizagem organizacional é uma forma de dar à empresa a capacidade de respostas mais rápidas e efetivas.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada na pesquisa, bem como o método e tipo de pesquisa. São demonstrados também os sujeitos da pesquisa, e procedimentos para coleta e análise dos dados.

Neste estudo, optou-se pela pesquisa qualitativa, que busca a compreensão do significado que os indivíduos constroem com base em suas experiências e sobre o mundo, sem se preocupar com o que poderá ocorrer no futuro, mas sim buscar compreender o ambiente, o significado de estar no ambiente para cada um. Segundo Merriam (1998), a pesquisa qualitativa foca o nível social com objetivo de interpretar as intenções e significados, de acordo com a visão da realidade que é construída pela interação dos indivíduos na sociedade.

A escolha desse método se justifica pelo que definem Caldeira e Godoy (2012), ao apresentarem a aprendizagem organizacional como um fenômeno construído socialmente a partir de processos de interpretação e processamento de informações.

Esse trabalho é de caráter exploratório e descritivo e, para tanto, será adotado o estudo de caso. Segundo Gil (1991), o estudo de caso é um estudo exaustivo e profundo de poucos objetos, com objetivo de gerar um conhecimento amplo e específico do assunto. Nesse sentido, segundo Yin (2005) o define como muito adequado aos objetivos desta pesquisa, pois visa compreender o “como”, ou seja, é uma maneira de fazer pesquisa social empírica e verificar um fenômeno no seu contexto real.

Para Godoy (1995), “a abordagem qualitativa, por meio de seus diferentes subtipos de pesquisa, tem lugar assegurado como uma forma viável e promissora de trabalhar em ciências sociais”. E isso se corrobora quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada, pois a pesquisa qualitativa tem objetivo descritivo e analítico, conta com flexibilidade, e a percepção do pesquisador levando em

consideração seus valores no tratamento dos dados e análise (MERRIAM, 1998).

A escolha da empresa se deu pelo fato de ter característica única, isto é, ser pioneira na fabricação de alguns medicamentos, sendo uma organização que preza por inovação em seu segmento, apesar de ser de médio porte, e participando de um mercado muito concorrido e diante de grandes concorrentes nacionais e multinacionais.

Ludke e André (1986) apontam que, para realizar uma pesquisa, é necessário confrontar dados, evidências e informações coletadas sobre o assunto, bem como a teoria acumulada. Faz-se necessário partir de um problema que intriga o pesquisador, isto é, o problema é fonte de uma inquietação ou questionamentos sobre a realidade aqui tratada.

Assim, essa pesquisa se dá em um estudo de caso simples, em uma organização do ramo farmacêutico, que será tratada como Indústria YZ.

Segundo Godoy (1995), escolher fontes de informação adequadas é essencial para a obtenção dos dados. Diante disso, optou-se pela entrevista que é uma técnica comum em pesquisas de cunho qualitativo, além de contar com diversas formas, como: estruturada, semiestruturada, individual etc.

Os dados serão coletados com base nas entrevistas semiestruturadas, de acordo com um roteiro prévio, porém flexível para organizar e formular perguntas durante a entrevista. E também pela análise de documentos internos (manual institucional e de boas práticas), pois a junção destes permitirá maior fidelidade nos dados coletados.

2.1 A Organização Pesquisada

A organização na qual trabalham os participantes se trata de uma indústria farmacêutica localizada na região do Grande ABC Paulista com participação em todo o território nacional, que atende mensalmente cerca de 50.000 médicos através de sua equipe de propagandistas. É uma empresa de médio porte que surgiu em 1984, com aproximadamente 200 funcionários, além de prestadores de serviços. Tem como clientes pessoas físicas, empresas públicas e privadas.

No manual institucional e de boas práticas foi percebido que esta empresa é dinâmica que visa seu desenvolvimento contínuo, bem como de seus colaboradores. Em sua missão trata a dedicação e compromisso à saúde pública por meio de seus produtos e serviços a preços justos, promovendo o desenvolvimento humano e tecnológico além de remuneração justa.

Dentro de suas políticas, traz como base a preocupação com a busca constante de qualidade através do processo contínuo de evolução, que envolve não somente a administração, mas também todo o quadro funcional. Visa proporcionar treinamentos e ferramentas constantemente garantindo o desenvolvimento contínuo, além de criar um clima de participação e confiança organizacional.

2.2 Perfil dos Participantes

Conforme descrevem Lakatos e Marconi (2010), uma pesquisa exige o levantamento de dados de diversas fontes, assim como se apresentou a coleta de informações por meio de entrevistas e também de documentos internos. Além também da pesquisa bibliográfica que foi realizada e que contribui com esta pesquisa quando da análise dos dados e interpretação destes, bem como para verificar o fenômeno da aprendizagem em sua teoria versus prática.

Essa pesquisa abordou o nível gerencial da organização, que contou com os seis gerentes da empresa, sendo: gerente de produção (53 anos) atua na organização há quatro anos e onze meses; gerente de PCP (43 anos) com cinco anos e sete meses na empresa; gerente de treinamento (53 anos) há quatro anos na organização; gerente técnico (62 anos) há dez anos e seis meses na empresa; gerente de controle de qualidade (34 anos) há seis meses na organização e gerente de desenvolvimento farmacotécnico (37 anos) com cinco anos nesta empresa. É válido apontar que todos têm experiência anterior de gerência em outras organizações do mesmo segmento.

2.3 Instrumento

Para iniciar o processo, foi enviado um pedido formal de pesquisa à empresa YZ, com a indicação dos entrevistados, isto é, todos os gerentes das diversas áreas da organização, pois eles participam da aprendizagem organizacional, bem como dos níveis individual e grupal. Nesse sentido, foram realizadas 6 (seis) entrevistas, ou seja, todos os gerentes da organização.

Para sistematizar os dados coletados, foram realizados os seguintes procedimentos: transcrição das entrevistas; leitura das entrevistas; comparação das entrevistas entre si; análise dos pontos comuns no grupo; extração dos posicionamentos nas entrevistas e análise interpretativa das entrevistas e documentos.

De acordo com Lakatos e Marconi (2010) “a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante a conversação de natureza profissional”. Ainda de acordo com as autoras, a entrevista trata a investigação social, com objetivo de coletar dados e ajudar no diagnóstico de algum problema social.

2.4 Roteiro para Elaboração da Entrevista

O desenvolvimento do roteiro para as entrevistas se deu com base nas proposições e estudos abordados no capítulo do referencial teórico, por meio das categorias identificadas nas dimensões da aprendizagem (individual, grupal e organizacional), conforme destacado no quadro 4.

Quadro 4: Roteiro para elaboração das entrevistas

Dimensões da Aprendizagem	Categorias	Autores	Perguntas
Aprendizagem Organizacional	Processos	Huber (1991) Kim (1993) Pawlowsky (2001) Ruas e Antonello (2003) Weick e Westley (2004) Eboli (2004)	A organização proporciona um ambiente favorável a criação e sugestão de novas ideias?
	Resultados	Leite e Porsse (2003) Ruas e Antonello (2003) Bispo (2011)	Você e sua equipe realizam benchmarking com as demais áreas da organização, buscando a melhoria nos processos? (há percebe-se aprendizagem)
	Mudanças	Kim (1993) Argyris (1999) Argyris e Schon (1996) Pawlowsky (2001)	Os processos de mudanças planejadas, possibilitam aprendizagem?
Aprendizagem Individual	Formação	Kim (1993) Godoi, Freitas e Carvalho (2011)	Em quais ocasiões você percebe a aprendizagem sua e da equipe?
	Relação AO	Kim (1993) Bohlander (2005)	Para você e sua equipe, quais fatores contribuem para a aprendizagem no trabalho?
Aprendizagem Grupal	Capacidade	Huber (1991) Maier, Prange e Rosenstiel (2001)	Existe interação entre os níveis da empresa, como debates e projetos, para realização do trabalho? As decisões e reflexões são discutidas em grupo (equipe), ou pelo gestor (no caso você)?
	Intercâmbio	Cyert e March (1963) Schon (1983) Gherardi (2006) Takahashi e Fischer (2007)	Você e seus funcionários compartilham uma visão comum sobre a realização do trabalho? Ocorrem feedbacks por parte da gestão e dos próprios funcionários?

Fonte: Elaborado pela autora.

Diante do quadro 4 é possível compreender as dimensões da aprendizagem, as categorias identificadas para cada uma mediante os estudos apresentados nesta pesquisa e seus respectivos autores, bem como as perguntas relacionadas no roteiro das entrevistas. Vale ressaltar que durante essa pesquisa houve compreensão de que essas três dimensões estão relacionadas já que se conversam tanto no sentido da teoria como também nas perguntas apresentadas e realizadas durante as entrevistas, de forma que não podem ser vistas de forma isoladas, mas sim como um conjunto que se relaciona a todo o momento.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados trechos das entrevistas, dados coletados e suas relações com as teorias abordadas no referencial teórico, bem como apontamentos no sentido de convergência e divergência entre os entrevistados.

A partir das entrevistas, verificou-se como ocorre o desenvolvimento da aprendizagem organizacional, assim como a aprendizagem individual e grupal colaboram e se relacionam para este processo na empresa. Para isso trabalhou-se as dimensões da aprendizagem (individual, grupal e organizacional) e para estas foram criadas algumas subcategorias, sendo: 3.1 AO (processo; resultado e mudanças), 3.2 AI (formação e relação ao a aprendizagem organizacional) e 3.3 AG (capacidade e intercâmbio).

De acordo com o tema abordado nesta pesquisa, têm-se trabalhado com três perspectivas da aprendizagem, sendo a individual, conforme aponta Kim, (1993) a que se dá pelo ciclo de assimilação de um novo conhecimento informação, reflexão com base em suas experiências, conclusão sobre o novo conhecimento, de forma que este é armazenado em seu modelo mental.

Na perspectiva grupal, de acordo com os trabalhos de Huber (1991) e Maier, Prange e Rosenstiel (2001), a aprendizagem grupal é a somatória do conhecimento armazenado de cada indivíduo, fazendo com que este seja compartilhado entre si, gerando a disseminação na organização, e ainda permitindo à empresa a formação da memória organizacional.

Assim, a junção da aprendizagem individual e grupal contribui para que ocorra de fato a aprendizagem organizacional, quando existe a geração e transferência de conhecimento entre o grupo Eboli (2004), bem como a ação prática conforme afirma Pawlowsky (2001) e Weick e Westley (2004).

3.1 Aprendizagem Organizacional: processo, resultado e mudanças

Alguns autores conceituam o processo da aprendizagem tanto como um processo como um resultado, pois se trata de um fenômeno constante e cíclico, isto é, contínuo não tem fim. Para que as organizações se mantenham no mercado, atendendo às demandas internas e externas de forma competitiva, é preciso buscar atualização e novidades constantemente, uma vez que o segmento farmacêutico é exigente e muito competitivo. Essa mudança pode ser no contexto como um todo, pode ser uma adaptação, uma flexibilização, novidades em procedimentos e/ou processos, etc. Nesse sentido, todos os fatores levam ao ato de mudar, assim como alguns autores colocam, ou seja, a aprendizagem exige o ato de mudar, buscar algo novo, melhor.

Diante desse contexto, o Entrevistado 1, quando é questionado sobre quais ocasiões evidenciam a aprendizagem dele próprio e da equipe, aponta que a aprendizagem ocorre o tempo todo, e ele como gestor percebe a aprendizagem da equipe, por exemplo, quando um funcionário já consegue executar todas as atividades elencadas para determinada função, e está disponível para assumir novas tarefas (responsabilidade) ou quem sabe ainda uma nova função. Ou seja, percebe-se neste caso a busca pela mudança, o novo: o gestor identifica que seu funcionário já tem domínio sobre a informação, tem o conhecimento que já foi comprovado por meio de suas realizações. A organização vê a necessidade ou possibilidade deste indivíduo exercer atividades que exigem mais dentro do contexto hierárquico, porque aquela pessoa tem conhecimento “é capaz de exercer outras tarefas que exigem maior nível de complexidade” (ENTREVISTADO 1).

De acordo com o Entrevistado 6 essa perspectiva também se confirma, conforme aponta:

Quando dialogamos e resolvemos os problemas em conjunto. As experiências são compartilhadas. Com certeza as experiências podem nos ajudar a ter uma visão diferente de algo que não pensávamos em determinado momento/processo. A união da equipe em busca de crescimento do grupo e não

apenas de uma pessoa, a experiência em cursos e treinamentos traz crescimento para toda a equipe um retorno pós-investimento em treinamento, cursos internos e externos. É eu acho importante que ocorra também a abertura para execução, e no caso da minha equipe isso ocorre com frequência (ENTREVISTADO 6).

Considerando ainda a visão da aprendizagem tanto como um processo apresentado acima, é possível compartilhar a visão como um resultado, pois o gestor consegue perceber aprendizagem por meio dos resultados, isto é, suas atividades são desenvolvidas de forma correta, como se esperava, gerando resultados positivos. Assim, as organizações tratam a aprendizagem como um processo estratégico essencial para que desenvolvam suas competências para atuarem nesse ambiente cada vez mais mutável (GUIMARÃES et. al, 2001; ANTONELLO, 2005; ABRUCIO, 2007).

Quando se fala na AO, de acordo com Argote e McGrath apontados por Weick e Westley (2004), foca-se na criação do conhecimento, na difusão e integração deste, seja individual e coletiva até a transformação em ação.

De fato notou-se na fala do Entrevistado 2, trata da necessidade da informação, a busca por esta e depois a depuração, e esse cenário possibilita e percebe a aprendizagem organizacional. Esse relato fica claro na fala conforme:

(...) quando a gente tem assim algumas dificuldades em relação às informações, a gente busca essa informação, depura essa informação, então a gente acaba também aprendendo a lidar com outras situações que não é da rotina do setor. (ENTREVISTADO 2).

Nesse âmbito, mais uma vez é perceptível a relação com os pressupostos teóricos, quando Schon (1983) diz que as organizações são como repositórios de conhecimento acumulado, técnicas e experiências. E quando um administrador ou outro utiliza essa reserva de conhecimento organizacional, adaptando-a ao presente, se torna um agente de aprendizagem organizacional, ampliando e atualizando a reserva de conhecimento que estará disponível a um futuro. Isso porque o Entrevistado 2 aponta que essa aprendizagem adquirida auxilia em outras situações, ou seja, o conhecimento adquirido é guardado, assim como técnicas e experiências e estas servem para

futuras situações que possam ocorrer, podendo ser utilizadas na íntegra ou adaptadas a novas situações.

Importante ressaltar que não basta ter as informações: é preciso que estas gerem uma ação com base nos dados existentes, criando assim um repositório de conhecimento na organização, que devem ser compartilhadas com os indivíduos e grupos da empresa, e isso contribuirá para a aprendizagem organizacional.

Como apontado por alguns autores, o resultado da empresa, assim como a identidade, está relacionado ao aprender constante de um grupo, ou seja, as organizações são práticas (ações), e estas, por sua vez, são resultados do processo de aprendizagem e conhecimento gerado pela interação de seus membros. O que fica evidenciado na fala do Entrevistado 3, quando destaca que em sua área se você para vender algo está errado, tendo em vista que não seja falta do produto, alguma coisa está ocorrendo no meio do processo e gerando impacto nos resultados, conforme:

(...) você treina e os resultados não aparecem ai fica provado que ou o treinamento tá errado ou não foi feito da forma correta. Acho que é a melhor forma de mensurar as coisas (resultados), uma vez que nós trabalhamos numa equipe que trabalha com vendas se você esta vendendo você tem um resultado positivo, se você parar de vender e não for nenhum fator falta de produto, alguma coisa está errada (ENTREVISTADO 3).

Também conforme apontam Cyert e March (1963) e Ruas e Antonello (2003), a aprendizagem nas organizações pode ser observada como processo ou como resultado, e para tanto o conhecimento acumulado e a informação é extremamente relevante para este processo:

(...) bom alguns fatores pra contribuir nessa aprendizagem ai é a questão, do funcionário, digamos correr atrás das informações que as informações chegam até a mim também, de forma clara e concreta pra que a gente possa estar avaliando num todo, no geral. Então isso eu acho que são alguns fatores que demonstram pra mim que eles estão assimilando e estão aprendendo (ENTREVISTADO 5).

Dessa forma, percebe-se que o processo da aprendizagem exige uma ação de busca, e busca relacionada ao mudar nesse caso de determinado processo/procedimento organizacional, pois terá impacto no produto final, isto é, no resultado organizacional.

A organização promove alguns treinamentos específicos para a equipe de vendas, busca a interação entre os indivíduos, o compartilhamento de informação e conhecimento. Mas pode ser que algo ainda ocorra fora do esperado e, para isso, faz-se necessário analisar o que está ocorrendo no processo, o que gera impacto no resultado final, essa busca pela informação. O compartilhamento e ações que serão tomadas faz com que a equipe e a organização participem ativamente da aprendizagem organizacional. Nesse contexto, é válida também a proposição de Bispo (2011), quando aponta que por mais que as pessoas busquem criar modelos de organizações estáveis e com limites físicos, as organizações sempre são resultado das interações cotidianas e da intersubjetividade criada entre seus membros a partir de suas práticas.

Tendo em vista que as organizações são um lugar onde as pessoas realizam suas atividades cotidianas de forma negociada em um processo contínuo de transformação, é possível visualizar seus fenômenos como o processo de aprendizagem, para pensar as organizações como um texto aberto, focando ações cotidianas dos seus membros. Essa questão torna-se visível na fala do Entrevistado 1 ao afirmar que é necessário o feedback sempre, seja positivo ou negativo, pois possibilita um caminho aberto entre gestor e subordinado e vice-versa e que é bem visto pela equipe, pois os feedbacks são aceitos e se necessária alguma mudança, ela ocorre em acordo.

Nesse contexto, identifica-se que a rotina organizacional, a partir de suas práticas, geram o resultado por meio das ações de aprender e conhecer, ou seja, as práticas organizacionais estimulam o aprendizado, buscando melhores resultados, através de ações cotidianas, envolvendo o indivíduo, bem como grupos no processo, gerando a AO. Vale ressaltar ainda que nesta etapa conta-se com a aprendizagem em suas três dimensões abordadas neste trabalho (individual, grupal e organizacional). Alguns autores tratam também a aprendizagem organizacional como um fator relacionado à solução de problemas. Assim, o Entrevistado 4 aborda a seguinte situação:

(...) existe, por exemplo, depende do caso são discutidos em grupo, individual e depende do caso, por exemplo, surgiu um problema numa área de produção. Esse problema é da área de produção, mas ela vai interferir em toda empresa, quais são as áreas que estão ligadas com esse problema ocorrido. Então têm que verificar, quais são as áreas, juntar as pessoas e discutir isso, né, um grupo. Se de repente um gestor der/ se de repente ocorreu um problema que é específico da área, por exemplo, eu posso discutir em grupo. (ENTREVISTADO 4)

Isso nos remete à proposição de Leite e Porsse (2003), de que a aprendizagem organizacional está relacionada à solução de problemas concretos no contexto das empresas. É o processo pelo qual uma unidade adquire conhecimento de outra unidade da mesma organização.

Levitt e March (1988) afirmam que as empresas são organizadas, de forma a se adaptarem e responderem às mudanças do ambiente externo respondendo aos desafios do ambiente. E é esta adaptação que promove a aprendizagem através da aquisição de informações e conhecimentos selecionados por colaboradores, ou seja, são os colaboradores que selecionam as informações e conhecimentos por meio de suas ações.

Nesse sentido, a fala do Entrevistado 4 é convergente: *“(...) quando eu percebo que a pessoa entendeu aquela mensagem, daquilo que ele precisa fazer. Se ele entendeu ele tirou as dúvidas ele vai conseguir praticar”*.

Ainda quando este entrevistado diz, *“então você percebe quando a pessoa não faz corretamente, e aí existe um trabalho corretivo pra ele”*, isso se confirma nos estudos de Ruas e Antonello (2003), segundo os quais a aprendizagem organizacional é um processo por meio do qual os colaboradores detectam erros ou desvios e os corrigem, reestruturando, assim, a teoria em uso da organização, esta entendida como uma mudança que ocorre nas rotinas defensivas que fazem parte das organizações.

Isso se confirma também na fala do Entrevistado 6, quando aponta:

Quando a gente quer fazer alguma mudança no processo, ou de algum procedimento, sempre procuro planejar, porque mesmo o planejado pode sofrer imprevistos. Então eu e minha equipe procuramos planejar sempre, pois assim conseguimos

identificar o que pode dar errado e muito certo, podemos corrigir esse erro mesmo antes da mudança ocorrer efetivamente. Acho que isso, quando a gente planeja temos mais chance de fazer a coisa dar certo (ENTREVISTADO 6).

Quando falamos de aprendizagem como um processo, sendo a criação, difusão, integração do conhecimento e ações práticas, é notável que a troca de informações é elemento essencial, não somente para a AO como também na aprendizagem individual, que ocorre por meio de um ciclo. Isto é, o indivíduo recebe um dado novo, assimila, reflete com base em experiências anteriores, chega a conclusões sobre tal informação e armazena em forma de modelo mental (KIM, 1993). Dessa forma, o Entrevistado 5 aponta:

(...) quando ambos expõem suas ideias e ambos concordam isso é importante, as duas partes entender o que esta acontecendo e o tipo de problema que isso esta envolvido (ENTREVISTADO 5).

Entretanto, para que a aprendizagem organizacional também ocorra, é inevitável e necessário o que alguns autores chamam de intercâmbio. Intercâmbio de informações, troca de conhecimentos, ou seja, a organização deve propiciar um ambiente favorável. O Entrevistado 5 confirma a prática conforme apresentado nas proposições, na seguinte fala: *“Quando ambos expõem suas ideias (...), as duas partes entenderem o que está acontecendo. A troca de informações”*.

Também o Entrevistado 4 aborda o fator ambiente quando fala: *“(...) esse ambiente se torna favorável quando existe um intercâmbio positivo entre eles, os líderes e a própria empresa dá condições para isso”*. Schön (1996), Argyris (1999) e Crossan, Lane e White (1999) apontam que o ambiente favorável é facilitador no processo de aprendizagem, ou seja, é entendido que a organização enquanto ambiente de trabalho deve ser uma facilitador no intercâmbio de informações e conhecimentos, pois estará gerando e possibilitando a construção da aprendizagem grupal e conseqüentemente a organizacional.

Esse fluxo é importante para que ocorra a AO, ou seja, a AI contribui para que, de fato, ocorra a aprendizagem organizacional, uma vez que é

necessário o compartilhamento das informações, ideias e conhecimentos, assumindo assim o ciclo do processo, e então colocá-lo em prática, de forma que seja possível chegar às devidas conclusões, auxiliando nos processos de decisões etc. Esse intercâmbio faz parte do processo da aprendizagem organizacional. Diante desse contexto, o Entrevistado 2 confirma que o fator que contribui para aprendizagem é a comunicação, uma vez que uma mensagem/informação pode ser interpretada de diferentes formas. Ou seja, quando ele fala em comunicação entende-se o intercâmbio, uma vez que alguns autores (como Pawlowsky, por exemplo) apontam a existência de quatro passos que ocorrem no processo AO, porém, estes passos não precisam ser necessariamente sequenciais: 1) identificação da informação (que seja importante para a criação do conhecimento e/ou aprendizagem); 2) troca e difusão do conhecimento (no nível individual ou coletivo); 3) integração do conhecimento nos sistemas já existentes (no nível individual ou coletivo) e 4) transformação do novo conhecimento em ação (aplicação prática nas rotinas, ocasionando impacto no comportamento organizacional).

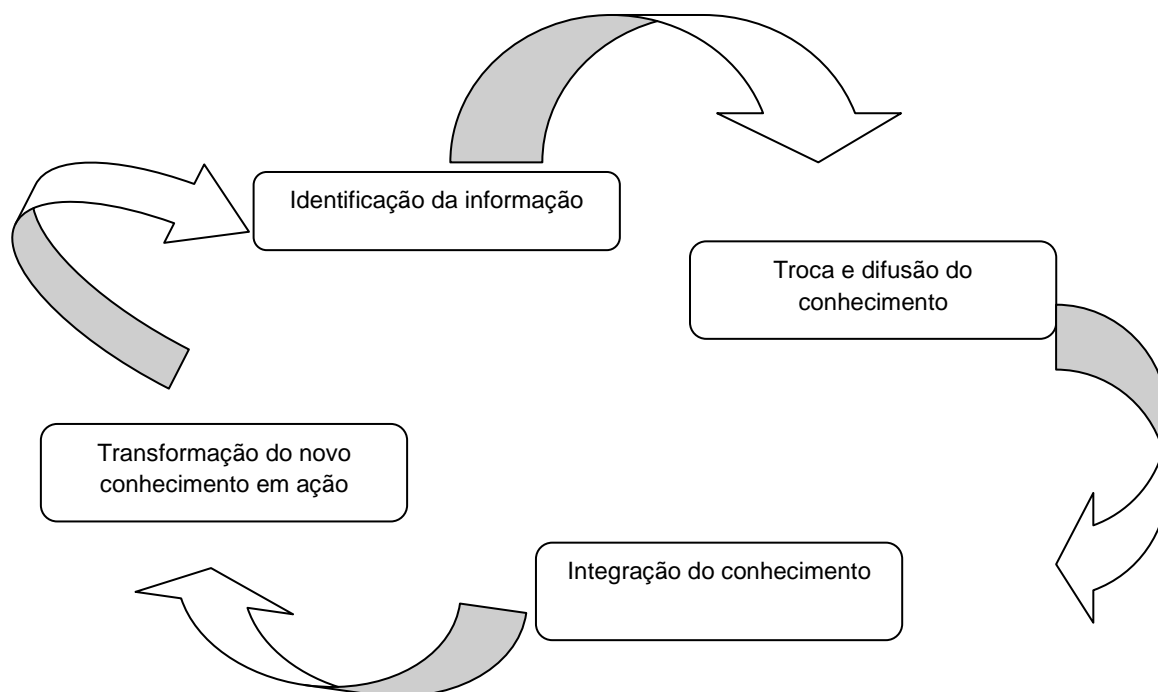


Figura 3 – Ciclo da Aprendizagem Organizacional

Fonte: Elaborado pela autora, a parte de Pawlowsky (2001)

De acordo com figura 3, é possível verificar a aprendizagem organizacional como um processo cíclico, que passa por quatro fases, e relação entre estas gera a AO.

3.2 Aprendizagem Individual: formação e relação com a aprendizagem organizacional

Kim (1993) defende que o processo da AO se dá por modificações e processos de acordo com as crenças no modelo mental de cada indivíduo. Assim, o ciclo afeta a aprendizagem organizacional a partir de influências nos modelos mentais que são compartilhados em suas rotinas, memórias, e procedimentos, orientando o processo de tomada de decisões em nível organizacional, ou seja, ocorre a transferência do aprendizado organizacional.

Tal proposição converge com a fala do Entrevistado 1 quando diz:

eu acredito que o que contribui muito para o aprendizagem no trabalho é mesmo o histórico né, é o que vai acontecendo no dia a dia, é o que você vai conseguindo pegar daquele/no nosso caso produtos, são produtos farmacêuticos então o que você o que vai acontecendo a cada lote do produto que você faz e se, se alguma coisa sai fora daquilo o que quê acontece com o produto, o que quê deixou de acontecer e essa percepção do;;do sempre ter a mesma rotina é sempre acontecer a mesma coisa e saber em algum ponto essa rotina é quebrada o que vai acontecer depois disso (ENTREVISTADO 1).

Dessa forma, percebe-se a memória organizacional, que se forma com o conhecimento explícito e implícito que envolve os níveis individuais e grupais, e estes são extremamente importantes para que a organização tome decisões e ações no contexto atual, gerando a transferência do conhecimento para dias atuais e, se necessário, adaptando-a a uma nova realidade ou rotina.

O ciclo da aprendizagem individual afeta a AO quando influências nos modelos mentais são compartilhadas em rotinas, processos e procedimentos,

orientando o processo de tomada de decisão em nível organizacional (transferência). De acordo com Crossan, Lane e White (1999), os processos da aprendizagem valorizam a mudança contínua nas organizações e também a união de diferentes níveis de análise: individual, grupal e organizacional. O Entrevistado 3 diz:

(...) os fatores que contribuem para a aprendizagem são principalmente a troca de experiência, pois se você tem uma ideia pra atingir um objetivo e a pessoa que você está explicando isso, ela tem outra ideia e você mudar o caminho, eu acho que é uma forma de que você consegue contribuir para que o aprendizado seja das duas partes. Essa troca de experiência, eu acho que é fundamental. E pode até ser de uma coisa que já vinha sendo desenvolvida de certa forma, no momento que existe essa troca de informação, pode mudar (ENTREVISTADO 3).

De acordo com essa fala, é visível que por meio do intercâmbio das informações e conhecimento, existe claramente a aprendizagem, mesmo no nível individual, pois a pessoa começa a visualizar outra forma de pensar ou executar determinada atividade que até então não havia feito. Ou seja, existe a aquisição da nova informação, difusão dela entre as partes que são as discussões, chegando-se então a integração do conhecimento e por fim as ações que vão colocá-la em prática, e estas podem gerar mudanças que de fato são essenciais para que se dê o processo de aprendizagem. Diante disso, é importante que tanto o indivíduo como o grupo e as organizações percebam que é necessário estar abertos e aceitar mudanças. Assim como defende Argyris (1999), para as organizações responderem às mudanças, é necessário aprender continuamente, ou seja, existe uma relação entre aprender e mudar.

Alguns autores afirmam que a organização só aprende por meio de seus colaboradores, sem depender de um ser específico, isso porque os indivíduos se unem como equipes de trabalho, departamentos etc. Tal afirmação é convergente com a fala dos Entrevistados 1, 3, 4, 5 e 6, pois estes afirmam que a participação dos funcionários é essencial na construção da aprendizagem organizacional, mas, no entanto não é citada uma pessoa

específica da equipe, mas sim um analista ou a equipe, sem determinar um alguém.

Quando o Entrevistado 1 diz: “(...) *todas as decisões são tomadas em conjunto, então pelo menos esta o analista que está responsável pela situação, o supervisor e por mim. Essa é uma regra geral*”, o nível individual fica claro quando ele cita “o analista”, ou “o supervisor”, porém sem determinar uma pessoa específica: para funcionar e bem e se tome decisões é necessário o trabalho em grupo, isto é, da equipe.

3.3 Aprendizagem Grupal: capacidade e intercâmbio

Autores como Huber (1991), Maier, Prange e Rosenstiel (2001) abordam a importância do grupo na aprendizagem organizacional, principalmente no sentido de que esta é a porta de entrada para a tal, pois um grupo tem capacidade maior de armazenamento de conhecimento, uma vez que este é a somatória de conhecimento armazenado por cada um.

A importância do grupo também fica explícita na fala dos entrevistados, por exemplo, quando o Entrevistado 1 fala que é regra geral o trabalho em equipe, bem como a tomada de decisão.

É de, de regra geral a tomada de decisão junto à equipe. Às vezes a gente envolve os outros também da equipe quando a gente acha/ quando a gente percebe algum item que vai ser importante para os outros também mesmo que eles não estejam a par daquele projeto, mas que vai ser importante pra eles aprenderem isso com o projeto deles também a gente acaba envolvendo todo mundo (ENTREVISTADO 1).

O Entrevistado 2 afirma que quando as decisões e reflexões são discutidas em grupo (pela equipe) é possível ter uma visão holística, facilitando o processo de aprendizagem, “*elas são discutidas em grupo. Porque eu acabo aprendendo também a ter uma visão completa, aí não existe informações que eu desconheça. Em grupo mesmo.*” Diante dessas afirmações, percebe-se que algumas decisões são tomadas em torno da própria experiência dos funcionários.

Outro ponto importante tratado por alguns autores é a memória organizacional, isto é, os indivíduos compartilham seus conhecimentos entre si, gerando o conhecimento do grupo que é disseminado na organização. Essa prática foi notada na afirmação do Entrevistado 3.

(...) você tem uma ideia, você vê o que pode ser melhorado nessa ideia e passa pra equipe. Em a equipe acatando e colocando em pratica, a gente nota que o pensado esta correto. Caso contrário a gente faz as correções, se for consenso (ENTREVISTADO 3).

Diante dessa situação, nota-se que além da importância do grupo, do compartilhamento da equipe é percebido que a organização e a gestão dão espaço para que ocorra a aprendizagem grupal, uma vez que se tem clareza que este trabalho em grupo surtirá um efeito positivo para o crescimento da equipe e melhorias em sua área, e principalmente para a organização como um todo, pois trará influências no resultado final.

As pessoas têm papel fundamental nas organizações, pois suas atividades desempenhadas com mais competência geram vantagem competitiva às empresas. Isso inclui conhecimentos, qualificações e habilidades incorporadas nos funcionários, ou seja, conhecimentos integrados dentro de uma empresa que a distinguem de suas concorrentes e agregam valor para os clientes.

Nesse ponto de vista, o Entrevistado 3 traz algumas situações decorrentes da rotina de sua área.

eu acho que a troca de experiências é fundamental. E nesse caso uma experiência de uma pessoa que esta o dia todo no campo, com uma que já passou pelo campo, mas hoje já não esta mais pode acontecer porque existe esse choque, hoje a visão é uma e talvez um dois anos antes não era assim. Então a gente corrige, se for necessário (ENTREVISTADO 3).

Nesse contexto, Choo (2006) aborda a Aprendizagem Circuito Único e Circuito Duplo, quando as normas organizacionais ocorrem de forma cíclica, ou seja, em circuito simples.

Já para o circuito duplo ocorrer, é necessário que seja detectado e corrigido algum problema/erro, pois gera modificação nas normas e políticas

organizacionais, isto é, além de resolver um problema, é também identificada a forma de evitá-lo. Esse estudo tem uma convergência com Argyris (1999), pois faz com que os colaboradores aprendam a lidar com os problemas, além de auxiliar a entender como as pessoas pensam e suas razões e regras cognitivas para ação.

Diante desse contexto, é perceptível a proposição de Pawlowsky (2001) quando defende que a aprendizagem organizacional deve ser entendida como distinta da aprendizagem individual, destacando-se o nível grupal, pois este funciona como porta de entrada para a aprendizagem organizacional. Porém todos os níveis estão interligados e devem sempre ser levados em consideração quando se trata do fenômeno (evento observável/experimentação) da aprendizagem. Isso foi comprovado nas entrevistas, pois na fala de todos os entrevistados a palavra “equipe” é comum, e é tratada como de grande importância para o sucesso das tarefas realizadas na busca do objetivo comum do departamento e da empresa como um todo. Foi possível visualizar isso em todos os entrevistados. Observa-se tal situação na fala do Entrevistado 1:

eu gosto de fazer isso bastante, que eles interajam bastante com todas as outras áreas e é óbvio que assim os projetos são debatidos em reuniões mais gerenciais e nós levamos isso para os funcionários. Mas existe alguns casos que eu levo comigo o supervisor ou o analista para uma reunião pra que ele que tá realmente fazendo, ele que tá pondo a mão na massa, às vezes ele tem uma visão um pouco diferente de nós.
(ENTREVISTADO 1)

Assim, o entrevistado deixa claro que as decisões e definições de processos ou procedimentos, rotinas e atividades são sempre tomadas em grupo, seja esta no grupo mais gerencial dependendo da situação, ou envolvendo as pessoas que estão diretamente envolvidas, pois estes podem ter uma visão diferenciada do grupo gerencial que nem sempre esta executando atividades operacionais. E ainda nessa fala, é visível também que ter uma visão diferente dos demais é importante, pois está possibilitará novas

maneiras de pensar e inclusive influenciarão na tomada de decisão, pois poderá surgir algo novo que até então não havia sido pensado.

O Entrevistado 6 evidencia o trabalho em grupo como essencial para o sucesso da área e também da empresa, pois quando o trabalho em grupo, bem como a interação e compartilhamento do conhecimento existem, os objetivos organizacionais podem ser atingidos com mais rapidez e melhores resultados. Conforme aponta a teoria de Pawlowsky (2001), os grupos são como sistemas sociais que se dão por suas dinâmicas, gerando a aprendizagem no interior das organizações, sendo estas como entidades que aprendem.

Quando trabalhamos em grupo, reunidos para a busca do melhor, sempre aberto a novidades, buscando a redução dos custos, a busca por qualidade eficiência e lucro. Vejo que quando trabalhamos em grupo as coisas fluem melhor, com mais rapidez, mais companheirismo, sem privilegiar ninguém, pensando na área como todo, buscando o melhor para atingir os objetivos organizacionais (ENTREVISTADO 6).

Nesse contexto, percebe-se que, de acordo com Bispo (2011),

a relação entre organização-aprendizagem está presente no processo de constituição e ação organizacional no qual a aprendizagem é elemento essencial para que seja possível o “organizar coletivo” de modo que o resultado da organização assim como da sua identidade está relacionado ao aprender constante de um grupo.

Vale ressaltar que a aprendizagem deve ser algo que constitui a empresa, e não um mero discurso. O Entrevistado 3 cita a interação entre os diversos níveis da organização, seja em debates, projetos etc.:

existe a troca, basicamente da minha gestão para os demais existe essa troca, partindo da minha gestão para os que eu converso essa é acatada e assim como vice versa, se tiver alguma coisa errada que nós nos falamos, a gente corrige (ENTREVISTADO 3).

Conforme apontado no referencial teórico, a metáfora que mais se aproxima deste contexto é a do “Cérebro”. De acordo com Morgan (2006)

quando se compara as organizações com um cérebro, trata-se da busca pela criação de novas possibilidades apesar de considerar a importância de se desenvolver bons sistemas de comunicação para transmissão de informações relevantes. Essa metáfora auxilia na compreensão de que uma organização pode ser vista como um sistema cognitivo, como uma estrutura de pensamento, e também como um padrão de ações. Nesse sentido, o Entrevistado 4 aponta que a interação entre os níveis ocorre o tempo todo.

Se é um projeto de alta gestão você mantém o alto nível, se é um projeto que envolve a parte operacional, você tem que discutir isso com eles tá e a sugestão deles são extremamente importantes porque, às vezes pode influenciar no projeto. Nós estamos com um cronograma de dois projetos grandes aqui, nós temos que unir pessoal, fizeram reuniões em grupo claro que o cronograma desse projeto, não envolve a parte operacional envolve uma área técnica, mas ele é discutido. É discutido quem vai executar o projeto, com os executores com nós que somos a empresa que vamos receber o projeto, só que se faz, você detalha tudo daqui a pouquinho tem que discutir tudo de novo, porque apareceram imprevistos e você vai mantendo esse intercâmbio continuamente (ENTREVISTADO 4).

Diante disso, é possível compreender a importância do intercâmbio e como este influencia a capacidade da organização em sustentar alocações coordenadas de recursos, a fim de ajudar a empresa a atingir os seus objetivos. E ainda como se dá a relação entre intercâmbio e o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia. Ou seja, essa gestão de competências é essencial para administrar o grupo na busca pelos objetivos organizacionais.

Ainda de acordo com o Entrevistado 4, é comum, durante os projetos e processos ocorrerem imprevistos, e para isso existem as mudanças não planejadas, para as quais um processo de avaliação e análise, para determinar como proceder diante de tal cenário, envolvendo todo o grupo se necessário, para posterior correção e/ou atualização do processo/situação. Ele ainda ressalta que isso ocorre sempre. Nesse sentido, este pode ocorrer de forma consciente ou não, e exige ações que envolvem melhorias individuais e

organizacionais, e por serem algumas vezes inconscientes e não explícitas (pois não estão programadas), podemos relacioná-las com o que Visser (2003) chama de circuito triplo.

Em contrapartida, alguns casos podem ser conscientes, que são discussões e provocações em relação ao que a organização pretende ser, o que valoriza etc. Sendo assim, a organização desenvolve novos princípios, gerando a aprendizagem. Sobre isso, o Entrevistado 5 afirma:

existe uma interação positiva entre as áreas da organização, tanto junto a minha equipe como também com as demais. A empresa propicia reuniões entre as áreas de acordo com os projetos e assuntos;;também tem a semana de treinamentos que aborda diversos temas e áreas, e que é aberto a todos os funcionários. Então assim, existe uma interação positiva na minha visão. Ah, e uma coisa legal também é que estes treinamentos/palestras podem ser executados por próprios funcionários às vezes.

Isso justifica a proposição de Czarniawska (2008), quando diz que muito do que temos nas organizações não está diretamente nos instrumentos formais como relatórios e manuais, pois existem muitos acordos que são internalizados de forma tácita ao longo dos processos. Isso não consta explicitamente nas entrevistas, mas assim como aborda o autor Visser (2003), ela ocorre de forma inconsciente, ou seja, quando o ambiente da empresa é favorável as mudanças e dá liberdade aos gestores e colaboradores de pensarem e agirem diferente buscando novos processos e melhorias, propiciando a ocorrência do circuito triplo.

Mediante alguns estudos apresentados no referencial teórico, existe uma valorização da aprendizagem individual e grupal, bem como ambiente favorável para tal, e visível, quando a empresa disponibiliza e permite que os próprios funcionários ministrem cursos sobre suas atividades e áreas para demais membros da organização, possibilitando a troca de informações e conhecimentos. É sabido que neste caso o conhecimento é tácito, não está em manuais ou registrados nos processos, porém este momento (treinamento/palestras) ou o que podemos chamar de grupos de discussão, possibilita compartilhar com todos da organização seu conhecimento, novas

visões e ainda a oportunidade de agir diferente com base em experiências trazidas pelo grupo.

Nesse ponto, pode-se levar em consideração a abordagem de Caldeira e Godoy (2012): “há estudos que remetem à concepção da aprendizagem como produto obtido a partir de ações intencionais da Administração”, pois de forma implícita foi percebido que em dados momentos existe aberturas e situações que a organização permite na busca de novos conhecimentos e ideias, talvez não pensados antes.

A aprendizagem organizacional conforme Pawlowsky (2001), é o aumento da capacidade da empresa em apresentar ações efetivas em manter ou melhorar o desempenho com base na experiência. O que é relevante segundo a fala do Entrevistado 4 quando diz:

o funcionário trabalha, a gente acompanha o trabalho dele se ele não estiver de acordo, não estiver fazendo corretamente aquilo, espera um pouquinho, assim, assim, vamos fazer melhor, vamos dar um jeito de fazer dessa forma diferente, quer dizer você tem que dar um feedback, ou como incentivo para saber fez bem feito, você tem que dar um elogio "parabéns, muito bem" isso dá uma motivação pra ele. E se eu falar pra ele o que ele fez errado, desmotiva então tem que orientar ele, esse feedback no sentido que ele também não seja ofendido com isso, mas que seja orientado, né (ENTREVISTADO 4).

A experiência individual significa para este entrevistado que a participação ativa do gestor junto ao funcionário e a equipe é extremamente importante na construção do aprendizado, principalmente no sentido que este seja visto como orientação, um ato de construção e melhoria e não como uma crítica ofensiva. Sendo assim, a forma de tratar e conduzir as situações devem ser de natureza construtiva, tomando cuidado com as questões políticas, de conflitos e poder que influenciam as organizações de aprendizagem, o que converge com a Perspectiva Sociológica de Easterby-Smith (1997).

Quando Bispo (2011) afirma que “pensar as organizações enquanto contextos sociais implica assumir uma postura de que elas são a expressão da vida cotidiana, em outras palavras, é entender que as organizações são

manifestações oriundas das ações individuais e coletivas dos seus membros que dão uma identidade coletiva ao agir dos atores sociais”, ou seja, as empresas se dão pelas interações e relações sociais. Dessa forma, a socialização da aprendizagem situa o indivíduo como agente importante para as organizações que aprendem e, para isso, elas deveriam, prioritariamente, valorizar, gerenciar e incrementar o desenvolvimento individual, pois a organização faz parte do processamento, aquisição e armazenamento de informações. O que converge com a fala do Entrevistado 4:

Quanto mais abertura você tem, quanto mais você discute você vai recebendo essas informações, às vezes o funcionário pode te dar uma ideia que você nunca imaginou uma sugestão que você pode colocar em prática. Se você inibe a pessoa ele nunca vai poder manifestar isso. Isso sempre tem que ser feito (ENTREVISTADO 4).

Diante dessa fala, identifica-se que além de um ambiente favorável é essencial também saber administrar e utilizar as habilidades e conhecimentos do indivíduo e grupo, por meio de ações que disponibilizem tal abertura.

Morgan (2006) defende a importância de se perceber que a realidade é feita e não dada, ou seja, a dominação com base na organização é realizada por que é aceita. E, de fato, o Entrevistado 5 aponta isso em suas rotinas, pois existe abertura para intervenções e não uma imposição:

um exemplo disso são os analistas no laboratório. Lá dentro eles estão diretamente envolvidos com o problema e de repente tem até a solução, porque eu estou aqui eu digo que a porta esta aberta sempre pra que venham conversar comigo, mas nada melhor do que quem esta lá dentro pra falar qual é a real necessidade de mudanças e tentar melhorar o processo de trabalho e assim por diante. (ENTREVISTADO 5)

Conforme apontam alguns autores, existem fatores facilitadores de aprendizagem, sendo práticas, políticas e condições que potencializam a ocorrência da aprendizagem, por exemplo: fontes de informação, compartilhamento de visões e experiências, revisão de conceitos, o feedback construtivo e oportuno e ambiente propício para novas ideias, fornecem

incentivos para que ocorra de forma mais intensa a aprendizagem na organização.

Quando Choo (2006) afirma que a aprendizagem organizacional se dá pelo diagnóstico de erros e anomalias, e a correção promove uma reestruturação da teoria em uso. Quando a ação não corresponde ao resultado surge a oportunidade para aprendizagem. O que converge quando o Entrevistado 1 afirma que mudanças planejadas possibilitam a aprendizagem, porém mesmo algo planejado pode sofrer imprevistos e a necessidade de interferência quer seja para correção de alguma coisa errada ou alguma mudança para que ocorra o resultado esperado. Nesse contexto, o Entrevistado 2 traz um exemplo que ocorreu na empresa.

(...) nós fizemos uma alteração grande no sistema, no sistema integrado chama aqui ERP, né. Essa;esse planejamento foi feito durante uns três, quatro meses, quando foi implantar esse sistema as coisas já tinham sido resolvidas antes. Então não implantação, com planejamento, gerenciamento, ocorreu de forma satisfatória (ENTREVISTADO 2) .

Assim, é possível concluir que quando existe um planejamento em torno de alguma mudança este contribui sim para a aprendizagem organizacional, é um facilitador, pois ajuda a identificar possíveis problemas e corrigi-los antes de fato ocorram, possibilitando uma abordagem preventiva. De tal forma que, a aprendizagem se dá de forma explícita e implícita, sendo corretiva ou preventiva e para isso é essencial existir a possibilidade do “querer mudar”, assumir “algo novo”.

Para isso, destaca-se também a afirmação do Entrevistado 3:

Eu acho que diariamente. Se você esta com esse processo, na hora que você muda alguma coisa e ela foi planejada não tem o porquê você não estar aprendendo com ela. Porque é uma novidade. (...) Nós temos, por exemplo, a gente trabalha com uma equipe que visita médicos e aí alguns dos gestores também dá/ e cada gestor tem uma equipe, um deles achou que e a gente publica alguma/ alguns artigos pra serem distribuídos e um deles achou que não deveria ser utilizado, não deveria ser utilizado conforme orientação inicial que era para um grupo de médicos. Ele falou que não que eles já eram experientes e não queriam, ai relatos de outras regiões que

não questionaram e fizeram o trabalho, ele se motivou e viu que na região dele também iria dar certo e deu. e acho que esse é um ponto bem positivo. (ENTREVISTADO 3)

A importância do planejamento no processo de mudanças, bem como este contribui para a aprendizagem organizacional, também é percebida pelos entrevistados 4 e 5. Sendo assim, o Entrevistado 4 aponta que mesmo quando se tem um planejamento, podem ocorrer imprevistos e estes também possibilitam aprendizagem, conforme:

Sempre as planejadas possibilitam a aprendizagem, embora às vezes o não planejado pode acontecer, certo. Então sempre quando existe planejamento, uma empresa não vive sem o planejamento ela tem que saber o que vai comprar, o que vai produzir e o que vai vender. Planejamento tem que existir, na família tem que existir o planejamento. Tem que existir esse planejamento, mas às vezes acontece coisas não planejadas que você tem que estar preparados, como suportar isso, há imprevistos, você tem que planejar o imprevisto, você tem que ter um amadurecimento tal pra você superar esse imprevisto. [Ok. E esses imprevistos são não só as mudanças planejadas, mas como os imprevistos também proporcionam esse ambiente pra aprendizagem do grupo e da organização] Claro, claro, não tem dúvida. Imprevistos de termos gerais, de comportamento, em termo de estruturas, em termos de ações, problemas no processo, em termo de equipamento, uma coisa geral, uma inspeção que você recebe quando você não está sabendo, né. De repente chego quatro horas da tarde e vem uma inspeção aqui, vou falar e agora, como é que faz, não estou preparado, tem que estar preparado, tem que se virar com isso, então isso é imprevisto (ENTREVISTADO 4).

Quanto à existência do ambiente favorável à criação e à sugestão de novas ideias todos se manifestaram de forma semelhante, seja formal ou informalmente, exceto o entrevistado 2: este por sua vez apresentou alguns sinais de descontentamento com a empresa e talvez por estar desmotivado tem se mostrado pessimista quanto a organização.

O Entrevistado 3 diz que a organização favorece o processo de aprendizagem, *“a partir do momento que a organização investe no que você esta fazendo, ela esta concordando e esta proporcionando essa possibilidade de novas ideias serem publicadas”*.

Durante as entrevistas, notou-se também que a aprendizagem organizacional ocorre entre as diversas áreas da empresa, por meio de contatos diretos e indiretos. E Pawlowsky (2001) afirma que, para ocorrer a gestão da aprendizagem organizacional, é necessário considerar a aprendizagem em diversos níveis, modos, tipos e processos, como agentes integrados e inter-relacionados para conduzirem a aprendizagem organizacional. Nesse sentido o Entrevistado 1 aponta a necessidade de identificar e buscar informações sobre algo que precise ou possa ser melhorado:

Sim a gente está sempre em contato com as outras áreas e sempre acontece, acontece tanto da gente verificar alguma coisa que está dando certo numa área e pensar no que a gente poderia adaptar aquilo ou usar integralmente, dentro da nossa área pra;;pra melhorar nosso fluxo, melhorar algum processo e assim como também a gente é, é processos, controles nossos também são usados por outras áreas também quando eles, eles acham que vai valer a pena” (ENTREVISTADO 1).

De acordo com esse contexto, o Entrevistado 4 também afirma a existência constante dessa troca de informações e conhecimento entre as áreas, conforme segue.

Olha a gente sempre faz isso, por quê? Se não houver essa troca de informações, essa ligação com a empresa e às vezes nós fazemos isso com outras empresas. Nós temos dúvidas de algum processo produtivo, um processo de validação, sobre o meio ambiente, qualquer coisa, como você faz isso, como você faz? Você pode receber a gente pra verificar o sistema de calibração das balanças, como faz isso, você pode/ ah posso? Então esse benchmarking tem que existir no sentido de intercâmbio, porque pode ser que nós não estejamos fazendo corretos, mas existe alguma outra coisa, alguma empresa fazendo um pouquinho melhor. Então eu posso tentar, puxo aqui o que quê eles estão incrementando a mais eu posso colocar aqui, entendeu, então sempre existe a ligação entre as empresas, entre as pessoas, utiliza digamos para determinados colegas de empresas, por exemplo, mando um e-mail “como é que faz isso, como faz aquilo”, entendeu, tem as associações de classe que a gente tem bastante contato, aí nós vamos nas reuniões encontramos outras pessoas e nós trocamos um montão de ideias, informações, é assim que funciona. (ENTREVISTADO 4).

Assim, a aprendizagem organizacional se dá pela junção de conhecimento, valores, comportamento, conforme apontam alguns autores (PAWLOWSKY, 2001; BIDO; GODOY; ARAUJO; LOUBACK, 2010; STRATI, 2000), isto é, não basta a compreensão de determinada atividade/processo, mas sim a visão de novas propostas para ação. O Entrevistado 5 aponta essa rotina dentro da empresa:

Hoje na empresa assim como numa outra empresa que eu já trabalhei, são feitas reuniões com outros departamentos, ou seja, de repente eu tenho uma ideia que possa possibilitar uma melhoria, não só pro meu setor como para os outros, então isso realmente é feito. Então cada um expõe sua ideia, né e no final chegamos num consenso. E a partir daí a gente segue o fluxo de trabalho. (ENTREVISTADO 5)

Vale ressaltar que este entrevistado aponta inclusive sua experiência em organizações anteriores, de forma que é possível imaginar que, como isso já fez parte de sua experiência e foi armazenado em seu modelo mental, compartilha tais conhecimentos em forma de ação prática na equipe que atua, assim como com as demais áreas. A empresa, por sua vez, insere em sua “memória organizacional”, como algo a ser usado em suas rotinas e até mesmo na tomada de decisão.

Essa visão da troca entre as áreas é compartilhada também pelos entrevistados 3 e 4, para isso destaco a fala do Entrevistado 3 que inclusive compartilhou uma experiência que ocorreu na empresa, referente a uma mudança que ocorreu por meio de experiências anteriores à entrada dele na organização, e que foi possível implantar nesta empresa também.

Tem um exemplo simples nós trabalhamos com amostra grátis e antes de eu entrar aqui as amostras eram calculadas como fórmula e parava na fórmula e de repente se abria uma caixa de um produto pra tirar uma unidade e somar aquela caixa fechada. Se a gente fizesse além dessa fórmula um arredondamento dentro das caixas padrões, porque quando você sai à empresa fabrica uma quantidade de produtos com uma caixa padrão, a embalagem original dela ela vem com dez doze unidades, de repente uma pessoas vai receber treze unidades não vai mudar nada pra ela se ela receber dose, se na fórmula, por exemplo, doze vírgula cinco ai se você arredondar, pode arredondar pra baixo e ai daria doze uma

caixa fechada o embarque é mais fácil, o transporte é mais fácil e a mão de obra pra você formar esse romaneio, esse conjunto de produtos que ele vai receber fica melhor. E como é uma coisa que não é vendida, ela é doada ela é dada, mas foi uma amostra grátis não interfere se você tirar um ou adicionar uma unidade, pra fazer um. Então eu acho que esse é um belo exemplo. Tanto é que esse processo se mandar pra uma equipe de mais de cem pessoas demorava antigamente um tempo muito maior que demanda hoje, porque se a caixa é fechada quem está separando o material ele pega uma caixa e junta com as demais tudo caixa fechada e ai ele não precisa embalar, já está embalado, ele não precisa abrir uma nova unidade e ficar um saldo que esperar um novo envio até o acondicionamento do saldo ficou melhor. Então acho que isso é um ponto legal. Encurtou o processo e acho que pros cento e vinte eles recebem as quantidades que atendam as necessidades deles, mas que também principalmente atendam as necessidades da empresa. (ENTREVISTADO 3)

Com base na análise dos dados coletados, verificou-se como ocorre o desenvolvimento da aprendizagem organizacional, assim como a aprendizagem individual e grupal colaboram e se relacionam para este processo na empresa. A busca constante pela qualidade em seus serviços e produtos, a capacitação de seus colaboradores, através de intervenções programadas ou não, possibilitando um ambiente favorável ao grupo.

Contata-se que, na organização pesquisada, a aprendizagem pode ser identificada em três dimensões (AI, AG e AO), fato que evidencia sua característica complexa. Destaca-se na dimensão individual que o indivíduo não precisa necessariamente da organização para aprender, diferentemente da organização que precisa de seus membros para tal, uma vez que os colaboradores são como agentes de aprendizagem quando compartilham seus modelos mentais com a empresa. E vale ressaltar que os indivíduos tem seu modelo mental em constante mutação, pois envolve sua visão de mundo, suas experiências e conhecimentos implícitos e explícitos.

Na dimensão grupal, a importância que tem o grupo quando se fala na maior capacidade de aprendizagem, pois várias pessoas tem maior capacidade de armazenamento de conhecimento do uma única pessoa, além gerar a construção desse conhecimento por meio da troca e intercâmbio de informações, compartilhando também suas experiências. E ainda na dimensão organizacional quando da união de indivíduo e grupos, buscando um trabalho

em equipe, com capacidade de adquirir novos conhecimentos, compartilhá-los e gerar ações por meio desta aprendizagem.

Dada a diversidade, percebe-se também um elemento vital para análise que tem caráter interorganizacional: este que por sua vez consta como outro nível da aprendizagem, e também é chamado por alguns autores como *networking*. De acordo com Bido *et al* (2011) isso se dá a partir de alianças e parcerias estratégicas, ou seja, a troca entre diferentes organizações de acordo com seus interesses.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve por objetivo o estudo e compreensão do fenômeno da aprendizagem e suas dimensões individual, grupal e organizacional, bem como a constatação de como os níveis individual e grupal colaboram para a dimensão organizacional.

Mediante as leituras do referencial teórico, percebeu-se a abrangência e complexidade desse tema, uma vez que a aprendizagem na literatura é apresentada por diferentes pontos de vista, isto é, ora como um processo, ora como resultado; em determinado momento como o ato de mudar, outro momento como a própria mudança sendo o ato de aprender, mas a importância da troca se apresenta como item essencial para que a aprendizagem ocorra de fato, e não se torne um mero discurso organizacional. Essa troca é chamada por alguns autores como intercâmbio, por outros como compartilhamento e disseminação do conhecimento, e ainda como é bastante conhecido nas ciências administrativas como comunicação.

Diante disso, foi compreendido que a aprendizagem organizacional pode ser vista como um processo, quando do seu ciclo contínuo, sendo o processo de aquisição, compartilhamento, difusão e integração dos novos conhecimentos na rotina organizacional. Também como um resultado, uma vez que a organização é vista como um todo, e suas partes não funcionam sozinhas, bem como a alteração em algum departamento ou processo surte efeito no resultado final, sendo este de maior ou menor impacto de acordo com o que foi mudado, ou seja, de acordo com esse ponto a aprendizagem organizacional também pode ser vista como um resultado.

É válido apontar também que sem o intercâmbio, isto é, sem a troca (relações interpessoais), não é possível que ocorra a aprendizagem organizacional, pois, conforme descrito nas teorias apresentadas, a aprendizagem envolve um processo contínuo por meio de pessoas, e estas, por sua vez, compartilham esses conhecimentos e experiências de acordo com seu modelo mental. Mesmo que um indivíduo tenha vivido conhecimentos idênticos, suas experiências são diferentes, pois envolve a percepção do

mundo de cada um, e também seus princípios e valores, e isso que acrescenta grande diversidade à organização, pois é a formação dos grupos com essa diversidade que acrescenta novos conhecimentos e possibilita novas práticas a partir dessas trocas, sendo assim não é possível que ocorra a aprendizagem organizacional sem o fator humano.

Diante desse contexto, mais uma vez é evidenciado que o fator humano é visto como diferencial nas organizações, pois muitas coisas são copiadas como, tecnologia, processos e procedimentos, etc. Mas o conhecimento e o modelo mental dos indivíduos são de cada um, ou seja, está no ser humano de forma tácita, e quando as organizações buscam a criação de um ambiente favorável ao compartilhamento e disseminação desse conhecimento, esta trabalhando para que o conhecimento tácito se torne explícito, por meio de práticas e novas ideias.

De acordo com isso, é perceptível a importância do indivíduo e sua participação nos grupos, buscando novos conhecimentos, mas também compartilhando os seus com os demais membros do grupo, pois esses momentos possibilitam novas visões, momentos únicos e importantíssimos para o intercâmbio de conhecimento. É relevante apontar aqui, que a organização não depende de uma única e específica pessoa para desenvolver a aprendizagem organizacional, pois cada pessoa contribui para esse processo de acordo com o período de tempo que esteve na empresa, seja este mais ou menos tempo.

Assim, as organizações se tornam dependentes das pessoas para que ocorra a aprendizagem organizacional, mas não refém de uma única pessoa. Por outro lado, é ela mesma que deve proporcionar essa possibilidade de troca, por meio dos grupos, sejam estes momentos formais como treinamentos, reuniões, grupos de discussões, e em muitos casos informais sendo uma conversa, um telefone etc.

Quando se fala em criar um ambiente favorável, significa permitir também que este conhecimento possa ser integralizado na organização, caso contrário ele se torna um mero discurso administrativo, e a aprendizagem organizacional não é isso de forma alguma. Por isso a importância do mudar: para que ela de fato ocorra é necessário que exista a abertura para aceitar

novas ideias e conhecimentos, bem como a possibilidade de colocá-las em prática.

Assim sendo, a existência e importância da relação da aprendizagem individual e grupal para que de fato ocorra a aprendizagem organizacional nota-se que na empresa foi identificada a relação direta e próxima das lideranças e suas respectivas equipes entre si, e também entre as diferentes áreas. Vale lembrar aqui que na empresa foi identificado também o nível interorganizacional, isto é, quando a aprendizagem extrapola o limite da própria empresa e busca o intercâmbio de conhecimento com outras empresas. Como já foi tratado anteriormente, esse nível não é foco nesta pesquisa, porém é válido apontar que houve essa identificação.

A análise dos dados identificou que vários momentos podem contribuir e levar à aprendizagem organizacional podendo ser conscientes ou ainda inconscientes. Quando dos momentos conscientes pode-se apontar as correções de erros e problemas, o planejamento para mudanças, novas possibilidades que possam melhorar algum processo ou ainda melhorar e buscar melhores resultados.

Na organização, foi percebido que existem treinamentos programados, cursos internos e externos. No caso dos cursos é válido reforçar que estes podem ser ministrados por um funcionário da própria empresa ou ainda por palestrantes externos, o que possibilita um compartilhamento de conhecimento de diferentes níveis hierárquicos, bem como uma visão do mercado externo.

O que ficou muito evidente são as reuniões entre as próprias áreas, e também com outros departamentos, pois ficou evidenciada a importância desses momentos na troca de conhecimento, informações e experiências, além de que estas contribuem muito para o desenvolvimento das áreas e claro para a organização. Estes espaços incentivam a formação dos grupos, buscando a melhoria das práticas organizacionais, por meio da troca de conhecimento e experiências, no sentido de buscar a evolução da empresa.

Diante dessa situação, notou-se a relevância da aprendizagem individual quando se faz a troca com o líder ou diretamente com a equipe, introduzindo a aprendizagem grupal, buscando atingir o objetivo da empresa, gerando assim a aprendizagem organizacional, por meio de mudanças, seja esta corretiva ou preventiva.

Outro ponto que evidenciou a busca e a valorização da empresa pela aprendizagem organizacional é o manual de boas práticas, que incentiva grupos participativos, a apresentação de novas ideias e sugestões, bem como a valorização da capacidade do indivíduo contribuir para o grupo e este para a organização. Nesse sentido, a aprendizagem é muito importante, porém a aprendizagem grupal é fator extremamente relevante para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional, uma vez que o grupo tem maior capacidade de armazenamento de conhecimento e intercâmbio na organização. De acordo com os entrevistados, esses momentos são muito ricos, pois quando existe a abertura para esse compartilhamento, é possível ter visões diferenciadas, e a possibilidade de melhorias nos processos e tarefas realizadas.

Um exemplo disso é quando o entrevistado aponta um caso de mudança planejada sobre a mudança do sistema ERP da empresa, pois foi planejado e testado muito antes de realmente colocá-lo em prática. Durante esse processo, foram identificados diversos problemas que foram corrigidos, de forma que quando o sistema entrou na ativa, não houve problemas, pois os possíveis erros já haviam sido identificados e corrigidos, gerando maior produtividade e melhores resultados para a empresa, pois minimizou os impactos negativos que poderiam ocorrer.

Diante desse contexto, a aprendizagem organizacional pode ser vista a partir da perspectiva sociológica, pois se dá a partir da interação das pessoas, de acordo com as políticas organizacionais, diante da gestão de conflitos e poder, pois fica evidenciado em alguns momentos a questão do nível hierárquico e como estes influenciam as organizações que aprendem.

Desse modo, observa-se que a aprendizagem organizacional pode ser vista como um ciclo contínuo, que pode seguir o circuito simples, quando as ações de mudança não interferem nas estruturas e estratégias organizacionais, mas também pode ser, em determinado momento, circuito duplo, quando as mudanças exijam alterações nas estruturas e também estratégias, dependendo da situação.

Podemos verificar o circuito simples no exemplo da mudança de ERP, pois se identificou a necessidade de mudança de sistema, que seguiu o ciclo de aprendizagem em sua aquisição, difusão, compartilhamento e integração do novo conhecimento na prática organizacional, sem alteração das estruturas,

diferente do exemplo citado sobre a mudança na quantidade de envio de remédios da amostra grátis. A mudança foi exigida: pode ser que ocorra o envio de um comprimido a mais ou a menos quando se fala em amostra grátis, e para isso houve o entendimento e compreensão de que era viável entre a área responsável, bem como pela própria gestão da empresa, e este conhecimento foi compartilhado por gerente que trouxe sua experiência de outra organização, e essa mudança contribui em produtividade, mas exigiu uma mudança na estratégia organizacional.

Assim, constatou-se que, para ocorrer a aprendizagem, é importante construção de cenários e possibilidades, que pode ser visto como uma mudança cognitiva, pois envolve a participação das pessoas com uma visão de futuro, sendo necessário a receptividade à mudança em relação as práticas passadas. É possível compreender também que a empresa leva em consideração as especificidades das diversas áreas, possibilitando a aprendizagem como fruto do compartilhamento e disseminação do conhecimento entre os membros da organização. Nesse sentido, quando a empresa trabalha mudanças planejadas, permite o monitoramento dos resultados, e proporciona a mudança cognitiva, por meio de uma análise antecipada a prática na realidade da empresa, além de contribuir para ações de melhoria contínua no desempenho e construção do conhecimento.

Também foi percebida a importância do processo de comunicação ser claro e bem sucedido para facilitar a aprendizagem, assim como não foi percebido na fala dos entrevistados uma resistência dos membros em relação aos processos de mudança, exceto para o entrevistado 2, que em alguns pontos apresentou a questão de resistência. Neste caso específico, identificou-se certa insatisfação e desmotivação em relação a empresa, fato este que pode ter impactado em suas respostas na entrevista.

E, por fim, outro ponto que foi identificado, mas poderia ser mais bem trabalhado na organização, seria a busca por discussões e provocações em relação ao que a organização valoriza, o que valoriza etc. Isso é chamado na teoria pelo circuito triplo, pois essa prática foi pouco identificada na fala dos entrevistados, mas por outro lado é bastante valorizada, assim a empresa poderia criar um grupo voluntário talvez que proporcionasse momentos com ênfase nessa busca.

Essa pesquisa se limitou a uma empresa do segmento farmacêutico, bem como ao nível gerencial da organização, não se estendendo aos demais níveis hierárquicos da organização. Nesse sentido, são válidos estudos futuros ampliando a amostra da pesquisa enquanto níveis hierárquicos e ainda em segmentos de mercado diversos.

Vale ressaltar também outras possibilidades de pesquisas futuras que foram identificadas durante a construção desse trabalho, como o estudo da dimensão inter-organizacional da aprendizagem, dimensão esta que foi percebida na organização estudada, porém não abordada mais profundamente, uma vez que não se trata do objetivo desta pesquisa. Também se sugere estudos sobre a gestão de competências como fator para administrar a aprendizagem organizacional, e ainda estudos sobre as organizações como cultura, isto é, empresas com cultura de aprender.

REFERÊNCIAS

ANTONACOPOULOU, E. A New Dynamic Logic of Practice: The 12Ps of Reconfiguring Practices, In. The 2d. **Organization Studies Summer Workshop**, Mykonos, June, 2006.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Uma Agenda Brasileira para os Estudos em Aprendizagem Organizacional**. RAE, Vol. 49 Nº 3. 2009.

ARGOTE, Linda. **Organizational Learning and Knowledge Management**. Disponível em:

<http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199928286.001.0001/oxfordhb-9780199928286-e-28#oxfordhb-9780199928286-div2-90>

Acesso em 13/07/2013

ARGYRIS, C. **On Organizational Learning**. 2 ed. Oxford: Blackwell Publishers, 1999.

ARGYRIS, C. D.; SCHON, D. **Organizational learning II: theory, method, and practice**. Reading, MA: AddisonWesley, 1996.

BIDO, D. S.; GODOY, A. S.; FERREIRA, J. F.; KENSKI, J. M.; SCARTEZINI, V. N. Examinando a relação entre aprendizagem individual, grupal e organizacional em uma instituição financeira. **REAd** – Edição 68, Volume 17, Nº 1, jan/abr 2011 – pp. 58-85

BIDO, D. de S.; GODOY, A. S.; ARAUJO, B. F. V. B. de; LOUBACK, J. C. **Articulação entre as aprendizagens individual, grupal e organizacional: um estudo no ambiente industrial**. Revista de Administração Mackenzie. São Paulo, v. 11, n. 2, 2010. pp. 68-95

BISPO, M. de S. **O processo de aprendizagem coletiva e o uso da tecnologia em agências de viagens: contribuições dos estudos baseados em prática e da etnometodologia**, 2011.

BOHLANDER, G. W; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thompson Learning, 2005.

BROWN, J. S. & DUGUID, P. Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning and innovation. In: LESSER, E. L.; FONTAINE, M. A. e SLUSHER J. A. Ed: **Knowledge and communities**, Oxford, Butterworth Heinemann, 1991.

CALDEIRA, A. e GODOY, A. S. **O processo de análise do ambiente e sua relação com a aprendizagem organizacional: um estudo de caso**. REAd - Porto Alegre, Ed. 73, nº 3, 2012 (pp. 779-812).

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2.ed. São Paulo: SENAC, 2006.

CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M.; RHODES, C. **Learning/Becoming/Organizing**. *Organization*, v. 12, n. 2, pp. 147-167, 2005.

COOK, D. e YANOW, D. **Culture and organizational learning**. *Journal of Management Inquiry*, nº 2 (4), pp. 373-390, 1993

CROSSAN, M; LANE, H; WHITE, R. An organizational learning framework: from intuition. **Academy of management review**, v. 24, n. 3, pp. 522-537, 1999.

CYERT, R. M., MARCH J. G. **A Behavioral Theory of the Firm**. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1963.

CZARNIAWSKA, B. Organizing: how to study it and how to write about it. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, v. 3, n. 1, pp. 4-20, 2008.

DAFT, R. L. & WEICK, K. E. Organizações como sistemas interpretativos: em busca de um modelo. In: CALDAS, M. P. & BERTERO, C. O. (Coords.). **Teoria das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007. pp. 235-256.

DEFILLIPPI, R.; ORNSTEIN, S. Psychological perspectives underlying theories of organizational learning. In EASTERBYSMITH, M.; LYLES, M. A. (Ed.). **Handbook of organizational learning and knowledge management**. London: Blackwell Publishing, pp.19-37, 2003.

DODGSON, M. Organizational learning: A review of some literatures. **Dodgson Organization Studies**, pp. 375–394, 1993.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2004.

EASTERBY-SMITH, M. Disciplines of organizational learning: Contributions and Critiques. **Human Relations**, v. 50, n. 9, pp. 1085-1113, 1997.

FRANCO, H. S. e SANTOS, J. N. Um estudo da relação entre o trabalho em equipe e a aprendizagem organizacional. *GES – Revista Gestão e Sociedade CEPEAD/UFMG* vol. 4, nº 9, Set/Dez 2010.

FIOL, M.; LYLES, M. **Organizational learning**. *Academy of Management Review*, 1985.

GARVIN, D.A. **Learning in action: a guide to putting the learning organization to work**. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2000.

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

GHERARDI, S. **Organizational Knowledge: The Texture of Workplace Learning**. Oxford: Blackwell Publishing, 2006.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. **Management Learning**, v. 29, n. 3, set. 1998.

GHERARDI, S., & NICOLINI, D. The sociological foundations of organizational learning. In: DIERKES, M.; BERTHOIN, A.; CHILD, J. e NONAKA, I. (Orgs.). **The handbook of organizational learning and knowledge** (pp. 35-60). Oxford: Oxford University Press, 2001.

GODOI, C. K, FREITAS, S. M. F. e CARVALHO, T. B. Motivação na aprendizagem organizacional: Construindo as categorias afetiva, cognitiva e social. **RAM**, Mar/Abr 2011, pp. 30-54.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, pp. 57-63, mar./abr. 1995.

HATCH, M. **Organization Theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

HUBER, G. Organizational learning: the contributing processes and the literatures, *Organization Science*, Vol. 2 No. 1, pp. 88-115, 1991.

KIM, Daniel H. **The Link between Individual and Organizational Learning**. *Sloan Management Review* 35 (1): pp. 37–50, 1993

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. - **Fundamentos de metodologia científica**. 4.ed., São Paulo, Atlas, 2001.

LAVE, J. & WENGER, E. **Situated learning: Legitimate peripheral participation**. Cambridge, England: Cambridge University Press, 1991.

LEITE, J. B. D. & PORSSE, M. de C. S. **Competição Baseada em Competências e Aprendizagem Organizacional: em Busca da Vantagem Competitiva**. *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial, pp. 121-141, 2003.

LEVITT, B.; MARCH, J. G. Organizational Learning in: **Annual Review of Sociology** 14 (1988): 319-340, 1988.

LUDKE, M. e ANDRÉ, M. E. D. A. - **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo, EPU, 1986.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 10. ed. São Paulo: Futura, 2005.

MAIER, G.; PRANGE, C. e ROSENSTIEL, V. L. Psychological Perspectives of organizational learning, cap. 1, p. 14-34. In Handbook: DIERKES, M.; ANTAL, A. B; CHILD, J.; NONAKA, I. (Orgs). **Organizational Learning and knowledge**, New York: Oxford, 2001.

MEISTER, J. C. **Educação Corporativa**. São Paulo : Pearson Education do Brasil, 1999.

MERRIAN, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2006.

NORMANN, R. Developing capabilities for organizational learning. In: PENNING, J. M. (Ed.), **Organizational strategy and change**, San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp.217-248, 1985.

OLIVEIRA, S. B. e TODA, F. A. O planejamento estratégico e a visão baseada em recursos (RBV). **RECADM**, Jan-Abr 2013, pp. 39-57.

PAWLOWSKY, P. The treatment of organizational learning in management science. In: DIERKES, M. et al. (Ed.). **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, pp. 61-88, 2001.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A Competência Essencial da Corporação. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. E. **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PETTIGREW, A. Context and action in transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, pp. 649-670, 1987.

PIAGET, J. **Problemas de epistemologia genética**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

_____. **Psicologia e epistemologia: para uma teoria do conhecimento**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1991.

PURSER, R.; PASMORE, W. e TENKASI, R. **The influence of deliberations on learning in new product development teams**. Journal of Engineering and Technology Management, 9, pp. 1-28, 1992.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S. Repensando os Referenciais Analíticos em Aprendizagem Organizacional: uma Alternativa para Análise Multidimensional. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n.3, 2003.

SANDELANDS, L. E. & DRAZIN, R. On the language of organization theory. **Organizations Studies** 10/4: pp. 457-477, 1989.

SANDELANDS, L.; SRIVATSAN, V. The Problem of Experience in the Study of Organizations. **Organization Studies**, v. 14, n. 1, pp. 01-22, 1993.

SANTANA, R. S. C.; SOUZA-SILVA, J. C. A contribuição do modelo de excelência em gestão pública no processo de aprendizagem organizacional: o caso da empresa baiana de águas e saneamento S.A. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**: Belo Horizonte, 2012, pp. 47-68.

SANTOS, J. N. e FRANCO, J. H. S. Uma possível relação entre trabalho em equipe e aprendizagem organizacional. R. Adm. **FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 11, n. 4, Out/Dez 2011, pp. 190-206.

SCHEIN, E. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHREYÖGG, G. e KLIESCH-EBERTL, M.. How dynamic can organizational capabilities be?. **Strategic Management Journal**, 2007, pp. 913-933.

SCHON, D. A. **The Reflective Practitioner: How professionals think in action**. London: Temple Smith, 1983.

Smircich, L. **Concepts of culture and organizational analysis**. Administrative Science Quarterly, v. 28, n. 3, pp. 339-358, September, 1983.

SOUZA-SILVA, J. C. **Aprendizagem organizacional**: desafios e perspectivas ao desenvolvimento de comunidades de prática. Salvador: Conhecimento Superior, 2007.

STRATI, A. **Theory and Method in Organization Studies**. London: Sage, 2000.

TAKAHASHI, A. R; FISCHER, A. L. Aprendizagem organizacional como mudança cultural e institucionalização do conhecimento. In: **ENCONTRO DA ANPAD**, Rio de Janeiro, Brasil, 2007.

TAKAHASHI, A. R. W.; FISCHER, A. L. Debates passados, presentes e futuros da aprendizagem organizacional: um estudo comparativo entre a produção acadêmica nacional e internacional. **RAM**, Set/Out 2009, pp. 53-76.

TAKAHASHI, A. R W.; FISCHER, A. L. Processos de aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino superior para a oferta de cursos superiores de tecnologia (CSTS). **RAC**, Set/Out 2010, pp. 818-835.

VISSER, M. Gregory Bateson on deutero-learning and double bind: A brief conceptual history. **Journal of the History of the Behavioral Sciences**, 39: pp. 269–278, 2003.

WEICK, K. E.; WESTLEY, F. Aprendizagem organizacional: confirmando um oxímoro. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais**: ação e análise organizacionais. São Paulo: Atlas, v. 3, 2004.

Cap. 16, pp. 361-388. Organizadores da edição brasileira: Miguel Caldas, Roberto Fachin, Tânia Fischer.

WENGER, E.; MCDERMOTT, R; SNYDER, W.M. Cultivating communities of practice. **Harvard Business**, Boston: School Press, 2002.

WIT, B; MEYER, R. **Strategy**: process, content, context - an international perspective. 3 ed.. London: Thomson, 2004.

YANOW, D. Translating Local Knowledge at Organizational Peripheries. **British Journal of Management**, v. 15, n. S1, p. 9-25, 2004.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e método. São Paulo: Bookman, 2005.

ANEXOS

ANEXO A – ROTEIRO

- 1) Em quais ocasiões você percebe a aprendizagem sua e da equipe?
- 2) Para você e sua equipe, quais fatores contribuem para a aprendizagem no trabalho?
- 3) As decisões e reflexões são discutidas em grupo (equipe), ou pelo gestor (no caso você)?
- 4) Existe interação entre os níveis da empresa, como debates e projetos, para realização do trabalho?
- 5) Você e seus funcionários compartilham uma visão comum sobre a realização do trabalho? Ocorrem feedbacks por parte da gestão e dos próprios funcionários?
- 6) Os processos de mudanças planejadas, possibilitam aprendizagem?
- 7) A organização proporciona um ambiente favorável à criação e sugestão de novas ideias?
- 8) Você e sua equipe realizam benchmarking com as demais áreas da organização, buscando a melhoria nos processos? (Percebe-se aprendizagem)

ANEXO B – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

ENTREVISTADO 1

1	Em quais ocasiões você percebe a aprendizagem sua e da equipe?
2	A aprendizagem da equipe a gente percebe com, vai percebendo com o
3	tempo e vai percebendo com as tarefas que a gente vai passando, então na
4	minha área, então eu passo algumas, a gente tem alguns procedimentos
5	que são implícitos pra certos níveis de cargos dos funcionários. Então a
6	gente vai percebendo que a pessoa vai dominando certos trabalhos e
7	quando ela consegue já executar um trabalho que já é acima do nível
8	hierárquico dela a gente percebe que ela tá aprendendo/já aprendeu tudo
9	que tinha que aprender para que ela possa exercer a próxima/sua próxima
10	função.
11	Para você e sua equipe, quais fatores contribuem para a aprendizagem
12	no trabalho?
13	Eu acredito que é o que contribui muito para o aprendizagem no trabalho é
14	mesmo o histórico né, é o que vai acontecendo no dia a dia é o que você
15	vai, é o que você vai conseguindo pegar daquele/no nosso caso produtos,
16	são produtos farmacêuticos então o que você/o que vai acontecendo a cada
17	lote do produto que você faz e se;;se alguma coisa sai fora daquilo o que
18	quê acontece com o produto, o que quê deixou de acontecer e essa
19	percepção do;;do sempre ter a mesma rotina é sempre acontecer a mesma
20	coisa e saber em algum ponto essa rotina é quebrada o que vai acontecer
21	depois disso. [Entendi e ai vocês acabam fazendo algum tratamento
22	específico quando sai fora] para que aquele ponto fora da rotina volte pra
23	rotina ou para uma nova.
24	As decisões e reflexões são discutidas em grupo (equipe), ou pelo
25	gestor (no caso você)?
26	É de;;de regra geral todas as decisões lá são tomadas em conjunto, então
27	pelo menos tá a pessoa o analista que está responsável pela situação, o
28	supervisor e por mim. Essa é uma regra geral. Às vezes a gente envolve os
29	outros também da equipe quando a gente acha/ quando a gente percebe
30	algum item que vai ser importante para os outros também mesmo que eles
31	não estejam a par daquele projeto, mas que vai ser importante pra eles
32	aprenderem isso com o projeto deles também a gente acaba envolvendo
33	todo mundo.
34	Existe interação entre os níveis da empresa, como debates e projetos,
35	para realização do trabalho? Em diversos níveis não só no seu
36	departamento.
37	Existe, existe é interação de todos os meus funcionários eu faço isso
38	bastante, eu gosto de fazer isso bastante que eles interajam bastante com
39	todas as outras áreas e é óbvio que assim os projetos são debatidos em

40	reuniões mais gerenciais e nós levamos isso para os funcionários. Mas
41	existe alguns casos que eu levo comigo o supervisor ou o analista para uma
42	reunião pra que ele que tá realmente fazendo, ele que tá pondo a mão na
43	massa, às vezes ele tem uma visão um pouco diferente de nós.
44	Você e seus funcionários compartilham uma visão comum sobre a
45	realização do trabalho? Ocorrem feedbacks por parte da gestão e dos
46	próprios funcionários?
47	Eu procuro sempre dar um feedback pra eles. Eu procuro ser o menos é;;é
48	óbvio que cada caso é um caso, quando é algum projeto, alguma coisa que
49	aconteceu eles resolvem com uma rapidez muito grande ou quando você
50	percebe que/ mesmo quando você percebe que ele tá perdido, a gente dá
51	um feedback na hora ali ó. Não tá legal oh, parabéns é isso mesmo, mas eu
52	procuro sempre estar dando um feedback de como cada um tá se
53	comportando pelo menos a cada semestre. [Entendi e existe essa liberdade
54	por parte deles também de repente trazer alguma sugestão, alguma ideia
55	nova?] Com certeza. Eu sempre deixo eles abertos a tarem vindo falar e
56	achar oh não é assim é assado e a gente discutir.
57	Os processos de mudanças planejadas possibilitam aprendizagem?
58	(0:04) Sim, porque apesar de ser uma coisa (toque de celular 0:05) apesar
59	de ser algo planejado eu vejo que o nosso meio aqui é;;é (0:03) mesmo
60	planejado pode ocorrer alguns imprevistos e isso;;isso vai levar sempre a
61	aprender o que quê saiu de errado no planejamento pra;;pra que aquilo
62	acontecesse.
63	A organização proporciona um ambiente favorável a criação e sugestão de
64	novas ideias?
65	Sim bastante.
66	Você e sua equipe realizam benchmarking com as demais áreas da
67	organização, buscando a melhoria nos processos? Ou então alguma
68	coisa que saber que num departamento da certo que talvez você possa
69	trazer para o seu departamento, pra sua área.
70	Sim a gente está sempre em contato com as outras áreas e sempre
71	acontece, acontece tanto da gente verificar alguma coisa que está dando
72	certo numa área e pensar no que a gente poderia adaptar aquilo ou usar
73	integralmente, dentro da nossa área pra;;pra melhorar nosso fluxo, melhorar
74	algum processo e assim como também a gente é;;é processos, controles
75	nossos também são usados por outras áreas também quando eles;;eles
76	acham que vai valer a pena.

ENTREVISTADO 2

1	Em quais ocasiões você percebe a aprendizagem sua e da equipe?
2	Olha aqui é complicado né. Não sei, mas eu vou falar como experiência
3	profissional fora daqui e nas outras empresas que eu participei é;;é eu
4	percebo assim (0:03) quando a gente tem assim algumas dificuldades em
5	relação as informações a gente busca essa informação depura essa
6	informação, então a gente acaba também aprendendo a lidar com outras
7	situações que não é da rotina do setor é mais ou menos assim.
8	Para você e sua equipe, quais fatores contribuem para a aprendizagem
9	no trabalho?
10	A comunicação. A comunicação faz/ contribui bastante. A comunicação
11	única né passada assim de forma única né, passada assim de forma única
12	para o grupo né. Porque às vezes a informação pra um é entendida de uma
13	forma e pra outro é entendida de outra forma, e ele acaba não batendo as
14	informações. A comunicação.
15	As decisões e reflexões elas são discutidas em grupo junto com a
16	equipe, ou pelo gestor no caso você?
17	Elas são discutidas em grupo. [Você percebe que se desenvolve melhor
18	quando em grupo do que] Exatamente. Porque eu acabo aprendendo
19	também a ter uma visão completa, ai não existe informações que eu
20	desconheça. Em grupo mesmo. [Algumas decisões são tomadas em torno
21	da própria experiência deles às vezes] Isso, exatamente.
22	Existe interação entre os níveis da empresa, como debates e projetos,
23	para realização do trabalho? Então os departamentos se conversam
24	entre si?
25	Não. aqui não. Infelizmente não, poderia ser mas não é assim.
26	Você e seus funcionários compartilham uma visão comum sobre a
27	realização do trabalho? Ocorrem feedbacks por parte da gestão e dos
28	próprios funcionários?
29	Não. [Não?] Não. Só com a minha equipe, agora com o restante, em outros
30	departamentos não. [Tá, então não sua equipe existe feedback seu pros
31	funcionários e se eles de repente tem alguma ideia, alguma sugestão,
32	alguma coisa que pode mudar eles trazem pra você e existe essa
33	possibilidade?] Sim, sim. Agora nos outros depa/ aqui é assim, a empresa
34	ela tem uma empresa pequena, mas ela tem departamentos que acabam se,
35	eh;;eh como é que eu vou te dizer, é são concorrentes e eles acabam
36	querendo pegar erro do outro o objetivo principal que é o, vou alcançar o
37	outro. A realização profissional, a realização de objetivo da empresa. [E
38	você acha que essa competitividade ela ajuda ou atrapalha o processo de
39	aprendizagem?] Atrapalha.

40	Os processos de mudanças planejadas possibilitam aprendizagem?
41	Sim. [Sim. Você poderia me dar algum exemplo?] Os processos de mudança
42	assim, por exemplo, nós fizemos uma alteração grande no sistema, no
43	sistema integrado chama aqui ERP, né. Essa;;esse planejamento foi feito
44	durante uns três, quatro meses, quando foi implantar esse sistema as
45	coisas já tinham sido resolvidas antes. Então não implantação, com
46	planejamento, gerenciamento, ocorreu de forma satisfatória. [Vocês
47	conseguiram identificar alguns erros ou que talvez pudessem acontecer no
48	momento da migração, eles já foram corrigidos e quando entrou no ar já não
49	existia mais esse problema] Exatamente.
50	Entrevistador: A organização proporciona um ambiente favorável a criação
51	e sugestão de novas ideias?
52	Entrevistado: Não. [Não?] Não. [Mas você percebe que existe uma
53	necessidade, né. Para que aconteçam esses processos] Sim. Eu acho que é
54	importante a empresa também estimular esse processo, né. Aqui não tem
55	nenhum infograma que desenvolva isso, nenhuma ferramenta que faça
56	desenvolver isso, mas é importante.
57	Você e sua equipe realizam benchmarking com as demais áreas da
58	organização, buscando a melhoria nos processos? Então de repente
59	alguma coisa que você sabe que não deu certo num departamento,
60	algum processo, algum procedimento, alguma coisa que mudou que dá
61	pra fazer no seu setor ou vice versa, alguém pega alguma coisa no seu
62	departamento e leva pro dele?
63	Não, não tem infelizmente não tem, mas poderia ser e seria muito legal, mas
64	não tem.

ENTREVISTADO 3

1	Em quais ocasiões você percebe a aprendizagem sua e da equipe?
2	Bom basicamente quando os resultados aparecem. Eu acho que esse é o
3	principal ponto. Porque se você treina e os resultados não aparecem ai fica
4	provado que ou o treinamento ta errado ou não foi feito da forma correta.
5	[Tá, então os resultados são os melhores meios pra verificar se de fato tá
6	acontecendo o aprendizado?] Acho que é a melhor forma de mensurar as
7	coisas, uma vez que nós trabalhamos numa equipe que trabalha com
8	vendas se você esta vendendo você tem um resultado positivo, se você
9	parar de vender e não for nenhum fator falta de produto, alguma coisa está
10	errada.
11	Para você e sua equipe, quais fatores contribuem para a aprendizagem
12	no trabalho?
13	Principalmente a troca de experiência, em minha opinião. Eu acho que se
14	você tem uma ideia pra atingir um objetivo e a pessoa que você esta
15	explicando isso ela tem outra ideia e você mudar o caminho, eu acho que é
16	uma forma de que você consegue contribuir para que o aprendizado seja
17	das duas partes. Essa troca de experiência eu acho que é fundamental. [E
18	pode até ser de uma coisa que já vinha sendo desenvolvida de certa forma,
19	no momento que existe essa troca de informação], pode mudar.
20	As decisões e reflexões são discutidas em grupo (equipe), ou pelo
21	gestor (no caso você)?
22	Bom é;;é a bem da verdade isso funciona da seguinte forma, você tem uma
23	ideia, você vê o que pode ser melhorado nessa ideia e passa pra equipe. em
24	a equipe acatando e colocando em pratica que a gente nota que o que nós
25	pensamos esta correto. Caso contrário a gente faz as correções que/ se for
26	consenso. [E nesse momento você acredita que ocorre aprendizagem sua,
27	da equipe e até pra própria administração] Eu acho que a troca de
28	experiências e fundamental. E nesse caso uma experiência de uma pessoa
29	que esta o dia todo no campo, com uma que já passou pelo campo, mas
30	hoje já não esta mais pode acontecer porque existe esse choque, hoje a
31	visão é uma e talvez um dois anos antes não era assim. Então a gente
32	corrige, se for necessário.
33	Existe interação entre os níveis da empresa, como debates e projetos,
34	para realização do trabalho? Então de repente alguma coisa nova que
35	vai acontecer, algum projeto ela é negociada, compartilhada na
36	organização como um todo pelas suas áreas, pra talvez com base
37	nessas experiências, nesses conhecimentos ser tomado uma decisão
38	de sim vamos testar ou não, existe essa troca?
39	Existe a troca, basicamente da minha gestão para os demais existe essa
40	troca, agora se ela vai ser acatada pro resto da empresa é outro problema,
41	mas partindo da minha gestão para os que eu converso essa é acatada e
42	assim como vice versa, se tiver alguma coisa errada que nós nos falamos, a
43	gente corrige. Agora até a empresa aceitar mudar tudo ai depende do outro
44	gestor. [Entendi e é um processo mais longo também] mas longo e talvez

45	porque, como nós trabalhamos com vendas a ideia e o ensino disso a gente
46	consegue mensurar mais fácil, de repente se você não tem um objetivo a ser
47	atingido e as coisas ficam abstratas fica mais difícil você mensurar se está
48	correto ou não. [A não ser que isso afete num processo final, né/] sim, sim.
49	Se houver falha e ele ficar detectado tudo bem, mas uma coisa mais
50	abstrata eu acho que fica um pouco mais difícil todos acatarem.
51	Você e seus funcionários compartilham uma visão comum sobre a
52	realização do trabalho? Ocorrem feedbacks por parte da gestão e dos
53	próprios funcionários?
54	Entrevistado: Claro, e o que é a gente já estava falando nas primeiras
55	questões, né. Se nós tivermos que corrigir alguma coisa que veio do campo
56	a gente corrige, e aí é um feedback que é aceito. [E eles também tem
57	liberdade pra expor ideias ou sugestões?] Claro, claro, claro.
58	Os processos de mudanças planejadas possibilitam a aprendizagem?
59	Eu acho que diariamente. Se você esta com esse processo, na hora que
60	você muda alguma coisa e ela foi planejada não tem o porquê você não
61	estar aprendendo com ela. Porque é uma novidade. [Você tem alguma
62	experiência, alguma coisa que aconteceu nesse sentido, alguma mudança
63	planejada que você percebeu que durante esse processo de mudança,
64	gerou uma aprendizagem como um todo ou pontualmente?] Eu acho que
65	sim. Nós temos, por exemplo, a gente trabalha com uma equipe que visita
66	médicos e aí alguns dos gestores também dá/ e cada gestor tem uma
67	equipe, um deles achou que e a gente publica alguma/ alguns artigos pra
68	serem distribuídos e um deles achou que não deveria ser utilizado, não
69	deveria ser utilizado conforme orientação inicial que era para um grupo de
70	médicos. Ele falou que não que eles já eram experientes e não queriam, aí
71	relatos de outras regiões que não questionaram e fizeram o trabalho, ele se
72	motivou e viu que na região dele também iria dar certo e deu. e acho que
73	esse é um ponto bem positivo. [E esse ponto foi compartilhado com os
74	demais?] Já está sendo aquele era o único que destoou, que achou que
75	aquele grupo não iria aceitar bem. No final deu tudo certo. [Ele conseguiu
76	colocar lá também] conseguiu..
77	A organização proporciona um ambiente favorável a criação e sugestão
78	de novas ideias? Com um objetivo comum de se desenvolver?
79	A partir do momento que a organização investe no que você esta fazendo,
80	ela esta concordando e esta proporcionando essa possibilidade de novas
81	ideias serem publicadas.
82	Você e sua equipe realizam benchmarking com as demais áreas da
83	organização, buscando a melhoria nos processos? Então alguma coisa
84	que você sabe que deu certo em alguma área específica ou na sua área
85	vocês trocam essas informações? Então, por exemplo, deu certo na
86	área de vendas eu vou fazer desse mesmo processo minha área e vice
87	versa?
88	Isso sim. Tem um exemplo simples nós trabalhamos com amostra gratis e

89 antes de eu entrar aqui as amostras eram calculadas como fórmula e parava
90 na fórmula e de repente se abria uma caixa de um produto pra tirar uma
91 unidade e somar aquela caixa fechada. Se a gente fizesse além dessa
92 fórmula um arredondamento dentro das caixas padrões, porque quando
93 você sai à empresa fabrica uma quantidade de produtos com uma caixa
94 padrão, a embalagem original dela ela vem com dez doze unidades, de
95 repente uma pessoas vai receber treze unidades não vai mudar nada pra ela
96 se ela receber dose, se na fórmula, por exemplo, doze vírgula cinco ai se
97 você arredondar, pode arredondar pra baixo e ai daria doze uma caixa
98 fechada o embarque é mais fácil, o transporte é mais fácil e a mão de obra
99 pra você formar esse romaneio, esse conjunto de produtos que ele vai
100 receber fica melhor. E como é uma coisa que não é vendida, ela é doada
101 ela é dada, mas foi uma amostra grátis não interfere se você tirar um ou
102 adicionar uma unidade, pra fazer um. Então eu acho que esse é um belo
103 exemplo. Tanto é que esse processo se mandar pra uma equipe de mais de
104 cem pessoas demorava antigamente um tempo muito maior que demanda
105 hoje, porque se a caixa é fechada quem está separando o material ele pega
106 uma caixa e junta com as demais tudo caixa fechada e ai ele não precisa
107 embalar, já esta embalado, ele não precisa abrir uma nova unidade e ficar
108 um saldo que esperar um novo envio até o acondicionamento do saldo ficou
109 melhor. Então acho que isso é um ponto legal. [Gerou um processo ficou
110 muito mais rápido] Encurtou o processo e acho que pros cento e vinte eles
111 recebem as quantidades que atendam as necessidades deles, mas que
112 também principalmente atendam as necessidades da empresa. Como esse
113 é um projeto/ é um processo diferente não envolve venda do produto, são
114 amostras grátis então isso facilita, é lógico se o cliente quiser comprar treze
115 unidades a gente tem que atender com as treze unidades numa caixa de
116 doze ele vai ter que fazer um novo material, mas nesse caso não interfere.
117 [Entendi. Então a questão de realizar o benchmarking com certeza contribui
118 para esse processo] sim sempre.

ENTREVISTADO 4

<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28</p>	<p>Em quais ocasiões você percebe a aprendizagem sua e da equipe? Quando eu percebo que a pessoa entendeu aquela mensagem, daquilo que ele precisa fazer. Se ele entendeu ele tirou as dúvidas ele vai conseguir praticar. Se ele não aprendeu, aquela lição, aquele procedimento, aquela tarefa, ele nunca vai conseguir fazer bem feito, entende. Então você percebe em quais ocasiões, você percebe quando a pessoa não faz corretamente, e aí existe um trabalho corretivo pra ele, aí ou ele teve dúvidas ou às vezes ele não tá querendo fazer muito bem feito (risos). Tem as duas condições você percebe o comportamento humano Ellen é uma coisa muito importante, a percepção do comportamento humano está muito ligado a liderança, o líder tem que ter essa visão, você olha, observa você sabe como é que é, entendeu. Tem também outro fator acultramento dos líderes, tem a pessoa tem que ler, tem que estudar e a experiência também, a experiência profissional também ajuda [ela é um fator muito importante] nossa, muito importante. Por mais que a gente queira a gente vive a vida inteira aprendendo, né. [E a troca das experiências entre eles também] claro, claro, claro tem que existir. Entre a aprendizagem da equipe, eles assim, inicialmente eles não vão perguntar às vezes pro chefe, mas perguntam muito pros colegas. Existe uma coisa interessante, não sei se posso comentar sobre isso, um grupo de trabalho, tem não sei cinco, sete pessoas. Dentro desse grupo pode existir um líder que é o supervisor, mas dentro de um nível hierárquico semelhante vai existir um outro líder. Qual é esse líder? É aquele que sabe mais, que tem saída pra tudo, que conhece tudo, então a pessoa o que quê faz, às vezes antes de perguntar pro líder, ele pergunta pra esse colega dele, porque ele tá se expondo menos e o outro sabendo que ele sabe, então porque está no mesmo nível não tem importância, porque existe essa inibição, vou perguntar pro superior aí ele pode me julgar mal ou pensar que eu não estou sabendo, mas existe isso.</p>
<p>29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45</p>	<p>Para você e sua equipe, quais fatores contribuem para a aprendizagem no trabalho? Perder assim o fator de inibição, ter um relacionamento saudável, contínuo, não se afastar dos funcionários, estar sempre junto, participar em todas as atividades, se você se afasta e você mostra às vezes o poder, além de inibir os funcionários você acaba não participando dessa aprendizagem, entendeu. Então você tem que ter esse aconchego de chegar próximo, ter assim às vezes falar “ah um pai protetor”, não é um pai protetor, aquele que participa realmente, ele tá junto. Ele sabe o que está acontecendo, se a pessoa ficar afastada da área acontece tanta coisa, em cinco, dez, quinze minutos, acontece tantas coisas que a pessoa não fica sabendo, “ah teve um acidente, quebrou um computador ou brigaram os funcionários” sempre tem que saber, olha aconteceu isso, puxa vida eu nem participei. [Então o ambiente ele tem que ser favorável para que aconteça de fato essa, o processo de aprendizagem?] lógico, lógico. Esse ambiente se torna favorável quando existe um intercâmbio positivo entre eles, os líderes e a própria empresa da condições para isso, não é.</p>

46	As decisões e reflexões são discutidas em grupo (equipe), ou pelo
47	gestor (no caso você)?
48	Existe, por exemplo, depende do caso são discutido em grupo, individual e
49	depende do caso, por exemplo, surgiu um problema numa área de
50	produção. Esse problema é da área de produção, mas ela vai interferir em
51	toda empresa, quais são as áreas que estão ligadas com esse problema
52	ocorrido. Então tem que verificar, quais são as áreas, juntar as pessoas e
53	discutir isso, né, um grupo. Se de repente um gestor der/ se de repente
54	aconteceu um problema que é específico da área, por exemplo, eu posso
55	discutir em grupo, mas às vezes chega uma pessoa da área, porque é que
56	aconteceu aquilo? Qual o fato que gerou aquilo, qual é o problema, foi um
57	problema de segurança, um problema de/ foi falta de conhecimento, foi uma
58	distração, foi o equipamento que quebrou, o que que faltou no equipamento,
59	uma manutenção e tal. Então tem vários fatores que às vezes você possa,
60	mas sempre tem que ser discutido, né.
61	Existe interação entre os níveis da empresa, como debates e projetos,
62	para realização do trabalho?
63	Existe na verdade, sempre que tem projetos, novas projeções, novas
64	informações ou novas tarefas sempre é discutido, né. Talvez não como
65	devesse ser discutido real entende, mas existe uma ordem hierárquica de
66	cima pra baixo, entendeu. Então aquele tipo de pirâmide, então passam a
67	ordem superior, depois as demais ordens e você vai discutindo isso, mas
68	sempre tem que discutir. Porque se depende do projeto, é um projeto de alta
69	gestão você mantém o alto nível, se é um projeto que envolve a parte
70	operacional, você tem que discutir isso com eles tá e a sugestão deles são
71	extremamente importantes porque, às vezes pode influenciar no projeto. Nós
72	estamos com um cronograma de dois projetos grandes aqui, nós temos que
73	unir pessoal, fizemos reuniões em grupo claro que o cronograma desse
74	projeto, não envolve a parte operacional envolve uma área técnica, mas ele
75	é discutido. É discutido quem vai executar o projeto, com os executores com
76	nós que somos a empresa que vamos receber o projeto, só que se faz, você
77	detalha tudo daqui a pouquinho tem que discutir tudo de novo, porque
78	apareceram imprevistos e você vai mantendo esse intercâmbio
79	continuamente. [É comum então que durante os projetos, os processos
80	ocorram alguns imprevistos] claro a todo instante [e isso a gente pode
81	chamar talvez daquela mudança não planejada, mas que permite com que a
82	gente avalie de uma outra maneira e que exista aí um processo de correção
83	ou a atualização pra corrigir] nós fazemos isso o tempo inteiro. Fazemos
84	isso na prática, na vida inteira nossa não precisa ser só no trabalho. Você
85	planeja ir no cinema começa o imprevisto, o carro não está funcionando,
86	quebrou alguma coisa lá ou ligaram pra querer visitar a gente e tal, e como é
87	que você faz pra fazer isso, então “opa eu quero assistir ao filme, quero
88	assistir o jogo” eu vou dar um jeito, eu planejo tal, tal, tal. Então você faz
89	isso, imprevistos acontecem aí você tem que aceitar e discutir.
90	Você e seus funcionários compartilham uma visão comum sobre a
91	realização do trabalho? Ocorrem feedbacks por parte da gestão e dos

92 próprios funcionários?

93 Claro que existe esse compartilhamento da visão, claro que existe. O
94 funcionário trabalha, a gente acompanha o trabalho dele se ele não estiver
95 de acordo, não estiver fazendo corretamente aquilo, espera um pouquinho,
96 assim, assim, vamos fazer melhor, vamos dar um jeito de fazer dessa forma
97 diferente, quer dizer você tem que dar um feedback, ou como incentivo para
98 saber fez bem feito, você tem que dar um elogio "parabéns, muito bem" isso
99 dá uma motivação pra ele. E se eu falar pra ele o que ele fez errado,
100 desmotiva então tem que orientar ele, esse feedback no sentido que ele
101 também não seja ofendido com isso, mas que seja orientativo, né. [E essa
102 possibilidade de troca o feedback por parte deles dar sugestão e novas
103 ideias também é possível?] Quanto mais abertura você tem, quanto mais
104 você discute você vai recebendo essas informações, às vezes o funcionário
105 pode te dar uma ideia que você nunca imaginou, uma sugestão que você
106 pode colocar em prática. Se você inibe a pessoa ele nunca vai poder
107 manifestar isso. Isso sempre tem que ser feito.

108 Os processos de mudanças planejadas possibilitam a aprendizagem?

109 Sempre as planejadas possibilitam a aprendizagem, embora às vezes o não
110 planejado pode acontecer, certo. [Certo] Então sempre quando existe
111 planejamento, uma empresa não vive sem o planejamento ela tem que
112 saber o que vai comprar, o que vai produzir e o que vai vender.
113 Planejamento tem que existir, na família tem que existir o planejamento.
114 Tem que existir esse planejamento, mas às vezes acontece coisas não
115 planejadas que você tem que estar preparados, como suportar isso, há
116 imprevistos, você tem que planejar o imprevisto, você tem que ter um
117 amadurecimento tal pra você superar esse imprevisto. [Ok. E esses
118 imprevistos são não só as mudanças planejadas, mas como os imprevistos
119 também proporcionam esse ambiente pra aprendizagem do grupo e da
120 organização] Claro, claro, não tem dúvida. Imprevistos de termos gerais, de
121 comportamento, em termo de estruturas, em termos de ações, problemas no
122 processo, em termo de equipamento, uma coisa geral, uma inspeção que
123 você recebe quando você não está sabendo, né. De repente chego quatro
124 horas da tarde e vem uma inspeção aqui, vou falar e agora, como é que faz,
125 não estou preparado, tem que estar preparado, tem que se virar com isso,
126 então isso é imprevisto.

**127 A organização proporciona um ambiente favorável a criação e sugestão
128 de novas ideias?**

129 Olha teoricamente toda organização visa isso, mas na prática a gente nem
130 sempre tem um ambiente favorável a criação de novas sugestões e ideias,
131 né. Porque você tem que estar com o espírito preparado de cima pra baixo e
132 debaixo pra cima, tem um ambiente muito importante que é o
133 relacionamento humano ao trabalho que é o fator o RH, esse RH tem uma
134 missão muito importante de fazer esse tipo de atividade e nem sempre as
135 empresas tem esse departamento especializado, entendeu. Isso faz com
136 que as coisas não sejam da forma mais heterogênea entendeu? [Entendi,

137 mas seria importante que houvesse para o desenvolvimento] é importante às
138 vezes essa função executada pelos líderes, às vezes o líder ele não tem um
139 suporte da empresa então eles executam, ele faz o papel dele técnico,
140 administrativo, de relacionamento de desenvolvimento de uma série de
141 fatores relacionado ao funcionário ou ao próprio departamento.

142 **Você e sua equipe realizam benchmarking com as demais áreas da**
143 **organização, buscando a melhoria nos processos?**

144 Olha a gente sempre faz isso, por quê? Senão houver essa troca de
145 informações, essa ligação com a empresa e às vezes nós fazemos isso com
146 outras empresas. Nós temos dúvidas de algum processo produtivo, um
147 processo de validação, sobre o meio ambiente, qualquer coisa, como você
148 faz isso, como você faz? Você pode receber a gente pra verificar o sistema
149 de calibração das balanças, como faz isso, você pode/ ah posso? Pode,
150 então esse benchmarking tem que existir no sentido de intercâmbio, porque
151 pode ser que nós não estejamos fazendo corretos, mas existe alguma outra
152 coisa, alguma empresa fazendo um pouquinho melhor. Então eu posso
153 tentar, puxo aqui o que quê eles estão incrementando a mais eu posso
154 colocar aqui, entendeu, então sempre existe a ligação entre as empresas,
155 entre as pessoas, utiliza digamos para determinados colegas de empresas,
156 por exemplo, mando um email "como é que faz isso, como faz aquilo",
157 entendeu, tem as associações de classe que a gente tem bastante contato,
158 ai nós vamos nas reuniões encontramos outras pessoas e nós trocamos um
159 montão de ideias, informações, é assim que funciona.

ENTREVISTADO 5

1	Em quais ocasiões você percebe a aprendizagem sua e da equipe?
2	Quando ambos expõem suas ideias e ambos concordam isso é importante,
3	as duas partes entender o que esta acontecendo e o tipo de problema que
4	isso esta envolvido. A troca de informações.
5	Para você e sua equipe, quais fatores contribuem para a aprendizagem
6	no trabalho?
7	Bom alguns fatores pra contribuir nessa aprendizagem ai é a questão;; do
8	funcionário;; digamos correr atrás das informações que as informações
9	chegam até a mim também, de forma clara e concreta pra que a gente
10	possa estar avaliando num todo, no geral. Então isso eu acho que são
11	alguns fatores que demonstram pra mim que eles estão assimilando e estão
12	aprendendo.
13	As decisões e reflexões elas são discutidas em grupo junto a equipe,
14	ou pelo gestor (no caso você)?
15	Não são discutidas todas elas em grupo. Então eu costumo fazer isso. Eu
16	reúno o pessoal e todo o tipo de iniciativa, trabalho, qualquer mudança é
17	discutido em grupo. [Entendi e quando você fala em questão de mudanças
18	elas podem ser de uma forma corretiva ou preventiva, ou a partir de ideias
19	ou sugestões da própria equipe ou sua em um determinado momento] em
20	ambas as partes, né. Tanto eu costumo ouvir muito a equipe e acho isso
21	importante.
22	Existe interação entre os níveis da empresa como debates e projetos,
23	para realização do trabalho? Em diversos níveis não só no seu
24	departamento.
25	Sim, tanto junto a minha equipe como também com as demais. A empresa
26	propicia reuniões entre as áreas de acordo com os projetos e
27	assuntos;;também tem a semana de treinamentos que aborda diversos
28	temas e áreas, e que é aberto a todos os funcionários. Então assim, existe
29	uma interação positiva na minha visão. Ah, e uma coisa legal também é que
30	estes treinamentos/palestras podem ser executados por próprios
31	funcionários as vezes.
32	Você e seus funcionários compartilham uma visão comum sobre a
33	realização do trabalho? Ocorrem feedbacks por parte da gestão e dos
34	próprios funcionários?
35	Ocorrem. Sempre que eu posso eu faço um feedback seja ele negativo ou
36	positivo com a equipe, porque eu acho importante que eles saibam o que
37	esta acontecendo, né. E isso é até bom que desenvolve melhor o trabalho
38	tanto o meu quanto o deles. [Então existe a possibilidade de ambas as
39	partes de colocar sugestões, críticas, ideias e a partir daí iniciar esse
40	processo de troca de informações ou mudanças em alguma coisa pra
41	construção do aprendizado] Exato. Sim, um exemplo disso ai é os analistas

42	no Lá dentro eles estão diretamente envolvidos com o problema e de
43	repente tem até a solução, porque eu estou aqui eu digo que a porta esta
44	aberta sempre pra que venham conversar comigo, mas nada melhor do que
45	quem esta lá dentro pra falar qual é a real necessidade de mudanças e
46	tentar melhorar o processo de trabalho e assim por diante. [Legal. existe um
47	ambiente favorável a isso] existe, existe.
48	Os processos de mudanças planejadas possibilitam aprendizagem?
49	Possibilitam. Possibilitam porque quando se planeja também algo e que nós
50	identificamos que vai ter retorno, eu acho que possibilita a aprendizagem
51	sim. [Eles inclusive podem colaborar na questão de minimizar possíveis
52	erros né, quando você planeja ele pode gerar essa aprendizagem antes que
53	aconteça algum problema, né?] Pode, ela é preventiva.
54	A organização proporciona um ambiente favorável a criação e sugestão
55	de novas ideias?
56	Proporciona. Proporciona porque eu acho que/ aquilo que nós comentamos
57	antes, se você organiza você consegue expor novas ideias. Antes de você
58	desenvolver um determinado trabalho, tudo que estiver organizado você
59	pode até prever o que vai acontecer às ideias são bem vindas, né. Então eu
60	não descarto nenhum tipo de ideia.
61	Você e sua equipe realizam benchmarking com as demais áreas da
62	organização, buscando a melhoria nos processos? Então de repente
63	pode ser com você, vocês identificam alguma coisa que acontece
64	numa outra área que da pra trazer pra área de vocês ou vice e versa.
65	Alguém identificou algum ponto positivo alguma coisa legal que da pra
66	levar para uma outra área.
67	Sim. O que acontece? Hoje na empresa assim como numa outra empresa
68	que eu já trabalhei, são feitas reuniões com outros departamentos, ou seja,
69	de repente eu tenho uma ideia que possa possibilitar uma melhoria, não só
70	pro meu setor como pros outros, então isso realmente é feito. Então cada
71	um expõe sua ideia, né e no final chegamos num consenso. E ai/ a partir daí
72	a gente segue o fluxo de trabalho.
73	Legal. A gente terminou por aqui, não sei se você quer colocar outra
74	coisa senão.
75	Não eu acho que é isso, parte interessante de todo contexto que você tem
76	aqui apresentado pra mim, eu acho que as empresas têm que trabalhar
77	nesse ritmo, nessa linha de raciocínio, né porque se todo mundo fizer um
78	pouquinho da sua parte e de repente ouvir, mesmo que seja um funcionário
79	que esteja que de repente tenha uma ideia boa e você pode falar assim "ah
80	não, acho que vou avaliar a ideia" não eu acho que toda a ideia é bem
81	vinda. Se for da parte negativa eu vou com certeza explicar e identificar pra
82	pessoa que está dando a ideia que não é esse o caminho, de repente, mas
83	nenhum tipo de ideia é descartada. Eu acho que isso é interessante.
84	[Obrigada].

ENTREVISTADO 6

1	Em quais ocasiões você percebe a aprendizagem sua e da equipe?
2	Quando dialogamos e resolvemos os problemas em conjunto. As
3	experiências são compartilhadas. Com certeza as experiências pode;; nos
4	ajudar a ter uma visão diferente de algo que não pensamos em determinado
5	momento/processo. A união da equipe em busca de crescimento do grupo e
6	não apenas de uma pessoa, a experiência em cursos e treinamentos traz
7	crescimento para toda a equipe um retorno pós-investimento em
8	treinamento, cursos internos e externos. É, eu acho importante que ocorra
9	também a abertura para execução, e no caso da minha equipe isso ocorre
10	com frequência.
11	Para você e sua equipe, quais fatores contribuem para a aprendizagem
12	no trabalho?
13	O diálogo, conseqüentemente a troca de experiências. Acho que além das
14	ocasiões mais formais como cursos e treinamentos internos e externos,
15	alguns momentos informais também ajuda às vezes; uma conversa informal,
16	campeonatos em jogos externos, o momento do café. Percebo que às vezes
17	em um desses momentos o funcionário vem como alguma ideia que foi
18	trocada na conversa e que pode ajudar algum processo nosso.
19	As decisões e reflexões são discutidas em grupo (equipe), ou pelo
20	gestor (no caso você)?
21	Em grupo, reunidos para a busca do melhor e sempre buscando melhoria,
22	aberto sempre a novidades e redução dos custos e busca por qualidade
23	eficiência e lucro. Vejo que quando trabalhamos em grupo;; as coisas flui
24	melhor, com mais rapidez, mais companheirismo, sabe sem privilegiar
25	ninguém, pensando na área como todo, buscando o melhor para atingir os
26	objetivos organizacionais.
27	Existe interação entre os níveis da empresa, como debates e projetos,
28	para realização do trabalho?
29	Ocorre sim, porém depende da situação. Por exemplo existe projetos que
30	impactam diversos departamentos da empresa e nesse caso a interação é
31	intensa, como reuniões, troca de e-mails e telefonemas;; mas em
32	determinados assuntos existem apenas intervenção das gerências com a
33	alta direção. Por exemplo, semana da SIPAT, a definição da semana,
34	treinamentos, palestras, brindes entre outros, envolve todas as áreas.
35	Você e seus funcionários compartilham uma visão comum sobre a
36	realização do trabalho? Ocorrem feedbacks por parte da gestão e dos
37	próprios funcionários?
38	Sim, sempre dou feedback para minha equipe. Normalmente temos uma
39	reunião de feedback periodicamente, para que isso não se perca, mas as
40	vezes esse feedback acontece durante a execução de alguma atividade
41	mesmo, porque se eu já vejo que tem alguma coisa acontecendo procuro
42	participar e já falar, ó esta errado deve ser feito de tal forma, mas as vezes
43	também pode ser positivo né, então procuro estar sempre atento para dar
44	esses feedbacks. [E existe essa abertura de feedback dos funcionários para

45	você também?]. Sim, sim. Eles também tem liberdade para isso, eles sabem
46	que estou aberto. Inclusive já teve vezes deles me procurarem para falar
47	algo que achavam que estava errado, então conversamos, chegamos a um
48	consenso do que seria melhor e mudamos, acho que isso faz parte de
49	trabalhar em equipe, e me ajuda bastante.
50	Os processos de mudanças planejadas, possibilitam aprendizagem?
51	Sim. Quando a gente que fazer alguma mudança no processo, ou de algum
52	procedimento, sempre procuro planejar, porque assim;; mesmo quando a
53	gente planeja pode acontecer algum imprevisto, entende. Então a gente, eu
54	e minha equipe procuramos planejar sempre, pois assim conseguimos
55	identificar o que pode dar errado e muito certo, pode corrigir esse erro
56	mesmo antes da mudança ocorrer efetivamente. Acho que isso;; hã quando
57	a gente planeja temos mais chance de fazer a coisa dar certo.
58	A organização proporciona um ambiente favorável a criação e sugestão
59	de novas ideias?
60	Vejo que sim, por exemplo quando proporciona cursos as vezes internos as
61	vezes externos, e muitos casos esses curso são durante o expediente.
62	Também quando traz palestrantes para tratar de assuntos pertinentes ao
63	nosso negócio, e fala sobre o assunto com propriedade e atualizado, porque
64	assim os funcionários podem pensar de uma forma diferente, ter uma visão
65	que talvez ainda não tivessem;; é possível que eles tragam ideias e
66	sugestões, é claro que se de fato todas serão acatadas aí depende de
67	alguns outros fatores, porque temos procedimentos que são auditados pela
68	ANVISA, e se queremos mudar algo existe um processo burocrático para
69	isso, e não podemos mudar esses processos específicos sem autorização,
70	mas algumas coisas que são relacionadas a área, ou outros processos que
71	não dependem da aprovação dos órgão é possível sim.
72	Você e sua equipe realizam benchmarking com as demais áreas da
73	organização, buscando a melhoria nos processos? (há percebe-se
74	aprendizagem)
75	Sim. A interação com outras áreas sempre favorece o aprendizado. Tanto
76	minha e da equipe para outras áreas, como o inverso também é verdade.