

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA  
CURSO DE MESTRADO**

**PATRÍCIA SARAIVA SEBEN**

**APRENDIZAGEM INDIVIDUAL E GRUPAL EM SERVIÇOS EMPRESARIAIS  
INTENSIVOS EM CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS**

**CAXIAS DO SUL  
2017**

**PATRÍCIA SARAIVA SEBEN**

**APRENDIZAGEM INDIVIDUAL E GRUPAL EM SERVIÇOS EMPRESARIAIS  
INTENSIVOS EM CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS**

Dissertação de Mestrado submetido à Banca de Defesa designada pelo Colegiado do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Mestre em Administração.

Linha de pesquisa: Inovação e Competitividade.

Orientador: Prof. Dr. Fabiano Larentis

**CAXIAS DO SUL  
2017**

S443a Seben, Patrícia Saraiva

Aprendizagem individual e grupal em serviços empresariais intensivos em conhecimento: um estudo de casos múltiplos / Patrícia Saraiva Seben. – 2017.

199 f.: il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2017.

Orientação: Fabiano Larentis.

1. Aprendizagem Organizacional. 2. Aprendizagem Formal e Informal. 3. Níveis De Aprendizagem. 4. Serviços Empresariais Intensivos em Conhecimento. I. Larentis, Fabiano, orient. II. Título.

**PATRÍCIA SARAIVA SEBEN**

**APRENDIZAGEM INDIVIDUAL E GRUPAL EM SERVIÇOS EMPRESARIAIS  
INTENSIVOS EM CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS**

Dissertação de Mestrado submetido à Banca de Defesa designada pelo Colegiado do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Mestre em Administração.

**Aprovada em: 31/03/2017.**

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Fabiano Larentis  
Universidade de Caxias do Sul

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Ana Cristina Fachinelli  
Universidade de Caxias do Sul

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Emilia Camargo  
Universidade de Caxias do Sul

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Claudia Simone Antonello  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## AGRADECIMENTOS

Aos quatro anos de idade, fui alfabetizada por minha mãe Mariza, que com pouca escolaridade, que queria um futuro melhor para suas filhas, a partir daquele momento, li todos os *folders*, revistas, livros e jornais que meu pai Valter levava para casa, sou grata a ambos por todos os valores e princípios que me ensinaram. Minhas irmãs, Tatiana, Mônica e Monique Saraiva, muito obrigada por me aguentarem falando em mestrado, artigos e dissertação durante tantos anos, desejo que esta minha jornada as ajude a acreditar que tudo é possível, basta acreditar e trabalhar. Laura Saraiva, minha pequena, valeu por permanecer um verão inteiro passando calor ao meu lado na biblioteca enquanto construía os artigos para as disciplinas do mestrado. Amo vocês.

No decorrer destas décadas de estudo, foram muitos os professores que iluminaram o meu caminho e aqui fica o registro especial à Mestre Bernardete Schiavo Caprara cujo exemplo de mulher guerreira e profissional dedicada propicia aos seus alunos o maior crescimento possível, obrigada por acreditar em mim. Muito obrigada à Mestre Nivia Tumelero, que como docente me guiou nesta carreira acadêmica, muito obrigada pela dedicação, profissionalismo e amor à educação, tuas aulas são espetaculares.

Minha gratidão ao Mestre João Vicente Franco de Godolphin e ao Dr. Fabiano Larentis por sua sugestão do tema da pesquisa, ambos profissionais que me inspiram nesta trajetória da academia, do trabalho e da vida. João, meu muito obrigada pelo aprendizado durante os quatro anos em que trabalhei contigo no projeto Negócio a Negócio e por permitir a realização desta pesquisa com toda a tua equipe. Agradeço aos demais coordenadores do projeto Negócio a Negócio que permitiram a realização desta pesquisa em suas instituições.

Agradeço em especial ao meu orientador, Dr. Fabiano Larentis por seu exemplo profissional e como ser humano, um verdadeiro amigo, cuja docência me acompanha desde a graduação, as especializações, o tempo como aluna não regular no mestrado e por ter aceito me orientar na dissertação. Agradeço a Deus, aos amigos e amigas que aceitaram minha ausência nestes anos de mestrado e que apesar de tudo nunca desistiram de mim.

O maior e mais profundo agradecimento é para o meu marido, Sérgio Fernando Seben, cujo apoio, amor e companhia foram prioritários para a realização deste mestrado. Sou muito grata a você por ter investido tua vida ao meu lado e acreditado no meu sonho. Eu te amo.

## RESUMO

Esta dissertação analisou a contribuição da interação entre a aprendizagem individual e aprendizagem grupal para as mudanças nos resultados de aprendizagem organizacional dos agentes nos KIBS em quatro equipes do projeto Negócio a Negócio de IES do estado do RS. Na busca de responder ao problema de pesquisa e a consecução do objetivo proposto, foi realizada pesquisa de natureza qualitativa, caráter exploratório e descritivo, cuja estratégia de pesquisa foi o estudo de casos múltiplos, como técnicas de coleta de dados, utilizaram-se entrevistas em profundidade, observação direta e análise documental. Os agentes, sua coordenação e equipe foram entrevistados até haver saturação teórica. A análise de resultados foi feita por categorização *a posteriori* através do software NVIVO. A partir disso, foram identificadas as categorias da aprendizagem individual: experiência anterior; aprendizado formal; aprendizado com outros; aprendizado com empresários; busca; análise; reflexão; e experimentação. Foram identificadas características individuais facilitadoras da aprendizagem grupal que por sua vez tem base na interação e compartilhamento, da qual emergiram situações formais e informais. Como resultados, o desenvolvimento do agente percebido por sua mudança de comportamento; desenvolvimento de competências e construção de relacionamentos. Ao final, são apresentadas contribuições para prática organizacional, limitações do estudo e sugestões para estudos futuros.

**Palavras-chave:** Aprendizagem Organizacional. Aprendizagem Formal e Informal. Níveis De Aprendizagem. Serviços Empresariais Intensivos em Conhecimento.

## ABSTRACT

This dissertation analyzed the contribution of the interaction between individual learning and group learning to the changes in the organizational learning results of the agents in the KIBS in four teams of the project Business to Business of IES of the RS state. In the search to answer to a research problem and attainment of the proposed objective, it was made a qualitative research, with exploratory and descriptive character, which research strategy was the study of multiple cases, as data collection techniques, interviews were used in depth interviews, direct observation and documentary analysis. The agents, their coordination and team were interviewed until there was theoretical saturation. The analysis of the results was done by posteriori categorization through NVIVO software. From this, the individual learning categories were identified: previous experience; formal learning; learning with others; learning with entrepreneurs; search; analysis; reflection; and experimentation. Facilitator individual characteristics of group learning were identified, which in turn are based on interaction and sharing, from which formal and informal situations emerged. As results, the development of the agent perceived by its behavior change; developing skills and building relationships. At the end, contributions to the organizational practice, limitations of the study and suggestions for future studies are presented.

**Keywords:** Organizational learning. Formal and informal learning. Learning levels. Intensive Business Services in Knowledge.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de coleta e análise de dados .....	80
Figura 2 – Categorias da aprendizagem individual .....	90
Figura 3 – Categorias de aprendizagem grupal .....	108
Figura 4 – Categorias individuais facilitadoras da aprendizagem grupal.....	122
Figura 5 – Resultados de aprendizagem .....	159
Figura 6 – Mapa conceitual proposto .....	183

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Categorias de aprendizagem formal e informal.....	30
Quadro 2 – Estrutura unificante de Crossan, Lane e White (1999) para a aprendizagem organizacional.....	46
Quadro 3 – Dados das IES.....	62
Quadro 4 – Número de agentes entrevistados por curso na IES A.....	63
Quadro 5 – Número de agentes entrevistados por curso - IES B .....	64
Quadro 6 – Número de agentes entrevistados por curso - IES C .....	64
Quadro 7 – Número de agentes entrevistados por curso na IES D.....	65
Quadro 8 – Equipes selecionadas para o estudo.....	66
Quadro 9 – Agentes entrevistados da IES A .....	67
Quadro 10 – Coordenação e equipe de apoio entrevistadas da IES A .....	67
Quadro 11 – Agentes entrevistados da IES B .....	67
Quadro 12 – Coordenação e equipe de apoio entrevistadas da IES B.....	68
Quadro 13 – Agentes entrevistados da IES C .....	68
Quadro 14 – Coordenação e equipe de apoio entrevistadas da IES C.....	68
Quadro 15 – Agentes entrevistados da IES D .....	68
Quadro 16 – Coordenação e equipe de apoio entrevistadas da IES D .....	68
Quadro 17 – Triangulação de indivíduos e métodos de coleta.....	71
Quadro 18 – Triangulação do processo de coleta de dados.....	71
Quadro 19 – Roteiro básico de questões para os entrevistados - agentes, coordenação e pessoal de apoio .....	73
Quadro 20 – Roteiro básico de questões para os entrevistados - empresários .....	75
Quadro 21 – Tempos e métodos utilizados nas entrevistas .....	76
Quadro 22 – Categorias de aprendizagem predominantemente em nível individual .....	105
Quadro 23 – Categorias de aprendizagem grupal.....	118
Quadro 24 – Categorias de características individuais facilitadoras da aprendizagem grupal .....	122
Quadro 25 – Síntese das características individuais facilitadoras da aprendizagem grupal...	130
Quadro 26 – Processos formais de aprendizagem individual.....	135
Quadro 27 – Processos formais de aprendizagem grupal.....	139
Quadro 28 – Processos informais de aprendizagem individual.....	149

Quadro 29 – Processos informais de aprendizagem grupal.....	153
Quadro 30 – Características identificadas por categoria .....	153
Quadro 31 – Processos formais e informais para a aprendizagem .....	155
Quadro 32 – Resultados de aprendizagem individual .....	159
Quadro 33 – Resultados de aprendizagem grupal .....	160
Quadro 34 – Síntese dos resultados de aprendizagem (individual e grupal).....	166
Quadro 35 – Características dos KIBS relacionadas com processos formais e informais de aprendizagem.....	168
Quadro 36 – N° de alunos por curso e por IES.....	171
Quadro 37 – Síntese das categorias do KIBS .....	177

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ANPAD	Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
CDE	Centro de Desenvolvimento Empresarial
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CPF	Cadastro de Pessoas Físicas
DNA	Ácido desoxirribonucléico
FACCAT	Faculdades integradas de Taquara
IES	Instituição de Ensino Superior
IMED	Faculdade Meridional
KIBS	<i>Knowledge Intensive Business Services</i> - Serviços Empresariais Intensivos de Conhecimento
ME	Microempresa
MEI	Micro Empreendedor Individual
RS	Estado do Rio Grande do Sul
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
UCS	Universidade de Caxias do Sul
UPF	Universidade de Passo Fundo

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	15
1.2	OBJETIVOS DO TRABALHO .....	19
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral .....</b>	<b>19</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>19</b>
1.3	JUSTIFICATIVA DO ESTUDO .....	20
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>23</b>
2.1	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL .....	24
<b>2.1.1</b>	<b>Aprendizagem pela experiência .....</b>	<b>26</b>
2.2	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL FORMAL E INFORMAL .....	28
<b>2.2.1</b>	<b>Aprendizagem organizacional formal .....</b>	<b>32</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Aprendizagem organizacional informal.....</b>	<b>33</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Aprendizagem situada .....</b>	<b>35</b>
<b>2.2.4</b>	<b>Comunidades de Prática .....</b>	<b>36</b>
2.3	NÍVEIS DE APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES .....	39
<b>2.3.1</b>	<b>Aprendizagem em nível individual .....</b>	<b>40</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Aprendizagem em nível grupal .....</b>	<b>41</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Aprendizagem em nível organizacional .....</b>	<b>44</b>
2.3.3.1	Modelo 4i .....	45
<b>2.3.4</b>	<b>Aprendizagem interorganizacional.....</b>	<b>47</b>
2.4	ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM .....	49
2.5	RESULTADOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL .....	50
2.6	SERVIÇOS EMPRESARIAIS INTENSIVOS EM CONHECIMENTO – KIBS ....	52
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>57</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	57
<b>3.1.1</b>	<b>Pesquisa Qualitativa Exploratória e Descritiva.....</b>	<b>57</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Estudo de Caso.....</b>	<b>58</b>
3.1.2.1	Estudo de Casos Múltiplos .....	59
3.2	UNIDADES DE ANÁLISE .....	60
3.3	CONSULTORIA.....	65
3.4	SUJEITOS DA PESQUISA .....	66

3.5	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	69
<b>3.5.1</b>	<b>Triangulação de Dados, Qualidade, Validade e Confiabilidade. ....</b>	<b>69</b>
<b>3.5.2</b>	<b>Entrevistas em Profundidade.....</b>	<b>71</b>
<b>3.5.3</b>	<b>Observação direta.....</b>	<b>77</b>
<b>3.5.4</b>	<b>Pesquisa Documental .....</b>	<b>78</b>
3.6	PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS .....	79
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>83</b>
4.1	APRENDIZAGEM NOS NÍVEIS INDIVIDUAL E GRUPAL.....	83
<b>4.1.1</b>	<b>Aprendizagem predominantemente em nível individual.....</b>	<b>89</b>
4.1.1.1	Aprendizado a partir da experiência anterior .....	91
4.1.1.2	Aprendizado a partir da contribuição de outros indivíduos .....	92
4.1.1.3	Aprendizado a partir de práticas formais .....	93
4.1.1.4	Aprendizado a partir da busca .....	96
4.1.1.5	Aprendizado a partir da análise .....	98
4.1.1.6	Aprendizado a partir da reflexão .....	99
4.1.1.7	Aprendizado a partir dos empresários (interorganizacional) .....	99
4.1.1.8	Aprendizado a partir da experimentação.....	100
4.1.1.9	Síntese da aprendizagem predominantemente em nível individual .....	104
<b>4.1.2</b>	<b>Aprendizagem predominantemente em nível grupal.....</b>	<b>107</b>
4.1.2.1	Aprendizagem a partir da transferência de conhecimento dos agentes mais antigos para os novos.....	110
4.1.2.2	Aprendizado a partir de primeiras visitas com acompanhamento de agente mais experiente .....	111
4.1.2.3	Aprendizado a partir de compartilhamento de experiências nas reuniões e nos treinamentos. ....	112
4.1.2.4	Aprendizado a partir de troca de ideias e pela discussão .....	113
4.1.2.5	Aprendizado a partir de conversas com os colegas sobre as dificuldades e dúvidas encontradas.....	115
4.1.2.6	Aprendizado a partir de conversas com colegas em deslocamentos para outras cidades .....	116
4.1.2.7	Aprendizado a partir de atendimento realizado por dois ou três agentes.....	117
4.1.2.8	Síntese da aprendizagem predominantemente em nível grupal .....	117
<b>4.1.3</b>	<b>Conclusão da seção.....</b>	<b>118</b>

4.2	CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS FACILITADORAS PARA A APRENDIZAGEM GRUPAL .....	120
4.3	PROCESSOS FORMAIS E INFORMAIS PARA A APRENDIZAGEM .....	131
4.3.1	<b>Processos Formais de Aprendizagem Individual .....</b>	<b>133</b>
4.3.2	<b>Processos Formais de Aprendizagem Grupal.....</b>	<b>136</b>
4.3.3	<b>Processos informais de aprendizagem individual.....</b>	<b>140</b>
4.3.4	<b>Processos informais de aprendizagem grupal.....</b>	<b>150</b>
4.3.5	<b>Síntese dos processos formais e informais de aprendizagem .....</b>	<b>153</b>
4.4	RESULTADOS DE APRENDIZAGEM .....	157
4.4.1	<b>Resultados de aprendizagem individual.....</b>	<b>159</b>
4.4.2	<b>Resultados de aprendizagem grupal.....</b>	<b>160</b>
4.4.3	<b>Desenvolvimento dos agentes .....</b>	<b>161</b>
4.4.4	<b>Síntese dos resultados de aprendizagem (individual e grupal) por IES.....</b>	<b>166</b>
4.5	PROCESSOS FORMAIS E INFORMAIS DE APRENDIZAGEM E SUA RELAÇÃO COM AS CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS EMPRESARIAIS INTENSIVOS EM CONHECIMENTO .....	167
4.6	ESQUEMA CONCEITUAL PROPOSTO.....	181
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>184</b>
5.1	CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA E PESQUISA .....	186
5.2	CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA ORGANIZACIONAL .....	188
5.3	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS .....	189
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>190</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O conhecimento é uma vantagem competitiva e consequência de um processo de aprendizagem organizacional que pode ser considerado como o principal meio de obter a renovação estratégica de uma empresa (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999). O grande desafio para as organizações é compreender o que significa a aprendizagem, como ela ocorre no indivíduo e como se processa a transferência dessa aprendizagem individual para a organizacional, com a intenção de poder gerenciar e alavancar esse processo, direcionando-o para as estratégias e criando uma cultura organizacional que a favoreça (FERNANDES, 2008).

O problema resolvido mediante a realização deste trabalho foi responder ao questionamento sobre como a interação entre aprendizagem individual e aprendizagem grupal contribuem para as mudanças nos resultados de aprendizagem organizacional nos serviços empresariais intensivos de conhecimento. Com a intenção de responder ao problema de pesquisa, apresenta-se na sequência o objetivo geral do trabalho e a forma como este objetivo foi atingido, ou seja, seus respectivos objetivos específicos. Este trabalho tem como objetivo geral: Analisar a contribuição da interação entre a aprendizagem individual e a aprendizagem grupal para as mudanças nos resultados de aprendizagem organizacional nos serviços empresariais intensivos em conhecimento.

Os objetivos específicos que serviram para atender à realização do objetivo geral foram: a) analisar como ocorre a aprendizagem individual e grupal; b) identificar as características individuais facilitadoras para a aprendizagem grupal; c) descrever o desenvolvimento de processos formais e informais para a aprendizagem; d) identificar os resultados da mudança de aprendizagem; e) analisar como as características dos serviços empresariais intensivos de conhecimento interferem nos processos formais e informais de aprendizagem.

Essa dissertação apresenta na sequência o referencial teórico onde são apresentadas a aprendizagem organizacional, a aprendizagem individual, e aprendizagem grupal, aprendizagem interorganizacional e os serviços empresariais intensivos de conhecimento. A fundamentação teórica foi construída com seções contendo os temas: aprendizagem organizacional; aprendizagem pela experiência; aprendizagem organizacional formal e informal contendo ambas as teorias; A seção seguinte contém os níveis de aprendizagem nas organizações que foi estruturada desde a aprendizagem em nível individual, aprendizagem em nível grupal e aprendizagem em nível organizacional que por sua vez contempla o modelo 4i.

Também foram apresentadas as literaturas sobre as organizações de aprendizagem e

os resultados de aprendizagem organizacional. Para iniciar o fechamento teórico, apresentou-se um apanhado da literatura sobre os serviços empresariais intensivos em conhecimento – KIBS e os KIBS e a aprendizagem organizacional.

Quanto aos procedimentos metodológicos, foram apresentadas as definições de delineamento da pesquisa que apresentou a pesquisa realizada como uma pesquisa qualitativa exploratória e descritiva através de estudo de casos. A triangulação de dados foi trazida no intuito de garantir a qualidade na pesquisa através da qualidade, validade e confiabilidade. Foi apresentada a unidade de análise, os sujeitos da pesquisa e os procedimentos de coleta de dados. Estes procedimentos foram compostos por entrevistas em profundidade e observação. Também foram apresentados os processos de análise de dados e resultados obtidos.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Neste estudo, o objetivo foi analisar a contribuição da interação entre a aprendizagem individual e a aprendizagem grupal para as mudanças nos resultados de aprendizagem organizacional nos serviços empresariais intensivos de conhecimento. Para isso, apresentam-se na sequência alguns conceitos para introduzir o assunto. Para as organizações é fundamental que a aprendizagem individual, bem como o conhecimento gerado a partir dela, possa ser incorporada à memória empresarial, proporcionando a aprendizagem organizacional e impedindo que o conhecimento gerado pela aprendizagem individual saia da empresa quando um colaborador retorna para casa no final do dia de trabalho (FERNANDES, 2008). Para Vera e Crossan (2005), aprendizagem organizacional é o processo de mudança do pensamento individual compartilhado e da ação, que é afetado pela organização e se torna característica da referida organização.

O aprender é um processo que implica o entendimento do passado (no intuito de evitar a repetição de erros), a capacitação no presente e o preparo adequado para o futuro (PETERS, 1998). A aprendizagem é um processo de mudança resultante de prática ou experiência anterior, que pode se manifestar em uma mudança perceptível de comportamento ou não (FLEURY; FLEURY, 1995). A aprendizagem individual envolve um processo através do qual as convicções dos indivíduos mudam, sendo estas mudanças codificadas nos modelos mentais, entendidos como a visão de mundo de uma pessoa e que envolve suas compreensões explícitas e implícitas. Apesar de a organização depender de seus membros para aprender, os indivíduos podem aprender sem a organização. Observa-se que nem toda a aprendizagem individual

interfere no meio organizacional. A aprendizagem organizacional melhora a capacidade da organização na tomada ações eficazes (KIM, 1998).

Na aprendizagem, de acordo com Argyris e Schön (1996) os indivíduos aprendem durante o envolvimento em atividades diárias que por sua vez exigem interação com os outros e com o meio exterior. Enquanto grupos aprendem quando seus membros cooperam para atingir objetivos comuns, a organização, em sua globalidade, aprende ao obter *feedback* do ambiente e antecipa mudanças posteriores. Os autores salientam a relevância do compartilhamento da aprendizagem em nível coletivo, dando destaque a importância do grupo nesse processo.

A aprendizagem deve ser inicialmente analisada através da perspectiva individual como referência para que se possa compreender o seu processo organizacional. A aprendizagem individual pode ser entendida como um ciclo no qual a pessoa assimila um novo dado, reflete sobre as lembranças e as experiências passadas, relaciona estas lembranças e estas experiências, chegando a algumas conclusões sobre o novo fragmento de informações e em seguida as armazena em seus modelos mentais individuais. Ao fim do processo, a nova aprendizagem pode gerar uma ação (KIM, 1993).

Na aprendizagem organizacional, Argyris e Schön (1996) consideram seus indivíduos como agentes, não considerando correto entender as organizações como uma mera coletividade de indivíduos. De acordo com Probst e Büchel (1997), para que ocorra a transição da aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional, deve existir comunicação, transparência e integração. É necessário haver processos de comunicação que permitam aos indivíduos explicitar seus modelos, suas crenças e seus valores, transformando-os em bens simbólicos distribuídos pelo conjunto. Há a necessidade de mecanismos que articulem pessoas e grupos para vivenciarem, discutirem e refletirem sobre tudo o que tem origem no nível individual.

O processo de aprendizagem organizacional também pode ser entendido como uma continuação do processo de aprendizagem individual, por ser sua consequência, por se caracterizar pela coletividade e pela apreensão dos conhecimentos dos membros da organização (FERNANDES, 2008). Desta forma, a aprendizagem organizacional é a capacidade de criar novas ideias multiplicada pela capacidade de generalizá-las por toda a organização (STEWART, 1998).

A aprendizagem organizacional se refere ao estudo dos processos de aprendizagem nas organizações, principalmente do ponto de vista acadêmico (EASTERBY-SMITH; LYLES, 2005). Antonello e Godoy (2010), na sua pesquisa sobre aprendizagem organizacional consideraram que quanto aos níveis de aprendizagem pode-se considerar a aprendizagem

explicitamente como um fenômeno interpessoal. Isto ocorre a partir da análise explícita do nível grupal ou organizacional, ou ao considerar as ligações entre estes vários níveis. Por fim, a aprendizagem organizacional recorre ao indivíduo e às suas interações, sejam grupais, intergrupais, organizacionais ou interorganizacionais, desse modo, em nível interpessoal.

Antes de falar sobre os serviços empresariais intensivos de conhecimento, traz-se o conceito de serviço. Serviço é definido pela composição de todas as partes diferentes que o compõem, do resultado e da experiência, bem como de sua parte visível (CLARK; JOHNSTON, 2002). De acordo com Grönroos (2009), o serviço é um processo constituído de algumas atividades relativamente intangíveis que normalmente, mas não impreterivelmente, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que, por conseguinte, são fornecidas como soluções para problemas do cliente.

Como esta dissertação aborda a aprendizagem individual e grupal em serviços empresariais intensivos de conhecimento, traz-se seu conceito. Os serviços empresariais intensivos em conhecimento, tradução da expressão inglesa *Knowledge Intensive Business Services* (KIBS), são serviços especializados que contribuem para esses processos ao recombinar seus respectivos conhecimentos técnicos aos conhecimentos dos clientes, gerando novos tipos de conhecimento. Os KIBS são empresas que fornecem serviços para outras empresas nas quais informação e conhecimento são seus componentes de maior relevância (DE JESUS, 2008).

Esses serviços empresariais intensivos em conhecimento dependem diretamente do conhecimento profissional, como de engenheiros, cientistas, técnicos e outros profissionais. O mais relevante no KIBS é a transferência de conhecimento entre seus clientes através do processo de interação, potencializando o desenvolvimento de habilidades e de outros conhecimentos proporcionados pela aprendizagem e trabalho em rede (DE JESUS, 2008).

Assim como os KIBS armazenam e transportam a informação, também envolvem a habilidade de organizar a informação, processá-la e aplicá-la (MILES et al., 1995). Já a aprendizagem ocorre quando há algum evento, descontinuidade ou problema a ser resolvido, que demanda mudança nas rotinas e nos valores da organização. Os membros da organização armazenam experiências passadas e analisam criticamente a realidade de acordo com o seu sistema cognitivo, ou seja, organizações aprendem para se ajustar às alterações ambientais e desenvolvem técnicas gerenciais prescritivas (PAWLOWSKY, 2001).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a relação entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional pressupõe a antecedência e a dependência da aprendizagem

individual em relação à aprendizagem organizacional, ou seja, o conceito de transferência de aprendizagem do nível individual para o nível coletivo. Para Kim (1998), a aprendizagem organizacional é mais complexa e dinâmica de que apenas uma ampliação da aprendizagem individual. Este nível de complexidade aumenta quando passa de um único indivíduo para um grande conjunto de indivíduos diferentes. O processo de aprendizagem é fundamentalmente diferente no nível organizacional (KIM, 1998).

A aprendizagem organizacional é distinta da aprendizagem individual, na qual o nível grupal tem destaque. O grupo funciona como um portão de entrada para a aprendizagem organizacional. Os grupos são indispensável sistema social interventor no qual os indivíduos compartilham, aprendem e existe o comportamento organizacional (PAWLOWSKY, 2001). Para Takahashi (2015), para haver aprendizagem em grupo, deve haver interação e compartilhamento de experiências, conhecimentos e práticas, por mais que nem todos os indivíduos do grupo possam apresentar as mesmas soluções diante dos mesmos problemas.

Através da aprendizagem grupal, as pessoas se relacionam, construindo e reconstruindo o conhecimento para gerar novas ações no âmbito organizacional, lembrando que a aprendizagem individual é dependente da aprendizagem coletiva (DIXON, 1999). O grupo pode motivar a aprendizagem pelo contexto de apoio e pela preparação do líder do grupo; pelas crenças do grupo, pelo comportamento do grupo e pelos resultados (GODOI; FREITAS; CARVALHO, 2011). Os resultados das interações dos indivíduos entre si, somados à ligação destes indivíduos com o processo de aprendizagem organizacional, funcionam como agentes de desenvolvimento (EASTERBY-SMITH; ARAÚJO, 2001).

Para Nogueira e Odélius (2015), a aprendizagem organizacional depende da aprendizagem reconhecida nos níveis individual, grupal, organizacional e interorganizacional. A transferência de nível de aprendizagem, do individual para o organizacional, ocorre durante a mudança, a criação ou a alteração de rotinas organizacionais (LEVITT; MARCH, 1988). Sobre a mudança de resultados organizacionais, para Takahashi e Fischer (2009), a aprendizagem nas organizações pode ser o resultado de processo ou de algumas mudanças no contexto. Assim, a aprendizagem organizacional, é uma adaptação das empresas ao ambiente, implicam a absorção do conhecimento dos indivíduos em propriedades coletivas legitimamente reconhecidas e incorporadas nas suas práticas. A aprendizagem se dá no momento em que, ao lidarem com o ambiente, as empresas procuram aproveitar os recursos de que dispõem.

Neste mesmo sentido, quanto às mudanças nos resultados, para que se possa dizer que a aprendizagem ocorreu no nível organizacional, é preciso que mudanças profundas tenham ocorrido, afetando, de alguma forma, os valores organizacionais. É necessário que

determinados conhecimentos tenham sido institucionalizados e internalizados. O resultado do processo de aprendizagem é o próprio conhecimento, convertido em mecanismos estáveis, como novas rotinas organizacionais. Portanto, conhecimento pode ser criado, utilizado e institucionalizado, pois se trata de um fluxo, e não apenas de uma informação (TAKAHASHI, 2015). OS KIBS podem proporcionar estas mudanças nos resultados de aprendizagem organizacional.

## 1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

Com a intenção de responder ao problema de pesquisa, apresenta-se o objetivo geral do trabalho e na sequência a forma como este objetivo foi atingido, ou seja, seus respectivos objetivos específicos:

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar a contribuição da interação entre a aprendizagem individual e a aprendizagem grupal para as mudanças nos resultados de aprendizagem organizacional dos agentes de orientação empresarial nos serviços empresariais intensivos em conhecimento.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) analisar como ocorre a aprendizagem individual e grupal;
- b) identificar as características individuais facilitadoras para a aprendizagem grupal;
- c) descrever o desenvolvimento de processos formais e informais para a aprendizagem;
- d) identificar os resultados da mudança de aprendizagem dos agentes de orientação empresarial;
- e) analisar como as características dos serviços empresariais intensivos de conhecimento interferem nos processos formais e informais de aprendizagem.

### 1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Os resultados de estudos encontrados na literatura internacional identificam o ambiente de trabalho como favorável e imprescindível para a aprendizagem de novas habilidades e conhecimentos que permitam aos indivíduos uma melhor participação nas atividades do dia-a-dia (LE CLUS, 2011). As empresas necessitam de profissionais com conhecimento técnico e com potencial para desenvolver-se em diferentes áreas de atuação (GODOI; FREITAS; CARVALHO, 2011).

Para Godoy e Antonello (2011) em seu estudo intitulado “Cartografia da Aprendizagem Organizacional no Brasil, uma Revisão Paradigmática”, em função da evolução das teorias propostas pela literatura internacional, emergem quatro características da aprendizagem organizacional para estudo e discussão, das quais, duas foram consideradas para este trabalho: deve-se levar em conta o fato da aprendizagem organizacional recorrer, independentemente do nível em questão, ao indivíduo e suas interações em nível interpessoal; reconhecer que a aprendizagem é um processo, e como tal, deve ser estudado. Inclusive, de acordo com De Souza Bido (2010), há poucos estudos sobre aprendizagem grupal.

De acordo com Camillis e Antonello (2010) em seu trabalho intitulado “Um estudo acerca dos processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem um papel gerencial”, em função dos processos informais nem sempre serem valorizados pela área de recursos humanos das organizações, podem ser realizados alguns questionamentos: por que eles não são considerados? Não é momento de pensar a respeito e incluir esta questão nas estratégias de recursos humanos das organizações? O investimento em processos formais de aprendizagem será suficiente para a promoção da aprendizagem dos indivíduos nas organizações? Portanto, sua sugestão de estudos futuros é sobre o contexto dos processos de aprendizagem nas organizações e o aprofundamento da investigação sobre o papel do sentido do trabalho nos processos de aprendizagem.

No trabalho “As interconexões do conhecimento tácito e explícito em nível individual e coletivo, o treinamento de gerenciamento de recursos de equipes na aviação” de Henriqson e Kurek (2011), é possível vir a realizar estudos futuros para contemplar: uma investigação de caráter descritivo para examinar a articulação entre as práticas de aprendizagem formais e informais dos contextos vivenciados pelos indivíduos entrevistados; realizar uma triangulação de método na coleta de dados; realizar uma investigação através de perspectivas de análise em aprendizagem organizacional, por meio de distintas dimensões, buscando analisar o contexto,

o processo de aprendizagem e a geração de conhecimento tácito, explícito, individual e coletivo, dentre outras sugestões.

Para a comparação entre diferentes grupos quanto aos seus resultados, Odelius et al., (2011) sugerem a aplicação da triangulação de métodos e técnicas de coleta de dados, adotando medidas baseadas em percepções (questionários e entrevistas) e medidas objetivas, como indicadores de produção dos membros dos grupos (análises documentais) na comparação entre diferentes grupos quanto aos seus resultados, processos de aprendizagem e qualidade das interações sociais.

Freire (2006) justifica a importância de estudar os KIBS devido a flexibilização de processos produtivos e de mercado, o que aumentou a complexidade dos ambientes externos e internos às organizações e promoveu o crescimento da demanda por serviços. Desde a década de setenta, a ampliação da divisão técnica de trabalho, a progressiva concentração de capital, a expansão de mercados, o desenvolvimento das tecnologias da informação, as mudanças no ambiente institucional, dentre outros fatores, contribuíram para um contexto de ampliação das atividades de serviços. Para Boden e Miles (2000), tem havido o crescimento do setor de serviços no Brasil e sua consequente mudança de papel na economia e na sociedade assim como tem ocorrido o aumento da relevância do conhecimento (BODEN; MILES, 2000). O que também justifica o presente trabalho.

De acordo com o trabalho seminal de Miles et al. (1995), o setor de serviços é importante para a economia a partir da centralização de um grupo de atividades definido como KIBS que passa a ser relevante nos últimos anos. Suas características chave são os serviços prestados às empresas que fornecem informação e conhecimento, ou seja, são serviços que dependem de conhecimento profissional. Como por exemplo, prestadores de consultorias a outras empresas. As equipes que serão verificadas quanto a contribuição da interação entre aprendizagem individual e aprendizagem grupal para as mudanças nos resultados de aprendizagem nos KIBS atendem aos requisitos desta literatura. Os KIBS estudados serão equipes de Negócio a Negócio do SEBRAE RS coordenadas por Instituições de Ensino Superior do Estado do Rio Grande do Sul pois contribuem com a melhoria da gestão das microempresas locais, o que interfere na economia do estado.

Crê-se que ao tentar atender às demandas teóricas previamente geradas para estudos futuros dentro da área da aprendizagem organizacional, este trabalho venha a contribuir. Quanto às contribuições práticas, pretende-se obter resultados teóricos suficientes para este fim, podendo servir como alicerce para o desempenho da aprendizagem organizacional com vistas a suprir eventuais demandas. Portanto, dentro da área de aprendizagem organizacional, este

trabalho pretende contribuir com o desenvolvimento do campo acadêmico na relação da abordagem de contribuição da interação entre aprendizagem individual e aprendizagem grupal para as mudanças nos resultados de aprendizagem organizacional dos agentes de orientação empresarial nos serviços empresariais intensivos de conhecimento.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a base conceitual que fundamenta essa dissertação, cujos pilares literários foram elencados a partir da saturação teórica sobre os temas relacionados à aprendizagem organizacional e aos serviços empresariais intensivos em conhecimento. Para Lakatos e Marconi (2011), a pesquisa científica, assim como é um relatório ou a referida descrição de fatos levantados empiricamente, também pode promover o desenvolvimento de um caráter interpretativo em referência aos dados colhidos. Para tanto, é essencial o universo teórico para promover o embasamento da interpretação do significado dos dados e dos fatos obtidos.

A fundamentação teórica abordará dentro da aprendizagem organizacional (2.1), a aprendizagem pela experiência (2.1.1), abordará a aprendizagem formal e informal (2.2) e suas peculiaridades, abordará os níveis de aprendizagem nas organizações (2.3), que são: individual (2.3.1), grupal (2.3.2), organizacional (2.3.3) que contempla o Modelo 4 i (2.3.3.1) e interorganizacional (2.3.4). Ainda na aprendizagem organizacional, tem-se as organizações de aprendizagem (2.4), resultados de aprendizagem organizacional (2.5) e Serviços Empresariais Intensivos de Conhecimento (2.6), ou seja, os KIBS.

Anteriormente, aprendizagem e trabalho eram conceitos vistos separadamente, quando o trabalho produzia bens para a sobrevivência e a aprendizagem tinha a ver com a educação formal necessária para entrar neste referido mercado. Para enfrentar a realidade atual onde o conhecimento é o recurso fundamental de uma organização, o local de trabalho tem sido reconhecido por prover aos indivíduos uma aprendizagem válida, capaz de prepará-los para responder à uma economia globalizada. Neste sentido, as organizações têm sido preparadas para ter uma progressiva procura por trabalhadores do conhecimento dentro de uma sociedade de alto conhecimento tecnológico (BOUD; GARRICK, 1998).

Dentro desta seção é apresentada uma contextualização teórica referente a aprendizagem organizacional. Para a construção racional do conhecimento apresentado, é trazida a teoria referente a teoria experiencial e em seguida a aprendizagem formal e informal, posteriormente dividida em dois respectivos textos para explanar brevemente cada uma destas aprendizagens. Também são apresentados os níveis de aprendizagem nas organizações, que neste estudo se refere a aprendizagem em nível individual, aprendizagem em nível grupal, aprendizagem em nível organizacional e aprendizagem em nível interorganizacional. O Modelo 4i de Crossan, Lane e White (1999) é trazido em complemento dentro do texto da aprendizagem em nível organizacional.

Em seguida, há o texto sobre as organizações de aprendizagem e o texto sobre os resultados de aprendizagem organizacional. Outra seção apresentada é referente os Serviços Empresariais Intensivos em Conhecimento, chamados neste trabalho de KIBS, sua sigla em inglês. Dentro deste raciocínio apresentam-se os KIBS e a aprendizagem organizacional, fazendo o fechamento da literatura necessária a esta dissertação.

## 2.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Para contextualizar a teoria que será abordada neste trabalho, apresenta-se a aprendizagem organizacional. Segundo Nogueira e Odelius (2015), a literatura sobre a aprendizagem organizacional é ampla, por mais que esteja mais embasada em trabalhos teóricos de que empíricos. Em geral, as quatro fontes de referência mais frequentes e influentes para os estudos de aprendizagem organizacional são Argyris e Schön (1978), Daft e Weick (1984), Fiol e Lyles (1985) e Levitt e March (1988). Por mais que não representem todas as teorias de aprendizagem organizacional, essas quatro fontes, entre as mais citadas, sintetizam as perspectivas mais influentes dos trabalhos contemporâneos nesse campo.

A literatura acerca de aprendizagem individual é fundamental para a compreensão da aprendizagem organizacional. Os psicólogos buscam o entendimento da aprendizagem organizacional que ainda está em estágio embrionário (KIM, 1993). Para Levitt e March (1988), a transferência de nível de aprendizagem, do individual para o organizacional, ocorre quando se modifica, cria ou altera rotinas organizacionais. De acordo com Takahashi (2015), a aprendizagem organizacional é um processo dinâmico que envolve as ações individual e coletiva e a memória organizacional. Pode-se compreender a aprendizagem na organização ao escolher o estudo de um único indivíduo, de um grupo de indivíduos ou da organização como um todo. Mas, na prática, é necessário compreender a aprendizagem organizacional como um todo, porque todos esses âmbitos se influenciam reciprocamente.

De acordo com Kim (1998), a aprendizagem organizacional é mais complexa e dinâmica de que uma ampliação da aprendizagem individual, ou seja, este nível aumenta ao passar de um único indivíduo para um grande conjunto de indivíduos diferentes. Questões de motivação e competência que são parte integral da aprendizagem humana, tornam-se duplamente mais complicadas dentro das organizações. O processo de aprendizagem é diferente no nível organizacional. Para Argyris e Schön (1978) a aprendizagem organizacional é o processo individual e coletivo de investigação pelo qual as teorias organizacionais em uso são construídas e modificadas. Desta maneira, ocorre a transformação da aprendizagem individual

em aprendizagem organizacional, ou seja, à medida que se incorpora às teorias em uso na organização.

O antigo modelo de empresa hierárquica, em que a direção pensa e a base age, está cedendo espaço a outro em que ideias e ações devem acontecer em todos os níveis organizacionais. As organizações ao buscarem estruturas mais horizontais e menos burocráticas, aumentarão a confiança nos indivíduos como portadores do conhecimento organizacional. Ao contrário de sistematizar normas e procedimentos em apostilas e em manuais políticos, o novo desafio consiste em captar constantemente o conhecimento emergente na organização onde quer que este se apresente. No centro de tudo está a compreensão do papel que os modelos mentais individuais desempenham no ciclo de aprendizagem organizacional e a busca contínua de métodos para gerenciar a transferência da aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional (KIM, 1996c).

Inclusive, há dois tipos de conhecimento: o conhecimento tácito mais considerado pelos orientais e o conhecimento explícito, mencionado com maior destaque pelos ocidentais. Os orientais consideram o conhecimento tácito mais do que números e palavras. O conhecimento tácito é bastante pessoal e está consolidado nas experiências e atos do indivíduo, envolve suas perspectivas técnicas e cognitivas. No caso do conhecimento explícito, este pode ser mantido e transmitido por um computador, por exemplo. Para o tácito se tornar explícito, é necessário que seja convertido em palavras ou números, de modo que todos possam entender. Quando ocorre essa transformação novamente de explícito para tácito, o conhecimento organizacional é construído. Esse conhecimento ocorre a partir do indivíduo e de sua interação com outros (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

De acordo com Fiol e Lyles (1985), a aprendizagem organizacional é o desenvolvimento de ideias, conhecimento, associações entre as ações passadas, e a consequente efetividade dessas ações e ações futuras. Para Daft e Weick (1984), apesar dos indivíduos que vem e que vão, as organizações preservam o conhecimento, os comportamentos, os mapas mentais, as normas e os valores por muito tempo. O que distingue o conceito de interpretação é o compartilhamento, seja de valores, de informações, de percepções ou de soluções inovadoras. De acordo com Levitt e March (1988) as organizações codificam, armazenam, retêm e transferem as lições de sua história, independentemente da rotatividade de pessoal e da passagem do tempo.

A aprendizagem organizacional está diretamente relacionada à maneira pela qual as organizações constroem, mantêm, melhoram e organizam o conhecimento e a rotina em torno de suas atividades e culturas, a fim de utilizar as aptidões e as habilidades da sua força de

trabalho de modo cada vez mais eficiente. Por meio do ciclo de aprendizagem organizacional é possível verificar que as ações individuais se convertam em ações organizacionais, produzindo resultados. Estes resultados funcionam como uma retroalimentação da aprendizagem individual que influencia os modelos mentais individuais e a memória organizacional (FERNANDES, 2008).

Segundo Argyris e Schön (1996), a aprendizagem organizacional é um processo de detecção de falhas, seguido de análise para correção de trajeto. No sistema organizacional, o erro deve ser entendido como a diferença entre o que foi planejado realizar e o que foi de fato efetivamente feito, buscando racionalizar e facilitar o processo produtivo. Para Levitt e March (1988), a organização é uma aprendizagem codificada por inferências históricas transformadas em rotinas orientadoras do comportamento.

De acordo com Levitt e March (1988), a aprendizagem organizacional, sob o ponto de vista da dependência de sua própria trajetória histórica cotidianamente acumulada na rotina e baseada na orientação objetiva da organização, ou seja, a busca de resultados. Conforme apresentam Caldeira e Godoy (2012), a aprendizagem organizacional pode ser estudada a partir de sua configuração multidisciplinar, que a torna centro de estudos sobre diferentes enfoques: psicológico, sociológico, antropológico, político, histórico e econômico.

### **2.1.1 Aprendizagem pela experiência**

É através da aprendizagem que se desenvolvem habilidades, apreciações, raciocínios, atitudes, valores e aspirações no homem (GAGNÉ, 1974). A aprendizagem é um processo de tensão e conflito decorrente da interação entre o indivíduo e o ambiente, ao envolver experiências concretas, observação e reflexão, que por sua vez geram a revisão perdurável dos conceitos aprendidos, ou seja, a aprendizagem é um processo e não um produto (ANTONELLO, 2011). A aprendizagem também é definida como o aumento da capacidade de alguém tomar ações eficazes (KIM, 1998). A aprendizagem por experiência é o meio pelo qual o conhecimento é criado mediante transformações da experiência anterior (KOLB, 1984).

Neste sentido, o desenvolvimento humano, em todas as suas manifestações, deve depender de dois fatores, quais sejam, crescimento e aprendizagem e suas interações. A experiência e os acontecimentos vividos pelo indivíduo em desenvolvimento, em qualquer ambiente social e/ou geográfico, determinam o que cada um vai aprender. Assim, a aprendizagem é uma modificação na disposição ou na capacidade para a realização de uma atividade do homem (GAGNÉ, 1974). Para alguns autores, a aprendizagem experiencial é tudo

o que envolve a educação; para outros, ela é restrita a uma prática específica ou um modelo de currículo (ANTONELLO, 2011).

Henry (1989) apresenta uma classificação de métodos de aprendizagem experiencial: resolução de problemas, aprendizagem não tradicional, baseada na atividade, projeto de trabalho, trabalho e colocação na sociedade, aprendizagem anterior. Segundo a autora Antonello (2011), há outras definições de aprendizagem consideradas experienciais e vinculadas à ação, como: aprendizagem fortuita; aprendizagem da vida; aprendizagem com os outros; aprendizagem na ação; aprendizagem autodirigida/autodesenvolvimento; aprendizagem formal; aprendizagem baseada no trabalho.

De acordo com o conceito de Kolb (1984), a aprendizagem é o processo por meio do qual o conhecimento é criado por causa da transformação da experiência, a partir de seis deduções: a) aprendizagem é um processo, não um resultado; b) deriva da experiência; c) exige que um indivíduo solucione questões opostas; d) é sistêmico e integrativo; e) requer interação entre uma pessoa e o ambiente; f) resulta em criação de conhecimento.

Para Henry (1989), a aprendizagem experiencial é um prenúncio de significados, práticas e ideologias que emergem do mundo do trabalho e de compromissos alguns profissionais, agentes de mudança e demais pessoas. Esta aprendizagem é baseada em significados distintos, como os alusivos aos desafios que os indivíduos enfrentam em sua vida, na educação, nas instituições, nas organizações, em comunidades e na sociedade em geral.

Desta forma, há quatro ênfases para a aprendizagem experiencial no sentido de servir como base para: a) provocar mudança nas estruturas, objetivos e currículos na educação; b) elevação da consciência de grupo, ação de comunidade e mudança social; c) criar novas rotas em sua educação, emprego, oportunidades de treinamento e organizações profissionais, quando a pessoa está particularmente preocupada em avaliar e credenciar a aprendizagem da vida e a experiência de trabalho; e d) relacionada ao crescimento pessoal, desenvolvimento e ampliação da autoconsciência e eficiência do grupo (HENRY, 1989).

Os princípios, conceitos e conteúdos aprendidos anteriormente e necessários para a solução do problema, devem ser lembrados e combinados para propiciar o surgimento de novos conhecimentos de forma gradual (GAGNÉ, 1974). Para Kim (1996b), os elementos necessários para a aprendizagem são compostos por um conjunto de ferramentas, um contexto para a aprendizagem e um cenário bem estruturado para conduzir os experimentos. Para Ryan (1996), a curiosidade seguida da experimentação é capaz de promover (em parte) a aprendizagem individual. Na próxima seção serão abordados os temas aprendizagem formal e informal, antes de adentrar na literatura referente aos níveis de aprendizagem.

Estilos de aprendizagem tem a ver com a maneira pela qual as pessoas interagem com as categorias de aprendizagem, incluem aspectos cognitivos e afetivos que podem favorecer o processamento de informações. Nesse sentido, o conhecimento é resultado do arranjo entre a obtenção e a transformação da experiência. Há alguns aspectos deste processo: inicialmente, ênfase no processo de adaptação e de aprendizagem ao contrário de enfatizar o conteúdo ou os efeitos. O conhecimento é uma questão de modificação, ao ser continuamente criado e recriado, não age de forma independente ao ser obtido ou remetido. Inclusive, para haver a compreensão da aprendizagem, há a necessidade de ocorrer a percepção do conhecimento (KOLB, 1984). O processo de aprendizagem de Kolb propõe que o indivíduo possa escolher quais as habilidades que vai utilizar em um determinado processo de aprendizagem (KOLB; BOYATZIS; MAINEMELIS, 2001).

## 2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL FORMAL E INFORMAL

A aprendizagem organizacional tem verificado como as pessoas aprendem no trabalho, que uso elas fazem dessa aprendizagem e quais são as influências dessa aprendizagem na vida dos indivíduos, de seus colegas e na organização como um todo (GERBER, 2006). Os processos formais e informais de aprendizagem possuem algumas características que os diferenciam ao mesmo tempo que se complementam. Mesmo havendo teoria sobre ambos os conceitos, o limite entre eles é difícil de ser determinado, pois pode haver processos informais dentro de práticas formais de aprendizagem. Também há dificuldade em definir a origem da aprendizagem dos gestores, pois é mais comum aceitar que esta pode ser originada em aprendizagens que contenham processos formais e informais na sua concepção e execução (ANTONELLO, 2005).

Entretanto, normalmente a literatura tenta separar a aprendizagem formal da informal, mas, o mais relevante é identificar a integração entre ambas as aprendizagens. Não é possível definir tipos separados de aprendizagem formal da informal, pois nada sustenta esta divisão, pois o número de critérios para estabelecer a diferença é infundável. Isto, porque quase todas as situações de aprendizagem têm formalidades/informalidades e o equilíbrio entre elas varia significativamente de situação a situação (ANTONELLO, 2011). A aprendizagem organizacional emerge por meios formais, nos quais há alta estruturação e elementos informais, como menos estruturas, espontaneamente. Então, existem elementos de aprendizagem informal que ocorrem na aprendizagem formal e vice-versa (LARENTIS et al., 2014).

A aprendizagem informal pode encontrar-se em processos formais de ensino (WATKINS; MARSICK, 1992). Nesse sentido, inicialmente o conhecimento tácito é

socializado e combinado em novos caminhos para ser internalizado, o que abre caminho para a geração permanente de inovações, o que, por sua vez, pode levar promover a vantagem competitiva sustentável. Para Antonello et al. (2011), a importância dada no conhecimento informal pode estar incluída em alguma situação formal da organização, parece fundamental associar a estrutura formal a atividades de lazer. Todas as situações de aprendizagem contêm características formais e informais, mas a natureza e o equilíbrio entre elas variam significativamente de situação a situação.

Sobre os estudos de aprendizagem organizacional formal e informal, as práticas do dia a dia de trabalho contribuem para o desenvolvimento de capacidades, estabelecem processo fundamental de compartilhar modelos mentais, valorizando a aprendizagem na ação/experiencial na conversão e criação de conhecimento e na formação de capacidades transversais, tendo como pilares a indagação, a reflexão e o diálogo. Assim, há ênfase na eficiência da aprendizagem do cotidiano ou aprendizagem informal em oposição à educação formalizada. Há duas dimensões na aprendizagem: a) informal: aprendizagem realizada por práticas presentes no cotidiano, conhecimento horizontal, espaços não educacionais; b) formal: aprendizagem individual, conhecimento vertical e intencional, dentro de estabelecimentos de ensino (ANTONELLO et al., 2011).

Os processos formais que as organizações utilizam não dão conta do que acontece na prática, ou seja, nas atividades diárias do trabalhador, na qual a espontaneidade na busca de soluções para os problemas é o que garante o aprendizado organizacional. Desta forma, a prática se torna importante, por ser fundamental para o entendimento do trabalho. Essas práticas em comum permitem às pessoas formarem redes sociais através das quais o conhecimento sobre aquela prática, construído através de atos de participação, pode passar rapidamente ou, ao contrário, ser assimilado rapidamente (BROWN; DUGUID, 2000).

Há elementos significativos de aprendizagem formal em situações informais e elementos de informalidade em situações formais; ambas diretamente inter-relacionadas. A natureza desta inter-relação, os modos como é descrita e o seu impacto nos aprendizes e em outros envolvidos relacionam-se muito próximos aos referidos contextos organizacionais, sociais, culturais, econômicos, históricos e políticos nos quais a aprendizagem acontece (MALCOLM; HODKONSON; COLLEY, 2003).

Para Antonello et al. (2011), há a relevância de uma abordagem da não separação dos processos de aprendizagem formal e informal, que justifica que o mais importante é identificar a relação entre ambas. Então, ela trouxe respostas para a seguinte questão: Como ocorre o processo de intercâmbio entre as práticas formais e informais de aprendizagem no processo de

desenvolvimento de capacidades, numa dimensão individual e coletiva? Respondendo a esta pergunta, ela apresentou doze formas, ou doze categorias com suas respectivas subcategorias, listadas no Quadro 1, apresentado a seguir.

Quadro 1 – Categorias de aprendizagem formal e informal

(continua)

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
1. Experiência anterior e transferência extraprofissional	1. Experiência anterior: transferência de aprendizagem de ocupação/cargo anterior. 2. Transferência de aprendizagem oriunda da educação formal anterior: trazer a teoria para a prática de cursos realizados no passado. 3. Aprendizagem fora do trabalho: lazer, <i>hobby</i> , atividades, trabalho voluntário.
2. Experienciar	1. Exigências, tarefas e problemas complexos. 2. Experiências amplas: que requerem múltiplas habilidades e compreensão global. 3. Experiências multifacetadas: que requerem conexão entre diversas áreas do conhecimento. 4. Atividades pioneiras e de inovação: experiências que envolvem o desenvolvimento de novas ideias ou abordagens. 5. Experiências traumáticas: situações difíceis. 6. Processos de mudança organizacional: por exemplo, reestruturação, fusão.
3. Reflexão	1. Reflexão sobre a ação: após atividade ou evento. 2. Reflexão na ação: durante uma atividade ou evento. 3. Reflexão em grupo/coletiva. 4. Escrever um jornal reflexivo: diário de aprendizagem, anotações dispersas. 5. Refletir sobre como os outros fazem as coisas. 6. Questionamento: ser questionado ou questionar a si mesmo. 7. Aprendizado oriundo do fracasso: analisando o que foi errado e por quê.
4. Autoanálise	1. Referindo-se à autoanálise e à autoavaliação.
5. Observação-modelos	1. Observação estruturada e crítica dos outros. 2. Observação informal/casual dos outros. 3. Usar um modelo de papel positivo: tentar fazer algo como alguém faz. 4. Usar um modelo negativo de papel: esforço para não fazer como alguém faz.
6. <i>Feedback</i>	1. <i>Feedback</i> oriundo de sua equipe de trabalho. 2. Crítica de pares de trabalho. 3. Avaliação de desempenho (formal) por pares/colegas/superiores. 4. Escuta eficiente: para o que é dito sobre desempenho. 5. <i>Feedback</i> oriundo de clientes e outros profissionais. 6. Leitura da linguagem do corpo: como as pessoas reagem a você.

(conclusão)

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
7. Mudança de perspectiva	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mudança de papel.</li> <li>2. Transferência/troca de trabalho.</li> <li>3. Trabalhar com pessoas de áreas diferentes da sua.</li> <li>4. Trabalhar com diferenças culturais e inspiração súbita ou <i>insight</i>.</li> </ol>
8. Mentoria e tutoria	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ser assistido por um mentor – tutor – referindo-se a: mentor – orientação/conselheiro: ocupacional, para carreira, para vida pessoal, tutor/treinador – instrução/demonstração.</li> <li>2. Exercer o papel de mentor – tutor – referindo-se a: ensinar: tutoriar; instruir; ser mentor/conselheiro de outros e comentários simultâneos às ações.</li> </ol>
9. Interação e colaboração	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabalho em grupo/equipe.</li> <li>2. Colaboração em projetos.</li> <li>3. Aprendizagem oriunda de outros profissionais da mesma área.</li> <li>4. Aprendizagem a partir de clientes.</li> <li>5. Trabalho em equipes multidisciplinares.</li> <li>6. Rede (<i>networking</i>) com outros profissionais da mesma área.</li> </ol>
10. Cursos e treinamentos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Treinamento no trabalho (<i>on the job</i>).</li> <li>2. Rotação de funções (<i>job rotation</i>) e programa <i>trainee</i>.</li> <li>3. Intensa aprendizagem/intenso treinamento (muito além do mínimo para um desempenho completo).</li> <li>4. Multiplicação de treinamentos/cursos.</li> </ol>
11. Informal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informal no trabalho: baseada na prática: aprendizagem informal e comunidade de prática.</li> <li>2. Informal: em cursos de mestrado e especialização.</li> </ol>
12. Aprendizagem pela articulação entre teoria e prática.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escrever artigos/<i>papers</i>/relatórios.</li> <li>2. Apresentar conferências.</li> <li>3. Justificar/Defender/explanar ações.</li> <li>4. Trabalhos do curso.</li> <li>5. Simulação durante curso.</li> <li>6. Trabalho final e dissertação.</li> <li>7. Especialização/mestrado articulados à aprendizagem baseada no trabalho.</li> </ol>

Fonte: Antonello et al. (2011, p. 232-233).

No Quadro 1 foram apresentadas as categorias e subcategorias que contemplam as maneiras formais e informais de aprendizagem, mesmo em cursos de caráter formal, ou seja, mais uma forma de se observar a relação entre os processos formais e informais de aprendizagem. Inclusive, verifica-se que estas doze categorias de aprendizagem não demonstram separação entre aprendizagem formal e informal, mas um conjunto de processos que geram novas capacidades individuais.

Henriqson e Kurek (2011) revelaram que a aprendizagem formal/treinamentos prova que a existência de um processo de articulação de dimensões formais e informais, assim como práticas de reflexão na ação, na dinâmica apropriação e consequente geração de novos

conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional. Algumas vantagens de visualizar a ligação entre aprendizagem organizacional formal e informal é: evitar a afirmação de que nenhuma é maior ou melhor que a outra; dizer que teorias diferentes só se aplicam em um e não ao outro e, para sua compreensão, há diferenças de aprendizagem; considerar aspectos do contexto no qual ela ocorre e analisar a natureza da aprendizagem em várias situações (ANTONELLO et al., 2011).

Antonello et al. (2011) sugerem a necessidade de identificar a integração entre a aprendizagem formal e informal, onde é preciso reconhecer e identificar seus atributos e entender suas implicações. Os atributos da formalidade e da informalidade se relacionam de forma diferente em situações de aprendizagem diferentes. Esses atributos e suas inter-relações influenciam diretamente a natureza e a eficácia da aprendizagem em qualquer situação. Estas inter-relações e conseqüentemente seus efeitos apenas podem ser corretamente compreendidos se a aprendizagem for examinada em relação à amplitude dos contextos nos quais acontece. Para Marsick e Watkins (1997), a combinação entre aprendizagem formal e informal proporciona conhecimentos práticos e teóricos.

### **2.2.1 Aprendizagem organizacional formal**

A aprendizagem surge normalmente a partir de elementos formais, nos quais há alta estruturação e de elementos informais, de maneira menos estruturada e com maior espontaneidade (LARENTIS, et al., 2014). A aprendizagem formal no ambiente organizacional, recorre a atividades de aprendizagem intencionalmente construídas e normalmente consideradas do domínio de desenvolvimento de recursos humanos, e apresenta em algumas situações, caráter experiencial. Essas ações de desenvolvimento formal constituem-se de educação continuada, treinamento e educação básica, cursos de especialização e mestrado profissional, seminários e *workshops*, por exemplo (DUTRA, 2001). O treinamento geralmente acontece em seminários ou palestras expositivas, para suprir lacunas de aprendizagem dos treinados (DOS-SANTOS et al., 2013).

A aprendizagem formal é normalmente promovida institucionalmente, através da sala de aula e profundamente estruturada (MARSICK; WATKINS, 1990). O que é confirmado de acordo com Borges-Andrade et al. (2006), ou seja, a aprendizagem formal se refere à ocorrência de aprendizagem em estabelecimentos ou em eventos organizados e estruturados para isso.

As primeiras ações envolvendo treinamento e desenvolvimento pessoal são originadas nos primórdios da civilização, quando o homem da caverna repassava aos seus descendentes os

conhecimentos básicos para assegurar a sobrevivência e a continuidade da espécie humana. Após o decorrer de milênios, devido ao progresso alcançado pela humanidade, as atividades de treinamento e desenvolvimento começaram a ser percebidas, compreendidas, sistematizadas e utilizadas em benefício amplo (BORGES-ANDRADE et al., 2006).

As atividades de treinamento são uma forma de interação entre o indivíduo e o ambiente, ao fornecer ao aprendiz alguns conhecimentos, habilidades e atitudes para uma melhor efetividade no trabalho, melhorando o desempenho da organização (ODELIUS; SIQUEIRA JR, 2007). Programas tradicionais de formação adotam como a construção de grades de treinamento para promover o desenvolvimento profissional de equipe e de indivíduos. Essas grades evidenciam conjuntos de ações de aprendizagem, normalmente exclusivos a cursos formais e vinculados ao desempenho de um cargo específico aos quais os indivíduos devem ser submetidos (BORGES-ANDRADE et al., 2006). Em complemento, no estabelecimento de ensino, esta aprendizagem é individual, com conhecimento vertical e intencional (ANTONELLO et al., 2011).

A aprendizagem formal no ambiente organizacional, por mais que seja considerada responsabilidade da área de recursos humanos, apresenta algumas situações de caráter experiencial. Nesse sentido, as ações de desenvolvimento formal constituem a educação continuada, o treinamento, a educação básica e cursos de especialização (ANTONELLO et al., 2011).

O processo de aprendizagem no ambiente organizacional sempre foi necessário para as organizações, pois desde muito tempo, a aprendizagem é imprescindível para o atingimento dos objetivos pelas organizações. Historicamente, o desenvolvimento de profissionais nas empresas esteve associado a ações formais de treinamento, separadas do contexto no qual os resultados são obtidos (BORGES-ANDRADE et al., 2006). As empresas promovem ações educacionais às pessoas para lhes permitir desenvolver as capacidades necessárias ao negócio, assim como criar um ambiente organizacional que seja estimulador e facilitador da aprendizagem (BORGES-ANDRADE et al., 2006).

### **2.2.2 Aprendizagem organizacional informal**

A aprendizagem informal é uma atividade que envolve a busca de entendimento, conhecimento ou habilidade, que perpassa os currículos que constituem cursos e programas educacionais (LIVINGSTONE, 1999). Reatto e Godoy (2015) dizem que é mais provável de a aprendizagem se desenvolver no ambiente de trabalho, principalmente, de maneira informal,

pois como essa aprendizagem acontece por meio das oportunidades que estão integradas nas rotinas e práticas de trabalho cotidianas, há maior chance de a aprendizagem informal ocorrer com maior frequência do que a formal. O aprender informalmente está relacionado às experiências espontâneas de vida do indivíduo em situações cotidianas como o aprender na escola, na família, com os amigos. Para Antonello et al. (2011), a aprendizagem informal acontece como parte do trabalho diário.

No mesmo sentido, para Dutra (2001), a aprendizagem informal pode ocorrer da aprendizagem formal, ou pela busca do entendimento, que acontece fora dos currículos constituintes dos cursos e dos programas educacionais, podendo haver a complementação. Para Marsick e Watkins (1997), a aprendizagem informal pode acontecer por meio de uma experiência formalmente estruturada, com base em uma atividade específica para esse fim, que planejada ou não, envolve a consciência de aprender.

A aprendizagem informal pode ocorrer em instituições, não necessariamente em sala de aula ou profundamente estruturada e o controle da aprendizagem está fundamentalmente com quem aprende. A aprendizagem informal é considerada como um subproduto de algumas atividades, como por exemplo, o cumprimento de tarefas, a interação interpessoal, o sentir a cultura organizacional, a experimentação por tentativa e erro, e até mesmo da própria aprendizagem formal, podendo ser deliberadamente incitada por uma organização ou podendo ocorrer apesar de o ambiente não ser exatamente propício para isso (MARSICK; WATKINS, 1990).

A aprendizagem informal pode ocorrer a partir de determinadas experiências formais, através de atividades específicas para este fim. A aprendizagem informal pode ser planejada ou não planejada, usualmente envolvendo algum grau de consciência de que a pessoa está aprendendo, podendo ocorrer em processos formais de ensino, mas principalmente acontece naturalmente, como parte de trabalho diário e em outras situações. Envolvendo algum grau de consciência de que a pessoa está aprendendo (WATKINS; MARSICK, 1992).

A aprendizagem informal é pontual e específica a partir das necessidades do indivíduo; portanto, sua relevância para ele. Ao considerar que existam discrepâncias entre o que os indivíduos sabem e o que eles devem saber, a aprendizagem informal proporciona uma aprendizagem incremental do que deve ser aprendida e sabida (DAY, 1988). De acordo com Reatto e Godoy (2015), a aprendizagem informal baseada na experiência intencional, não necessariamente estruturada formalmente; induzida através de um processo de reflexão crítica, ação, proatividade e criatividade; pertencente ao contexto organizacional e às práticas

cotidianas. Podendo ser planejada ou não planejada, podendo envolver algum grau de consciência de quem aprende.

A aprendizagem informal se refere a oportunidades naturais que surgem no dia a dia, onde o indivíduo controla seu próprio processo de aprendizagem. Inclusive, caracteriza-se como predominantemente experimental, prática e não intencional (CONLON, 2004). Para Antonello et al. (2011), para haver a identificação e a avaliação da aprendizagem informal é fundamental observar seu contexto. Ao considerar a aprendizagem informal ao ser adquirida em ambientes sociais e concretos, as competências são os resultados da participação em comunidades de prática. Tal perspectiva implica valorizar não apenas o papel do indivíduo dentro de um grupo social, todavia também a qualidade da aprendizagem.

### **2.2.3 Aprendizagem situada**

A aprendizagem situada tem base relacional na aprendizagem e no conhecimento, bem como na respectiva negociação de significados, busca compreender a natureza da atividade da aprendizagem a partir das pessoas envolvida. Busca entender o envolvimento do indivíduo, mais do que um mero receptor de conhecimento referente ao mundo, numa perspectiva de que ele é um partícipe do mundo e deve ser agente ativo que influencia o que se encontra ao seu redor e pode ser influenciado por isso. O processo de aprendizagem dos indivíduos ocorre a partir de sua prática social, na qual os indivíduos são aprendizes que se instruem ao participar da prática, negociando e renegociando significados (LAVE; WENGER, 1991). Os indivíduos aprendem através de interações com o ambiente e com os outros indivíduos, e a partir disso emergem construções de significados (SCARATTI; GORLI; RIPAMONTI, 2009).

Nesta aprendizagem ocorre um processo chamado participação periférica legítima, por meio do qual os indivíduos adquirem competências e habilidades de acordo com sua participação no grupo. O que pode ser o processo pelo qual os aprendizes se tornam membros completos de uma comunidade e passa a ter legitimação ao participar do grupo de trabalho (LAVE; WENGER, 1991). Conseqüentemente, o aprendiz busca participar de forma legitimada por meio da ajuda de membros mais experientes da comunidade. A situação de posição periférica permite que o aprendiz observe e se insira na prática dos participantes mais experientes, sendo então possível ser aceito como um novo membro. Para Scaratti, Gorli e Ripamonti (2009), a aprendizagem situada é um processo social e a partir disso, pode-se tentar compreender como ocorre a aprendizagem decorrente das comunidades de prática.

Esta aprendizagem também pode ser desenvolvida por comunidade de prática, que pode ser compreendida como agregação informal definida não apenas por seus membros, mas pelas maneiras compartilhadas com que eles fazem as coisas e interpretam eventos (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998). Para Lave e Wenger (1991) nas comunidades de prática, as “atividades, tarefas, funções e entendimentos não existem isoladamente, ou seja, são parte de sistemas maiores de relações nos quais possuem significados. Esses sistemas de relações surgem e são reproduzidos e desenvolvidos em comunidades sociais que são, em parte, sistemas de relações entre pessoas, conforme pode ser visto a seguir.

#### **2.2.4 Comunidades de Prática**

As comunidades de prática são grupos de pessoas que partilham problemas ou interesses relativos a um assunto e que interagem regularmente para aumentar seus conhecimentos sobre esse determinado assunto (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002). A comunidade de prática é ambiente propício para desenvolver competências ao disponibilizar espaço e contexto de interação, trocas, ação e práticas (BROWN, 1999; DUGUID, 2000). A transferência do conhecimento ocorre no processo de socialização e a combinação de competências que se dá nas oportunidades de troca (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). Conforme Stewart (1998), em relação ao capital intelectual, as comunidades de prática cumprem dois importantes papéis para a formação do capital humano: a transferência do conhecimento e a inovação.

Para Wenger (1998), as comunidades de prática são comunidades que reúnem pessoas unidas informalmente, com responsabilidades na condução do processo por interesses na aprendizagem e principalmente, na aplicação prática do aprendido. As regras estabelecidas para o funcionamento e sua intenção são aspectos elementares para sua perpetuação, caso contrário há o risco de promover longos e improdutivos debates (SENGE, 2004). Cox (2005) explica que nas comunidades de prática não ocorrem relações de poder impostas, ademais, estas surgem de maneira natural e normalmente estão associadas ao domínio sobre as matérias por vários membros.

Segundo Wenger (1998), uma comunidade de prática se desenvolve por meio de relações recíprocas sustentadas, que podem ser harmoniosas ou conflituosas. Seus membros aderem em formas compartilhadas de fazer as coisas juntos, dividem valores, ferramentas, histórias, discurso e perspectivas de mundo. É isso que permite que informações e relações ocorram em uma comunidade. Assim, seus membros compõem identidades definidas no

interior das práticas sociais da respectiva comunidade. No trabalho de Wenger (2009), as comunidades de prática são consideradas como um sistema social de aprendizagem.

As comunidades de prática têm três aspectos principais: i) um compromisso recíproco assumido entre seus membros; ii) uma organização comum e um conjunto comum de rotinas; e iii) conhecimentos e regras tácitas de conduta. Ou seja, as comunidades de prática se constituem a partir de três elementos estruturais: o domínio, a comunidade e a prática. Nas quais o domínio é a capacidade individual e coletiva de experimentação e auxilia a criação de uma base comum para o desenvolvimento de uma identidade, o que legitima a existência da comunidade através da consolidação dos seus propósitos e dos seus partícipes (WENGER, MCDERMOTT; SNYDER, 2002).

Comunidades são arranjos sociais, onde os indivíduos participam por competência e as organizações são definidas pelo mérito, o que constitui o tecido social da aprendizagem que é uma questão de pertencimento e de participação, a comunidade é um grupo de pessoas que interagem, aprendem conjuntamente, constroem relações entre si com engajamento e pertencimento. No entanto, a ideia de comunidade não provoca homogeneidade e há diferenciação entre os membros que assumem papéis distintos e criam as suas diversas especialidades e estilos (WENGER, MCDERMOTT; SNYDER, 2002).

Uma comunidade de prática é mais do que uma rede pessoal, pois sua identidade é definida por uma área de conhecimento que representa um desafio a ser explorado e aperfeiçoado. Comunidade é uma configuração social na qual os empreendimentos são definidos como valor buscado e a participação é reconhecida como competência (WENGER, 1998). A aprendizagem pode ser vista como um processo de realinhamento entre a competência socialmente definida e experiência pessoal. Em ambos os casos, cada momento de aprendizagem é uma reivindicação de competência, que pode ou não pode ser abraçada pela comunidade. Inclusive, o conceito de comunidade de prática é utilizado para fornecer uma base de aprendizado para ancorar a história, na prática (WENGER, 2009)

Segundo Wenger (1998), cada um tem sua própria teoria e modo de entender o mundo e as comunidades de prática são lugares onde estes podem ser desenvolvidos, negociados e compartilhados. Para Cox (2008), uma comunidade de prática não é uma forma de requisitar a existência de um novo agrupamento informal ou de um sistema social dentro da organização, mas sim uma forma de enfatizar que toda prática social depende de processos por meio dos quais ela é sustentada e perpetuada, e que a aprendizagem se dá no envolvimento nessa prática. Inclusive, para Coakes e Clarke (2006), o sucesso de uma comunidade de prática depende da participação de seus membros ativos na geração de conhecimento e de partilha.

Não basta haver a comunicação para que a colaboração exista, além disso é necessário existir espaço comum, espaço de partilha (CARR; LOOPUYT; COX, 2002). Uma visão compartilhada pela comunidade de prática ajuda a construir a confiança e os relacionamentos, o que é particularmente importante para que seus membros compartilhem suas experiências e não receiem admitir que não sabem determinado assunto. Uma visão compartilhada é o passo inicial para garantir que pessoas que não confiam umas nas outras comecem a trabalhar em conjunto. De fato, a noção compartilhada de propósito, visão e valores operacionais da organização estabelece o nível mais básico de compartilhamento (SENGE, 2004).

Para Wenger, McDermott e Snyder (2002) a prática indica um conjunto de formas socialmente definidas de agir em um domínio específico: um conjunto de aproximações comuns e padrões compartilhados que criam uma base para a ação, a comunicação, a solução de problemas, o desempenho e a responsabilidade. Esses recursos incluem uma variedade de tipos de conhecimento como casos e histórias, teorias, regras, *frameworks*, modelos, princípios, ferramentas, especialistas, artigos, lições aprendidas e melhores práticas. Incluem aspectos tácitos e explícitos do conhecimento da comunidade em questão e um certo modo de se comportar, uma perspectiva em problemas e ideias, um estilo de pensamento, e até mesmo em muitos casos uma posição ética. Desta forma, uma prática é um tipo de mini cultura que conecta a comunidade.

Cook-Craig e Sabah (2009) e Wenger (2001) afirmam que comunidade de prática é um tipo específico de comunidade focado em um domínio do conhecimento e na experiência nesse domínio que cada um acumula ao longo do tempo. Para Saint-Onge e Wallace (2003) há tipos de comunidades de prática como: comunidades de interesse, comunidades de aprendizagem ou comunidades de comprometimento e utilizam os critérios determinados por Wenger (1998) que podem ser identificados através de três formas: i) sobre o que tratam: qual empreendimento em comum; ii) como funciona: qual o compromisso mútuo que liga seus membros e iii) que competências produz: o repertório de recursos compartilhado ou comum a todos membros (rotinas, sensibilidades, equipamentos, vocabulário, estilos, etc.) que desenvolvem no decorrer do tempo.

Uma prática efetiva avança com a comunidade como um produto coletivo por ser integrado no trabalho de pessoas. A prática organiza conhecimento, o que é especialmente útil aos profissionais porque reflete sua perspectiva. Cada comunidade tem um modo específico de fazer sua prática visível pelas formas que desenvolve e compartilha conhecimento (WENGER; McDERMOTT; SNYDER, 2002). Uma comunidade de prática é diferente de uma equipe, pois é definida por um interesse em comum, e não por uma determinada tarefa que se tenha de

realizar. É também diferente de uma rede informal, porque tem tópico, tem identidade (LAVE; WENGER, 1991; WENGER; SNYDER, 2001).

Lave e Wenger (1991) recomendam que as comunidades de prática criem ferramentas de diagnóstico para que se possa fazer as distinções entre elas e outros tipos de arranjos coletivos. O que provavelmente contribua para que as comunidades de prática não percam seu caráter e sua identidade. Saint-Onge e Wallace (2003) examinam algumas características de acordo com o nível de complexidade e de comprometimento e a relação desses, com os objetivos e metas das comunidades.

De acordo com Wenger (1998b), há atividades determinadas em cada estágio do desenvolvimento da comunidade de prática. Uma comunidade de prática no estágio inicial está descobrindo suas possibilidades; no estágio seguinte, o crescimento conjunto e as respectivas conexões começam a ser estabelecidas; no terceiro, o que comporta as primeiras atividades, é o ponto alto das comunidades de prática e quanto mais tempo manter-se em atividade, mais incorporada e alinhada à estratégia da organização ela está. Inclusive, pessoas foram envolvidas, pois são estas que as mantêm em operação. No estágio de dispersão o envolvimento é menor e os contatos extinguem-se. O último estágio, memorável, é aquele em que as pessoas lembram e preservam os artefatos e resultados conquistados no passado.

De acordo com Gherardi, Nicolini e Odella (1998), a comunidade de prática funciona como uma agregação informal de pessoas, delimitada não apenas pelos indivíduos que são membros do grupo, mas também pelas maneiras compartilhadas com que eles fazem as coisas e interpretam os eventos. Conforme proposto por Lave e Wenger (1991), o currículo de aprendizagem enfatiza a perspectiva da participação do aprendiz no grupo, enfocando as oportunidades de aprendizagem relacionadas a uma ocupação específica enquanto o currículo situado enfatiza o fato de que seu conteúdo está vinculado às características materiais, econômicas, simbólicas e sociais do sistema de práticas. Ademais, os conhecimentos e competências quando adquiridos em ambientes sociais concretos, normalmente ocorrem em comunidades de prática, desta forma, não é possível dissociar as competências do tecido social que as apoia (BROWN, 1999; DUGUID, 2000).

### 2.3 NÍVEIS DE APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES

A aprendizagem organizacional pode ocorrer em níveis que podem ser analisados empiricamente (EDMONDSON, 2002). A aprendizagem organizacional recorre ao indivíduo e a suas interações, sejam estas grupais, intergrupais, organizacionais ou interorganizacionais,

desta forma, em nível interpessoal (ANTONELLO et al., 2011). Para Nogueira e Odellius (2015) a aprendizagem organizacional é um fenômeno multinível, que exige abordagens multidisciplinares e multiníveis para o seu estudo.

Os níveis de aprendizagem se referem a quem aprendeu, como o indivíduo, o grupo ou a organização (Fleury; Fleury, 2004). Para Nogueira e Odellius (2015), a aprendizagem organizacional é multinível, pois o fenômeno depende da aprendizagem reconhecida nos níveis individual, grupal, organizacional e interorganizacional. Portanto, isto é uma das premissas básicas da aprendizagem organizacional. De acordo com Levitt e March (1988), a transferência de nível de aprendizagem, do individual para o organizacional, ocorre durante a mudança, a criação ou a alteração de rotinas organizacionais.

### **2.3.1 Aprendizagem em nível individual**

A dimensão individual da aprendizagem é habitualmente analisada, a partir de modelos distintos, desenvolvidos ao longo do tempo, para buscar explicar o processo de aprendizagem. São eles: o Behaviorista, o cognitivista e o modelo da aprendizagem experiencial/vivencial. Nas abordagens cognitivas e experienciais, a aprendizagem é vista por meio do estudo das formas em que as cognições (percepções, atitudes e crenças) são alterados pela experiência, afetando o comportamento dos indivíduos (ANTONELLO et al., 2011).

Para Pawlowsky (2001), abordagens da aprendizagem organizacional se referiam à compreensão de um ou mais dos três modos de aprendizagem, que são: cognitivo, cultural e aprendizagem-ação. Modos que correspondem às formas existenciais caracterizam os seres humanos: conhecer, sentir e agir. Todos estes componentes - conhecimentos, sentimentos e ações – devem ser considerados complementares na promoção da aprendizagem organizacional.

O modelo cognitivo explica a aprendizagem de fenômenos complexos, identificando-se com a teoria Gestalt, que diz que a aprendizagem ocorre a partir de *insights* e também da compreensão das relações lógicas entre meios e fins e entre causa e efeito. Estes modelos consideram as crenças e as percepções dos indivíduos e o respectivo processo de formulação de mapas cognitivos que lhes possibilitam compreender melhor a realidade (ANTONELLO et al., 2011). Neste estudo foi abordada anteriormente a literatura sobre a aprendizagem experiencial.

Quanto à questão cognitiva, a aprendizagem emerge inicialmente no nível individual e na sequência para o nível organizacional. Os indivíduos adquirem conhecimento e informação

que guiam seu comportamento e seu processo de tomada de decisão. A aprendizagem ocorre quando há algum evento, descontinuidade ou problema a ser resolvido, que demanda mudança nas rotinas e nos valores da organização. Os membros da organização armazenam experiências passadas e analisam criticamente a realidade de acordo com o seu sistema cognitivo, ou seja, organizações aprendem para se ajustar às alterações ambientais e desenvolvem técnicas gerenciais prescritivas (PAWLOWSKY, 2001).

Aprender, na situação individual, significa adquirir competências de desempenho devido ao envolvimento num processo contínuo de aprendizagem. Desta forma, a aprendizagem não é exclusivamente mera reprodução, também é reformulação e renovação do conhecimento ou das competências (ANTONELLO et al., 2011). A aprendizagem individual acontece, em parte, pela curiosidade seguida da experimentação (RYAN, 1996). Para Kolb (1984), criar novas situações para proporcionar novas experiências promove a facilitação da aprendizagem no ambiente de trabalho. Para Argyris (1996), a aprendizagem dos indivíduos no ambiente organizacional pode ser incentivada pelas organizações, pois a ação, a interação e a experiência individual e a coletiva integram as atividades organizacionais. Desta forma, a aprendizagem surge da interação entre os indivíduos e o ambiente.

A aprendizagem individual ocorre quando as pessoas respondem de maneira diferente ao mesmo estímulo e ao mesmo tempo que a aprendizagem organizacional. Processa-se quando a organização, ou seja, o grupo de pessoas, apresenta a mesma resposta a estímulos diferentes (WEICK, 1993). O contexto no qual a aprendizagem ocorre poderia determinar o que e por que o indivíduo opta por aprender, ou seja, o motivo implícito da aprendizagem, assim como determinar o modo provável pelo qual o indivíduo procura a aprendizagem (ANTONACOPOULOU, 2001).

A aprendizagem individual se origina na aprendizagem baseada no trabalho e na ocorrência da aprendizagem a partir da experiência do indivíduo. A aprendizagem individual no local de trabalho é processo, por meio da qual as pessoas, individualmente e em associação com as demais, empenham-se num encontro direto, pessoal e, então, propositalmente, refletem sobre ele, validam, transformam, dão significado e procuram integrar seus diferentes tipos de conhecimento (BOUD; GARRICK, 1998).

### **2.3.2 Aprendizagem em nível grupal**

Para Pawlowsky (2001), a aprendizagem organizacional deve ser devidamente distinta da aprendizagem individual, onde o nível grupal tem destaque, porque o grupo ou o time

funcionam como um portão de entrada para a aprendizagem organizacional. Para o autor, o nível de grupo tem sua referida relevância na questão de que os grupos não são simplesmente uma ligação entre o indivíduo e a organização, mas também o indispensável sistema social interventor no qual os indivíduos compartilham, aprendem e, portanto, existe o comportamento organizacional. Para Edmondson (2002), os grupos de indivíduos existem no interior de uma grande organização e são compostos por membros evidentemente definidos, os quais compartilham responsabilidade pelos resultados, tais como por produtos e serviços.

Conforme o apresentado por Henry (1989), das seis formas da aprendizagem experiencial, duas são relevantes na aprendizagem grupal: a) servir para promover a elevação da consciência de grupo, ação de comunidade e mudança social; b) promover o crescimento pessoal, desenvolvimento e ampliação da autoconsciência e eficiência do grupo. Neste mesmo sentido, a aprendizagem na perspectiva grupal é relacionada ao contexto onde as pessoas se relacionam, construindo e reconstruindo o conhecimento para gerar novas ações no âmbito organizacional, lembrando que a aprendizagem individual é dependente da aprendizagem coletiva (DIXON, 1999).

A aprendizagem pode ser motivada com base em alguns aspectos a serem considerados: as condições antecedentes que são formadas pela estrutura do grupo, isto é, pelo contexto de apoio e pela preparação do líder do grupo; pelas crenças do grupo que são representadas pela segurança e a eficácia do grupo; pelo comportamento do grupo, no que se refere ao comportamento de aprendizagem do grupo; e pelos resultados, que equivalem ao desempenho, quer dizer, se este satisfaz ou não as necessidades de seus consumidores (GODOI; FREITAS; CARVALHO, 2011).

De acordo com Silva (2013), o termo aprendizagem grupal é relativamente recente, pois começou a ser discutido na década de 1990, ao ter seus estudos ampliados a partir de 2000. De acordo com Takahashi (2015), para haver aprendizagem grupal, há a necessidade de ocorrer interação e compartilhamento de experiências, conhecimentos e práticas, embora nem todos os indivíduos do grupo possam apresentar as mesmas soluções diante dos mesmos problemas. Conforme Vasconcelos e Mascarenhas (2007), o grupo de trabalho é um fenômeno social que serve para integrar indivíduos às organizações e é composto por duas ou mais pessoas interdependentes entre si, com objetivos comuns e com papéis mais ou menos determinados.

Para Silva (2013), o grupo é importante para a organização por: ser responsável pela execução de tarefas que não poderiam ser feitas por indivíduos trabalhando sozinhos; ser capaz de fornecer uma multiplicidade de talentos e de habilidades que serão utilizados em tarefas específicas; fornecer recursos para avaliação e solução de problemas, para a tomada de decisão

e de implementação de ações corretivas; poder oferecer meios mais eficientes para o controle organizacional e do comportamento dos indivíduos; poder facilitar as mudanças nas políticas e nos procedimentos da organização; inclusive, poder aumentar a estabilidade da organização, transmitindo aos membros mais novos valores e normas.

Segundo Pawlowsky (2001), o grupo ou o time enquanto espaço social favorecido para o compartilhamento das experiências e dos modelos mentais, é necessário para o espaço de aprender. Conforme Silva (2013), o grupo é importante para o indivíduo por: poder ajudar no processo de aprendizagem sobre a organização e seu contexto; poder promover a conscientização das potencialidades e limitações dos indivíduos; poder oferecer condições para a aprendizagem de novas habilidades e adoção de novos comportamentos; conceder a obtenção de recompensas desejadas e que não estariam disponíveis para o indivíduo isolado; ser fonte de satisfação de necessidade, tais como a de reconhecimento, pertencimento e referência. Os grupos desempenham relevante papel tanto para a organização quanto para os próprios indivíduos.

No modelo de aprendizagem de times, proposto por Edmondson (1999), são considerados três fatores interdependentes – fatores estruturais, crenças do grupo e comportamentos de aprendizagem – que impactarão o desempenho do grupo. Desta forma, os fatores estruturais são condições próprias do grupo, que afetam as crenças dos seus membros e colaboram indiretamente com o resultado final.

Conforme Takahashi (2015), a aprendizagem organizacional não é um processo linear, que se inicia com a aprendizagem individual, passando para a aprendizagem grupal e, por fim, tornando-se organizacional. Para compreender como ocorre a aprendizagem em um dos níveis, é possível focar apenas um destes níveis. Desta forma, para entender a aprendizagem individual, é necessário olhar para o indivíduo inserido na organização. Para entender a aprendizagem grupal, é necessário olhar para a equipe em que o indivíduo se encontra e observar as respectivas interações que ocorrem entre ele e os demais indivíduos. E, finalmente, para compreender a aprendizagem organizacional, deve-se observar a dinâmica global da organização, entendendo as mudanças vivenciadas e os conhecimentos internalizados e por sua vez convertidos em práticas e rotinas.

A aprendizagem que vem do grupo tem significados coletivos, representando onde os momentos do passado são guardados, tornando-se parte da memória organizacional. Esses significados mantêm os membros da organização unidos, pois permitem que eles ajam em consenso uns com os outros, desenvolvendo um sentimento de pertencimento nos indivíduos pertencentes ao grupo (EDMONDSON, 2002).

Os resultados das interações dos indivíduos entre si, somados à ligação destes indivíduos com o processo de aprendizagem organizacional, funcionam como agentes de desenvolvimento (EASTERBY-SMITH; ARAÚJO, 2001). Dixon (1999) afirma o poder da mente coletiva ao colocar a interpretação coletiva no centro da aprendizagem organizacional. Na compreensão, cada um entende melhor o raciocínio que os outros estão usando para chegar ao seu significado. Tomar a decisão de expor informações, de caráter positivo ou negativo, resultará em uma decisão favorável a um grupo e desfavorável a outro. Os três níveis de aprendizagem organizacional estão interligados por processos sociais e psicológicos: intuindo, interpretando, integrando e institucionalizando. Esses quatro processos se reportam ao Modelo 4i que é abordado ainda nesta seção.

### **2.3.3 Aprendizagem em nível organizacional**

A importância da aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional é óbvia e também sutil. Óbvia pois as organizações são compostas por indivíduos e sutil porque as organizações podem aprender independentemente de indivíduos específicos, mas não independentemente de todos os indivíduos (KIM, 1998). Para Nonaka e Takeuchi (1997) a articulação entre aprendizagem individual e organizacional pressupõe a antecedência e a dependência da aprendizagem individual em relação à aprendizagem organizacional, ou seja, o conceito de transferência de aprendizagem do nível individual para o coletivo.

Pawlowsky (2001) apresenta diferentes fases do processo de aprendizagem, onde quatro passos não necessariamente sequenciais fazem parte: a identificação da informação e/ou criação do conhecimento, a difusão desse conhecimento, sua integração no sistema já existente e sua transformação em ação e consequente aplicação na realidade organizacional. Para Fiol e Lyles (1985), diferentemente dos indivíduos, as organizações desenvolvem e mantêm sistemas de aprendizagem que influenciam diretamente seus membros, por meio de suas normas e histórias organizacionais.

Para Takahashi e Fischer (2009), a aprendizagem nas organizações pode ser o resultado de processo ou de algumas mudanças no contexto. Nesta concepção, a aprendizagem organizacional, e uma adaptação das empresas ao ambiente, implica a absorção do conhecimento dos indivíduos em propriedades coletivas legitimamente reconhecidas e incorporadas nas suas práticas. A aprendizagem se dá no momento em que, ao lidarem com o ambiente, as empresas procuram aproveitar os recursos de que dispõem.

A aprendizagem organizacional pode ser associada aos conhecimentos, às habilidades

e às atitudes adquiridos na interação com o ambiente de trabalho, pelo uso de diferentes estratégias, podendo ser mobilizada para a expressão de competências, manifestando-se por meio do desempenho profissional (CALDEIRA; GODOY, 2012).

Um aspecto a ressaltar dentro da aprendizagem em nível organizacional é a memória organizacional, ou seja, para as organizações é fundamental que a aprendizagem individual, e o conhecimento gerado a partir dele, possa ser incorporada à memória empresarial, proporcionando a aprendizagem organizacional e impedindo que o conhecimento gerado pela aprendizagem individual saia da empresa quando um colaborador retorna para casa no final do dia de trabalho (FERNANDES, 2008). Para Vera e Crossan (2005), aprendizagem organizacional é o processo de mudança do pensamento individual compartilhado e da ação, que é afetado pela organização e se torna característica da referida organização.

Para Kim (1996c), existe pouca concordância sobre o que constitui a aprendizagem apropriada – ações ou aprendizagens individuais a serem transferidas para a memória da organização. Os procedimentos operacionais padrão podem bloquear a aprendizagem, caso a organização fique presa a seus procedimentos antigos, evitando a busca de comportamentos totalmente novos. Já para Takahashi (2015), a aprendizagem organizacional é um processo que envolve as ações individual e coletiva e a memória organizacional. Na prática, é necessário compreender a aprendizagem organizacional como um todo, porque todos esses âmbitos se influenciam reciprocamente. A aprendizagem que vem do grupo tem significados coletivos, representando onde os momentos do passado são guardados, tornando-se parte da memória organizacional (EDMONDSON, 2002).

Para entender melhor o quanto a aprendizagem individual interfere na aprendizagem coletiva, apresenta-se na sequência o *modelo 4i* de Crossan, Lane e White (1999).

#### 2.3.3.1 Modelo 4i

O modelo 4i de Crossan, Lane e White (1999) foi desenvolvido para demonstrar como a aprendizagem individual impulsiona a aprendizagem coletiva. Este modelo apresenta uma estrutura singular da aprendizagem organizacional, a qual pode ocorrer nos três níveis de aprendizagem, individual, grupal e organizacional, de modo que cada um alimenta o outro. Esses níveis são ligados por quatro processos básicos, os quais envolvem mudanças comportamentais e cognitivas (TAKAHASHI, 2015).

Neste modelo, o processo de aprendizagem ocorre no nível individual, grupal, e organizacional através da intuição, interpretação, integração e institucionalização. A intuição

diz respeito ao reconhecimento de padrões e ou possibilidades em nível pré-consciente do indivíduo, cujo processo repercute no comportamento, através de experiências, imagens e metáforas. Identificar e reconhecer similaridades e diferenças entre padrões e possibilidades traduz o significado do aprender. Interpretar compreende a verbalização de um *insight*, ideia ou conhecimento para você mesmo e ou para outras pessoas, o que ocorre através de linguagem, do mapa cognitivo e da conversação ou diálogo (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

Elementos pré-conscientes passam para o nível consciente por meio da linguagem que possibilita a compreensão dos padrões intuitivos, resultando no reforço da aprendizagem. Integrar, que expande o nível de análise do grupo para a organização, pressupõe uma mudança de valores e de crenças orientadoras das ações coletivas (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

É no processo de desenvolver visões compartilhadas entre os indivíduos, acompanhado de uma ação coordenada por meio de ajustamentos mútuos, que a aprendizagem pode ser inibida ou facilitada pela interação social. O que ocorre através de compreensões, compartilhamento, ajuste mútuo em sistemas interativos. Institucionalizar permite que ações de rotina aconteçam na organização, onde conhecimentos são incorporados a sistemas, estratégias, estruturas e práticas empresariais através de sistemas de diagnóstico, regras e procedimentos. Para completar o ciclo, surge o *feedback* em um fluxo inverso (parte do nível organizacional, passa pelo grupo até abranger novamente o indivíduo). Então, a aprendizagem promove mudanças na organização ao gerar resultados durante o processo (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

Quadro 2 – Estrutura unificante de Crossan, Lane e White (1999) para a aprendizagem organizacional

Nível	Processo	Insumos/resultados
Individual	Intuição	Experiências Imagens Metáforas
	Interpretação	Linguagem Mapa cognitivo Conversação/diálogo
Grupo	Integração	Compreensões partilhadas Ajuste mútuo Sistemas interativos
Organização	Institucionalização	Planos/rotinas/normas Sistemas de diagnóstico Regras e procedimentos

Fonte: Crossan, Lane e White (1999, p. 525).

Ao analisar este modelo 4i apresentado no quadro 2, constata-se que há quatro premissas sobre aprendizagem que o sustentam: existe um retesamento na organização entre assimilar novos conhecimentos e usar o que foi aprendido; aprendizagem é um fenômeno multinível (individual, grupal e organizacional); os três níveis são ligados por processos psicológicos e sociais; a cognição afeta a ação e a ação afeta a cognição (TAKAHASHI, 2015). Conforme Crossan, Lane e White (1999), os 4is (intuição, interpretação, integração e institucionalização) envolvem os três níveis de aprendizagem, sendo difícil definir onde um acaba e outro começa. A intuição se refere ao indivíduo, enquanto institucionalização se refere à organização. O processo interpretativo pode ser melhorado e intensificado ao ocorrerem conversações e interações. Esse processo se expande do nível individual para o grupal, mas não se expande para o organizacional.

#### **2.3.4 Aprendizagem interorganizacional**

Apesar da aprendizagem organizacional ter muitas definições na literatura, há algo em comum nessas abordagens, isto é, a aprendizagem organizacional é um processo de aquisição, disseminação, interpretação, utilização e armazenamento de informações dentro ou entre organizações, o que caracteriza a aprendizagem entre organizações (MOHR; SENGUPTA, 2002; SELNES; SALLIS, 2003; FANG et al, 2011; HUGHES; MORGAN; KOUROPALATIS, 2008; O'CASS; WEERAWARDENA, 2010; SÁNCHEZ; SANTOSVIJANDE; GUTIÉRREZ, 2011;). Para alguns pesquisadores, a aprendizagem interorganizacional é uma fonte de vantagem competitiva e uma estratégia para o desenvolvimento de capacidades para diminuir os riscos ambientais das empresas (LARSSON et al., 1998); DYER; SINGH, 1998; LANE; LUBATKIN, 1998).

A aprendizagem interorganizacional pode ser a aquisição coletiva de conhecimento entre grupos de organizações, com provável interação entre organizações. Assim, a aprendizagem interorganizacional é diferente da aprendizagem organizacional, pois inclui os efeitos dos relacionamentos entre organizações, o que gera maior sinergia, e conseqüentemente estimula a aprendizagem (LARSSON et al., 1998). Para Criança, Faulkner e Tallman (2005), um dos motivos que levam as organizações a interagir com outros é sua necessidade de ampliar seu leque de competências para gerar inovação com reconhecido valor econômico de mercado.

Conforme visto anteriormente, para Crossan et al. (1999), a aprendizagem organizacional ocorre em quatro níveis distintos que são: individual, grupal, intraorganizacional e interorganizacional. As relações interorganizacionais ocorrem em meios sociais estruturados

ou não, e resultam em casos de aprendizagem em contexto de cooperação. A cooperação complementa o modelo de Crossan et al. (1999).

A cooperação funciona como uma estratégia ascendente para empresas em situação desvantajosa no mercado ou que pretendem ampliar suas condições de competição em um ambiente agitado. A falta de recursos ou a incapacidade de construir individualmente vantagens competitivas e o aumento da competição protagonizado pela abertura de mercado e as facilidades de comunicação, aumentaram a importância da cooperação entre organizações. Especialmente pequenas empresas têm na colaboração com seus pares uma possibilidade de adquirir um conjunto de recursos e de competências fundamentais às suas atividades (CASAROTTO FILHO; PIRES, 1998).

A aprendizagem interorganizacional é a aprendizagem ocasionada no contexto de grupos ou de pares de organizações que agem em cooperação, mas, por mais que o foco desse conceito seja orientado para as organizações, o relacionamento em si ocorre entre determinados grupos de pessoas. Nesse sentido, a aprendizagem interorganizacional pressupõe indivíduos de organizações diferentes com trajetórias e experiências específicas que contribuem entre si (KNIGHT, 2002).

A aprendizagem interorganizacional não fomenta a si própria, ela surge do resultado do acareamento e da combinação de conhecimentos disponíveis com as próprias experiências da organização. Assim, a organização, ao identificar no ambiente o conhecimento necessário a ser consumido, busca e internaliza a solicitação que precisa, que fortuitamente passa a ser reproduzida como fonte de experiência organizacional. A aprendizagem surge das interações da organização com o seu ambiente, o que inclui interações com outras organizações (HOLMQVIST, 2003).

A aprendizagem interorganizacional que ocorre abertamente entre parceiros, como clientes, fornecedores e em configurações de redes de cooperação, fornece uma perspectiva cada vez mais estudada no que tange a alianças estratégicas e representa um paradigma teórico que explica a formação de relacionamentos entre as organizações (BARRINGER, HARRISON, 2000; MOHR; SENGUPTA, 2002). Desta forma, o que ocorre é a capacidade de absorção apresentada como a capacidade da empresa de reconhecer o valor dos novos conhecimentos, assimilar essa novidade e por conseguinte, aplicar para fins comerciais (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

O compartilhamento e a transferência de conhecimento é facilitado quando interpretado de maneiras semelhantes entre organizações diferentes, apesar das diferenças culturais (TURLEY; GEIGER, 2006). Para Holmqvist (2003), a aprendizagem gerada pelas

relações interorganizacionais complementam a gerada dentro da organização, até mesmo o contato com outras organizações é imprescindível para gerar variedade de experiências, pela experimentação, inovação e aceitação de riscos que ele proporciona. Ainda, essa aprendizagem serve como compensação à aprendizagem intraorganizacional que tem seu cerne na busca da produtividade, rotinização, aprimoramento e elaboração das experiências existentes, mas que pode conduzir a empresa a uma visão limitada e conseqüente perda de oportunidades.

A aprendizagem interorganizacional pode ser: (i) como algo pessoal; ii) será desenvolvida pela ação, pela experiência; (iii) é contextual; (iv) é algo natural; (v) está em aberto; (vi) inconsciente ou deliberada (TURLEY; GEIGER, 2006). Para Child (2001), mesmo as relações organizacionais que não foram estabelecidas com o objetivo explícito de gerar aprendizagem acabam fazendo com que este seja um subproduto para os envolvidos, uma vez que conhecimentos e experiências distintas são levados para a relação.

## 2.4 ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM

Conforme a abordagem das organizações de aprendizagem, a aprendizagem é um requisito fundamental para a sustentação de sua existência. Algumas empresas promovem sua aprendizagem organizacional, desenvolvendo capacitações que sejam consistentes com seus objetivos enquanto que outras não se esforçam diretamente para isso (KIM, 1998).

Para instituir organizações que aprendem, é necessário um esforço que parta de seu interior. Começa com o compromisso entre as pessoas de uma organização em rever sua própria maneira de enxergar o mundo. Também requer mudar o tradicional foco do ambiente externo, na economia e na competição, para um foco interno nos sistemas e nas estruturas organizacionais que impedem de alcançar os resultados desejados. Uma organização que aprende deve ter compromisso com o exame das suas estruturas de forma sistêmica. Também, deve ser uma grande defensora da utilização de ferramentas do pensamento sistêmico para a criação de uma comunidade saudável, na qual os membros sejam livres para explorar novas maneiras de trabalhar e de pensar (WARDMAN 1996).

Para entender como ocorre a aprendizagem organizacional podem ser utilizadas metáforas que surgem da necessidade de expressar o conhecimento da organização, através do conhecimento das pessoas que a formam e dos sistemas desenvolvidos para absorvê-lo (EASTERBY-SMITH; LYLES, 2005). Conforme Kim (1993), uma organização que aprende pode ser considerada uma metáfora derivada da compreensão da aprendizagem individual. As organizações aprendem por meio de seus membros individuais. Para Daft e Weick (1984),

interpretação organizacional é o processo de traduzir eventos e desenvolver conhecimento compartilhado e mapas conceituais entre os membros da administração superior. Assim, a interpretação organizacional precede a aprendizagem.

Quanto ao processo de criação de organizações que aprendem, o foco está na mudança estrutural de longo prazo que produzirá resultados devidamente sustentáveis. Promover esta mudança trata recompensas, apesar de trabalho árduo. Para haver a transformação em organizações que aprendem, há a necessidade de inicialmente se estar determinado a trazer à tona e questionar os confortáveis modelos mentais (WARDMAN, 1996).

Sobre os valores de uma organização que aprende, Kim e Mullen (1996) expressam que seu espírito é criado e sustentado diariamente pelo conjunto de valores que governam suas ações. Se os valores se baseiam em princípios hierárquicos, autoritários e punitivos, o espírito dos que trabalham sob tais condições refletirá esses valores. Uma declaração de valores formal pode ser necessária para expor o espírito criativo e libertador para a criação de uma organização que aprende.

No início da criação de uma organização, sua aprendizagem quase se equivale a aprendizagem individual, pois a organização costuma envolver um número mínimo de pessoas. Enquanto a organização cresce, surge a distinção entre os dois níveis de aprendizagem. Durante este processo, inicia um procedimento para captar os conhecimentos de seus membros (KIM, 1998). Para Kim (1996c), existe pouca concordância sobre o que constitui a aprendizagem apropriada – ações ou aprendizagens individuais a serem transferidas para a memória da organização. Os procedimentos operacionais padrão podem bloquear a aprendizagem, caso a organização fique presa a seus procedimentos antigos, evitando a busca de comportamentos totalmente novos.

De acordo com Senge (1996), uma organização que aprende entra em operação quando as pessoas passam a participar dos diálogos desse tipo, havendo questionamentos conjuntos. Assim surge a aprendizagem que jamais pôde ser aprendida individualmente, independentemente da inteligência, do tempo dedicado e de comprometimento individual. O que não podia ser aprendido individualmente passará a ser possível em grupo, fazendo emergir a aprendizagem organizacional.

## 2.5 RESULTADOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

De acordo com Senge (1996), a aprendizagem organizacional é relacionada com a melhoria do desempenho. Se uma equipe estiver aprendendo, seu desempenho deve melhorar.

Para o autor, um erro comum nos dias de hoje é dizer que a aprendizagem organizacional é sinônimo de melhoria de desempenho. Costuma-se afirmar que se os tempos de desenvolvimento de produto, tempos de ciclo de fabricação, taxas de falhas etc. estão melhorando, então a organização está aprendendo. Contudo, números podem ser enganosos. Não necessariamente as providências certas podem estar dando os melhores resultados em determinado período, assim como atalhos na forma de trabalhar podem estar dando resultados positivos neste momento e comprometendo o futuro da empresa.

Os indícios de que esteja ocorrendo aprendizagem na organização são mais sutis e difíceis de mensurar que os indicadores de desempenho, basicamente porque os indivíduos não estão acostumados a procurá-los. Os fatores que se tem que aprender a procurar são um sentimento de ânimo e de energia em toda a organização, inclusive com um sentido de alinhamento. Será preciso aprender a reconhecer um diagnóstico perspicaz e internamente coerente de um problema complexo, e a disposição entre os colegas de testar continuamente seus diagnósticos prediletos. As pessoas começarão a falar de maneira diferente (SENGE, 1996).

Para que se possa dizer que a aprendizagem ocorreu no nível organizacional, é preciso que mudanças profundas tenham ocorrido, afetando, de alguma forma, os valores organizacionais. Ademais, é necessário que determinados conhecimentos tenham sido institucionalizados e internalizados. O resultado do processo de aprendizagem é o próprio conhecimento, convertido em mecanismos estáveis, como novas rotinas organizacionais. Portanto, conhecimento pode ser criado, utilizado e institucionalizado, pois se trata de um fluxo, e não apenas de uma informação (TAKAHASHI, 2015).

Todo processo de aprendizagem organizacional resulta no desenvolvimento de competência(s) organizacional(is), assim como toda competência expressa um processo de aprendizagem organizacional. Podemos dizer, de maneira metafórica, que a competência é como o DNA da organização, uma vez que traz em si informações sobre o que a organização já vivenciou, como ela se caracteriza e o que já aprendeu (TAKAHASHI, 2015). A resposta acertada da organização é a sua capacidade de aprendizagem, que por meio das suas estruturas e processos burocráticos, é capaz de concebê-la como um conjunto de aprendizagem (TAKAHASHI; FISCHER, 2009).

Para Oliveira (2004), consultoria organizacional é um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa que auxilia aos executivos e profissionais desta empresa nas tomadas de decisão, não podendo ter o controle da situação. Para Cunha (2013), consultoria organizacional é o serviço prestado por uma empresa ou por um especialista que possuem

conhecimentos e capacidades suficientes para orientar outra organização, com o intuito de aprimorar processos, desenvolver estratégias e encaminhar soluções a diversas questões.

Dentro do reconhecido contexto de geração de conhecimento, através da prestação de serviços empresariais intensivos em conhecimento, o programa Negócio a Negócio foi escolhido. Foi escolhido por realizar este serviço por meio de consultorias e ser relevante no contexto comunitário, pois os agentes do programa podem interferir diretamente na gestão das micro e pequenas empresas através desta prestação de serviços especializados.

## 2.6 SERVIÇOS EMPRESARIAIS INTENSIVOS EM CONHECIMENTO – KIBS

Antes de começar a falar sobre serviços empresariais intensivos em conhecimento, tem-se uma contextualização teórica do conceito de serviço. Considera-se haver diferenças entre produtos e serviços no que se refere às características dos serviços, considera-se que os serviços tendem a ser mais heterogêneos, mais intangíveis, mais difíceis de avaliar do que qualquer produto, considerando que as diferenças entre produtos e serviços não são claramente discerníveis (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Conforme Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), serviços são atos, processos e atuações oferecidos ou coproduzidos por uma entidade ou pessoa, para outra entidade ou pessoa. Como os serviços são ações, muitas vezes executadas por seres humanos, não há como realizar dois serviços exatamente idênticos. A heterogeneidade associada a serviços é normalmente proveniente do resultado da interação humana (entre os próprios funcionários e entre funcionários e clientes) e de tudo o que acompanha esta interação.

Quanto a geração e seu consumo simultâneo, os produtos são em sua maior parte produzidos, vendidos e consumidos, diferentemente dos serviços. Os serviços normalmente são vendidos com antecedência e posteriormente são gerados e consumidos. Frequentemente, quanto a geração dos serviços, o cliente assiste e pode participar deste processo como cogedor ou coprodutor. Simultaneidade pode vir a significar que os clientes muitas vezes interagirão um com o outro durante o processo de geração de serviço, podendo afetar as experiências individuais, reciprocamente. A simultaneidade de produção e consumo explicita que os geradores de serviço descobrem que fazem parte do produto propriamente dito e, que são um ingrediente essencial na experiência do serviço para o cliente (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Para Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), a intangibilidade é a principal característica do serviço, pois os serviços são execuções, ações e não apenas objetos, os serviços não podem

ser vistos, sentidos, experimentados, nem tocados da mesma maneira como um bem tangível. A perecibilidade ocorre porque os serviços não podem ser gravados, armazenados, revendidos ou devolvidos, o que contrasta com os produtos que podem ser estocados, vendidos outro dia ou mesmo devolvidos se o consumidor não estiver satisfeito.

Portanto, o serviço é considerado como uma atividade econômica oferecida de um para outro, na qual se considera o desempenho baseado no tempo com a intenção de adquirir os resultados desejados nos próprios usuários, em objetos ou em outros bens dos compradores. Através da troca de seu dinheiro, tempo e esforço, os clientes dos serviços esperam receber valor com: acesso a bens; mão de obra; capacidades profissionais; instalações; redes e sistemas. No entanto, estas pessoas normalmente não se apropriam dos elementos físicos envolvidos, recebendo apenas o serviço ofertado (QUINN; BARUCH; CUSHMAN, 1987).

Os serviços empresariais intensivos em conhecimento, tradução da expressão inglesa *Knowledge Intensive Business Services* (KIBS), são serviços especializados que contribuem para esses processos ao recombinar seus respectivos conhecimentos técnicos aos conhecimentos dos clientes, gerando novos tipos de conhecimento (DE JESUS, 2008). Os KIBS são empresas que fornecem serviços para outras empresas nas quais informação e conhecimento são seus componentes de maior relevância. Esses serviços dependem diretamente do conhecimento profissional, como de engenheiros, cientistas, técnicos e outros profissionais. O mais relevante no KIBS é a transferência de conhecimento entre seus clientes através do processo de interação, potencializando o desenvolvimento de habilidades e de outros conhecimentos proporcionados pela aprendizagem e trabalho em rede (MILES et al., 1995). Portanto, os KIBS são muito dependentes da aprendizagem organizacional.

A flexibilização dos processos de produção e mercadológicos aumentou a heterogeneidade dos ambientes externos e internos às firmas aumentando a procura por serviços. A partir da década 1970, a progressiva divisão técnica do trabalho, a crescente concentração de capital, a ampliação de mercados, o desenvolvimento das tecnologias da informação, as mudanças no ambiente institucional - regulação, competitividade e estruturas de gestão - junto com outros fatores, contribuíram para uma conjuntura de expansão das atividades de serviços (FREIRE, 2006).

Quanto à natureza dos Serviços Empresariais Intensivos em Conhecimento, Miles et al (1995) dizem que no crescimento intenso de conhecimento da economia, algumas empresas de serviços têm alta tecnologia e são altamente inovadoras. Esses serviços são caracterizados por: a) dependerem de conhecimentos profissionais; b) serem fonte primária de informação e de conhecimento, como relatórios, consultoria de formação; c) usarem o conhecimento para

produzir serviços de intermediação para processos dos clientes, como comunicação; d) serem de importância competitiva. Estas empresas detêm conhecimento intensivo em serviços empresariais, sendo alguns de serviços profissionais tradicionais e outros serviços novos de base tecnológica.

Assim como os KIBS armazenam e transportam a informação, também envolvem a habilidade de organizar a informação, processá-la e aplicá-la (MILES et al., 1995). Neste sentido, os KIBS são empresas com alto nível de conhecimento tácito e explícito, com equipe de trabalho engajada na geração e consequente comunicação da informação para encontrar a necessidade específica do cliente. A informação é criada a partir de seu próprio conhecimento e combinada com o conhecimento e a informação de seus clientes (DE JESUS, 2008). De acordo com Boden e Miles (2000), tem havido o crescimento do setor de serviços e consequentemente a mudança do seu papel na economia e na sociedade. Neste sentido, também há o aumento da importância do conhecimento.

No trabalho inicial que aborda a literatura sobre os KIBS, é discutida a relevância do setor de serviços para a economia a partir da centralidade que um grupo de atividades definido como KIBS passa a ter nos últimos anos (MILES et al., 1995). Para Muller e Zenke (2001), os KIBS, promovem fluxos internos e externos de informações e conhecimentos para seus clientes, pois possuem mão de obra altamente qualificada. Para Freire (2006), os KIBS são atividades prestadoras de serviços baseados em recursos de conhecimentos específicos buscados por outras empresas. Baseado na literatura internacional, o autor sintetiza os KIBS como sendo caracterizados por possuir: alta geração de riqueza, emprego de mão de obra qualificada, participação positiva em processos de inovação, alta interação produtor-usuário e concentração espacial.

Boden e Miles (2000) apresentam as seguintes características dos KIBS: i) ter participação expressiva em valor adicionado; ii) utilizar recursos humanos de alta qualificação comparado a outros setores da economia; e iii) atuar como fontes primárias de informação e de conhecimento, proporcionar tecnologias de informação e facilitar processos de inovação; iv) proporcionar alta interação produtor/usuário, ou seja, é possível desenvolver estratégias de aprendizagem por meio da relação com outras empresas e setores empresariais.

Nos KIBS, o conhecimento propriamente dito permanece ligado às práticas dos agentes sociais. A aquisição de conhecimento por quem procura os KIBS pode ocorrer por meio de uma conexão fornecedor e cliente, mediante um processo interativo de aprendizagem ou de um trabalho sobre os recursos fornecidos; de uma substituição do processo de aquisição pelo serviço em si, não sendo necessário saber fazer algo, pois há uma empresa que pode fazer. Isto

ocorre mais na área de tecnologia, podendo acontecer em outras áreas, pois há vários outros tipos de conhecimento, desde os mais codificados e formalizados, como as estruturas que regem advogados e contadores. Havendo também outros conhecimentos mais tácitos, como os vários tipos de consultoria em gestão envolvendo estratégias organizacionais e relações humanas (BODEN; MILES, 2000).

Para Antonelli (2000), é primordial a capacidade das tecnologias de informação e de comunicação de aperfeiçoar o processo de separação, comercialização e transporte da informação. Poderiam surgir a partir disso as possibilidades de mercado para os serviços empresariais intensivos de conhecimento, como fornecedores, e as de acesso para as empresas em geral, como clientes, uma vez que se intensifica a conectividade das redes de informação e os processos de aprendizagem.

O resultado fornecido pelos KIBS são fontes primárias de informação e conhecimento para seus usuários, como consultorias, relatórios, treinamentos e/ou utilizam seu conhecimento para produzir serviços que são insumos intermediários para as atividades de processamento de informação e geração de conhecimento dos seus clientes, como serviços de informática e de comunicação (MILES et al., 1995). De forma complementar a isso, o conhecimento não pode ser negociado e transferido como um produto qualquer, o que é comercializado são recursos de conhecimento, sejam expertise, sistemas de informação ou relatórios (BODEN; MILES, 2000).

Os seres humanos criam e modificam o ambiente onde vivem, precisando mudar para se adaptar ao contexto em que estão inseridos. Esse contexto é propício para que a aprendizagem passe a ser uma tarefa rotineira, na busca da melhoria organizacional na melhoria de seus processos, ao transferir as melhores práticas de uma parte da organização para a outra, e incorporar mais agilmente novas tecnologias e fazer uso coletivo dos subsistemas que conhecem (SILVA, 2013). A aprendizagem é um processo de mudança que ocorre devido experiência anterior ou prática que pode manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento (FLEURY; FLEURY, 1995).

Os KIBS armazenam e transportam a informação, também envolvendo a habilidade de organizar a informação, processá-la e aplicá-la (MILES et al., 1995). Desta forma, os KIBS são empresas com alto nível de conhecimento tácito e explícito, com equipe de trabalho engajada na geração e consequente comunicação da informação para encontrar a necessidade específica do cliente (DE JESUS, 2008).

De acordo com Antonelli (2000), os KIBS fornecem acesso à informação tecnológica e científica dispersa no sistema, portando conhecimento nas interações entre clientes e a comunidade científica e operando como conexão entre o conhecimento implícito/tácito das

práticas cotidianas das firmas e o conhecimento genérico na economia como um todo. Nesse sentido, a questão do conhecimento especializado e a troca de conhecimento entre empresas, demonstram a importância do KIBS na aprendizagem organizacional. Para Corbett (2005), o aprendizado se desenvolve em quatro fases distintas, a saber, experiência (apreensão), reflexão (intenção), pensamento (compreensão) e atividade (extensão).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para a realização desta dissertação, cujo objetivo é analisar a contribuição da interação entre a aprendizagem individual e a aprendizagem grupal para as mudanças nos resultados de aprendizagem organizacional nos serviços empresariais intensivos de conhecimento, foi feita uma pesquisa qualitativa exploratória e descritiva cujos conceitos são apresentados a seguir. Neste capítulo são apresentados o delineamento da pesquisa e as unidades de análise. No delineamento da pesquisa foi elencada a pesquisa qualitativa exploratória e descritiva por meio de estudos de casos múltiplos. Na busca de qualidade, validade e confiabilidade, foi realizada a triangulação de dados por meio de observação, análise documental, entrevista semiestruturada a integrantes de cargos diferentes da equipe.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Para delinear a pesquisa, deve-se considerar a classificação da pesquisa quanto à sua finalidade (explorar, descrever ou explicar), os métodos ou estratégias de pesquisa escolhidos e a população-alvo da pesquisa (KLEIN et al., 2015). Para Gil (2011), quanto ao tipo de pesquisa no que se refere aos seus objetivos, há três grupos de pesquisas, podendo ser exploratória, descritiva ou explicativa. Esta investigação foi construída no formato da pesquisa qualitativa exploratória e descritiva, cujo referencial teórico e justificativas são apresentados na sequência.

##### **3.1.1 Pesquisa Qualitativa Exploratória e Descritiva**

A pesquisa qualitativa permite acesso à experiências, interações e documentos em seu contexto natural para observar suas particularidades nas quais são estudados (Flick, 2009). Para Cooper e Schindler (2011), a pesquisa qualitativa é composta por técnicas interpretativas utilizadas para descrever, decodificar, traduzir e apreender o significado de determinados fenômenos de maneira relativamente natural no mundo social. Essa pesquisa responde ao pesquisador como e por que as coisas acontecem. A abordagem qualitativa dispõe de subsídios para a interpretação e compreensão dos processos da administração, principalmente quando se busca compreender os fenômenos conforme a perspectiva dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995).

No mesmo sentido, para Gibbs (2009), a pesquisa qualitativa busca entender, descrever

e explicar os fenômenos sociais ao: analisar as experiências de indivíduos ou de grupos; examinar suas interações e comunicações e investigar documentos como textos, experiências ou interações, por exemplo. Abordagens que buscam entender a maneira como as pessoas constroem o mundo ao seu redor, o que fazem ou o que lhes acontece. Conforme Richardson (1989), a pesquisa qualitativa promove entender a natureza de um fenômeno social e os estudos qualitativos descrevem a complexidade de determinado problema, analisam a interação de certas variáveis, compreendem e classificam processos dinâmicos vividos por determinados grupos, contribuem no processo de mudança de determinado grupo e possibilitam entender o comportamento das pessoas.

A pesquisa exploratória descreve a situação, proporciona informações sobre um tema e define os objetivos de uma pesquisa ou descobre outro enfoque e promove aspectos de uma situação ou problema. As pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar visão geral de um determinado fato, aprimorar ideias ou descobrir intuições (GIL, 2011). A pesquisa exploratória proporciona informações que facilitam a delimitação de um tema de trabalho ao definir os objetivos de uma pesquisa ou descobrir um novo enfoque para o trabalho que se pretende (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). As pesquisas descritivas descrevem as características de uma população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Conforme Gil (2010), as pesquisas descritivas podem levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população, ou seja, descrever as características de determinada população.

### **3.1.2 Estudo de Caso**

Para Yin (2010) este método de pesquisa serve para questionar o como e o por que, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos. Utiliza-se o estudo de caso em diversas situações para contribuir com o conhecimento que se tem dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, assim como outros fenômenos relacionados. Para Gil (2009), o estudo de caso é mais utilizado pelos pesquisadores por servir para: explorar situações da vida real quando não há limites devidamente definidos; descrever a situação no contexto de determinada pesquisa; explicar variáveis que causam determinado fenômeno em situações complexas que não possibilitam utilizar de outros métodos, como por exemplo, experimentos.

Um estudo de caso é uma pesquisa empírica de um fenômeno em seu contexto, especialmente quando não há definição dos limites entre o fenômeno e o contexto. Utiliza-se este método para compreender em profundidade um determinado evento, situação, processo ou

projeto, por exemplo (YIN, 2010). De acordo com Eisenhardt (1989), o estudo de caso foca na compreensão dos comportamentos dos indivíduos do estudo.

O estudo de caso é uma estratégia complexa de investigação ao abordar procedimentos metodológicos e requerer do pesquisador um aprofundado e cuidadoso planejamento e execução. Ao planejar um estudo de caso deve-se criar o protocolo do estudo de caso, construir um documento que apresenta o planejamento prévio da condução desse método, buscando aumentar a fidedignidade do estudo, com clareza de todos os passos da realização da pesquisa aos pesquisadores (YIN, 2010). Ainda sobre o processo de investigação do estudo de caso, este enfrenta uma situação tecnicamente exclusiva em que haverá mais variáveis de interesse do que dados. Haverá como resultado, o desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Características do estudo de caso: foco sobre eventos contemporâneos; múltiplas fontes de evidências; vários métodos de coleta e análise de dados; utilidade para estudar questões como: por que e como ocorrem determinados fatos; foca nos processos ao longo do tempo e não suas intensidades de frequência ou incidências; estuda o fenômeno em sua conjuntura natural; o pesquisador deve ter uma atitude receptiva e exploratória durante o estudo (YIN 2010). Para Klein et al. (2015), um estudo de caso deve utilizar diferentes fontes de coleta de dados, como documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos, por meio de procedimentos metodológicos.

No momento da coleta de dados, é importante utilizar diversas fontes de evidências que tenham convergência em relação ao conjunto de fatos ou de descobertas; criar um banco de dados e realizar um encadeamento de evidências entre as questões de pesquisa, os dados coletados e as conclusões obtidas (YIN, 2010). Inclusive, para Eisenhardt (1989), o estudo de caso serve para investigar e entender fenômenos ou comportamentos organizacionais.

### 3.1.2.1 Estudo de Casos Múltiplos

A investigação através de estudo de caso pode incluir estudos de caso único ou de casos múltiplos (YIN, 2010). Eisenhardt (1989) define que a utilização de estudos de casos múltiplos serve para a construção de teorias. Nesse sentido, o estudo de casos múltiplos é um processo, no qual inicialmente se escolhem os casos a serem estudados. Desta forma, na seleção de casos, a riqueza de detalhes permite ao pesquisador explorá-los na construção da teoria. Para a autora, não existe um número ideal de casos, mas um o número adequado de casos é de quatro a dez para este método.

Para Yin (2010), um estudo de caso múltiplo é preferível quando for possível sua escolha e também houver recursos disponíveis. É melhor fazer dois estudos de caso do que apenas um, pois os benefícios analíticos de ter dois ou mais estudos de caso podem ser substanciais à pesquisa. Apesar de haver apenas dois casos, pode haver replicação direta e as conclusões analíticas que surgirem dos dois casos serão mais irrefutáveis do que as que surgem de um único estudo de caso trabalhado. No caso dos contextos de ambos se distinguir, há a capacidade de generalização das descobertas. Já no caso de os dois casos contrastarem, as descobertas futuras darão suporte ao constraste que foi presumido. Os resultados podem favorecer a replicação teórica, fortalecendo a validade externa e sendo melhor em relação a um único estudo de caso.

Neste sentido, fizeram parte da pesquisa integrantes de quatro equipes do programa Negócio a Negócio de quatro Instituições de Ensino Superior do estado do Rio Grande do Sul. A escolha de quatro equipes para a pesquisa é confirmada no que Yin (2010) diz sobre isso, ou seja, o número de casos depende do problema de pesquisa, considerando que nem sempre um número maior de estudos de caso significa qualidade de pesquisa, ou seja, é melhor realizar um ou poucos estudos de caso em profundidade, do que um grande número de casos superficialmente. Para esse fim, foi realizada uma investigação na área da aprendizagem organizacional que conforme Flick (2009), pode ser realizada através de pesquisa qualitativa com utilização de estudos de casos múltiplos e entrevistas individuais em profundidade, que foram gravadas em meio eletrônico e transcritas posteriormente.

### 3.2 UNIDADES DE ANÁLISE

Para a realização da pesquisa proposta, as unidades de análise são representadas pelos serviços empresariais intensivos de conhecimento realizados pelos agentes de orientação empresarial das equipes investigadas. Estes agentes fazem parte do programa Negócio a Negócio do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Brasil. No contexto do Rio Grande do Sul foram realizados estudos de caso de quatro equipes que são contratadas em parceria com Instituições de Ensino Superior e que compõem os múltiplos estudos de caso deste estudo.

Aqui, a unidade de análise é a unidade básica de interpretação dos dados. Esta pesquisa pretendeu focar em cada instituição de ensino superior, por programa Negócio a Negócio que é realizado em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, o SEBRAE RS. De acordo com o site do SEBRAE (2016), O Negócio a Negócio é um programa

sem custos para o cliente, de atendimento e orientação empresarial que disponibiliza diagnósticos e recomendações para donos de microempresas. O intuito do programa é auxiliar o empresário nas principais dificuldades diárias de gestão do negócio e indicar outras soluções do SEBRAE alinhadas às suas necessidades.

Por meio do programa Negócio a Negócio, um agente de orientação empresarial realiza duas visitas na empresa e aplica um diagnóstico de gestão básica, abrangendo temas como finanças, operações e mercado. Na segunda visita, sugere soluções para melhoria da empresa. É a prestação de atendimento especializado do SEBRAE, com foco em gestão empresarial, de forma presencial, gratuita e continuada. O Negócio a Negócio já atendeu mais de um milhão de empreendedores individuais e microempresas em todo o país desde a metade do ano de 2009, sendo hoje um dos instrumentos mais relevantes do SEBRAE para o atendimento presencial.

Este programa tem uma penetrabilidade de mercado em termos nacionais, ao ir até as empresas, através do atendimento ativo, *in loco*, personalizado, continuado e gratuito. No estado do Rio Grande do Sul, suas atividades são realizadas por agentes de orientação empresarial de Instituições de Ensino Superior locais e regionais que treinam e coordenam as equipes com o apoio do SEBRAE. Devido à estas características, é um serviço de serviços empresariais intensivos em conhecimento. Para Miles et al. (1995), um dos resultados fornecidos pelos serviços empresariais intensivos em conhecimento são fontes primárias de informação e conhecimento para seus usuários, como consultorias, por exemplo. O que é comercializado são recursos de conhecimento, sejam expertise, sistemas de informação ou relatórios (BODEN; MILES, 2000).

No quadro 3, são apresentados os dados das instituições de ensino superior que tiveram suas equipes investigadas nesta pesquisa. A partir do quadro de número 4, as IES passam a ser identificadas por letras, da seguinte forma: A IES UCS, passa a ser chamada de IES A; A IES IMED passa a ser chamada de IES B; a IES UPF passa a ser chamada de IES C e a IES FACCAT passa a ser chamada de IES D. Isto para serem identificadas como casos nesta dissertação.

Quadro 3 – Dados das IES

<b>IES</b>	<b>IDADE</b>	<b>TIPO</b>	<b>REGIÃO (RS)</b>
UCS	49	Instituição Comunitária de Educação Superior	Nordeste
IMED	12	Instituição de Ensino Superior Privada	Norte
UPF	47	Instituição Comunitária de Educação Superior	Norte
FACCAT	39	Instituição de Ensino Superior	Vale do Paranhana e Região das Hortências

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Nos serviços empresariais intensivos em conhecimento, o conhecimento permanece ligado às práticas dos agentes sociais (BODEN; MILES, 2000). No programa negócio a Negócio, e de acordo com a teoria de Boden e Miles (2000), ocorre a aquisição de conhecimento por meio de uma conexão fornecedor e cliente, mediante um processo interativo de aprendizagem. Para Boden e Miles (2000), no que tange aos serviços intensivos em conhecimento empresarial, há os vários tipos de consultoria em gestão envolvendo estratégias organizacionais e relações humanas (BODEN; MILES, 2000). De acordo com o explicitado anteriormente, percebe-se que o programa Negócio a Negócio pode ser considerado uma consultoria, consultoria que é realizada exclusivamente para microempresas. O que justifica a abordagem da literatura sobre consultoria nesta dissertação.

De acordo com o apresentado no Quadro 3, as organizações participantes do estudo foram as seguintes instituições de ensino superior: UCS – Universidade de Caxias do Sul; FACCAT – Faculdades Integradas de Taquara; UPF – Universidade de Passo Fundo; IMED – Faculdade Meridional de Passo Fundo. Elas foram escolhidas, pois são as instituições de ensino superior que têm equipes de agente de orientação empresarial em plena atividade e são particulares, como a Universidade de Caxias do Sul que é a universidade local, na qual inicialmente surgiu a ideia do estudo. Buscou-se uma diversidade de IES em relação ao tempo que operam o projeto (Quadro 8), até porque a base literária deste estudo é a aprendizagem organizacional. Portanto, o campo de estudo é o programa Negócio a Negócio realizado por estas quatro IES no estado.

Para ser contratada como agente de orientação empresarial, a pessoa deve ser aluna da IES e no mínimo ser aluno de um curso de graduação. Nos quadros 4, 5, 6 e 7 são apresentados o número de alunos entrevistados por curso de cada instituição de ensino superior. Assim é feita a descrição da histórica acadêmico e profissional dos respectivos agentes de orientação empresarial entrevistados.

Quadro 4 – Número de agentes entrevistados por curso na IES A

<b>IES</b>	<b>Curso</b>	<b>Nº de Alunos</b>
A	Administração	04
	Gestão Comercial	02
	Ciências Contábeis	01
	Comércio Exterior	01
	Engenharia Mecânica	01
	Medicina Veterinária	01
	Especialização em Gestão de Marketing	01
	<b>Total de agentes entrevistados</b>	<b>11</b>

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Das IES investigadas, foi constatado que a IES A foi a única IES que contrata os agentes independentemente da graduação que cursam, apesar de 81,81% dos agentes serem alunos de cursos da área de gestão. Todos os alunos desta IES eram alunos da graduação nesta instituição antes de começar a trabalhar como agente de orientação empresarial. Do total de agentes da IES A, cinco já estiveram em outros cursos de graduação na universidade, inclusive um agente já iniciou dois cursos antes do curso atual.

Na IES A, um agente trabalhou anteriormente na área financeira e administrativa onde não tinha contato com o público. Outro agente iniciou sua carreira profissional como menor aprendiz numa indústria moveleira da região onde foi efetivado e teve crescimento de cargos até chegar na área comercial, totalizando seis anos de trabalho. Outro agente trabalhou sempre em escritório na parte administrativa, começou como secretário e foi promovido para as áreas de compras e engenharia. Um agente trabalhou em duas empresas bancárias de um grupo industrial onde realizava análise cadastral e operacional para o crédito dos clientes.

Na IES A, três agentes trabalharam na área de produção de indústrias, a saber: um agente trabalhou durante três anos na indústria metalúrgica, um agente trabalhou na indústria de borracha e vendedor lá e outras empresas de serviços e o terceiro agente trabalhou na indústria de plástico. Ainda no setor industrial, um agente atuou em engenharia de processo, engenharia de produto, estagiou em algumas áreas de administração e na área de cadeia de suprimentos

Na IES A, dos três agentes que trabalharam como estagiários, um trabalhou no zoológico e no aquário da IES e depois trabalhou no comércio. Um agente trabalhou dois anos como estagiário na empresa distribuidora de água da cidade e teve outras experiências de trabalho. O terceiro agente estagiou em algumas áreas de administração além de trabalhar na indústria e já ter sido mencionado anteriormente. E para finalizar, um agente trabalhou em diversas áreas.

No Quadro 5 são apresentados os dados dos agentes da instituição de ensino superior B, ou seja, o número de alunos por curso.

Quadro 5 – Número de agentes entrevistados por curso - IES B

<b>IES</b>	<b>Curso</b>	<b>Nº de Alunos</b>
<b>B</b>	Administração de Empresas	05
	Mestrado em Administração	03
	<b>Total de agentes entrevistados</b>	<b>07*</b>

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

\* a soma total de alunos entrevistados da IES B é sete, pois no momento das entrevistas um aluno cursava graduação e mestrado concomitantemente.

Na IES B, dos sete agentes entrevistados, cinco cursam administração de empresas e três cursam mestrado em administração, isto porque um agente de orientação empresarial cursa os dois cursos concomitantemente. Dos três alunos do mestrado, um é graduado em sistemas de informação, um aluno colou grau em administração e o outro é formado em nutrição. Inclusive, um aluno da administração cursou dois anos de outro curso. Todos os entrevistados já eram alunos da IES B antes de iniciarem seus trabalhos como agente.

Na IES B um aluno foi bancário durante quatro anos numa instituição privada, outro agente trabalhou anteriormente apenas no comércio da família. O terceiro agente entrevistado trabalhou dois anos como vendedor no comércio, após este período iniciou seu estágio em uma empresa de vendas, onde teve a oportunidade de fazer carreira até o cargo de supervisor comandando duas equipes com doze funcionários cada – cobrança e análise de crédito e tele vendas. O quarto agente entrevistado trabalhou três anos como representante de uma operadora de cartão de crédito, trabalhou como supervisor em um projeto de um banco privado, tem uma empresa de consultoria e é professor em outra IES.

O quinto agente entrevistado da IES B trabalhou como vendedor e foi bolsista na própria IES. O sexto agente entrevistado trabalhava na área de gestão e o sétimo agente entrevistado teve como principal atividade anterior trabalhar na área de recursos humanos de uma rede de supermercados da cidade.

No quadro 6 são apresentados os dados dos agentes da instituição de ensino superior C, ou seja, o número de alunos por curso.

Quadro 6 – Número de agentes entrevistados por curso - IES C

<b>IES</b>	<b>Curso</b>	<b>Nº de Alunos</b>
<b>C</b>	Administração de Empresas	04
	Ciências Contábeis	01
	<b>Total de agentes entrevistados</b>	<b>05</b>

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Na IES C há um agente formado em biologia e todos eram alunos da instituição antes de se tornarem agente de orientação empresarial. Dos quatro agentes entrevistados, um agente não trabalhou anteriormente, um agente trabalhou apenas no faturamento e monitoramento em empresa privada de transporte, outro agente ministrava aulas de inglês, o terceiro agente trabalhava informalmente na área de produção da empresa da família e o quarto agente salientou não ter identidade profissional e não ter aguentado trabalhar na secretaria de saúde por causa de seu emocional.

No Quadro 7 são apresentados os dados dos agentes da instituição de ensino superior D, ou seja, o número de alunos por curso.

Quadro 7 – Número de agentes entrevistados por curso na IES D

<b>IES</b>	<b>Curso</b>	<b>Nº de Alunos</b>
D	Administração de Empresas	01
	Ciências Contábeis	03
	Total de agentes entrevistados	04

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Na IES D, o agente que cursa administração cursa publicidade em outra IES na qual atuou como agente de orientação empresarial. Do total de quatro agentes entrevistados, três trabalharam anteriormente na indústria do calçado, na produção e o quarto agente fez alguns estágios, inclusive sendo agente de orientação empresarial em outra IES na região.

### 3.3 CONSULTORIA

A evolução do serviço de consultoria se confunde com a evolução das organizações, quando surgiram as primeiras teorias administrativas. No final do século XIX e início do século XX iniciou a formação de grandes empresas, o que aumentou seu tamanho e complexidade. O desenvolvimento industrial ocorreu de forma irreversível, os primeiros conglomerados industriais desencadearam problemas de ordem organizacional, produtiva e controle. Então, emergiram as primeiras teorias administrativas para práticas e procedimentos na melhoria dos resultados. A partir das décadas de 1980 e 1990, com o sucesso das indústrias japonesas, as práticas e ferramentas dessas empresas passaram a ser referência no mercado. Com o fim do século, disseminou-se a crença de que os consultores exerciam o papel incondicional de desbravadores das então modernas práticas de gestão (CUNHA, 2013).

A consultoria organizacional é o serviço prestado por uma empresa ou por um especialista detentor de conhecimentos e capacidades suficientes para orientar outra organização, com o propósito de aprimorar processos, desenvolver estratégias, e encaminhar soluções a questões de ordens diversas. Esse serviço é realizado com o objetivo de promover mudanças nas organizações clientes, na busca de um melhor posicionamento e de consequentes resultados superiores (CUNHA, 2013). A consultoria organizacional é um serviço prestado por uma pessoa que está em condição de ter influência sobre um indivíduo, grupo ou organização, sem possuir o poder direto para produzir mudanças ou programas de implementação (BLOCK, 1991).

Consultoria organizacional é um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa que se torna responsável em auxiliar aos executivos e aos profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo o controle direto da situação (OLIVEIRA, 2004). A consultoria organizacional é um trabalho de inter-relacionamento e interdependência, no qual o êxito dos resultados gera um vínculo virtuoso que permite a expansão de ambas as partes envolvidas. Estar preparado para mudanças deve ser uma certeza permanente desses profissionais, o que exige uma visão minuciosa e atenta, assim como a análise cada vez mais profunda do mercado (CUNHA, 2013).

### 3.4 SUJEITOS DA PESQUISA

A relação de tipos de indivíduos que foram entrevistados e observados foi assim determinada: agentes de orientação empresarial e demais integrantes da equipe do Negócio a Negócio. Conforme mencionado anteriormente, as equipes entrevistadas para a realização desta pesquisa são integrantes das instituições de ensino superior identificadas como IES A, IES B, IES C e IES D. Esta sequência de nomeação ocorreu pela ordem em que seus agentes de orientação empresarial foram acessados.

Quadro 8 – Equipes selecionadas para o estudo

<b>IES</b>	<b>Município (RS)</b>	<b>Tempo da IES no projeto</b>	<b>Agentes na equipe</b>	<b>Agentes entrevistados</b>	<b>Coord.</b>	<b>Coordenação entrevistados</b>
A	Caxias do Sul	07 anos	11	11	04	04
B	Passo Fundo	04 meses	11	07	04	02
C	Passo Fundo	03 anos	11	05	04	04
D	Taquara	06 anos	18	06	04	04
<b>Total</b>	-	-	<b>51</b>	<b>27</b>	<b>16</b>	<b>14</b>

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

A seguir, são apresentados os dados dos indivíduos que foram entrevistados, separados em quadros por relação de agentes e coordenação e equipe de apoio, por IES.

Quadro 9 – Agentes entrevistados da IES A

<b>Agente</b>	<b>Tempo no Projeto</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>
Agente 01	03 meses	F	29
Agente 02	01 ano e 02 meses	F	24
Agente 03	01 ano e 02 meses	M	23
Agente 04	01 ano e 02 meses	M	31
Agente 05	03 meses	F	28
Agente 06	01 ano	M	28
Agente 07	01 ano	F	25
Agente 08	01 ano e 01 mês	M	43
Agente 09	01 ano e 02 meses	F	22
Agente 10	01 ano	M	20
Agente 11	05 meses	M	24

Fonte: Desenvolvido pela autora (2016).

Apesar da atuação da IES A há sete anos no projeto Negócio a Negócio, sua equipe foi renovada em 2015 por orientação interna da universidade.

Quadro 10 – Coordenação e equipe de apoio entrevistadas da IES A

<b>Cargo</b>	<b>Tempo no Projeto</b>	<b>Sexo</b>	<b>Cargo</b>
Supervisor	07 anos	M	Supervisor
Tutor	02 anos	M	Tutor
Monitor	01 ano e 01 mês	F	Monitora
Secretário	02 anos e 07 meses	F	Secretário

Fonte: Desenvolvido pela autora (2016).

Quadro 11 – Agentes entrevistados da IES B

<b>Agente</b>	<b>Tempo no Projeto</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>
Agente 01	04 meses	F	19
Agente 02	02 meses	F	31
Agente 03	13 dias	M	24
Agente 04	01 mês	M	26
Agente 05	03 meses	M	21
Agente 06	02 meses	F	28
Agente 07	04 meses	M	25

Fonte: Desenvolvido pela autora (2016).

A IES B iniciou suas atividades há apenas quatro meses.

Quadro 12 – Coordenação e equipe de apoio entrevistadas da IES B

<b>Cargo</b>	<b>Tempo no Projeto</b>	<b>Sexo</b>	<b>Cargo</b>
Supervisor	04 meses	M	Supervisor
Tutor	04 meses	F	Tutora

Fonte: Desenvolvido pela autora (2016).

Quadro 13 – Agentes entrevistados da IES C

<b>Agente</b>	<b>Tempo no Projeto</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>
Agente 01	01 dia	F	18
Agente 02	02 meses	F	28
Agente 03	03 meses	M	28
Agente 04	03 anos	M	25
Agente 05	06 meses	F	19

Fonte: Desenvolvido pela autora (2016).

Quadro 14 – Coordenação e equipe de apoio entrevistadas da IES C

<b>Cargo</b>	<b>Tempo no Projeto</b>	<b>Sexo</b>	<b>Cargo</b>
Coordenador	04 meses	F	Coordenador
Tutor	04 meses	F	Tutor
Secretário	03 anos	F	Secretário
Monitor	02 anos e 06 meses	M	Monitor

Fonte: Desenvolvido pela autora (2016).

A IES C teve sua coordenação alterada há quatro meses.

Quadro 15 – Agentes entrevistados da IES D

<b>Agente</b>	<b>Tempo no Projeto</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Curso</b>
Agente 01	05 anos	M	28	Ciências Contábeis
Agente 02	04 anos	M	33	Ciências Contábeis
Agente 03	05 anos	M	27	Publicidade
Agente 04	02 anos	F	32	Ciências Contábeis

Fonte: Desenvolvido pela autora (2016).

Quadro 16 – Coordenação e equipe de apoio entrevistadas da IES D

<b>Cargo</b>	<b>Tempo no Projeto</b>	<b>Sexo</b>	<b>Cargo</b>
Coordenador	05 anos	M	Coordenador
Supervisor	05 anos	M	Supervisor
Monitor	04 anos	F	Monitora
Secretário	02 meses	F	Secretária

Fonte: Desenvolvido pela autora (2016).

Portanto, por mais similaridades que algumas IES apresentem, há particularidades pontuais como o tempo da IES no projeto Negócio a Negócio, tempo médio dos agentes de orientação empresarial no projeto Negócio a Negócio e tempo da coordenação e pessoal de apoio na equipe.

### 3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A pesquisa qualitativa utiliza vários métodos, bem como variadas fontes de informação. A coleta de dados pode atingir seis fontes de dados: análise documental, registros em arquivos, entrevistas, observação direta (não participante), observação participante e artefatos físicos, e pode haver combinação de diferentes formas (GODOY, 2006). No estudo de caso, normalmente o pesquisador utiliza uma variedade de dados coletados em momentos distintos, com o uso de variadas fontes de observação. As técnicas fundamentais da coleta de dados são a observação e a entrevista. O pesquisador pode produzir relatórios que apresentam um estilo mais informal, narrativo, ilustrado com citações, exemplos e descrições fornecidos pelos sujeitos, podendo utilizar fotos, desenhos, colagens ou outro tipo de material que o auxilie na transmissão do caso (GODOY, 1995).

Na década de mil novecentos e sessenta, surgiu a expressão saturação teórica criada por Glaser e Strauss (1967). A natureza de indução da pesquisa qualitativa exige a busca por informações até o ponto definido como ponto de saturação no qual o pesquisador insiste no estudo com mais partícipes enquanto os dados novos continuam a emergir (KUZEL, 1999). Uma pesquisa ocorre a partir de questões, sendo possível estabelecer os dados necessários e suficientes para respondê-la, nesse sentido se usa a saturação teórica (PIRES, 2008). A saturação ocorre quando o pesquisador constata dispor dos dados suficientes e necessários para responder a pesquisa em questão. Quando a amostragem por saturação teórica ocorre não há necessidade de entrevistar novos participantes.

Ao ocorrer certa redundância ou repetição nos dados obtidos pela pesquisa, o pesquisador pode decidir que ocorreu a saturação teórica e que não é mais necessário incluir outros partícipes (GLASER; STRAUSS, 1967; DENZIN; LINCOLN, 1994). Para haver uma amostra homogênea, são necessários de cinco a oito participantes, já no caso de uma amostra heterogênea, são necessários de doze a vinte, o que permite maximização de variação na amostra (KUZEL, 1999). Portanto, a definição da quantidade de indivíduos entrevistados foi realizada por saturação teórica.

#### **3.5.1 Triangulação de Dados, Qualidade, Validade e Confiabilidade.**

A triangulação de dados permite ao investigador uma maior certeza em suas análises, com a utilização de métodos distintos, ao reuni-los de forma específica e por poder examiná-

los com métodos variados, no intuito de poder ser aproveitados por outros pesquisadores para estudos parecidos (FLICK, 2009). Gibbs (2009) diz que ao obter mais de uma visão diferente sobre um tema, pode-se obter uma visão precisa, ou mais precisa. De acordo com Lakatos e Marconi (2011) a técnica da triangulação consiste na combinação de diversas metodologias no estudo de um determinado fenômeno. A triangulação objetiva abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do fato estudado.

A triangulação propicia a obtenção a partir de duas ou mais fontes de informação, dados referentes ao mesmo acontecimento para aumentar a confiabilidade das informações. Para haver validade no estudo de casos, utiliza-se a triangulação de dados que é utilização de diferentes tipos de medidas para fornecer verificações repetidas. Podendo ser pessoas, locais, tempo como fonte de dados; métodos; pesquisador; tipos de dados e teoria. A triangulação auxilia a obtenção de diferentes vieses, na busca de complementação e identificação de realidades distintas. Na validade é desenvolvida a explanação e a verificação da adequação à descrição (YIN, 2010). Farmer et al. (2006) afirmam que o método de triangulação é utilizado para comprovar validade de pesquisas científicas, onde a validade refere-se à capacidade que os métodos utilizados propiciam o alcance confiável dos seus objetivos.

Há qualidade e confiabilidade em uma pesquisa de abordagem qualitativa, por sua clareza, coerência e comunicação (ROCHA-PINTO; FREITAS; MAISONNAVE, 2008). A confiabilidade do processo será maior na medida do detalhamento da documentação de todos os processos realizados durante a pesquisa (FLICK, 2009). Para Kirk e Miller (1986), a confiabilidade refere-se à preservação de que outro pesquisador poderá realizar uma pesquisa equivalente e obterá resultados aproximados. Para Stake (2011), os pesquisadores qualitativos triangulam suas evidências para chegar aos significados corretos e para ter mais confiança de que a evidência é forte. A mais simples delas, provavelmente, é observar e observar inúmeras vezes novamente. A triangulação também é o ato de verificar com os envolvidos, como perguntar para um indivíduo citado se ele realmente disse aquilo.

A seguir, apresentam-se duas formas de triangulação utilizadas nesta dissertação.

Quadro 17 – Triangulação de indivíduos e métodos de coleta

IES	Indivíduos	Entrevista	Perguntar e perguntar novamente	Observação	Observação em Reunião	Análise Documental
A, B, C e D	Agente	X	X	X		
A, B, C e D	Coordenação	X	X	X		
A, B, C e D	Equipe de Apoio	X	X	X		
A					X	X

Fonte: Desenvolvido pela autora (2016).

Quadro 18 – Triangulação do processo de coleta de dados

Processo de coleta de dados	Operacionalização
Entrevistas semiestruturadas	Roteiro de entrevistas apresentado no quadro 19, realizadas presencialmente. Roteiro de entrevistas apresentado no quadro 20, realizadas presencialmente.
Observação	Observação durante uma reunião de equipe.
Pesquisa de Documentos	Acesso a site do SEBRAE, das IES e ao material de trabalho do agente.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

### 3.5.2 Entrevistas em Profundidade

Para Yin (2010), a entrevista é uma das fontes mais importantes para o estudo de caso. Por fornecer informação, deve ser focada e obedecer a um determinado conjunto de questões de um roteiro semiestruturado. A entrevista em profundidade permite maior interação entre o pesquisador e o entrevistado, dura mais tempo do que a entrevista focada e o entrevistado pode propor seus próprios *insights* sobre as situações. Para Flick (2009), a entrevista é considerada um dos métodos predominantes na pesquisa qualitativa. Segundo Yin (2010), uma das fontes mais importantes de informação para um estudo de caso são as entrevistas. Elas são fontes essenciais de informação para o estudo de caso, parecem conversas guiadas e não investigações estruturadas. Apesar de o pesquisador utilizar uma linha consistente de investigação, é provável que o fluxo real de questões nas entrevistas de estudo de caso seja fluído e não rígido.

A entrevista semiestruturada tem ênfase num assunto sobre o qual se escreve um roteiro com perguntas principais, complementadas por questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista, o que propicia a emergência de informações de forma mais livre, permitindo que as respostas não sejam condicionadas a uma padronização de alternativas (MANZINI, 2003). Para Malhotra (2011) e Godoy (2006), a utilização destas entrevistas semiestruturadas permitem compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse, assim como de que maneira estes fundamentam suas opiniões. Para Bardin (2011), há várias formas de realizar uma entrevista e independentemente da técnica escolhida para a entrevista, devem ser registradas e integralmente transcritas (a incluir: hesitações, silêncio, risos, bem como estímulos do entrevistador).

A entrevista em profundidade semiestruturada é utilizada para compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e às situações relativas ao tema de interesse e perceber de que maneira estes alicerçam suas opiniões (GODOY, 2006). No que tange à validação de instrumentos de medidas, as técnicas mais conhecidas são: validade de conteúdo; validade de aparência; validade de critério e validade de construto (MARTINS, 2006). A validade de conteúdo é a determinação da representatividade de itens que expressam um conteúdo, baseada no julgamento de especialistas em uma área específica (RUBIO, 2003). Para a realização das entrevistas individuais em profundidade, houve o desenvolvimento de um instrumento de coleta de dados estruturado na aprendizagem organizacional com embasamento na revisão de literatura.

Para a realização das entrevistas em profundidade, foi desenvolvido um instrumento de coleta estruturado na aprendizagem organizacional. Este instrumento foi estruturado a partir da bibliografia estudada para esta dissertação e validado com os especialistas no momento da qualificação do projeto de dissertação. Quanto ao roteiro e sua relação com os objetivos da pesquisa, apresenta-se a seguir o quadro 19 que possui as perguntas selecionadas para atender aos objetivos específicos deste estudo. As entrevistas foram gravadas com a autorização dos entrevistados e transcritas pela pesquisadora. Para Yin (2010), o uso de dispositivos de gravação é uma questão de preferência do pesquisador, cujo entrevistado deve estar ciente e de acordo para que isso não seja um incômodo no momento da realização da entrevista.

Quadro 19 – Roteiro básico de questões para os entrevistados - agentes, coordenação e pessoal de apoio

(continua)

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Agentes de Orientação Empresarial</b>	<b>Coordenação e Pessoal de Apoio</b>	<b>Autores De Base</b>
<p>Analisar como ocorre a aprendizagem individual e grupal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fale sobre a sua história acadêmica e profissional que antecede este trabalho.</li> <li>- Como você aprende a rotina do trabalho?</li> <li>- Fale sobre as formas de aprendizagem que identifica no seu dia a dia.</li> <li>- Para você a aprendizagem ocorre de maneira individual ou em grupo? Fale sobre o seu desenvolvimento na equipe.</li> <li>- Suas experiências pessoais o auxiliaram a desenvolver a aprendizagem? De que forma?</li> <li>- Você aprende com seus colegas? Explique como isso ocorre.</li> <li>- Comente como novas ideias são recebidas pelo grupo.</li> <li>- Na sua opinião, como são tomadas as decisões na equipe?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como você percebe a aprendizagem dos agentes?</li> <li>- Fale sobre as formas de aprendizagem do agente que você identifica no seu dia a dia.</li> <li>- No teu entendimento, a aprendizagem ocorre de maneira individual ou em grupo?</li> <li>- No teu entendimento, as experiências pessoais os auxiliam a desenvolver a aprendizagem? De que forma?</li> <li>- Você percebe o aprendizado dos agentes entre colegas?</li> <li>- Comente como novas ideias são recebidas pelo grupo.</li> <li>- Na sua opinião, como são tomadas as decisões na equipe?</li> </ul>	<p>ANTONELLO (2011);            RYAN (1996);            KOLB (1984);            ARGYRIS (2006);            PAWLOWSKY (2001);            EDMONDSON (2002);            WEICK (1993);            ANTONACOPOULOU (2001);            (BOUD; GARRICK, 1998);            HENRY (1989);            DIXON (1999);            GODOI, FREITAS E CARVALHO (2011);            VASCONCELOS E MASCARENHAS (2007);            EDMONDSON (1999);            EASTERBY-SMITH; ARAÚJO (2001);</p>
<p>Identificar as características individuais facilitadoras para a aprendizagem grupal;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ocorre troca de aprendizado entre os agentes?</li> <li>- Como isto ocorre?</li> <li>- São características individuais?</li> <li>- Quais são estas características individuais que propiciam a aprendizagem grupal?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ocorre troca de aprendizado entre os agentes?</li> <li>- Como isto ocorre?</li> <li>- São características individuais?</li> <li>- Quais são estas características individuais que propiciam a aprendizagem grupal? Como acontece?</li> </ul>	<p>PAWLOWSKY (2001);            KOLB (1984);            KIM, (1998) e            DIXON (1999).</p>

(conclusão)

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Agentes de Orientação Empresarial</b>	<b>Coordenação e Pessoal de Apoio</b>	<b>Autores De Base</b>
<p>Descrever o desenvolvimento de processos formais e informais para a aprendizagem.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fale sobre como é o trabalho do agente de operações.</li> <li>- Fale sobre o ambiente de trabalho na equipe e nas empresas.</li> <li>- Como os cursos oferecidos contribuem para a aprendizagem, como eles são associados às experiências adquiridas e às conversas/trabalhos com outros agentes?</li> <li>- Conte um fato extremamente positivo e outro extremamente negativo referente ao trabalho de agente.</li> <li>- Como ocorre a aprendizagem nos momentos informais?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fale sobre como é o trabalho do agente de orientação.</li> <li>- Fale sobre o ambiente de trabalho na equipe.</li> <li>- Conte um fato extremamente positivo e outro extremamente negativo referente ao trabalho de agente.</li> </ul>	<p>GERBER (2006); ANTONELLO (2005); ANTONELLO (2011); MALCOLM, HODKONSON E COLLEY (2003); MARSICK E WATKINS (1997); DUTRA (2001); DOS-SANTOS et al. (2013); MARSICK E WATKINS (1990);</p>
<p>Identificar os resultados da mudança de aprendizagem.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fale sobre seu envolvimento em processos de aprendizagem propiciados pela gestão.</li> <li>- A supervisão permite mudanças na realização das atividades? Como ocorre?</li> <li>- Como sua aprendizagem é aplicada nas empresas? Como isso evolui?</li> <li>- Como a aprendizagem evoluiu desde o início?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fale sobre o envolvimento do agente em processos de aprendizagem propiciados pela gestão.</li> <li>- A supervisão permite mudanças na realização das atividades?</li> <li>- Como a aprendizagem evoluiu desde o início?</li> </ul>	<p>LEVITT E MARCH (1988); HENRY (1989); TAKAHASHI (2015); TAKAHASHI E FISCHER (2009); CALDEIRA E GODOY (2012).</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Quadro 20 – Roteiro básico de questões para os entrevistados - empresários

Objetivos Específicos	Empresários	Autores De Base
Identificar os resultados da mudança de aprendizagem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Você aprendeu algo com o agente? Conte como aconteceu.</li> <li>- O que você aprendeu com o agente? Como isso contribuiu com o seu negócio? Isso te ajudou?</li> <li>- O que não contribuiu?</li> <li>- Que mudanças ocorreram a partir da vinda do agente? Como elas ocorreram?</li> <li>- O que você percebe que ele tem aprendido com você?</li> <li>- O que você tem aprendido com o agente desde o início?</li> <li>- O que mudou na sua empresa com a entrada do agente?</li> <li>- O que você aprendeu? Como isso te ajudou?</li> <li>- Isto te ajuda?</li> </ul>	LEVITT E MARCH (1988); HENRY (1989); TAKAHASHI (2015); TAKAHASHI E FISCHER (2009); CALDEIRA E GODOY (2012).

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

As entrevistas aos agentes de orientação empresarial e aos membros integrantes de suas respectivas equipes foram realizadas de setembro a dezembro de 2016. Na IES D, o tempo médio das entrevistas foi de doze minutos, o maior tempo de entrevista foi dezesseis minutos e o menor tempo foi de aproximadamente sete minutos. Na IES B, o tempo médio das entrevistas foi de quinze minutos, o maior tempo de entrevista foi vinte e dois minutos e o menor tempo foi aproximadamente sete minutos.

Na IES A, o tempo médio das entrevistas foi de aproximadamente treze minutos, a maior entrevista durou cerca de vinte e cinco minutos e a menor entrevista durou cerca de sete minutos. Na IES C, o tempo médio das entrevistas realizadas foi quatorze minutos, a maior entrevista durou cerca de vinte e dois minutos e a menor entrevista durou aproximadamente oito minutos. A relação dos tempos de entrevista e seus métodos com cada respondente podem ser visualizados no Quadro 21.

Quadro 21 – Tempos e métodos utilizados nas entrevistas

<b>IES</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tempo de duração da entrevista (minutos)</b>	<b>Método</b>
D	Coordenador	12:38	Presencial
D	Supervisor	11:10	Presencial
D	Monitor	11:37	Presencial
D	Secretário	06:53	Presencial
D	Agente 01	11:46	Presencial
D	Agente 02	16:16	Presencial
D	Agente 03	13:22	Presencial
D	Agente 04	13:14	Presencial
B	Agente 01	11:35	Presencial
B	Agente 02	21:56	Presencial
B	Agente 03	15:43	Presencial
B	Agente 04	18:36	Presencial
B	Agente 05	11:41	Presencial
B	Agente 06	11:46	Presencial
B	Agente 07	09:39	Presencial
B	Supervisor	06:41	Presencial
B	Tutor	07:46	Presencial
A	Agente 01	24:37	Presencial
A	Agente 02	13:48	Presencial
A	Agente 03	16:29	Presencial
A	Agente 04	07:02	Presencial
A	Agente 05	15:23	Presencial
A	Agente 06	09:09	Presencial
A	Agente 07	08:02	Presencial
A	Agente 08	11:59	Presencial
A	Agente 09	08:59	Presencial
A	Agente 10	07:37	Presencial
A	Agente 11	24:53	Presencial
A	Supervisor	12:31	Presencial
A	Tutor	19:29	Presencial
A	Monitor	08:42	Presencial
A	Secretário	11:00	Presencial
C	Agente 01	07:40	Presencial
C	Agente 02	16:16	Presencial
C	Agente 03	21:33	Presencial
C	Agente 04	11:34	Presencial
C	Agente 05	13:34	Presencial
C	Coordenador	13:17	Presencial
C	Tutor	13:23	Presencial
C	Secretário	13:26	Presencial
C	Monitor	17:45	Presencial

Fonte: Desenvolvido pela autora (2016).

Uma das IES não permitiu a abordagem aos empresários, por isso a pesquisa não foi

realizada e não foram entrevistados empresários atendidos pelos agentes de orientação empresarial da IES B, pois a IES estava atuando no projeto Negócio a Negócio há apenas quatro meses, o que não permitiu haver dois ciclos (dois anos) de atendimento até o término da coleta de dados para esta pesquisa.

A técnica da observação normalmente é combinada com a entrevista. Procura-se, em trabalhos de caráter qualitativo, realizar várias entrevistas, curtas e rápidas, conduzidas no ambiente natural e num tom informal. Para isso, a entrevista poderá ser gravada, caso houver concordância do entrevistado, ou se pode fazer anotações. A gravação, obviamente, torna os dados obtidos mais precisos (GODOY, 1995). Sobre a coleta de dados através da observação, tratar-se-á a seguir.

### **3.5.3 Observação direta**

A técnica da observação tem papel fundamental para o estudo de caso, pois realizar a observação, se pode apreender aparências, eventos e/ ou comportamentos. Baseado nos objetivos da pesquisa e num roteiro de observação, o investigador busca ver e registrar o máximo de ocorrências que interessam ao seu trabalho (GODOY, 1995). Pela observação direta é possível verificar aparências, eventos e comportamentos que muitas vezes são imperceptíveis durante o processo de entrevista. Frequentemente esta técnica é combinada com a entrevista e utilizada em estudos de casos qualitativos (MALHOTRA, 2011). O observador deve ter uma perspectiva de totalidade, clareza de seu interesse e sua observação deve ser precisa. O conteúdo das observações envolve uma parte descritiva do que ocorre no campo e uma parte reflexiva, que inclui os comentários pessoais do pesquisador durante a coleta de dados (GODOY, 1995).

Para Malhotra (2011), a observação direta abrange detalhes como expressões utilizadas com maior ênfase sobre determinado assunto, aparências, desconforto gerado pela própria conversa, eventos e comportamentos, sendo muitos deles imperceptíveis durante o processo de entrevista. Para Yin (2010), a observação direta não participante inclui observações realizadas durante as visitas às empresas selecionadas para a investigação e as observações na própria realização das entrevistas. O registro das observações é normalmente realizado por meio de anotações escritas. A combinação das anotações com o material obtido das gravações pode ser utilizada (GODOY, 1995).

### 3.5.4 Pesquisa Documental

A pesquisa documental é semelhante à pesquisa bibliográfica, sua diferença é a natureza das fontes de dados (GIL, 2011). De acordo com Godoy (1995), a ideia de se incluir o estudo de documentos na pesquisa qualitativa pode parecer estranha, pois este tipo de investigação não se reveste de todos os aspectos básicos que identificam os trabalhos dessa natureza. A abordagem qualitativa não é rigidamente estruturada pois permite que a imaginação e a criatividade levem os pesquisadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques. A pesquisa documental pode representar um caráter inovador ao trazer contribuições importantes no estudo de determinados temas. Inclusive, os documentos normalmente são considerados relevantes fontes de dados para outros tipos de estudos qualitativos.

Para Godoy (1995), o trabalho de pesquisa envolve o contato direto do pesquisador com o grupo de pessoas que será estudado, e esquece-se que os documentos constituem uma rica fonte de dados. Para Gil (2011) e Godoy (1995), a pesquisa documental é o exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas e/ ou interpretações complementares. Para Gil (2011), a pesquisa documental permite obter informações referentes à estrutura e à organização das empresas, por basear-se em materiais sem tratamento analítico e é definida como aquela que utiliza de material interno à organização. Para Yin (2010), a identificação e análise documental fortalecem e valorizam as evidências. Se a evidência documental for contraditória, ocorre a necessidade de investigar profundamente a coleta de dados.

A pesquisa documental ocorre pelo acesso ao material documental interno à organização, para isso, analisam-se documentos institucionais, revistas, catálogos, registros estatísticos, site, entre outras fontes fornecidas pelos partícipes, por ser a representação concentrada da informação para a consulta e armazenagem sob uma forma variável, o que facilita o acesso ao observador de tal forma que se obtenha o máximo de informação, com o máximo de adequação (BARDIN, 2011). Na pesquisa documental são utilizados todos os tipos de documentos, como por exemplo, assentamento, autorização e comunicação (GIL, 2010).

Para Godoy (1995), a palavra documentos deve ser entendida de forma vasta, incluindo os materiais escritos, como jornais, revistas, diários, obras literárias, científicas e técnicas, cartas, memorandos e relatórios; as estatísticas que produzem um registro ordenado e regular de vários aspectos da vida de uma sociedade; e os elementos iconográficos como sinais, grafismos, imagens, fotografias e filmes. Nesta dissertação a pesquisa documental foi realizada através da investigação de documentos utilizados pelo agente do programa Negócio a Negócio

como uma fonte de informações que posteriormente compõe a triangulação de dados, acesso ao site do SEBRAE e acesso aos sites das IES participantes desta pesquisa.

### 3.6 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Na pesquisa, o pesquisador evita ir a campo com um conjunto predefinido de construtos ou de instrumentos para medir a referida realidade. O pesquisador muitas vezes deriva seus construtos a partir do trabalho de campo, visando captar aquilo que é mais significativo de acordo com a perspectiva das pessoas no contexto pesquisado. Sendo permitido aos participantes a utilização de suas próprias palavras, expressões e imagens, apoiados em seus próprios conceitos e experiências (SACCOL, 2009). Organizar e analisar todo o material obtido na pesquisa, por meio de documentos, observações e entrevistas não é uma tarefa fácil, exigindo o domínio de uma metodologia bastante complexa da qual a análise de conteúdo faz parte (GODOY, 1995).

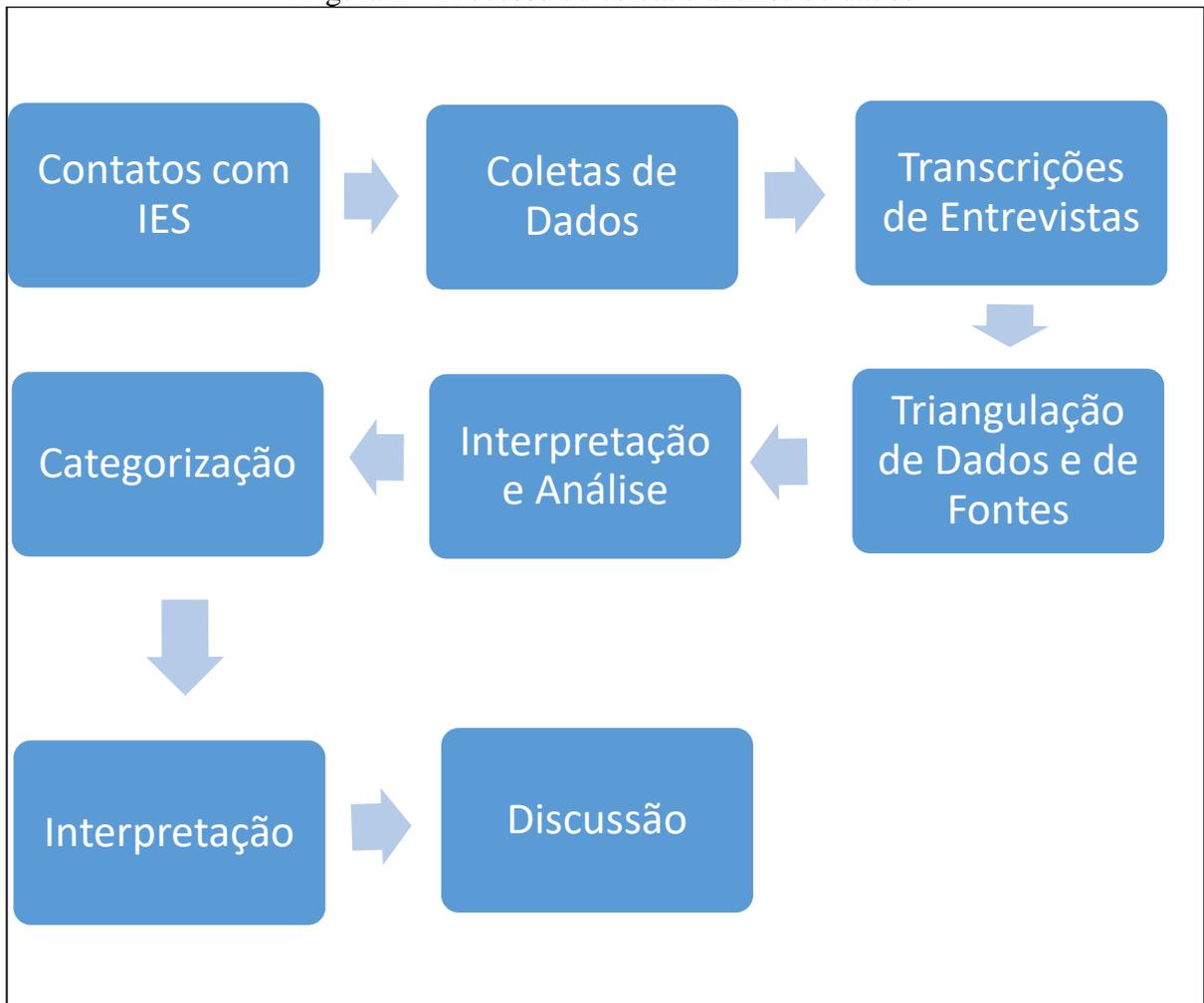
Bardin (2011) indica sistematizar a leitura das transcrições para então interpretá-las. Inicialmente deve ser feita uma análise temática, dividindo o texto em temas principais, revelados pelas categorias que estão em análise. Depois, deve-se perceber as características associadas ao tema central que são reveladas a partir da fala dos entrevistados que caracterizam o tema de investigação, extraindo seus significados. Depois, deve ocorrer a análise sequencial, onde serão inseridas as sequências como introdução e fechamento do tema. A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de comunicação e análise, que visam obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a interferência de conhecimentos referentes às condições de produção e recepção dessas mensagens.

A interpretação dos dados é a principal etapa de um projeto de pesquisa (BARDIN, 2011). A análise de conteúdo é considerada uma forma de tratamento de dados, que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2005). Na etapa de categorização, podem ser empregados dois processos, um denominado de modelo de análise *a priori* e o outro processo denominado de análise *a posteriori*.

Nesta pesquisa, utilizou-se o processo de análise *a posteriori* que é o sistema de categorias onde estas não são fornecidas antecipadamente e o analista identifica as categorias ao percorrer o trajeto da análise, ou seja, a categoria é nomeada no final da operação. Nesta categorização as categorias não são nomeadas conforme uma teoria previamente definida, mas o pesquisador vai, posteriormente, confrontar os dados obtidos com um referencial teórico

(BARDIN, 2011). Aqui, as categorias emergiram no decorrer da análise de conteúdo realizada com o auxílio do *software* NVivo versão 11 que possibilitou a categorização e consequente geração de atributos. O processo de coleta e análise dos dados ocorreu de acordo com a figura 1, com o início em seu lado superior esquerdo.

Figura 1 – Processo de coleta e análise de dados



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

A partir de contato prévio com cada uma das Instituições de Ensino Superior, foram realizadas as visitas *in loco*. Na Universidade de Caxias do Sul, o coordenador do programa permitiu a visita num dia de reunião de equipe para que todos os agentes pudessem ser entrevistados e solicitou verbalmente que todos contribuíssem com esta pesquisa de dissertação de mestrado. No primeiro dia, foram realizadas 11 entrevistas. Em virtude da não realização das outras quatro entrevistas neste único dia, houve necessidade de retorno num dia mais adequado para realizar as entrevistas que faltaram. Segundo a percepção da pesquisadora e indiferentemente das entrevistas serem realizadas a sós ou na sala com os demais integrantes,

houve tranquilidade dos respondentes em atender à esta demanda e todos autorizaram a gravação da entrevista.

Apesar de não ser possível ter acesso aos documentos internos de gestão, foi viável a participação em uma reunião da equipe, na qual se teve a conveniência de observar a oportunidade de participação de todos os integrantes em um ambiente de interação e cooperação. Foi observado que a cooperação compõe o perfil da gestão que inclusive propiciou a realização das entrevistas a todos os integrantes de sua equipe, se colocando à disposição para sanar quaisquer dúvidas ou mesmo auxiliar no que fosse necessário.

Na IES B a visita para o primeiro contato ocorreu presencialmente e houve plena aceitação pelo tutor e seu supervisor para que a IES aderisse a esta pesquisa. O tutor prontamente respondeu à entrevista e agendou outra entrevista para o dia seguinte de acordo com a disponibilidade dos agentes, visto que alguns trabalham em outros municípios distantes de Passo Fundo. As entrevistas dos seis de 11 agentes ocorreram no decorrer de outros três dias de retorno à cidade para esta finalidade. Todas as visitas foram agendadas pelo tutor que coordenou este processo, inclusive as entrevistas foram realizadas em uma sala privada na biblioteca da IES na qual os agentes colaboraram por meio de entrevistas mais longas do que os entrevistados das outras IES. O secretário não quis ser entrevistado e não houve acesso à documentação da gestão do projeto. Todos permitiram a gravação da entrevista.

Quanto às entrevistas realizadas na IES C, o coordenador permitiu a realização de todas as entrevistas possíveis no mesmo dia em que foi realizado o segundo contato telefônico. As demais entrevistas foram realizadas em um dia de reunião de equipe, à qual não foi permitida a participação da pesquisadora. Foi possível entrevistar cinco dos 11 agentes desta equipe e todos os integrantes de sua equipe de coordenação e apoio, totalizando nove entrevistados. As primeiras cinco entrevistas aconteceram em dois dias consecutivos. Todos os entrevistados concordaram em ser suas respostas gravadas.

Inclusive, na IES C, o coordenador do programa Negócio a Negócio propiciou a entrevista a um agente que ainda não havia iniciado seus atendimentos e apesar de haver combinado o retorno a Passo Fundo, ocorreu autorização apenas para abordá-los no corredor antes ou após a reunião, o que restringiu o acesso aos agentes de orientação empresarial. Apesar destas restrições e de não poder ter acesso à documentação solicitada, foram realizadas excelentes entrevistas. Todos os entrevistados concordaram em ter suas entrevistas gravadas para futura transcrição.

Antes de visitar a IES D, foi realizado contato telefônico e marcada uma reunião com o coordenador do projeto Negócio a Negócio. Na data desta reunião foi possível entrevistar a

coordenação, sua equipe de apoio e quatro dos 18 agentes, que somaram oito entrevistas, o que foi suficiente para haver saturação teórica. O coordenador do projeto colaborou para que essas entrevistas fossem realizadas neste mesmo dia e em uma sala ao lado da sala do projeto Negócio a Negócio. Foi perceptível o entrosamento, a confiança e a parceria dos integrantes desta equipe, cujos entrevistados colaboraram e permitiram a gravação de suas entrevistas.

Com a posse das gravações das entrevistas, suas respectivas anotações, as anotações das observações e o material de trabalho do agente de orientação empresarial, foi iniciado o processo de transcrição das entrevistas. Estas entrevistas foram transcritas presencialmente com a utilização do *software Listen N Write Free* obtido gratuitamente na internet. Este *software* permitiu agilidade nas transcrições por retornar a gravação a alguns segundos antes da última pausa da gravação o que permitiu um melhor esclarecimento de algumas palavras e frases.

Após a transcrição de todas as entrevistas realizadas, foi possível categorizá-las por meio do *software NVIVO* versão 11 adquirido pela pesquisadora para esta finalidade. Inicialmente as entrevistas foram carregadas no programa e nomeadas como casos, também houve a construção de classificações por estudo de caso, por indivíduos, como agentes e coordenação e diversas outras pertinentes a análise destes dados conforme pode ser observado na análise de dados desta dissertação.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com o objetivo de analisar a contribuição da interação entre a aprendizagem individual e a aprendizagem grupal para as mudanças nos resultados de aprendizagem organizacional dos agentes de orientação empresarial nos serviços empresariais intensivos em conhecimento, foram construídos quatro estudos de casos, nos quais foram realizadas entrevistas, observações e análise documental.

A primeira seção apresenta a análise da ocorrência da aprendizagem individual e grupal nas equipes investigadas. A segunda apresenta a identificação das características individuais facilitadoras para a aprendizagem grupal. A terceira seção descreve o desenvolvimento de processos formais e informais para a aprendizagem. A quarta seção identifica os resultados da mudança de aprendizagem e a quinta seção demonstra os resultados da análise sobre como as características dos serviços empresariais intensivos de conhecimento interferem nos processos formais e informais de aprendizagem.

### 4.1 APRENDIZAGEM NOS NÍVEIS INDIVIDUAL E GRUPAL

Esta seção foi elaborada com o objetivo de responder ao primeiro objetivo específico desta dissertação que é analisar como ocorre a aprendizagem individual e grupal dos agentes de orientação empresarial. Inicialmente apresentam-se os resultados da percepção sobre a aprendizagem do agente de orientação empresarial; após, são apresentadas as categorias emergentes da aprendizagem individual e grupal. Ao retomar a literatura desta dissertação e com os resultados das entrevistas foi possível responder a este objetivo específico, conforme explicação a seguir.

Por mais que este estudo não tenha como pilar a aprendizagem organizacional, tanto a aprendizagem individual quanto a grupal acontecem neste cenário. De acordo com Takahashi (2015), a aprendizagem organizacional é um processo dinâmico ao envolver as ações individual e coletiva e a memória organizacional. Pode-se compreender a aprendizagem na organização ao escolher o estudo de um único indivíduo, de um grupo de indivíduos ou da organização como um todo. Para Kim (1998), a aprendizagem organizacional é mais complexa e dinâmica do que uma ampliação da aprendizagem individual, ou seja, este nível aumenta ao passar de um indivíduo para um conjunto de indivíduos diferentes. Questões de motivação e competência compõem a aprendizagem humana e tornam-se duplamente mais complicadas dentro das organizações.

A intensidade de frequência ou incidência do número de respostas não indica o grau de importância do que foi respondido (YIN, 2010). Quando os respondentes desta pesquisa foram questionados sobre como ocorre a aprendizagem, foram obtidas respostas para três formas de aprendizagem, ou seja, individual, grupal e individual e grupal.

Aprender, na situação individual, significa adquirir competências de desempenho devido ao envolvimento num processo contínuo de aprendizagem. Assim, a aprendizagem não é exclusivamente mera reprodução, também é reformulação e renovação do conhecimento ou das competências (ANTONELLO et al., 2011). Para Edmondson (2002), os grupos de indivíduos existem na organização e são compostos por membros definidos que compartilham responsabilidade pelos resultados. Para Dixon (1999), a aprendizagem na perspectiva grupal é relacionada ao contexto onde as pessoas se relacionam, construindo e reconstruindo o conhecimento para gerar novas ações no âmbito organizacional, lembra-se que a aprendizagem individual é dependente da aprendizagem coletiva.

A aprendizagem dos agentes de orientação empresarial foi percebida por sua coordenação ao verificar seu amadurecimento na questão interpessoal, sua forma de conversar, se portar em público, abordar o empresário e na utilização das ferramentas. O fato de os agentes levarem exemplos do seu cotidiano de trabalho para as disciplinas que estão cursando e vice-versa, visto que todos são alunos das respectivas IES. Também foi comentado que os agentes conseguem analisar o mercado, aliar a prática com a teoria, a vivência compartilhada do empresário e verificar o que está dando certo nas gestões diagnosticadas e perceber aspectos positivos e negativos destas empresas. Assim, a aprendizagem dos agentes é enriquecida principalmente pela parte prática obtida junto aos empresários que atendem. Isto tudo conforme estes relatos apresentados na sequência e de acordo com o que será apresentado neste trabalho.

O aprendizado do agente se dá de forma não uniforme, dependendo da formação do agente, das características pessoais do agente, alguns aprendem e adicionam conhecimento de forma muito mais rápida do que outros. Isso me parece que demanda principalmente do interesse do agente na aplicação da metodologia e dos conhecimentos acadêmicos que faz a diferença entre ele aprender. Mas é claro, mais a informação que ele traz, a experiência dele de vida, a experiência profissional que algumas vezes ele adiciona muito, outras vezes ele adiciona em parte, dependendo o que ele já carrega consigo [...]. Talvez a maior habilidade deles seja lidar com pessoas diferentes pra poder levar o conhecimento (COORDENADOR IES A).

[...] eles conseguem vivenciar individualmente a aprendizagem deles. Daí ele consegue ver o que os empresários estão fazendo e o que o mercado tá pedindo. Aplicando os conceitos. Porque quando vem a segunda visita eles aplicam as sugestões ou ferramentas que são simples, mas são 27 ferramentas de gestão administrativa [...]. (SUPERVISOR IES B).

[...] experienciando, vivenciando a realidade do microempresário e conseguindo levar até ele sugestões de alavancar o seu negócio, de melhorar algumas questões que ele percebe e estão ainda carentes (COORDENADOR IES C).

[...] quando cada um deles fixa bem uma ferramenta, ou tem um caso, por exemplo, uma empresa que, de uma certa importância eles trazem para a nossa reunião mensal e a partir daí todos beneficiam-se com esse método (COORDENADOR IES D).

Para os tutores entrevistados, a aprendizagem dos agentes é percebida pelos resultados de produtividade, conforme seu domínio sobre o que ocorre na gestão das empresas, a facilidade de aplicar as soluções junto aos empresários e também a velocidade destas aplicações. Também houve relato sobre os agentes com mais experiência serem mais produtivos do que os demais, conforme pode ser lido a seguir:

Pelos resultados que eles trazem em questões de produtividade, atividade que eles estão fazendo, como eles trocam informações entre eles. [...] A gente percebe que eles estão evoluindo no conhecimento conforme a profundidade que tá trazendo de informações diferentes em, sobre o que acontece dentro das empresa, sobre processos, sobre as relações entre os empresários, os problemas que esses empresários têm, as soluções que eles já ficam, a facilidade de aplicar essas soluções, não só a facilidade, mas a velocidade também com que eles aplicam as soluções que eles não tinham e agora eles já têm (TUTOR, IES A).

Eu percebo que agentes [...] com o convênio ainda do ano passado, eles têm um *feeling* muito mais rápido, eles nos trazem resultados muito mais rapidamente do que os novos [...]. Com os mais antigos, o trabalho flui de uma maneira mais rápida, eles vem buscar os resultados mais rapidamente. [...] Exceto aquelas instituídas pelo SEBRAE, que são as ferramentas, as pastas, eles perguntam muito, eles questionam. E o nível de questionamento vem de acordo com a demanda que eles têm nas visitas in loco. Então, primeiro eles vão in loco, visitam o microempresário, verificam a dificuldade e nos trazem essa dificuldade. [...] (TUTOR IES C).

Os secretários entrevistados ressaltaram a aprendizagem com o dia a dia, ao visitar as empresas, falar com as pessoas, esclarecer dúvidas com a coordenação do projeto e pessoal de apoio. Segundo elas, os agentes aprendem ao colocar em prática o que aprenderam na sala de aula da IES e nos treinamentos, mas o que realmente vai interferir na sua aprendizagem é a experimentação, ou seja, o atendimento aos empresários. Inclusive, de acordo com os secretários entrevistados, as reuniões podem servir para o esclarecimento de dúvidas tanto com os colegas quanto com a equipe de apoio e coordenação.

[...] quando o colega, surge alguma dúvida, ele compartilha com o grupo, principalmente nas nossas reuniões mensais. Então a dúvida de um, pode ser a de outro, então quando ele tem dúvidas em particular, ele vem conversar conosco no escritório e nas reuniões, eles colocam o que acontece com eles [...] (SECRETÁRIO, IES A).

[...] quando você entra em contato, você tem que se expor ao empresário, então ele vai ter que aprender muitas vezes com o próprio erro. Às vezes chega e aborda de um

jeito e não deu certo no empresário, então ele vai ter que aprender com ele mesmo individualmente a melhorar a si mesmo e coletivo é quando ele aprende em grupo, num treinamento, numa palestra, em curso que a gente proporciona (SECRETÁRIO IES C).

De acordo com as respostas dos integrantes da coordenação de cada equipe, a aprendizagem ocorre de maneira individual e grupal, mas principalmente de maneira individual. Segundo eles, os agentes repassam seu conhecimento previamente individual aos demais mesmo em menor quantidade do que aprendem em campo e o entendimento das estratégias do trabalho facilitam a aprendizagem grupal. Isto porque a coordenação não enxerga de maneira mais próxima as interações entre os agentes.

Ambas coisas, eu acho até que individual há um aprendizado maior, mas quando cada um deles fixa bem uma ferramenta, ou tem um caso, por exemplo, uma empresa que, de uma certa importância eles trazem para a nossa reunião mensal e a partir daí todos beneficiam-se com esse método (COORDENADOR IES D).

[...] nós vivemos coletivamente, mas nossa caminhada é individual. Nós aprendemos individualmente, mas nós fizemos reuniões constantes onde é treinado, principalmente pelo coordenador, é treinado os agentes nas áreas que eles têm mais dificuldades (SUPERVISOR IES D).

No caso do projeto negócio a negócio eu acho que 70% é individual e 30% é em grupo. Se tu conseguir estruturar o projeto, tu consegue entender as estratégias, acompanhamento individual então dá para trabalhar “em grupo também” (SUPERVISOR IES B).

Em geral é individual porque o trabalho do agente [...] é ele com o empresário, fora os treinamentos que são de forma coletiva, o grande aprendizado dele é em campo realmente e individual porque é a necessidade, o desejo dele de poder conduzir o seu dia a dia e aprender sempre mais (COORDENADOR IES A).

Para os tutores, a aprendizagem até ocorre de maneira grupal em alguns momentos de troca com os demais colegas, como para esclarecimentos de dúvidas ou mesmo em treinamentos, mas na maior parte do tempo, a aprendizagem é basicamente desenvolvida de maneira individual.

É mais individual, ela acontece principalmente em grupo quando eles têm necessidade entre eles, quando surge alguns problemas relacionados ao projeto, ao sistema, ou seja, quando é alguma coisa da estrutura do projeto negócio a negócio, aí sim, eles trabalham em equipe. Eventualmente eles se trocam informações de problemas de clientes, mas isso acontece de forma individual, não dá pra dizer que é uma equipe, às vezes é de dois em dois, não um trabalho de grupo (TUTOR IES A).

[...] nos momentos em que eles estão aqui juntos nos treinamentos em grupo, eles tiram muitas dúvidas entre eles, principalmente com os agentes mais antigos, que já estavam vinculados há mais tempo no projeto e individualmente é na hora do atendimento, principalmente com o microempresário, eles têm que ter aquele *feeling*, aquela observação de que algo está acontecendo, de que ele pode modificar aquela

abordagem, que ele pode evoluir, chegar de uma outra forma, com a experiência (TUTOR IES C).

A aprendizagem dos indivíduos na organização pode ser incentivada pelas organizações, pois a ação, a interação e a experiência individual e coletiva integram as atividades organizacionais, assim, a aprendizagem surge da interação entre os indivíduos e o ambiente (ARGYRIS, 1996). Portanto, de acordo com as respostas obtidas da coordenação e do pessoal de apoio, a aprendizagem pode ocorrer tanto de maneira individual quanto grupal e de ambas as formas.

De acordo com Levitt e March (1988), a transferência de nível de aprendizagem, do individual para o organizacional, ocorre durante a mudança, a criação ou a alteração de rotinas organizacionais. Finalmente, no que tange à aprendizagem individual e grupal, onze agentes de orientação empresarial disseram aprender de ambas as formas, ou seja, de forma individual e forma grupal. Como por exemplo, indo a campo, ao pesquisar e buscar individualmente o que é necessário de informações para o cotidiano do trabalho e às vezes grupalmente nas reuniões, em cursos e em treinamentos da equipe, como evidenciado a seguir:

[...] eu acredito que em grupo a gente tem a vivência de todos, novas experiências, visões diferentes do todo, que a gente não vê tudo, a gente não sabe tudo e todo dia a gente pode aprender algo. E individualmente também, porque o crescimento profissional, ele vai muito da pessoa, ela buscar a informação, estudar, ela estar atualizada no que está acontecendo, então as vivências, elas trazem o conhecimento, mas o crescimento e o sucesso dependem de cada pessoa (AGENTE 02 IES A).

[...] a gente começa sozinho, mas quando tem reuniões, quando a gente se encontra, acaba que a gente acaba trocando esse tipo de experiência e muitas vezes a gente leva isso pra campo. Sim, interfere de forma positiva porque tu pode estar parando teu tempo de trabalho, uma meia hora, 40 minutos, pra conversar com o teu colega, porém isso a longo prazo pode reverter em maior produção ou esclarecer melhor algumas coisas para os empresários (AGENTE 03 IES A).

Ademais, por mais que o trabalho seja realizado individualmente, ou seja, o agente de orientação empresarial aprende no seu dia a dia de trabalho ao atender aos empresários, sua aprendizagem também pode ser construída mediante a troca com o grupo de agentes ao qual pertence, pois desde que compartilhado, o conhecimento de um agente pode ser repassado aos demais.

[...] individual porque a gente aprende de acordo com o que a gente já sabe anteriormente, porque a gente não consegue perceber às vezes o que a gente não tem como base. Que num ambiente, duas pessoas estão, tu tá falando do mercado, eu sou um graduando, a percepção que tu tem do ambiente é uma coisa bem maior do que a minha por enquanto que eu não tenho tanto conhecimento nesse campo. E em grupo,

porque a outra pessoa sabendo mais do que eu, ela consegue compartilhar aquele conhecimento e conseguir passar pra mim (AGENTE 06 IES A).

[...] a gente trabalha até se ajudando coletivamente, mas o trabalho em campo realmente ele é individual, a gente busca um pouquinho de cada um pra, vamos dizer desenvolver um atendimento cada vez melhor, a gente pega um ponto de cada agente. Mas cada um tem seu modo de abordar cada proprietário, cada empresa. Então eu acredito que individual a gente, é pela gente, o nosso planejamento, a nossa abordagem, a nossa comunicação vem da gente, principalmente. Sim, com certeza, tem sempre uma reunião em que a gente bota toda a conversa em dia, a gente adianta o que precisa ser melhorado, quais os pontos fortes, quais os pontos fracos, o que está positivo e negativo pra cada vez se aperfeiçoar e isso é em grupo, com certeza (AGENTE 11 IES A).

Inclusive foi citado que os agentes aprendem de ambas as formas, sendo que individualmente se busca o conhecimento e ao trocar ideias com o grupo, se aprende junto. No caso dos monitores, os três entrevistados disseram que a aprendizagem ocorre em grupo e dois deles ressaltaram o aprendizado individual construído com o trabalho em campo.

Acho que os dois, eles aprendem no dia a dia e quando eles trazem as experiências deles pras reuniões e com o feedback, eu acho que isso tanto com a gestão quanto com os colegas acontece também (MONITOR IES A).

Eu acho que principalmente individual, mas pode ser em grupo, como no caso aqui que eu falei, a gente aprende estando junto com os colegas de trabalho, mas assim, individual, acho que principalmente individual, porque tu recebe as informações no trabalho como agente. Tu vai na empresa, tu tem esse ganho assim, acho que individual, da tua percepção (MONITOR IES C).

De acordo com as respostas dos secretários entrevistados, a aprendizagem ocorre de ambas as maneiras, tanto individual quanto grupal, pois assim como eles aprendem indo à campo, eles aprendem esclarecendo dúvidas com a equipe de apoio e com os colegas. A aprendizagem em grupo também acontece de forma grupal, no momento das reuniões de equipe onde há o compartilhamento de experiências. A aprendizagem em grupo também é facilitada pelo coleguismo entre os agentes.

Acredito que ambos, porque quando o colega, surge alguma dúvida, ele compartilha com o grupo, principalmente nas nossas reuniões mensais. Então a dúvida de um, pode ser a de outro, então quando ele tem dúvidas em particular, ele vem conversar conosco no escritório e nas reuniões, eles colocam o que acontece com eles e daí surge também o aprendizado em grupo (SECRETÁRIO, IES A).

Dos dois modos. Ele ocorre tanto no coletivo quanto individual. Individual quando você entra em contato, você tem que se expor ao empresário, então ele vai ter que aprender muitas vezes com o próprio erro. Às vezes chega e aborda de um jeito e não deu certo no empresário, então ele vai ter que aprender com ele mesmo individualmente a melhorar a si mesmo e coletivo é quando ele aprende em grupo, num treinamento, numa palestra, em curso que a gente proporciona (SECRETÁRIO IES C).

Na próxima seção, será apresentada a aprendizagem predominante em nível individual e suas categorias identificadas após a análise de dados. A seguir, será a apresentada a aprendizagem predominantemente em nível grupal e suas categorias identificadas após a respectiva análise.

#### **4.1.1 Aprendizagem predominantemente em nível individual**

Conforme Antonello et al., (2011), aprender individualmente significa adquirir competências de desempenho pelo envolvimento num processo contínuo, sendo a aprendizagem a reformulação e renovação do conhecimento ou das competências. Para Kolb (1984), criar novas situações para proporcionar novas experiências facilita a aprendizagem no ambiente de trabalho. Para Boud e Garrick (1998), a aprendizagem individual inicia na aprendizagem baseada no trabalho e na ocorrência da aprendizagem a partir da experiência do indivíduo. Assim, a aprendizagem individual no local de trabalho é o processo pelo qual as pessoas, individualmente e em associação, empenham-se num encontro direto, pessoal e, então, propositalmente, refletem sobre ele, validam, transformam, dão significado e procuram integrar seus diferentes tipos de conhecimento.

Para oito agentes entrevistados a aprendizagem ocorre principalmente de maneira individual, ou seja, sem a interferência de outros indivíduos, pois o atendimento é realizado individualmente. Para cinco destes respondentes a aprendizagem ocorre exclusivamente de maneira individual, ademais, um deles trabalha unicamente sozinho, sem realizar trocas com os demais colegas. Um agente relatou não ouvir muitos compartilhamentos de experiências dos demais agentes nas reuniões de equipe, portanto tenta filtrar o máximo possível as muitas perguntas feitas nas conversas com os entrevistados, no caso os empresários.

Estas respostas dos agentes confirmam a aprendizagem de maneira individual, a saber:

Acredito que ela ocorre mais de forma individual, um pouquinho em grupo nos momentos em que a gente se encontra e troca algumas ideias, mas como a gente faz os atendimentos individualmente, então ele ocorre mais nessa troca com os empresários mesmo (AGENTE 01 IES A).

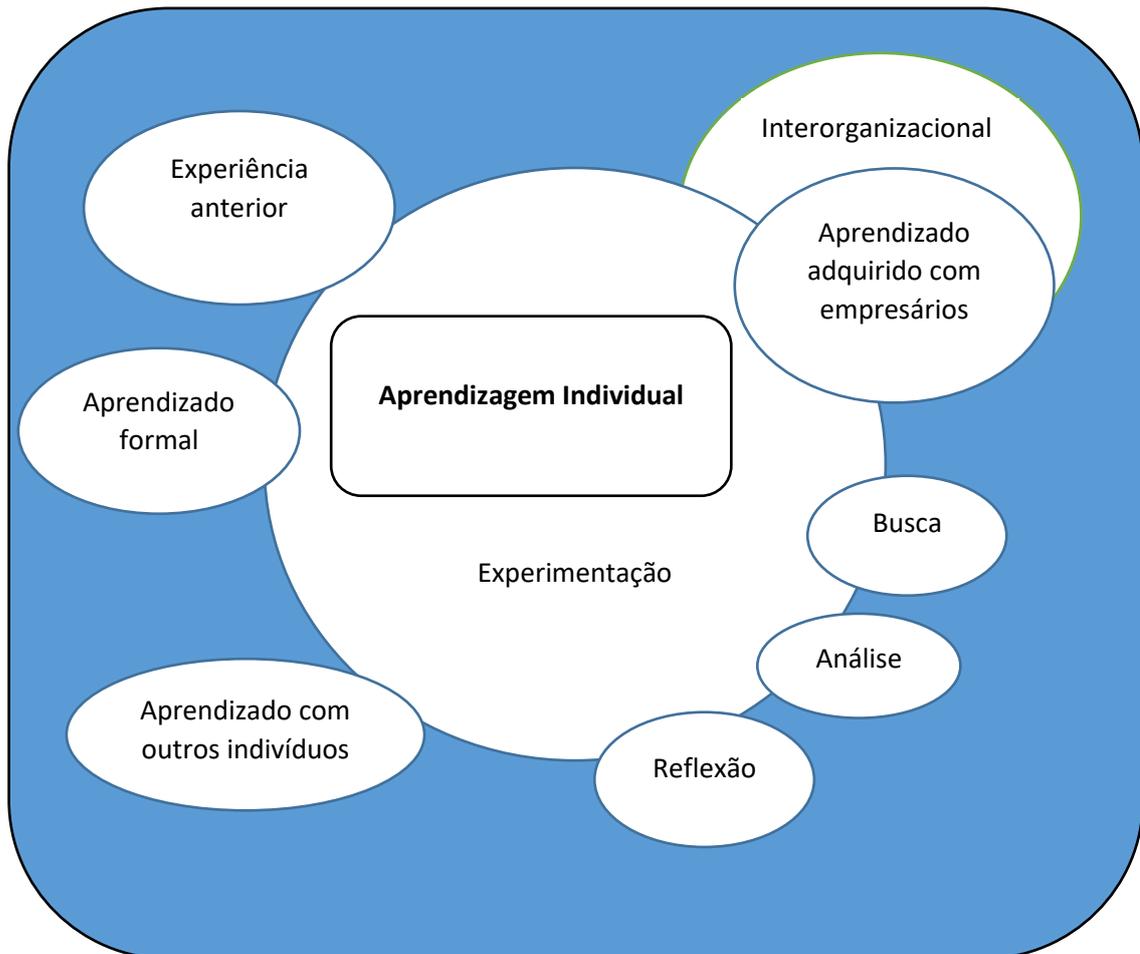
Eu acho que mais individual assim, no meu contato com as empresas, com os outros agentes, a gente fala as coisas do dia a dia, mais assim, mas eu aprendo sozinha. Mas eu por mim, vejo que o colega fez aquilo ali e tal mas eu sigo o meu (AGENTE 05 IES A).

Nesse caso individual, acho que individual, porque a gente tem contato no caso com os outros agentes, mais em reunião, mas o nosso trabalho é individual, né por isso

mesmo e com o empresário. A gente aprende conosco e com o empresário (AGENTE 05 IES C).

De acordo com a categorização realizada *a posteriori* dos dados obtidos nas entrevistas referentes à aprendizagem individual, emergiram estas principais categorias que podem ser observadas na Figura 2 apresentada a seguir.

Figura 2 – Categorias da aprendizagem individual



Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Ao verificar a Figura 2, verifica-se que a categoria experimentação é a mais relevante para a aprendizagem individual, por perpassar as demais categorias de aprendizagem. Isto porque no trabalho do agente de orientação empresarial, por mais que o agente receba treinamento formal, faça uso da experiência anterior e da experiência com outros - que não necessariamente fazem parte de seu trabalho - busquem, analisem e reflitam, se não houver experimentação, não haverá aprendizado. O aprendizado do agente de orientação empresarial depende de sua experimentação durante a realização de seu trabalho no seu dia a dia permeada pela aprendizagem interorganizacional, por causa do relacionamento entre ele e o seu cliente,

sua interação. O dia a dia do agente de orientação empresarial funciona como cenários para seu aprendizado, o que propicia a ocorrência das categorias encontradas.

#### 4.1.1.1 Aprendizado a partir da experiência anterior

A aprendizagem é um processo de mudança ocasionado pela experiência anterior ou prática que pode manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento ou não (FLEURY; FLEURY, 1995). No momento em que os agentes foram questionados se as suas experiências pessoais os auxiliaram a desenvolver a aprendizagem e de que forma, houve unanimidade nas respostas e de acordo com os agentes suas vivências anteriores, sua formação pessoal, acadêmica e profissional os auxiliam inclusive a desenvolver melhor suas atividades desde a forma mais adequada de abordagem aos empresários. A experiência deste trabalho, como agente de orientação empresarial os auxilia a realizar um trabalho melhor em relação à quando tinham menos experiência, conforme a seguir:

[...] tudo o que a gente estuda, conseqüentemente a gente coloca em prática no projeto. [...] como já estou no sexto semestre, avançado, um pouco mais. Então tudo o que a gente aprendeu, tanto do primeiro até o quinto que eu tô aprendendo ainda no sexto, eu tô colocando um pouco em prática no projeto negócio a negócio [...] (AGENTE 03 IES C).

[...] já tenho bastante vivência de empresas antes. [...] sabendo como é a rotina do empresário no dia a dia, a correria. Como a gente faz a parte do centro de Passo Fundo, já sabe que é mais movimentado. Já sabe que é mais difícil, tem que ter o horário certo para chegar, muitas vezes o proprietário não tem tempo, então, a gente já sabe mais ou menos pela experiência que a gente teve no mercado, no caso eu tive, qual que seria o melhor horário pra comércio, pra lojas, pra parte de serviços. A gente acaba tendo uma bagagem que facilita pra gente chegar, a gente já sabe a melhor forma (AGENTE 05 IES B).

Com certeza, a gente traz a bagagem de trabalho [...] acadêmica, toda a educação que eu tive em casa, com certeza é uma bagagem pra vir trabalhar aqui e se aperfeiçoar cada vez mais, com certeza (AGENTE 11 IES A).

Se as experiências ajudam a aprender? Muito, muito mesmo. A cada empresa que a gente vai, sempre tem algo que a gente nunca viu ou que a gente nunca pesquisou então acaba que a gente pega uma informação ou outra porque a empresa precisa ou então a gente ouve algo que a gente não escuta quando a gente aprende aqui (AGENTE 03 IES D).

Então, o compartilhamento destas experiências com os demais colegas e a empatia com os empresários facilitam a realização dos diagnósticos, a análise e a explicação das ferramentas disponibilizadas pelo Projeto Negócio a Negócio. Ao seguir com a análise, das onze respostas de agentes, emergiu a categoria aprendizado a partir da experiência anterior,

destacam-se a “bagagem”, como o aprendizado por meio de experiências anteriores, o trabalho com o público, a experiência em trabalhos semelhantes de consultoria, a experiência em gestão empresarial, a experiência comercial, a experiência em trabalhos administrativos, o aprendizado do próprio curso de graduação. Aliás, um agente apresentou como vantagem ter trabalhado em áreas diferentes da administração, o que corrobora com o aprendizado atualmente.

Mas, eu como já tive experiência de gestão, assim, eu me coloco muito no lugar do empresário, também. Então eu acho que eu tento ver o lado do empresário e o meu lado como agente, como pessoa, como para poder contribuir. Eu acho que nesse sentido, assim minha experiência pode ajudar (AGENTE 02 IES B).

A experiência já que eu tive no mesmo tipo de trabalho. Então me ajuda, por exemplo na hora da visita, a gente tinha lá no outro projeto que eu trabalhei da Cielo, os 13 passos pra tu visitar um estabelecimento. Então tu tinha um roteiro e isso de certa forma me ajudou hoje para entrar no estabelecimento e saber o que fazer. Que é diferente de alguém que é a primeira vez, então toda a questão de relacionamento com o cliente, isso aí me ajudou bastante (AGENTE 03 IES B).

Como eu tive bastante conversas com diversas pessoas, de diversas culturas, diversos lugares, acredito que por essa experiência de haver há anos, ter passado por momentos assim, me auxiliam em ter mais paciência, em conversar com vários, diversos empresários de diversos temperamentos e setores, então, essa calma, essa paciência, talvez até uma parceria que a gente transmite pra ele, né. Me auxilia, me dá essa segurança aí (AGENTE 04 IES B).

Portanto, uma das formas de ocorrer o aprendizado do agente de orientação empresarial é ao fazer uso da sua experiência anterior, a qual o possibilita inclusive um relacionamento mais assertivo aos empresários para a realização de seu trabalho no cotidiano. Apesar de um dos dezessete respondentes ter dito que não aprende com a experiência, estas respostas consolidam a importância da utilização da experiência anterior para o desenvolvimento do aprendizado.

#### 4.1.1.2 Aprendizado a partir da contribuição de outros indivíduos

Ao considerar que há dois tipos de conhecimento: o conhecimento tácito mais considerado pelos orientais e o conhecimento explícito, mencionado com maior destaque pelos ocidentais. Os orientais consideram o conhecimento o tácito mais do que números e palavras. Esse tipo de conhecimento é muito pessoal e está consolidado nas ações e experiências do indivíduo. Envolve perspectivas técnica e cognitiva. Já o conhecimento explícito pode ser mantido e transmitido por um computador, por exemplo. Para o conhecimento tácito se tornar explícito, há a necessidade de que seja convertido em palavras ou números, de modo que todos possam entender. Quando ocorre essa transformação e novamente de explícito para tácito, o

conhecimento organizacional é, então, gerado. Esse conhecimento ocorre a partir do indivíduo e sua interação com outros (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Dentro das definições de aprendizagem consideradas experienciais e vinculadas à ação, há a aprendizagem da vida e a aprendizagem com os outros, por exemplo (ANTONELLO, 2011). Nesse sentido, ou seja, do conhecimento ocorrer a partir do indivíduo e de sua interação com outros, surgiu a categoria aprendizado a partir da contribuição de outros indivíduos que é percebida pela aprendizagem com familiares, com cônjuge, com círculo de amigos e influências pessoais, conforme relatado:

A questão da minha própria formação até então essa etapa da minha vida profissional, a minha esposa também que ela tem formação na área das ciências sociais, enfim, ela é economista. Então a gente troca bastante informação acerca. Então não sou uma pessoa assim totalmente nula na questão do entendimento de uma área que não seja da formação técnica da engenharia (AGENTE 08 IES A).

Toda a educação que eu tive em casa, com certeza é uma bagagem pra vir trabalhar aqui e se aperfeiçoar cada vez mais, com certeza. Acredito que a gente tem que estar aberto tanto pra aprender e pra receber também algumas críticas, [...] Isso é bem importante e a gente sempre dá o nosso melhor mas a gente sempre pode melhorar, então eu acredito que isso é importante também. Não só olhar para o umbigo, a gente tem amigos do lado quando precisar auxiliar o amigo também, isso é bem importante (AGENTE 11 IES A).

Meu padrao tá querendo abrir uma revenda de carro, ele tem, só não tem o CNPJ. E aí eu vejo muito erro dele, tanto de compra de veículo quanto de venda. E tanto que ele não cuida do fluxo de caixa dele, não cuida do diário de caixa dele, isso é algo normal entre empresários. Dinheiro da empresa é dinheiro da empresa, dinheiro pessoal é dinheiro pessoal e aí o que ele faz? Ele confunde isso. Ele tira dinheiro da empresa pra comprar coisas pessoais, tanto pra casa e vice-versa e tira dinheiro do pessoal pra colocar na empresa [...] observo, vejo inúmeros erros, como vejo inúmeros acertos. Acertos simples que todo mundo faz, mas erros graves que jamais se tira dinheiro de uma empresa pra comprar coisa pessoal, jamais isso (AGENTE 03 IES C).

Por meio desta categoria, percebeu-se que o agente de orientação empresarial também aprende pelo seu dia-a-dia familiar e outros ambientes aos quais faz parte, o que perpassa as fronteiras formais da academia e de seu ambiente profissional.

#### 4.1.1.3 Aprendizado a partir de práticas formais

A aprendizagem formal é normalmente promovida pela organização, em sala de aula e demasiadamente estruturada (MARSICK; WATKINS, 1990). A aprendizagem formal também se refere à ocorrência de aprendizagem em estabelecimentos ou em eventos organizados e estruturados para isso (BORGES-ANDRADE et al., 2006). Da aprendizagem

individual, outra categoria que emergiu foi o aprendizado a partir de práticas formais, no qual os treinamentos ajudam a aprender. Estes treinamentos ajudam a aprender principalmente pela troca de experiências entre os agentes durante o evento.

Dos doze respondentes sobre esta questão, um agente disse não ter recebido treinamento (Agente 02 da IES B) e outro agente disse ter recebido apenas orientações antes de ir a campo. Os demais informaram ter tido treinamentos logo que foram contratados, o que é repetido e mantido periodicamente por meio das reuniões mensais onde dúvidas podem ser esclarecidas. O Agente 04 da IES D disse “a gente teve uns cursinhos, mas na rua é totalmente diferente”. Também foi abordado o fato de ter havido treinamento para utilização do sistema de lançamento dos cadastros e dos diagnósticos das empresas. O Agente 07 salientou o apoio da IES B e do SEBRAE para o seu aprendizado.

De acordo com o relatado nas respostas obtidas, o acesso ao material do agente, há os treinamentos de equipe, tanto com a coordenação quanto com o pessoal do SEBRAE, para incrementar a aprendizagem dos agentes.

Que a gente tem treinamento das ferramentas, abordagem, teve desde que eu entrei no projeto no terceiro ano, então a gente teve treinamento, então a gente procura aplicar no dia a dia a partir das ferramentas passadas pra nós (AGENTE 04 IES C).

[...] contribuem bastante porque passam as ideias iniciais do que era o projeto, no momento inicial do treinamento, para que com o tempo, que a gente fosse aplicando o projeto em si, participando do projeto, tivesse um desenvolvimento maior da aprendizagem (AGENTE 05 IES B).

[...] quando a gente ingressa, ele faz o treinamento de toda a metodologia do projeto que é essencial, fundamental. E durante o projeto são feitas as reuniões e algumas capacitações de como atender melhor, numa questão até de motivação porque o projeto é bem, tu recebe muito não dos empresários, então tu tem que estar motivado, então acho que essas capacitações são muito importantes para o agente conseguir realizar o trabalho com sucesso (MONITOR, IES C).

[...] a gente tem um treinamento de início, eu tive com o professor e recentemente eu tive um no SEBRAE que me auxiliaram bastante e depois é a tua forma de trabalhar mesmo, eles te dão o suporte, o material, e você como estudante, como funcionário e agente do projeto tem essa responsabilidade, esse desafio de desenvolver todo esse planejamento, essa abordagem, todo esse trabalho (AGENTE 11, IES A).

A aprendizagem formal no ambiente organizacional recorre a atividades de aprendizagem intencionalmente construídas e habitualmente desenvolvidas pela área de recursos humanos e também apresenta em algumas situações o caráter de experiência. Essas atividades de desenvolvimento formal são compostas por educação continuada, treinamento e educação básica, cursos de especialização, mestrado profissional, seminários e *workshops*, por

exemplo (DUTRA, 2001). O treinamento geralmente acontece em seminários ou em palestras expositivas, para suprir lacunas de aprendizagem dos treinados (DOS-SANTOS et al., 2013).

Quanto a aprendizagem formal, também foi citado o curso de graduação, pois foi relatada a importância da aprendizagem acadêmica na qual foi explicitada a relevância da teoria por fundamentar as atividades do agente de orientação empresarial, conforme a seguir:

Então a gente tem as cadeiras da faculdade que falam muito de cenário atual, de política, economia, instabilidade. Então com o projeto a gente consegue vivenciar isso, então a gente chega lá no mercadinho e conversa com a pessoa e ela te fala: “no ano passado eu tinha oito funcionários, hoje eu estou trabalhando com dois”. Assim tu vê o cenário atual na vida, na realidade [...]então tu vê assim o que tu aprende em sala de aula, tu vê na rua, isso o projeto negócio a negócio ajuda bastante, é uma realidade que vem ao encontro do universitário (AGENTE 07 IES B).

Acredito que no próprio curso, como eu faço administração, então tem total relação com o trabalho e a troca com os empresários. Eu já tinha essa experiência profissional anterior e o próprio curso que eu faço me ajuda (AGENTE 01 IES A).

Uma forma de aprendizagem individual fornecida formalmente pela coordenação da IES D é o acompanhamento do coordenador, para esclarecimento de dúvidas, nas visitas, quando necessário, o que é uma exceção de acordo com o verificado nas outras IES pesquisadas.

Na medida em que precisarem qualquer auxílio, a gente recorre, o professor acompanha, se for possível a gente marca com ele, ele vai, tira mais dúvidas. Tudo bem minucioso a gente procura fazer. Com certeza, o professor está sempre à disposição, a gente liga, bem tranquilo, a gente combina, marca se precisar. Ele faz o acompanhamento, ele já fez bastante comigo. Ah, é uma bagagem e tanto, não tem preço, isso aí, o conhecimento é. É um exemplo o professor aqui, nossa (AGENTE 01 IES D).

Dois agentes se manifestaram sobre o envolvimento nos treinamentos em campo, ou seja, no acompanhamento aos agentes novos para orientá-los a atender, inclusive tendo a oportunidade de melhorar a sua própria forma de atendimento aos empresários.

[...] a gente foi tendo agentes novos e eles foram pedindo para alguns treinarem eles, alguns que já estavam antes. Os agentes novos acompanham a gente nas visitas, nas primeiras para ver como a gente faz e vão tirando dúvidas pra fazer igual (AGENTE 01 IES B).

Sim, muitas vezes entram pessoas novas no projeto, a gente é convidado para treinar essas pessoas e acaba que ajuda a gente a melhorar também. Daí a gente vê que uma pessoa nova consegue enxergar o projeto de diversas maneiras, então além de a gente estar ajudando a melhorar a abordagem da pessoa, porque não melhorar as estratégias de atendimento diária, a gente acaba tendo também uma nova visão de quem vem de fora do projeto (AGENTE 03 IES A).

Inclusive, um participante da coordenação disse haver acompanhamento de colegas nos

primeiros atendimentos de agentes novos.

Sim, porque principalmente quando um agente ingressa no programa, eles sempre saem nas primeiras visitas com os colegas para o aprendizado. E depois como eles vão para locais mais distantes, eles vão juntos e às vezes eles fazem as visitas juntos para clientes de cada um (SUPERVISOR IES D).

Assim como as práticas formais citadas anteriormente, há a possibilidade de esclarecimento de dúvidas com a coordenação e equipe de apoio, conforme pode ser visto a seguir:

Eu acho que no dia a dia, conforme cada caso que eles pegar, cada empresa diferente, é situação diferente, é no dia a dia que eles vão aprendendo e qualquer dúvida eles vêm e perguntam pra nós [...] (MONITOR IES D).

[...] principalmente quando eles vão a campo, só em campo, acredito mais na prática mesmo porque vem as dúvidas, eles entram em contato com nós aqui no escritório sobre a dúvida que surgiu em campo[...] (SECRETÁRIO IES A).

[...] costuma funcionar assim, tira as dúvidas naquele instante, naquele momento ou pelo e-mail, aí nós temos a secretária e o monitor que ficam aqui mais tempo, ficam manhã e tarde e acabam tirando essas dúvidas também por ali (TUTOR IES C).

[...] a minha maneira de aprender a rotina do trabalho é sozinha e pedindo ajuda. Então, aconteceu uma situação em uma visita que eu fiz hoje, e pergunto para alguém que já tenha um pouco mais de experiência, ou as meninas ali que dão o suporte da parte administrativa [...] (AGENTE 02 IES B).

A aprendizagem do agente de orientação empresarial é facilitada formalmente a partir de práticas formais que podem ser reuniões, treinamentos e aprendizagem acadêmica. Pode haver acompanhamento do coordenador durante determinadas visitas e duas IES relataram utilizar a experiência de agentes mais antigos para treinar os mais novos no momento de suas primeiras visitas. Outra questão abordada foi o esclarecimento de dúvidas com a coordenação e equipe de apoio. Inclusive, estas formas de aprendizagem formal relacionam-se ao trabalho diário do agente.

#### 4.1.1.4 Aprendizado a partir da busca

Para Brown e Duguid (2000), os processos formais pré-estabelecidos institucionalmente não contemplam tudo o que ocorre na prática, como por exemplo, nas atividades diárias do trabalhador, na qual a despretensão na busca de soluções para os problemas é o que garante o aprendizado organizacional. Desta forma, a prática se torna

importante por ser fundamental para o entendimento do trabalho. Essas práticas em comum permitem às pessoas formarem redes sociais por meio das quais o conhecimento sobre aquela determinada prática, construído por intermédio de atos de participação, pode passar rapidamente ou mesmo ser assimilado rapidamente.

Uma categorização emergente desta pesquisa foi o aprendizado a partir da busca referente ao aprendizado que o agente tem que ir buscar, como por exemplo, tendo que ir atrás do que precisa; tentar entender o negócio e tentar contemplar o objetivo do projeto naquela situação; inclusive e de acordo com os relatos:

As minhas formas de aprendizagem é efetuar trabalhos mais rápidos, ter sempre em mãos algo que me facilite o trabalho, exemplo, já chegar sabendo quem é a pessoa, que tipo de respostas que eu vou encontrar, então já tento entrar com a pesquisa meio que certa em relação a cada empresa (AGENTE 04 IES B).

Também foi citado como busca, ter a leitura como hábito para aprender a utilizar as ferramentas, visto que algumas são mais utilizadas por causa da necessidade dos empresários enquanto outras são menos utilizadas. A leitura do material de trabalho foi uma ação citada por agentes das IES: C, A e B.

Eu acho que ambos, a gente aprende indo a campo e tendo que ir atrás do que a gente precisa e também às vezes aqui quando a gente faz nossas reuniões e cursos (AGENTE 03 IES D).

A Agente 02 da IES A confirma a importância do estudo do material de trabalho:

No dia a dia inicialmente a gente tem todo o material pra trabalho, então estudar ele, ter um conhecimento a respeito dele, do que a gente vai passar. Ver outras soluções que o SEBRAE também oferece, que a gente pode auxiliar, indicar consultorias, né então isso é bem rico, a parte teórica (AGENTE 02 IES A).

Para a Agente 01 da IES C que ainda não iniciou seus atendimentos, seu aprendizado está ocorrendo a partir da construção de mapas mentais.

Como eu ainda não comecei os atendimentos, eu não sei como os empresários vão me receber [...] Eu procuro ler (para aprender). Fiz esquemas do que eu tinha que fazer em cada etapa do atendimento. Então eu fiz esquema, coloquei na parede, tudo pra mim ir decorando. Então, antes de eu começar trabalhar mesmo, eu fiz o esquema, eu decorei tudo. Eu repassei mil vezes o que eu tinha que falar, eu fui montando tipo assim, pra mim não me perder. Eu tenho tudo meio assim, sei tudo o que falar. Eu vou falar praticamente sempre a mesma coisa, sabe, claro que de acordo com o empresário eu mudo, mas é uma coisa bem padronizada (AGENTE 01 IES C).

Portanto, para o desenvolvimento da aprendizagem, há a necessidade de buscar conhecer o cenário, realizar leituras do material de trabalho e realizar pesquisas.

#### 4.1.1.5 Aprendizado a partir da análise

Segundo Argyris e Schön (1996), a aprendizagem organizacional é um processo que detecta falhas e depois analisa realizar a retificação de trajeto. A análise foi uma categoria que emergiu referente ao aprendizado a partir da análise proporcionada pelo ato de acessar o material que o agente tem disponível; o estudo prévio do material para visualização, pela percepção do todo, do que está acontecendo ao seu redor, dos *cases*, das pessoas, de suas falas, dos ambientes e pela análise da viabilidade. Até mesmo, a análise ocorre desde o momento de aprender utilizar as ferramentas, atender, aplicar o diagnóstico, digitar os dados no sistema e orientar o empresário na utilização da ferramenta, como pode ser visto a seguir:

Cada cliente é um cliente, cada pessoa é uma pessoa. Eu tento diagnosticar a pessoa assim que eu entro, então cada pessoa tem um temperamento e a gente leva a pesquisa ou até a própria consulta com o temperamento que ele me transmite (AGENTE 04 IES B).

[...] tu tem que fazer um planejamento antes de você abrir uma empresa, né. [...] também, tanto em planejamento quanto em planejamento estratégico, e quanto com despesas e gastos e custos, então acho que como o meu patrão era um cara pão duro que não pagava bem e tudo, mas evidentemente eu sei da história dele, o quanto ele sofreu pra ter a empresa que ele tem hoje. Que 2014 foi que eu estava no faturamento, o meu último ano, naquele ano eles faturaram anualmente 43 milhões bruto, não líquido. Então a gente vê empresas que tem seu corte de gastos e custos e tudo e acho bem interessante isso aí, ser aquela pessoa pão dura que eu aprendi a ser também (AGENTE 03 IES C).

Daí depois que eu fui pegando o jeito, não precisei mais, mas pra começar eu gostei de fazer esquemas que eu visualizasse a forma de atender. Foi dessa forma que eu aprendi, fui aperfeiçoando, daí fui pegando o jeito, perdendo o medo (AGENTE 05 IES C).

Pelo dia a dia e quando eu estou gravando os questionários, digitando. Geralmente quando eu coloco alguma justificativa na orientação que o agente está transmitindo no diagnóstico, eu acabo fazendo uma leitura mais profunda do que é determinada ferramenta (AGENTE 02 IES C).

Ao analisar seu ambiente e as questões vistas em seu cotidiano, o agente consegue entender melhor seu trabalho e ter sua aprendizagem aperfeiçoada.

#### 4.1.1.6 Aprendizado a partir da reflexão

Organizacionalmente, o erro deve ser entendido como a diferença entre o que foi planejado realizar e o que foi realmente executado, com a busca de racionalizar e facilitar o processo produtivo (ARGYRIS; SCHÖN, 1996). Nesta análise, surgiram algumas questões como a reflexão da passagem de período anterior para o presente, de acordo com o relato do agente 02 da IES C e a oportunidade de adaptação com os erros, conforme apresentado no relato a seguir:

Com certeza, minhas experiências pessoais. Eu acho que, eu tenho oportunidade de aprender com os erros e me adaptar. Mesmo no caso daquela pessoa teimosa, por exemplo, que continua fazendo mesmo sabendo que está errado. Então a partir do momento que eu vejo que tá errado, eu procuro a partir desse momento mudar. E ver uma outra opção de agir, tanto na minha vida pessoal quanto no trabalho. Então isso é bem tranquilo pra mim essa mudança, eu tenho coragem de mudar o meu jeito de ser (AGENTE 05 IES C).

Portanto, o aprendizado do agente de orientação empresarial pode ser constituído por alguns processos como a busca, quando necessário; a análise e a reflexão que são intrínsecas ao seu trabalho, pois as ferramentas do material do SEBRAE são as mesmas, mas há diversidade tanto de empresas quanto de empresários e até mesmo dos problemas encontrados em cada uma destas empresas.

#### 4.1.1.7 Aprendizado a partir dos empresários (interorganizacional)

Outra categoria que emergiu foi a categoria de aprendizagem denominada aprendizado adquirido a partir dos empresários e suas demandas. Esta categoria está englobada na categoria interorganizacional, pois este aprendizado apenas ocorre por haver o relacionamento entre pessoas de diferentes organizações, no caso deste estudo, a interação entre o agente de orientação empresarial e os empresários atendidos no projeto Negócio a Negócio. Nas respostas obtidas, dezesseis agentes de orientação empresarial responderam que aprendem com o empresário durante o atendimento. Ademais, foi relatado que isso ocorre por meio da comunicação, conversas e trocas de informações e por meio dos questionamentos dos empresários, suas diversas culturas e conhecimentos, como nos recortes de entrevistas listados a seguir:

Eu aprendo mais conversando com os próprios empresários, então a gente chega, a gente faz a abordagem, a gente explica pra eles o projeto, a gente faz as perguntas e depois no final a gente sempre acaba se estendendo um pouquinho mais a conversa, então é aí que eles entregam os pontos chave, então tipo eles falam: a, realmente agora tá ruim, agora tá bom. A gente tenta quebrar o gelo de início pra depois a gente poder absorver mais coisas. [...] mas se tu prestar atenção, se tu filtrar bem essas ideias, é um pessoal bem mais maduro, um pessoal que já está com o seu negócio em andamento, já tem experiência, sabe como que está o cenário atual (AGENTE 07 IES B).

E também no que o contato com as empresas te ensinam de alguma forma, tu conversa com gente de muita cultura, de pouca cultura, sabe? Tu tem que ter o tato com as pessoas, e essa é a fórmula, ir aprendendo com eles (AGENTE 05 IES A).

Eu acho que eu aprendo através da vivência dos empresários que eu abordo, é uma das maneiras, dentro do que eles compartilham comigo, eu aprendo quando vou auxiliá-los na implementação de uma ferramenta, por exemplo, eu aprendo também porque eu ajudo a efetuar alguma ferramenta. Eu aprendo maneiras de abordar, maneiras de comunicação (AGENTE 04 IES C).

A aprendizagem dos agentes, ela é enriquecida principalmente pela parte mais prática, que muitas vezes eles são obrigados a trabalhar junto às empresas, aos empresários, os quais eles visitam. Principalmente na parte de formação de custos, na parte de, mais de marketing, ou seja, na parte comercial e também na questão do relacionamento empresário cliente [...] (SUPERVISOR IES D).

De acordo com os relatos, assim como o agente de orientação empresarial aprende no seu dia a dia, esse aprendizado pode ser obtido ou construído com o empresário durante os atendimentos. Inclusive referente ao atendimento, ocorre a aprendizagem interorganizacional por meio da interação entre o agente e o empresário e posteriormente entre empresas ao ter o agente como mediador de conhecimento. No caso desta pesquisa uma das questões que emergiu foi o a utilização de exemplos dos próprios empresários que em momento oportuno são replicados pelos agentes (sem citar a fonte direta) a outros empreendedores, para que esses possam analisar estes exemplos. Outro exemplo que foi visualizado com esta pesquisa foi o fato do agente verificar a necessidade do empresário e aplicar aquilo que implantou em outra empresa, que já teve o conhecimento e que o agente vê a necessidade deste empresário.

#### 4.1.1.8 Aprendizado a partir da experimentação

Aprender pela experimentação significa aprender pela prática, ou seja, o agente de orientação empresarial faz de seu cotidiano um laboratório, no qual vai testando abordagens, formas de atender e até mesmo a maneira pela qual ensina aos empresários. Inclusive, essa experimentação recebe corroboração de suas tentativas e erro. O que só é possível mediante a prática do dia a dia. Para Ryan (1996), a aprendizagem individual acontece pela curiosidade seguida da experimentação. Nesta pesquisa, ainda dentro da aprendizagem individual, apareceu

a categoria aprendizado a partir da experimentação que apresenta os seguintes relatos que confirmam a aprendizagem pela convivência no próprio atendimento, ou seja, ao atender, durante a experimentação, na prática:

A cada empresa que a gente vai, sempre tem algo que a gente nunca viu ou que a gente nunca pesquisou então acaba que a gente pega uma informação ou outra porque a empresa precisa ou então a gente ouve algo que a gente não escuta quando a gente aprende aqui. Então a gente vai sempre tendo um desenvolvimento a mais (AGENTE 03 IES D).

Eu acredito que através das vivências principalmente, eu acredito que o dia a dia ele é bem rico em relação a isso, a prática, a teoria ela é muito importante, ela fundamenta nossas atividades, mas a prática, ela traz esse jogo de cintura, essa adaptação que a gente tem que ter no dia a dia como agente de orientação empresarial (AGENTE 02 IES A).

Eu aprendo quando vou auxiliá-los na implementação de uma ferramenta, por exemplo, eu aprendo também porque eu ajudo a efetuar alguma ferramenta (AGENTE 04 IES C).

[...] acabei de sair de uma empresa, bah, mas aquela empresa é muito bem organizada, aquela empresa tem uma boa gestão, o proprietário, gerente do negócio. Eu acho que eu assimilo bastante nesses momentos do dia assim que eu começo a pensar nas empresas que eu fui, vejo o que que é bom, o que que não é, dentro de várias, várias organizações, assim (AGENTE 05 IES B).

O cumprimento de tarefas, a interação interpessoal, o sentir a cultura organizacional, a experimentação por tentativa e erro, e até mesmo a própria aprendizagem formal, podem ser estimuladas organizacionalmente ou podem ocorrer apesar de o ambiente não ser exatamente propício para isso. Isso tudo corrobora para a aprendizagem informal como um subproduto destas atividades (MARSICK; WATKINS, 1990). Outra questão que emergiu no aprendizado a partir da experimentação foi a tentativa e erro, de acordo com a resposta do Agente 01 da IES B que diz que foi tentando, aplicando o que dava certo e quando não dava certo, tentava mudar a tática para poder vender o questionário. Na sequência, mais três relatos:

Eu estou aprendendo errando, eu errei algumas coisas no início e agora aprendendo, por exemplo a fazer rotas, que era uma coisa que eu não tinha feito na primeira semana e por já ter sido visitada a cidade, eu vi que tem alguns pontos que já foram atendidos, então estou fazendo rotas agora. Outras coisas que eu costumo fazer, é de ter dias fixos e horários fixos que eu vou pra lá, pra Marau, já que eu sou de Passo Fundo, eu me organizo dias certos e vou nesses dias e também em alguns casos esporádicos eu estou tentando fazer ligações antes, faço ligações antes para marcar visita. [...] aprendo no meu dia a dia geralmente por experienciar (AGENTE 03 IES B).

Eu acho que, eu tenho oportunidade de aprender com os erros e me adaptar. [...] Então a partir do momento que eu vejo que tá errado, eu procuro a partir desse momento

mudar. E ver uma outra opção de agir, tanto na minha vida pessoal quanto no trabalho. Então isso é bem tranquilo pra mim essa mudança, eu tenho coragem de mudar o meu jeito de ser (AGENTE 05 IES C).

Para os monitores entrevistados, a percepção sobre a aprendizagem dos agentes está diretamente relacionada ao seu cotidiano, à tentativa e erro, às competências e a experimentação e quando necessário, os agentes esclarecem dúvidas com a equipe de apoio ou com os próprios colegas.

[...] eles aprendem como é na rua, eles aprendem contato, porque tu ensinar só aqui dentro é diferente do que tu ensinar lá na rua. Eu acho que no dia a dia, conforme cada caso que eles pegar, cada empresa diferente, é situação diferente, é no dia a dia que eles vão aprendendo e qualquer dúvida eles vêm e perguntam pra nós ou então perguntam pros agentes, vão trocando, troca de informações (MONITOR IES D).

[...] eles aprendem mais na experiência do dia a dia, na tentativa e erro. Acho que vai depender mesmo de cada estímulo que cada um tem, na forma como eles aprendem melhor, mas acho que é no dia a dia, indo de empresa em empresa, que eles trazem uma bagagem técnica que é do curso. Então a parte técnica eles já trazem, eles já têm, eles só tem que aprender a fazer e realmente fazer. Quando eles estão adquirindo essa, a gente fala de aprendizado, vai falar um pouquinho de competência, então eles têm o conhecimento, eles vão desenvolver a habilidade e a atitude de colocar isso em prática pra conseguir o atendimento (MONITOR IES A).

Para o agente 06 da IES A, o aprendizado se dá no dia a dia, um pouco por vez, ele vai fazendo quotidianamente a mesma coisa e melhorando dia a dia. Assim como o depoimento do Agente 03 da IES A que fala sobre o desenvolvimento das próprias técnicas para o desenvolvimento de seu trabalho, conforme pode ser lido a seguir:

Mas depois disso, a gente vai desenvolvendo nossas próprias técnicas, encontrando nossos pontos positivos e utilizando isso da melhor forma pra conseguir desenvolver nosso trabalho (AGENTE 03 IES A).

Assim como as demais categorias, a categoria experimentação é propiciada pelo envolvimento do agente em suas atividades de orientação empresarial desenvolvidas no seu dia a dia, no qual os agentes entrevistados deram destaque para a aprendizagem da rotina no cotidiano de seus atendimentos, indo a campo, no contato com os empresários, cara a cara, “dando a cara a tapa”, indo nas empresas e atendendo, a rotina do trabalho que o dia a dia vai ensinando, no dia a dia com aproveitamento do aprendizado que teve com os empresários. Outra forma de aprendizagem constatada foi a oportunidade de atender às empresas de diferentes setores. Inclusive, foi citada a comunicação com os empresários, diálogos, novas situações. O que é confirmado pelo discurso do Entrevistado 04 da IES D:

[...] todo dia é um desafio, né. Como eu vou explicar, agora já tá bem mais fácil, mas no começo foi difícil, porque a gente não conhece o lugar, não conhece as ruas, pode se perder. [...] aí no começo, até tu aprender bem o negócio... (ENTREVISTADO 04 IES D).

Outra questão abordada no decorrer das respostas sobre a aprendizagem no dia a dia foi a percepção do perfil do empresário no momento do atendimento. Para o agente 07 da IES B, ele foi aprendendo conforme o funcionamento do projeto, visto que o agente iniciou seu trabalho no início das atividades da IES com este projeto e ele disse aprender mais no dia a dia do que no teórico. Inclusive, o Agente 02 da IES A destacou a oportunidade da vivência para o aprendizado.

Eu acredito que através das vivências principalmente, eu acredito que o dia a dia ele é bem rico em relação a isso, a prática, a teoria ela é muito importante, ela fundamenta nossas atividades, mas a prática, ela traz esse jogo de cintura, essa adaptação que a gente tem que ter no dia a dia como agente de orientação empresarial (AGENTE 02 da IES A).

De acordo com o Agente 07 da IES A, o aprendizado ocorre pelas vivências:

A gente aprende na vivência mesmo do trabalho, conforme as perguntas que os empresários fazem, a gente busca o conhecimento, busca aprender pra ter esse suporte, essa base pra passar pra eles (AGENTE 07 IES A).

Ademais, foi apresentado um relato sobre o aluno aprender mais com as práticas do Negócio a Negócio do que em sala de aula:

Esses dias um agente me disse o seguinte, puxa, eu faço uma medição de como eu era quando eu entrei e de como agora eu estou, e eu aprendi muito. Inclusive a expressão que ele usou foi bastante interessante, eu aprendi mais no Negócio a Negócio do que em sala de aula, porque tem a parte prática (SUPERVISOR IES D).

Outra questão elencada na aprendizagem individual foi o ato de levar para as empresas o conhecimento adquirido em sala de aula, conforme pode ser conferido nos relatos a seguir:

[...] o trabalho do agente de orientação empresarial é essencial para as empresas e também pra ele, pra ele porque ele vai ter um crescimento pessoal muito grande, vai estar colocando em prática conhecimento adquirido em sala de aula, o que é muito difícil você aprender algumas coisas na sala de aula e colocar em prática, ter a oportunidade. E o projeto proporciona isso, o meio que ele encontra dentro da universidade com uma remuneração boa de colocar em prática e também para as empresas, porque estão recebendo um serviço gratuito e também estão melhorando a sua gestão (SECRETÁRIO IES C).

[...] até porque caso a gente não saiba, sempre coloco pros meus clientes nas empresas e a gente busca na faculdade, com professores, com alguém que consiga me dar esse suporte (AGENTE 02, IES D).

Para o monitor que foi agente, com o empresário ocorre a partir da oportunidade de colocar em prática o conhecimento obtido em sala de aula.

Como agente, a gente aprende muito com o empresário, porque, eu costumo falar muito que na faculdade a gente tem a parte teórica e até quando a gente vê alguma coisa na prática, a gente faz visitas, mas geralmente são empresas grandes, empresas estruturadas. E no projeto a gente vê empresas menores, que na verdade é a realidade da grande maioria das empresas. [...] tu participa desses processos, tu ganha um conhecimento, depois tu pode transmitir esse conhecimento, transmitir a diferença, tu ganha essa experiência com essa capacitação e tu acaba podendo transmitir pras outras pessoas (MONITOR IES C).

Portanto, a vivência do dia a dia é balizador para o aprendizado do agente de orientação empresarial, no qual ele pode utilizar suas próprias experiências anteriores ao tempo do projeto, suas experiências construídas no decorrer do projeto, utilizar sua aprendizagem formal seja da academia ou dos treinamentos. Ou seja, no seu dia a dia, o agente o agente tem a oportunidade de experimentação e conseqüente aprendizagem.

#### 4.1.1.9 Síntese da aprendizagem predominantemente em nível individual

Portanto, percebe-se que a aprendizagem individual ocorre para os agentes de orientação empresarial em todas as equipes, temos sua síntese por IES, conforme Quadro 22 apresentado a seguir:

Quadro 22 – Categorias de aprendizagem predominantemente em nível individual

<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUB-CATEGORIAS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Experiência anterior	Aprendizado a partir da experiência anterior.	x	x	x	x
Contribuição de outros indivíduos (fora do ambiente profissional)	Aprendizado a partir de outros indivíduos.	x		x	
Formal	Aprendizado a partir do acompanhamento do coordenador em empresas para resolver casos específicos.				x
	Aprendizado a partir do curso de graduação e/ou pós-graduação.	x	x		
	Aprendizado a partir de primeiras visitas com acompanhamento de agente mais experiente.	x	x		x
	Aprendizado a partir de práticas formais (treinamentos, reuniões).	x	x	x	x
	Aprendizado a partir de esclarecimento de dúvidas com a coordenação e/ou equipe de apoio.	x	x	x	x
Busca	Aprendizado a partir da busca.	x	x	x	
Análise	Aprendizado a partir da análise.		x	x	
Reflexão	Aprendizado maior no Negócio a Negócio do que em sala de aula.				x
	Aprendizado a partir da reflexão.		x	x	
Empresários	Aprendizado a partir da experiência dos empresários e de suas demandas (interorganizacional).	x	x	x	x
Experimentação	Aprendizado a partir das experiências e/ou práticas do dia-a-dia e por tentativa e erro.	x	x	x	x
	Aprendizado por levar para as empresas o conhecimento adquirido em sala de aula.			x	x
	Levar para a sala de aula o conhecimento adquirido nas empresas.			x	x

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

De acordo com o relatado pelos entrevistados, apresentam-se as categorias identificadas bem como as subcategorias que as sustentam, com identificação por IES no quadro 23. Ademais, emergiram algumas particularidades, a saber: na IES D o coordenador acompanha agentes de orientação empresarial no atendimento aos empresários para resolver casos específicos assim como foi citada a ocorrência de um maior aprendizado com o trabalho do projeto Negócio a Negócio do que em sala de aula (na mesma IES). Quanto às particularidades

identificadas, ficou evidente a aprendizagem individual do agente de orientação empresarial. Inclusive, percebeu-se que na IES D juntamente com a IES C houve relatos sobre levar o conhecimento adquirido em sala de aula para as empresas e vice-versa.

Durante a análise sobre particularidades na aprendizagem individual, percebeu-se que para agentes da IES A e da IES C ocorre aprendizado com outros indivíduos como familiares e amigos e que o aprendizado dos agentes ocorre inclusive pelas demandas dos empresários. Uma particularidade percebida entre as IES A e IES B foi o aprendizado com o curso de graduação ou pós-graduação que serve para incrementar o aprendizado como agente. Em ambas IES, há o acompanhamento realizado por agentes mais experientes nas primeiras visitas dos novos agentes. A categoria busca por aprendizado foi percebida nos relatos provenientes das IES A, B e C. A IES B apresentou similaridade com a IES C na ocorrência do aprendizado a partir da análise e também no aprendizado a partir da reflexão, conforme identificado nos relatos.

As similaridades visualizadas em todas as quatro IES investigadas foram as seguintes subcategorias: aprendizado a partir da experiência anterior, aprendizado a partir de práticas formais (treinamentos, reuniões), esclarecimento de dúvidas com a coordenação e/ou equipe de apoio, aprendizado com a experiência dos empresários e suas demandas e o aprendizado com as experiências e/ou práticas do dia-a-dia e por tentativa e erro. O que demonstra uma semelhança nas formas como a aprendizagem individual é realizada, visto que estas subcategorias pertencem às categorias: experiência anterior, aprendizado formal, aprendizado com os empresários e aprendizado promovido pela experimentação.

A aprendizagem individual se origina na aprendizagem baseada no trabalho e na ocorrência da aprendizagem a partir da experiência do indivíduo. A aprendizagem individual no local de trabalho é processo, por meio da qual as pessoas, individualmente e em associação com as demais, empenham-se num encontro direto, pessoal e, então, propositalmente, refletem sobre ele, validam, transformam, dão significado e procuram integrar seus diferentes tipos de conhecimento (BOUD; GARRICK, 1998).

A aprendizagem individual dos agentes é propiciada principalmente a partir de experiências anteriores, a partir de práticas formais, ou seja, por sua participação em treinamentos e reuniões e pela própria participação em curso de graduação ou pós-graduação. Portanto, pela experimentação que o próprio trabalho propicia e também adquire aprendizado a partir de relacionamentos com outros indivíduos como familiares, por exemplo. Seu aprendizado também é facilitado a partir da busca, análise e reflexão referentes ao seu cotidiano de trabalho junto aos empresários que atendem.

A aprendizagem individual acontece, em parte, pela curiosidade seguida da

experimentação (RYAN, 1996). Para Kolb (1984), criar novas situações para proporcionar novas experiências promove a facilitação da aprendizagem no ambiente de trabalho. Para Argyris (1996), a aprendizagem dos indivíduos no ambiente organizacional pode ser incentivada pelas organizações, pois a ação, a interação e a experiência individual e a coletiva integram as atividades organizacionais. Desta forma, a aprendizagem surge da interação entre os indivíduos e o ambiente. O que pode ser observado nos resultados obtidos por esta pesquisa.

O aprendizado individual pode ocorrer devido a própria trajetória do agente, o interesse próprio e até mesmo seus estilos de aprendizagem que conforme Kolb (1984), tem a ver com a maneira pela qual as pessoas interagem com as categorias de aprendizagem, incluem aspectos cognitivos e afetivos que favorecem o processamento de informações. O conhecimento é resultado do arranjo entre a obtenção e a transformação da experiência. E a busca por ajuda ocorre de maneira grupal, justamente por poder ser propiciada organizacionalmente em momentos idealizados para estas trocas como reuniões e treinamentos. Aprender, na situação individual, é adquirir competências de desempenho pelo envolvimento num processo contínuo de aprendizagem. A aprendizagem não é mera reprodução, também é reformulação e renovação do conhecimento ou das competências (ANTONELLO et al., 2011).

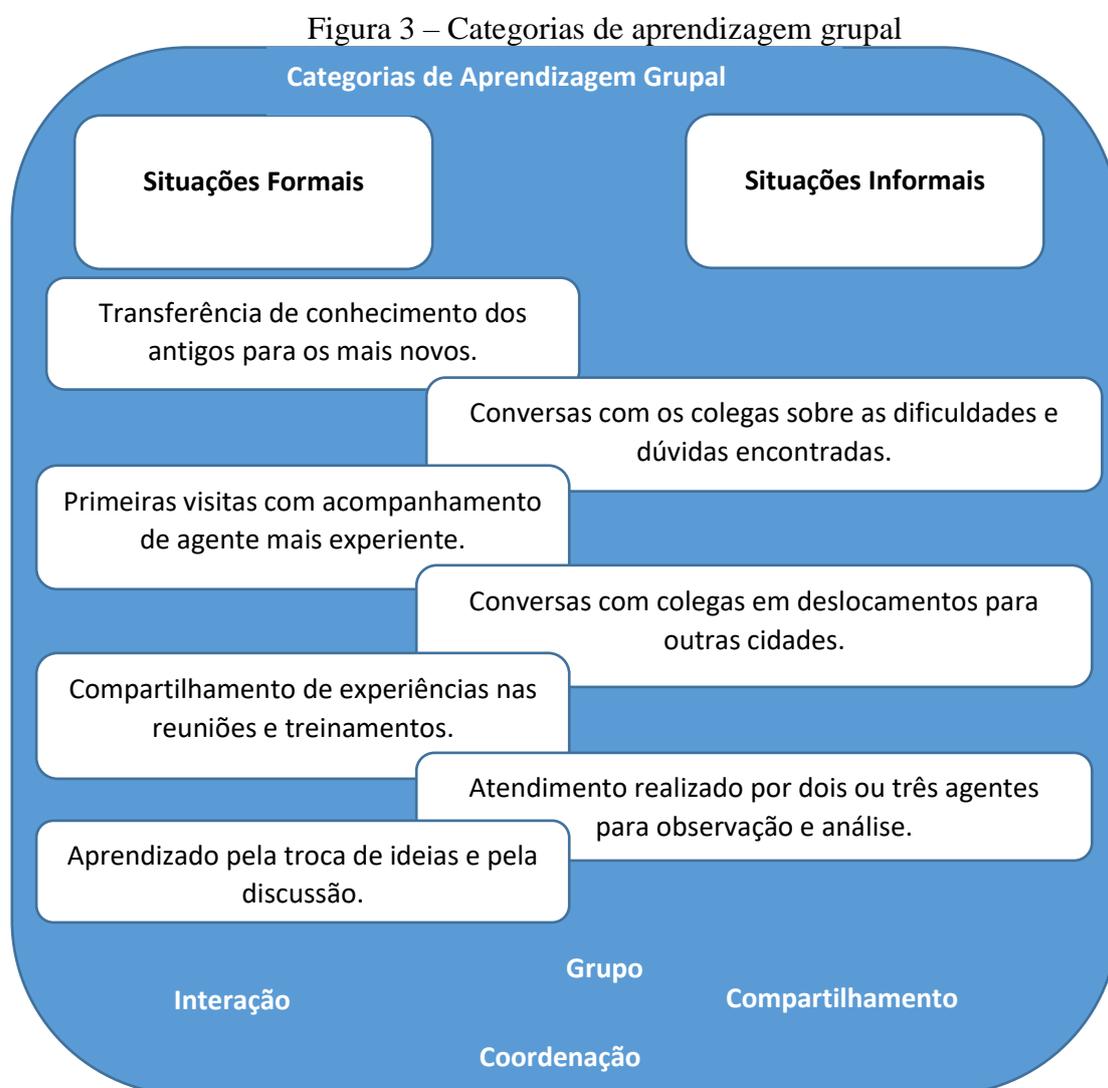
#### **4.1.2 Aprendizagem predominantemente em nível grupal**

A aprendizagem grupal é relacionada ao contexto onde as pessoas se relacionam, ao construir e reconstruir o conhecimento para gerar novas ações no âmbito organizacional, a aprendizagem individual é dependente da aprendizagem coletiva (DIXON, 1999). O grupo é imprescindível sistema social mediador no qual os indivíduos compartilham, aprendem e no qual pode ocorrer o comportamento organizacional (PAWLOWSKY, 2001). Nesta dissertação, o grupo dos agentes de orientação empresarial é identificado pela participação de seus integrantes no contexto grupal, ou seja, para haver aprendizagem grupal, é preciso haver interação e compartilhamento de conhecimento de pelo menos dois agentes da mesma IES. De acordo com Takahashi (2015), para haver aprendizagem grupal, há a necessidade de ocorrer interação e compartilhamento de experiências, conhecimentos e práticas.

A figura 3, apresentada a seguir demonstra as categorias que emergiram da análise da aprendizagem predominantemente em nível grupal. Basicamente esta aprendizagem tem duas vertentes de situações que a permeiam, com ou sem relacionamento direto, que são as situações formais e as situações informais. As categorias foram identificadas como pertencentes a contextos de situações formais e informais, no entanto, como há permeabilidade entre as

categorias de ambas situações, estas categorias foram apresentadas umas sobre as outras, demonstrando um relacionamento muito estreito entre as práticas formais e informais.

Por exemplo, a transferência de conhecimento dos agentes antigos para os mais novos (situação formal e propiciada pela gestão por meio de reuniões e treinamentos), pode ocorrer também por conversas com os colegas sobre as dificuldades e dúvidas encontradas (situação informal que pode ocorrer em outros momentos. Conforme pode ser visto na figura 3, para haver essas trocas de aprendizado (formais e/ou informais), deve haver obrigatoriamente a interação entre o grupo (de agentes) para o compartilhamento propiciado pela coordenação de cada equipe.



Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Constatou-se que nas equipes investigadas a aprendizagem grupal ocorre devido ao compartilhamento de experiências propiciado pela interação, nos níveis de aprendizagem

individual e grupal, promovido por situações formais e informais com o apoio da coordenação e comportamento do grupo enquanto equipe. O que promove a transformação do conhecimento individual em grupal e vice-versa e ocasiona como resultado a abordagem e o atendimento mais assertivos aos empresários. De acordo com as respostas obtidas, foi constatado a aprendizagem pode ser propiciada por situações formais e informais na promoção da aprendizagem grupal.

Em resposta sobre a forma como o agente de orientação empresarial aprende, sete dos agentes entrevistados disseram aprender principalmente de maneira grupal. Deste grupo de respondentes exteriorizou-se a importância de haver um grupo para que cada um tenha a oportunidade de opinar e de participar. Inclusive, foi enfatizada a evolução conjunta do grupo e um agente manifestou-se dizendo produzir melhor em grupo.

Eu acho que grupal com mais pessoas. Por mais que eu seja assim eu muito autônoma e de ir atrás das coisas, eu aprendo muito se eu tiver outras pessoas a o meu redor. Até uma situação que aconteceu no projeto na primeira reunião que a gente teve eu pedi: “Vai ter alguém para ir comigo”? Porque eu queria ter alguém para de repente trocar alguma ideia no momento da visita. Então eu não tive, eu tive que ir muito sozinha nas visitas. Acho que seria importante ter outras pessoas num primeiro momento, para ver como seria mais a abordagem (AGENTE 02 IES B).

Para haver aprendizagem grupal, deve haver interação e compartilhamento de experiências, conhecimentos e práticas, embora nem todos os indivíduos do grupo possam apresentar as mesmas soluções diante dos mesmos problemas (TAKAHASHI, 2015). Neste momento ficou claro a aprendizagem com os colegas por meio das conversas em pares e as conversas em grupo nos momentos de reunião e treinamentos como propícios para a troca de experiências. Essa troca de experiências auxilia a troca de aprendizado, como por exemplo, um agente trazer algum modelo de atividade que aplicou em determinada empresa e caso seja replicado, pode dar certo em outra.

Outra questão abordada foi a busca de auxílio por determinado agente que não conseguiu interpretar alguma informação da forma que precisava e por meio desta resposta passou a ser possível entender a forma de interpretar e de fazer. Outra abordagem emergente desta categoria foi a observação da forma como os colegas trabalham e a observação da forma como os colegas falam.

Estas conversas que ocorrem para a aprendizagem com os demais colegas se desenvolvem também por meio dos momentos de interação, nos quais os agentes compartilham as experiências que possuem.

Sim, porque na verdade, eu sou a mais nova, daí eles têm mais experiências, com as

experiências deles eles vão contando e assim vai indo. É uma troca. Na reunião a gente troca bastante informações, experiência (AGENTE 01 IES B).

A gente aprende bastante, tá todo o dia aprendendo. Através de uma reunião ou às vezes a gente fez contato em particular, a gente sempre se auxilia, os colegas ali. Às vezes o professor não consegue atender, a gente pede auxílio um para o outro, aconteceu já, a gente tem uns colegas bem próximos que a gente, questão simples às vezes uma dúvida. O pessoal, às vezes tu não passou por uma situação que o colega já passou, daí tu consegue um ajudar ao outro (AGENTE 01 IES D).

[...] eu sou a mais nova, daí eles (os demais agentes da equipe) têm mais experiências, com as experiências deles eles vão contando e assim vai indo. É uma troca. Na reunião a gente troca bastante informações, experiência (AGENTE 01 IES B).

Dos tutores entrevistados, um deles disse não ter um parâmetro para saber se existe a aprendizagem entre colegas, outro tutor percebe a troca no momento das reuniões da equipe e um tutor disse que esse aprendizado é propiciado pelo vínculo entre eles:

Esse desenvolvimento entre colegas tem muito a ver com o vínculo que eles vão fazendo, com a amizade que eles vão criando, com a troca de experiência, então é algo diário (TUTOR IES C).

Para um dos coordenadores, este aprendizado entre colegas acontece, mas de forma parcial, pois sua atividade é isolada e a troca não acontece tanto sobre as ferramentas, segundo a sua perspectiva.

É parcial, me parece que é parcial, como a atividade deles é isolada, a troca se dá muitas vezes, experiência e em especial na questão de abordagem dos empresários. Mas a questão de ensinamento das ferramentas de gestão, me parece que isso acontece pouco, em geral eles saem treinados e procuram ajuda da supervisão ou da coordenação quando tem dúvida em alguma atividade mais técnica, na parte de gestão é pouco, acho, entre eles (COORDENADOR IES A).

Esta é a visão de um coordenador em específico, ou seja, a sua percepção a partir de seu cargo e vivências com os agentes de orientação empresarial. Portanto, percebeu-se que a interação e o compartilhamento são base para a aprendizagem grupal por promoverem a troca de conhecimento entre os agentes de orientação empresarial.

#### 4.1.2.1 Aprendizagem a partir da transferência de conhecimento dos agentes mais antigos para os novos

De acordo com as respostas obtidas, a aprendizagem entre colegas existe no Projeto Negócio a Negócio e é promovido por ações da própria coordenação, ou seja, por situações

formalmente elaboradas, como a transferência de conhecimento de agentes antigos para os novos por meio de reuniões, por meio do acompanhamento aos novos agentes em suas primeiras visitas e por meio da troca de experiências em momentos de interação.

Através do diálogo, através da pessoa comentar acerca da sua rotina, da sua experiência [...] a troca de experiência como cada um, a pessoa compartilha como ela se portou em determinada situação do dia, da rotina, da atividade, seja um sim ou seja um não que ela recebeu (AGENTE 08 IES A).

Olha, a gente percebe porque nas reuniões a gente enfatiza bastante isso aí. Tem agentes que estão com nós há bem mais tempo, bem mais treinados, a gente aproveita o conhecimento deles pra transferir para o grupo (COORDENADOR IES D).

Sim, há muita troca de experiência, principalmente quando há um ponto negativo e um ponto positivo. A troca deste grupo do *WhatsApp*, *Facebook*, tu nota que há troca de aprendizagem entre eles. (SUPERVISOR IES B).

Com certeza, trocando ideias, trocando experiências. Nós tivemos aqui agora na última reunião também a troca de informações entre os agentes mais experientes e os novos, nessa questão de abordagem com o empresário, nessa questão do poder de convencimento de que isso vai ser bom pra ele. Então os agentes que já estão no projeto há mais tempo conseguem interagir e até mesmo ensinar os novos a como trabalhar da forma mais produtiva (COORDENADOR IES C).

Portanto, a troca de conhecimento entre agentes é uma prática vista em todas as IES investigadas e é inclusive promovida por situações formais pelas respectivas IES.

#### 4.1.2.2 Aprendizado a partir de primeiras visitas com acompanhamento de agente mais experiente

De acordo com as respostas obtidas sobre aprendizagem grupal e no sentido de a aprendizagem ser propiciada por situações formais pela gestão, em três das IES abordadas, há acompanhamento de agentes mais experientes aos mais novos em suas primeiras visitas para corroborar com o seu aprendizado em termos de abordagem e de atendimento.

Sim, porque principalmente quando um agente ingressa no programa, eles sempre saem nas primeiras visitas com os colegas para o aprendizado. E depois como eles vão para locais mais distantes, eles vão juntos e às vezes eles fazem as visitas juntos para clientes de cada um (SUPERVISOR IES D).

[...] a gente foi tendo agentes novos e eles foram pedindo para alguns treinarem eles, alguns que já estavam antes. Os agentes novos acompanham a gente nas visitas, nas primeiras para ver como a gente faz e vão tirando dúvidas pra fazer igual (AGENTE 01 IES B).

Sim, muitas vezes entram pessoas novas no projeto, a gente é convidado para treinar essas pessoas e acaba que ajuda a gente a melhorar também. Daí a gente vê que uma pessoa nova consegue enxergar o projeto de diversas maneiras, então além de a gente

estar ajudando a melhorar a abordagem da pessoa, porque não melhorar as estratégias de atendimento diária, a gente acaba tendo também uma nova visão de quem vem de fora do projeto (AGENTE 03 IES A).

Desta maneira, os agentes novos têm a oportunidade de realizar uma experimentação para o seu aprendizado individual. Como esta experiência é realizada em pares, a troca permite a aprendizagem de todos os envolvidos.

#### 4.1.2.3 Aprendizado a partir de compartilhamento de experiências nas reuniões e nos treinamentos.

Para haver aprendizagem em nível grupal é necessário haver interação e compartilhamento de experiências, conhecimentos e práticas, embora nem todos os indivíduos do grupo possam apresentar as mesmas soluções diante dos mesmos problemas (TAKAHASHI, 2015). Quando ocorre a transformação de conhecimento explícito para tácito, o conhecimento organizacional é construído, o que ocorre a partir do indivíduo e de sua interação com outros (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Oito agentes disseram que o aprendizado grupal ocorre durante as reuniões periódicas de suas equipes, quando há a oportunidade de aprender com as experiências compartilhadas e ensinar através da exposição de suas próprias experiências nas empresas. Nos treinamentos há a oportunidade de ocorrer este aprendizado entre colegas.

A gente faz reuniões, a gente, cada um expõe alguns problemas, alguns deles, que a gente consegue analisar e um tenta levantar o astral do outro quando acontece. Eu tento levantar o astral do meu colega e o meu colega de mim. A gente troca essa intimidade vamos dizer assim (AGENTE 02 IES D).

[...] normalmente às vezes muda algum agente ou tem algum agente que estava numa região e vai pra outra, então a gente em reunião a gente conversa sobre isso, explica algumas coisas ou o próprio colega que vai sair daquela região já passa pro outro colega como que funciona. Então a gente tem toda essa troca de *feedback* no caso. Ah cuidado que acontece isso e aquilo, acontece isso, isso e aquilo. É melhor tu chegar de tal maneira, então tem essa interatividade com os teus colegas (AGENTE 07 IES B).

Nas reuniões geralmente acontece, acho que principalmente com os agentes novos, que estão cheios de dúvidas. E daí eu gosto de passar o pouco que eu sei para eles, também. Então eu procuro ajudar, nessa parte, responder, botar a minha opinião, botar o meu jeito de trabalhar pra ver se ajuda em alguma coisa. Eu geralmente comento como eu trabalho para eles (AGENTE 05 IES C).

Através do diálogo, através da pessoa comentar acerca da sua rotina, da sua experiência, dos sims e dos não durante a rotina de trabalho e o consenso sobre a troca de experiência, como cada um, a pessoa compartilha como ela se portou em determinada situação do dia, da rotina, da atividade, seja um sim ou seja um não que ela recebeu (AGENTE 08 IES A).

Portanto, o compartilhamento de experiências nas reuniões e treinamentos corroboram para a troca de conhecimento entre os agentes, favorecendo a aprendizagem grupal. No texto a seguir, apresenta-se a sequência desta forma de aprendizado, pois por meio das reuniões e treinamentos, as coordenações conseguem facilitar a aprendizagem em grupo.

#### 4.1.2.4 Aprendizado a partir de troca de ideias e pela discussão

Esse aprendizado ocorre pela troca de experiências e pela troca de vivências. Essa troca é facilitada pela proximidade de alguns agentes entre si. Para Dixon (1999), é através da aprendizagem grupal as pessoas se relacionam, construindo e reconstruindo o conhecimento para gerar novas ações no âmbito organizacional, salientando que a aprendizagem individual é dependente da aprendizagem coletiva. A transferência do conhecimento ocorre durante o processo de socialização e a combinação de competências que ocorre nas oportunidades de troca (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

Como categoria do aprendizado em nível grupal, apresenta-se o aprendizado promovido a partir de troca de ideias e pela discussão, também promovidos inclusive por situações formais propiciadas pela coordenação, conforme visualizado nas três subcategorias apresentadas anteriormente, a saber: (4.1.2.1) Transferência do conhecimento dos agentes mais antigos para os mais novos; (4.1.2.2) Primeiras visitas com acompanhamento de agente mais experiente e (4.1.2.3) Compartilhamento de experiências nas reuniões e treinamentos. Essas três formas de promoção do aprendizado grupal favorecem a troca de ideias e discussão.

Para os secretários entrevistados, o aprendizado entre colegas acontece nas reuniões mensais da equipe, durante os percursos das viagens para a realização de atendimentos em outras cidades e também ocorre a troca de experiências em virtude da diversidade dos empresários atendidos.

Questões que surgem nas reuniões que o professor faz uma vez por mês sempre trazem bastante coisas e o professor tenta ajudar da melhor forma, sanar as dúvidas de cada um (SECRETÁRIO IES D).

Acredito que sim, ainda mais agora que eles vão em viagem, eles vão em grupinhos juntos, então acho que todo o percurso que eles vão junto, acho que com certeza eles conversam disso, então acho que há uma dinâmica de grupo ali (SECRETÁRIO IES A).

Sim. Eles trocam experiências. Cidades, a gente atende várias, então cada cidade tem um jeito, um modo. Os empresários são diferentes, então eles trocam essa experiência pra depois trocarem de cidade e saberem também se desenvolver melhor (SECRETÁRIO IES C).

Quanto à esta forma de aprendizado grupal, doze agentes responderam que a troca ocorre por meio de conversas sobre as experiências obtidas nos atendimentos; nos contatos com colegas mais próximos e no compartilhamento de experiências dos atendimentos e suas necessidades de esclarecimento de dúvidas. Apenas três agentes disseram que não acontece troca de aprendizado entre eles, os demais responderam que há troca de aprendizado entre os agentes em situações informais e isto ocorre por meio de conversas em pares, *WhatsApp*, conversas em grupo como durante os deslocamentos de veículo para atendimento em outros municípios, em reuniões e/ou em treinamentos.

A gente sempre está comentando sobre uma empresa em que a gente foi atendido de certa forma ou uma situação diferente que aconteceu: fui naquele lugar e o cara trabalha sozinho, trabalha da seguinte forma, o que eu passo pra ele? Então acho que isso aí também ocorre no projeto (AGENTE 03 IES A).

O dia a dia, a gente visita as empresas e quando volta, sempre tem algum comentário do que aconteceu naquele atendimento, e a partir dali a gente visualiza melhorias no trabalho (AGENTE 06 IES A).

[...] o pessoal às vezes cita exemplos de alguma atividade que aplicou na empresa dele que deu certo e que pode dar certo em outra empresa. A gente aprende bastante, tá todo o dia aprendendo. Através de uma reunião ou às vezes a gente fez contato em particular, a gente sempre se auxilia, os colegas ali. Às vezes o professor não consegue atender, a gente pede auxílio um para o outro, aconteceu já, a gente tem uns colegas bem próximos que a gente, questão simples às vezes uma dúvida. O pessoal, às vezes tu não passou por uma situação que o colega já passou, daí tu consegue um ajudar ao outro (AGENTE 01 IES D).

[...] já aprendi muito com eles, tanto nas formas de abordar o empresário, formas de apresentar o projeto, a gente sempre troca ideias pra cada vez ir aperfeiçoando melhor o nosso trabalho (AGENTE 07 IES A).

[...] pela forma como eles nos passam as experiências deles, nas reuniões, a gente fala no *WhatsApp* também, eles contam muita coisa com empresários legais, outros um pouco mais chatos, mas essas são as experiências que eles nos passam (AGENTE 03 IES C).

Duas formas de aprendizagem citadas uma única vez cada uma foram a utilização do e-mail e as trocas com o tutor do projeto. Outra forma relatada de haver aprendizado em grupo foi a utilização do aplicativo de comunicação *WhatsApp*, o qual cinco dos agentes entrevistados citaram utilizar para a troca com os colegas.

A aprendizagem é definida como aumento da capacidade de tomada de ações eficazes (KIM, 1998). A aprendizagem por experiência é o meio pelo qual o conhecimento é criado por transformações da experiência anterior (KOLB, 1984). Portanto, a aprendizagem de nível grupal pode ocorrer com os colegas, mediante troca de experiências nas reuniões, treinamentos, via redes sociais de comunicação. Outra forma de aprendizado grupal é o compartilhamento de

experiências com os demais nestes mesmos momentos, por exemplo.

#### 4.1.2.5 Aprendizado a partir de conversas com os colegas sobre as dificuldades e dúvidas encontradas.

A socialização facilita a interação que pode promover o compartilhamento, ou seja, a troca de informações e conhecimento. Para Nahapiet e Ghoshal (1998), a transferência do conhecimento ocorre durante o processo de socialização e a combinação de competências ocorre nas oportunidades de troca. De acordo com os relatos, foi percebido a interação entre os colegas para o compartilhamento de conhecimento para a resolução de problemas e esclarecimento de dúvidas. De acordo com as observações, foi percebido que inicialmente o agente esclarece alguma dúvida com um colega mais próximo, com o qual tenha maior afinidade, caso este esclarecimento não seja possível, ele busca outro(s) colega(s). Caso ainda haja necessidade, ele recorre à algum integrante da equipe de apoio, e no geral, caso seja preciso, ele irá buscar ajuda com a sua coordenação.

[...] a gente sempre conversa com os colegas, o que que tu tá fazendo de diferente? Bah, eu tô com uma certa dificuldade em entrar em certos setores, o que que tu me aconselha? Então, qualquer coisa que eles me falem, de, que possa agregar o meu trabalho, com certeza vai ajudar (AGENTE 04 IES B).

A gente vai conversando, trocando ideias. Quando alguém está com dificuldades, perguntar como é que tu faz pra fazer tal coisa. Daí a gente vai conversando (AGENTE 07 IES A).

[..] se ajudam bastante. Esses aqui se ajudam. É bem uma troca de informação. Um aprendeu uma coisa numa empresa, descobriu uma coisa nova, aprendeu alguma coisa, já passa para o outro que tem dificuldade (MONITOR IES D).

Inclusive, um agente que ainda não havia começado a atender, manifestou-se acreditar na aprendizagem propiciada pela interação com os demais agentes, como forma de os agentes de orientação empresarial atenderem, conforme a próxima resposta.

Eu acredito que elas conseguem aprender em grupo, porque como que eu ainda não comecei a fazer a parte do treinamento, nós criamos um grupo (*WhatsApp*) de todos os novos agentes e cada um que tem uma dúvida, nós vamos se ajudando. Nós conseguimos ir se tirando as dúvidas. Até tem um piá de Lagoa, ele começou atendimento, e nós já começamos a pedir pra ele como que foi o primeiro atendimento dele, daí ele falou como foi a experiência dele que muitos disseram não, mas no momento que ele falou que é gratuito e que ele só precisa de uns minutinhos deles, a maioria acabou aceitando (AGENTE 01 IES C).

Dos três monitores entrevistados, dois ressaltaram perceber a aprendizagem entre colegas, principalmente pelo grupo de mensagem nos celulares e durante a reunião mensal de equipe, por exemplo, como pode ser lido a seguir:

Acredito que sim, nessa troca. A única, acho que o momento que a gente tem de troca é quando eles trazem a dúvida no nosso grupo, que a gente tem um grupo do *WhatsApp*, que a dúvida de um pode ser a de todos. Que a gente vai buscar a resposta pra isso no grupo e quando tem a reunião mensal quando eles se encontram ou quando eles trabalham junto, quando eles viajam junto, eu acho que isso ajuda também (MONITOR IES A).

O cenário adequado para a aprendizagem grupal é a interação realizada mediante socialização e o compartilhamento de conhecimento. A socialização facilita a interação que pode promover o compartilhamento, ou seja, a troca de informações e conhecimento. Ademais, de acordo com Nahapiet e Ghoshal (1998), a transferência do conhecimento ocorre durante o processo de socialização e a combinação de competências ocorre nas oportunidades de troca.

#### 4.1.2.6 Aprendizado a partir de conversas com colegas em deslocamentos para outras cidades

Nas definições de aprendizagem consideradas experienciais e vinculadas à ação, há a aprendizagem com os outros, por exemplo (ANTONELLO, 2011). Para haver aprendizagem grupal, deve haver interação e compartilhamento de experiências, conhecimentos e práticas (TAKAHASHI, 2015). Conforme Argyris e Schön (1996), na aprendizagem, os indivíduos aprendem durante o envolvimento em atividades diárias que por sua vez exigem interação com os outros e com o meio exterior. Os autores salientam a relevância do compartilhamento da aprendizagem em nível coletivo, dando destaque a importância do grupo nesse processo. De acordo com os relatos apresentados na sequência, percebeu-se a oportunidade de conversas para troca de experiências durante os deslocamentos de veículos para outras cidades, conforme realizado pela IES A, o que facilita a aprendizagem grupal.

[...] na troca de dúvidas, de informações no dia a dia, durante o percurso das viagens, certo. Nas reuniões mensais de fechamento, na própria sala quando o pessoal se encontra semanalmente pra fazer os lançamentos, a efetivação do trabalho, e todos os fóruns em que o grupo se encontra (AGENTE 08 IES A).

Acredito que sim, ainda mais agora que eles vão em viagem, eles vão em grupinhos juntos, então acho que todo o percurso que eles vão junto, acho que com certeza eles conversam disso, então acho que há uma dinâmica de grupo ali (SECRETÁRIO IES A).

[...] tanto na troca de experiências quanto nas viagens que a gente faz, muitas vezes tem que se deslocar para outras cidades. Acredito que nas conversas que a gente traz, não são à toa, pra alguma coisa a gente sempre acaba tirando (AGENTE 03 IES A).

[...] ainda mais com as viagens em que a gente pode se conhecer melhor. Porque o perfil do nosso trabalho ele é muito individualizado, é muito cada um por si, porque cada um tem a sua área, tem a sua maneira de trabalhar, de se organizar, então dentro disso que a gente consegue aprender, estando mais junto, a gente consegue conviver melhor (AGENTE 02 IES A).

Por meio destas trocas de conhecimento, inclusive em viagens de deslocamento para realizar atendimentos em outros municípios, o aprendizado do agente de orientação empresarial pode ser ampliado.

#### 4.1.2.7 Aprendizado a partir de atendimento realizado por dois ou três agentes

Reportando-se às categorias de aprendizagem formal e informal apresentadas por Antonello (2011), é percebida a categoria mentoria e tutoria, na qual há a possibilidade de ser assistido por um mentor para receber orientação e exercer o papel de mentor, referindo-se a instruir. Exercer o papel de mentor, tutor, referindo-se a ensinar, ou seja, tutoriar, instruir, ser mentor/conselheiro de outros e efetuar comentários simultâneos às ações. Nesse sentido e de acordo com o relato apresentado a seguir, ocorre o aprendizado por meio de visitas em duplas ou trios, pois desta forma é possível o agente de orientação empresarial desenvolver melhor as suas técnicas de abordagem e de atendimento.

A gente aprende muitas vezes através de conversas com os colegas, às vezes a gente vai visitar empresas em duplas, trios, pra desenvolver um pouco mais as nossas técnicas. Isso aí é uma ferramenta que a gente utiliza sozinho e cada um tem que procurar esse tipo de conhecimento junto ao colega até pra, porque não nos é indicado, no nosso trabalho não é indicado a gente trabalhar em dois ou três até porque prejudica a produção (AGENTE 03 IES A).

Por mais que esta não seja uma prática autorizada pela coordenação por afetar a produção, esta foi citada na corroboração para a aprendizagem do agente de orientação empresarial.

#### 4.1.2.8 Síntese da aprendizagem predominantemente em nível grupal

Ao analisar como ocorre a aprendizagem grupal nestas quatro equipes investigadas, percebeu-se algumas formas de ocorrência da aprendizagem grupal, conforme apresentado no Quadro 23.

Quadro 23 – Categorias de aprendizagem grupal

APRENDIZAGEM GRUPAL	BASE	SITUAÇÕES	CATEGORIAS	A	B	C	D
	INTERAÇÃO	COMPARTILHAMENTO	Formais	Aprendizado a partir da transferência do conhecimento dos agentes mais antigos para os novos.	x	x	x
COMPARTILHAMENTO	Aprendizado a partir de primeiras visitas com acompanhamento de agente mais experiente.			x	x	x	x
	Aprendizado a partir de compartilhamento de experiências nas reuniões e treinamentos.			x	x	x	x
	Aprendizado a partir da troca de ideias e pela discussão.			x	x	x	x
Informais	Aprendizado a partir de conversas com os colegas sobre as dificuldades e dúvidas encontradas.		x	x	x	x	
	Aprendizado a partir de conversas com colegas em deslocamentos para outras cidades.		x				
	Aprendizado a partir de atendimento realizado por dois ou três agentes para observação e análise.		x				

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

No Quadro 24, percebeu-se duas práticas apresentadas referentes a equipe da IES A que no momento da pesquisa foi uma particularidade dentre as demais IES, qual seja, o atendimento realizado por dois ou três agentes para observação e análise, no qual um agente atende e os demais observam para aperfeiçoar seus conhecimentos referente à abordagem e comunicação com os empresários. A outra prática particular desta IES é a conversação com colegas em deslocamentos para a realização de atendimentos em outros municípios, cujo objetivo alcançado é a aprendizagem grupal. A IES C foi a única na qual não foi identificado o acompanhamento de agentes mais novos por agentes mais antigos em suas primeiras visitas para promover e ampliar o aprendizado.

#### 4.1.3 Conclusão da seção

Das categorias de situações formais, as que permeiam as quatro IES entrevistadas, são: aprendizado a partir da transferência do conhecimento dos agentes mais antigos para os novos; compartilhamento de experiências nas reuniões e treinamentos; aprendizado pela troca de ideias

e pela discussão. Já no ambiente das situações informais, ocorre a seguinte subcategorias em todas as quatro IES abordadas: conversas com os colegas sobre as dificuldades e dúvidas encontradas.

Conforme Takahashi (2015), para entender a aprendizagem individual, é necessário olhar para o indivíduo inserido na organização. Para entender a aprendizagem grupal, é necessário olhar para a equipe em que o indivíduo se encontra e observar as respectivas interações que ocorrem entre ele e os demais indivíduos. E, finalmente, para compreender a aprendizagem organizacional, deve-se observar a dinâmica global da organização, entendendo as mudanças vivenciadas e os conhecimentos internalizados e por sua vez convertidos em práticas e rotinas. Para Antonello et al. (2011), o ato de aprender, individualmente, é adquirir competências de desempenho, o que é facilitado pelo envolvimento num processo contínuo de aprendizagem. Então, a aprendizagem não é apenas mera reprodução, também é reformulação e renovação do conhecimento ou das competências.

A aprendizagem individual também acontece pela curiosidade seguida da experimentação (RYAN, 1996). Para Argyris (1996), a aprendizagem individual na organização pode ser incentivada pelas organizações, pois a ação, a interação e a experiência individual e coletiva integram as atividades organizacionais. Então, a aprendizagem surge da interação entre os indivíduos e o ambiente. Para Edmondson (2002), a aprendizagem grupal tem significados coletivos, representa momentos do passado que se tornam parte da memória organizacional. Esses significados mantêm os membros da organização unidos, por permitir que ajam em consenso, desenvolvendo um sentimento de pertencimento nos indivíduos que fazem parte do grupo (EDMONDSON, 2002).

Então, ao analisar como ocorre a aprendizagem individual e grupal do agente de orientação empresarial das equipes investigadas. A partir destes resultados, foi possível realizar a categorização de cada um destes níveis para a realização da análise das aprendizagens individual e grupal. Ao visualizar estas categorias, foi identificado que a aprendizagem individual é mais percebida em relação a aprendizagem grupal, inclusive ao apresentar um número maior de categorias do que a aprendizagem grupal.

A aprendizagem predominantemente em nível individual do agente de orientação empresarial teve oito categorias identificadas, a saber: experiência anterior, aprendizado formal, aprendizado com outros indivíduos, reflexão, análise, busca, aprendizado adquirido com empresários (interorganização) e experimentação. Dessas categorias, foram percebidas como mais evidentes e significativas, em todas as IES, o aprendizado adquirido com os empresários

que ocorre mediante a experimentação proporcionada pelo dia a dia do agente de orientação empresarial.

Na aprendizagem predominantemente em nível grupal do agente de orientação empresarial as categorias emergiram claramente a partir de situações formais e informais de aprendizado que perpassam suas fronteiras. A partir das situações formais foram percebidas: a transferência de conhecimento dos agentes antigos para os mais novos, primeiras visitas com acompanhamento de agente mais experiente, compartilhamento de experiências nas reuniões e treinamentos e o aprendizado pela troca de ideias e pela discussão. A partir das situações informais foram percebidas as conversas com os colegas sobre as dificuldades e dúvidas encontradas, as conversas com colegas em deslocamentos para outras cidades e o atendimento realizado por dois ou três agentes para observação e análise. Ambas situações interagem, assim como há necessidade de interação para o compartilhamento.

Na próxima seção há a identificação das características individuais facilitadoras da aprendizagem grupal, conforme pode ser verificado na seção a seguir.

#### 4.2 CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS FACILITADORAS PARA A APRENDIZAGEM GRUPAL

Na seção anterior foi identificado como ocorre a aprendizagem individual e grupal do agente de orientação empresarial e foram encontradas categorias de ambas as aprendizagens. Após isso, houve a elaboração desta seção com o objetivo de responder ao segundo objetivo específico da dissertação que é identificar as características individuais facilitadoras para a aprendizagem grupal dos agentes de orientação empresarial, ou seja, para identificar como esta aprendizagem grupal ocorre. Ao resgatar a literatura abordada neste trabalho e por meio dos resultados das entrevistas, foi possível responder a este objetivo específico, conforme explanação a seguir.

A aprendizagem individual dos agentes é propiciada principalmente a partir de experiências anteriores, a partir de práticas formais, ou seja, por sua participação em treinamentos e reuniões e pela própria participação em curso de graduação ou pós-graduação. Portanto, pela experimentação que o próprio trabalho propicia e também adquire aprendizado a partir de relacionamentos com outros indivíduos como familiares, por exemplo. Seu aprendizado também é facilitado a partir da busca, análise e reflexão referentes ao seu cotidiano de trabalho junto aos empresários que atendem. A aprendizagem também surge da interação entre os indivíduos e o ambiente. O que pode ser observado nos resultados obtidos por esta

pesquisa. O aprendizado individual pode ocorrer devido a própria trajetória do agente e seu interesse.

Quanto a aprendizagem predominantemente em nível grupal, nas categorias de situações formais, as que permeiam as quatro IES entrevistadas, são: aprendizado a partir da transferência do conhecimento dos agentes mais antigos para os novos; compartilhamento de experiências nas reuniões e treinamentos; aprendizado pela troca de ideias e pela discussão. Já no ambiente das situações informais, ocorre a seguinte subcategorias em todas as quatro IES abordadas: conversas com os colegas sobre as dificuldades e dúvidas encontradas.

Ao analisar como ocorre a aprendizagem individual e grupal do agente de orientação empresarial das equipes investigadas, foi possível realizar a categorização de cada um destes níveis para a realização da análise das aprendizagens individual e grupal. Ao visualizar estas categorias, foi identificado que a aprendizagem individual é mais percebida em relação a aprendizagem grupal, inclusive ao apresentar um número maior de categorias do que a aprendizagem grupal. Dos resultados encontrados na seção anterior, a aprendizagem predominantemente em nível individual possui como categorias o aprendizado a partir da experiência anterior; pela contribuição de outros indivíduos; aprendizado formal; aprendizado a partir da busca; análise; reflexão; a partir dos empresários e de suas demandas e por experimentação.

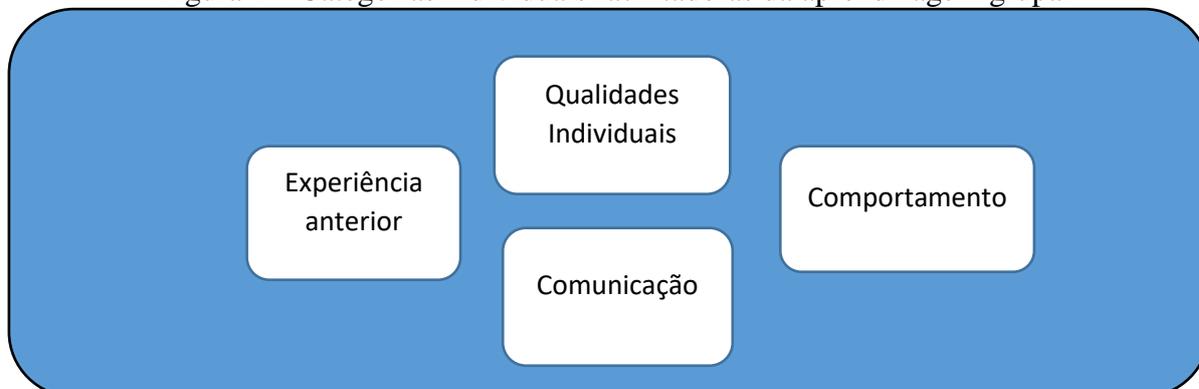
A aprendizagem na perspectiva grupal é relacionada ao contexto onde as pessoas se relacionam, construindo e reconstruindo o conhecimento para gerar novas ações no âmbito organizacional, lembrando que a aprendizagem individual é dependente da aprendizagem do grupo (DIXON, 1999). Em contrapartida e de acordo com Kim (1998), a aprendizagem organizacional é mais complexa e dinâmica de que uma ampliação da aprendizagem individual, ou seja, este nível aumenta ao passar de um único indivíduo para um grande conjunto de indivíduos diferentes.

Dixon (1999) afirma o poder da mente coletiva ao colocar a interpretação coletiva no centro da aprendizagem organizacional. Na compreensão, cada um entende melhor o raciocínio que os outros estão usando para chegar ao seu significado. Tomar a decisão de expor informações, de caráter positivo ou negativo, resultará em uma decisão favorável a um grupo e desfavorável a outro. A importância da aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional é óbvia e também sutil. Óbvia porque as organizações são compostas por indivíduos e sutil porque as organizações podem aprender independentemente de indivíduos específicos, mas não independentemente de todos os indivíduos (KIM, 1998).

No decorrer das entrevistas foi realizada a busca pela identificação das características

individuais facilitadoras da aprendizagem grupal, o que propiciou a identificação das categorias que podem ser vistas na Figura 4 apresentada a seguir.

Figura 4 – Categorias individuais facilitadoras da aprendizagem grupal



Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Ao identificar as categorias individuais que facilitam a aprendizagem grupal, foi possível visualizar as características pertencentes a cada categoria, conforme o Quadro 24 apresentado a seguir:

Quadro 24 – Categorias de características individuais facilitadoras da aprendizagem grupal

<b>Categorias</b>	<b>Características</b>
Qualidades individuais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honestidade, sinceridade;</li> <li>• Liderança;</li> <li>• Cultura, educação;</li> <li>• Querer evoluir;</li> <li>• Empatia;</li> <li>• Tolerância, Compreensão ao outro;</li> <li>• Companheirismo (diferente de individualismo);</li> <li>• Curiosidade;</li> <li>• Saber lidar com pessoas diferentes.</li> </ul>
Experiência anterior	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trajetória pessoal e profissional;</li> <li>• Tempo no projeto;</li> <li>• Conhecimento formal;</li> <li>• Correlação da prática com o aprendizado em sala de aula.</li> </ul>
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade e facilidade de comunicação (ouvir e se expressar);</li> <li>• Conversação;</li> <li>• Vontade de ouvir;</li> <li>• Capacidade de comunicação com os pares;</li> <li>• Saber se vender;</li> <li>• Extrovertido;</li> <li>• Espontaneidade.</li> </ul>
Comportamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proatividade (disposição/interesse/ motivação) e facilidade em aprender, ter atitude;</li> <li>• Raciocínio lógico, iniciativa, educação, ser aberto a novas ideias (dar e receber);</li> <li>• Compartilhar experiências;</li> <li>• Empenho/esforço/engajamento, responsabilidade, compromisso, compromisso profissional;</li> <li>• Bom relacionamento, convívio, socialização, qualidade na interação, espírito de equipe, união;</li> <li>• Visão coletiva, visão do todo, foco no resultado;</li> <li>• Humildade/disposição para aprender compartilhar conhecimento;</li> <li>• Facilidade em dar e/ou receber <i>feedback</i>.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Uma categoria que emergiu foi referente às qualidades individuais, na qual há destaque para as características: honestidade, sinceridade; liderança; cultura, educação; querer evoluir; tolerância, compreensão ao outro; companheirismo (diferente de individualismo); curiosidade; saber lidar com pessoas diferentes. Para o Agente 03 da IES C, foi elencada a honestidade, a sinceridade, a educação, ser aberto a ouvir ideias e aberto a ouvir o outro também. Já para o Agente 04 da IES B, por estar na faculdade, recebendo informações, muitas vezes o agente consegue levar um conhecimento da academia para o negócio. O que pode ser confirmado conforme os relatos a seguir:

[...] tem a própria tolerância, é uma característica importante, [...] A questão da compreensão, poder compreender o colega, a questão da empatia, é importante se colocar no lugar do outro [...] (TUTOR IES A).

Eu acho que sou uma pessoa de fácil diálogo com as pessoas, como um cara bem harmônico, tento colocar harmonia no grupo. Que quando a gente vai falar determinado assunto, evita o momento impróprio, deixa para conversar em outro momento para evitar atritos (AGENTE 02 IES D).

Inclusive, a empatia foi citada como características individual facilitadora para a aprendizagem grupal:

[...] da empatia, de se colocar no lugar do outro, de entender a dificuldade do outro. Isso auxilia no compartilhamento de informações, de aprendizagem, de angústias muitas vezes entre eles, então essas capacidades, essas habilidades que facilitam (TUTOR IES C).

O Agente 06 IES A citou a liderança e a cultura como características individuais facilitadoras para a aprendizagem grupal. A Agente 01 da IES A citou o “querer evoluir” para aprender o máximo possível. Para o Monitor da IES E, o companheirismo funciona para ajudar ao outro, diferente do individualismo, o que contribui para a aprendizagem do grupo e de acordo com o Supervisor da IES B, a curiosidade é uma característica que ajuda a aprender. Portanto, estas foram as características individuais que emergiram nesta categoria como facilitadoras para a aprendizagem grupal.

Outra categoria que emergiu foi a experiência anterior do agente de orientação empresarial que pode vir tanto de sua trajetória pessoal e profissional, como pode vir a partir de suas vivências; tempo no projeto; conhecimento formal; correlação da prática com o aprendizado em sala de aula. Em termos de aprendizado, para o agente 03 da IES A, são as experiências diferentes que cada um tem, que ao trazê-las para o grupo, pode beneficiar a todos

os demais. Todas estas experiências podem promover a maturidade necessária para a realização do serviço de orientação empresarial realizado pelos agentes do programa Negócio a Negócio.

[...] a gente tem as cadeiras da faculdade que falam muito de cenário atual, de política, economia, instabilidade. Então com o projeto a gente consegue vivenciar isso [...] assim tu vê o cenário atual na vida, na realidade [...] então tu vê assim o que tu aprende em sala de aula, tu vê na rua, isso o projeto negócio a negócio ajuda bastante, é uma realidade que vem ao encontro do universitário (AGENTE 07 IES B).

[...] trocando ideias, trocando experiências. Nós tivemos aqui agora na última reunião também a troca de informações entre os agentes mais experientes e os novos, nessa questão de abordagem com o empresário, nessa questão do poder de convencimento de que isso vai ser bom pra ele. Então os agentes que já estão no projeto há mais tempo conseguem interagir e até mesmo ensinar os novos a como trabalhar da forma mais produtiva (COORDENADOR IES C).

[...] até porque caso a gente não saiba, sempre coloco pros meus clientes nas empresas e a gente busca na faculdade, com professores, com alguém que consiga me dar esse suporte (AGENTE 02, IES D).

Como os agentes utilizam a experiência anterior, também permanecem em busca do aprendizado para atender aos empresários, conhecimento esse que é agregado ao conhecimento do agente de orientação empresarial.

[...] até porque caso a gente não saiba, sempre coloco pros meus clientes nas empresas e a gente busca na faculdade, com professores, com alguém que consiga me dar esse suporte (AGENTE 02 IES D).

Os agentes citaram o tempo no projeto como facilitador da aprendizagem grupal:

É também a questão da experiência, a maturidade da pessoa que está um pouco mais tempo, consegue passar mais informação para os colegas novos até porque já passou por mais situações (AGENTE 01 IES D).

[...] aprender com os outros que são mais experientes, aprender a experiência deles, aprender a convivência deles com os empresários. Aí eles passam aqui pra gente e é essa a minha vivência aqui com eles mesmo (AGENTE 03 IES C).

De acordo com o Coordenador da IES A, isto tudo também depende do interesse do agente de orientação empresarial em compartilhar seu conhecimento, conforme relato a seguir:

[...] mais a informação que ele traz, a experiência dele de vida, a experiência profissional que algumas vezes ele adiciona muito, outras vezes ele adiciona em parte, dependendo o que ele já carrega consigo (COORDENADOR IES A).

Essas experiências, concomitantes ou não, ao ser compartilhadas, podem contribuir para propiciar a aprendizagem do agente de orientação empresarial enquanto integrante do

grupo. A utilização deste aprendizado pode interferir na sua forma de planejamento, abordagem e atendimento, o que pode incrementar a assertividade do agente de orientação empresarial. Emergiram nesta categoria o conhecimento formal adquirido tanto na academia quanto nas reuniões e treinamentos da equipe, o tempo no projeto e o fato de correlacionar a prática do trabalho enquanto agente com o aprendizado formal da academia.

Na categoria comunicação, podem ocorrer as seguintes características: capacidade e facilidade de comunicação (ouvir e se expressar); conversação; vontade de ouvir; capacidade de comunicação com os pares; saber se vender; extrovertido; espontaneidade conforme pode ser visto a seguir:

[...] uma coisa que eu aprendi bastante é ouvir mais, aprender com os outros que são mais experientes, aprender a experiência deles, aprender a convivência deles com os empresários. Aí eles passam aqui pra gente e é essa a minha vivência aqui com eles mesmo. É isso aí (AGENTE 03 IES C).

[...] é a percepção da fala, sabe, de tu saber escutar, de tu saber vender a tua pessoa. Então, acho que essa é o individual mais forte que a gente tem hoje. Saber se transmitir, saber entrar numa conversação ideal que seja bom pros dois (AGENTE 04 IES B).

A gente sempre está comentando sobre uma empresa em que a gente foi atendido de certa forma ou uma situação diferente que aconteceu: fui naquele lugar e o cara trabalha sozinho, trabalha da seguinte forma, o que eu passo pra ele? Então acho que isso aí também ocorre no projeto (AGENTE 03 IES A).

Eu acho que comunicação, conversa bastante, tem que ser bem extrovertido e não ter. Eu agora estou um pouco inibida porque não sei responder a todas as questões (SECRETÁRIO IES D).

A socialização facilita a interação que pode promover o compartilhamento, ou seja, a troca de informações e conhecimento. Inclusive, de acordo com Nahapiet e Ghoshal (1998), a transferência do conhecimento ocorre durante o processo de socialização e a combinação de competências ocorre nas oportunidades de troca, conforme pode ser conferido nos relatos a seguir.

O dia a dia, a gente visita as empresas e quando volta, sempre tem algum comentário do que aconteceu naquele atendimento, e a partir dali a gente visualiza melhorias no trabalho (AGENTE 06 IES A).

A gente vai conversando, trocando ideias. Quando alguém está com dificuldades, perguntar como é que tu faz pra fazer tal coisa. Daí a gente vai conversando (AGENTE 07 IES A).

E de acordo com o coordenador da IES A, a socialização também propicia o aprendizado grupal, capacidade que o agente tem de se comunicar com seus pares, seus colegas

agentes.

Assim como a citação do Agente 03 da IES C sobre a educação e ser uma pessoa aberta a ideias e ser aberta a ouvir o outro. Para o Agente 05 da IES A, por ser bem mais falante, acaba estimulando aos demais, por conversação e sugestões. Também foi citada a questão de o agente ser extrovertido ou espontâneo foi citada como característica da comunicação na aprendizagem grupal (categorizada dentro de comunicação), inclusive como facilitadora do *feedback*, conforme segue:

Tem pessoas que são mais fechadas, outras que são mais abertas. Então acho que essa troca é a característica de cada um, de receber melhor ou de dar um *feedback* maior para outra pessoa [...] eu acho que é a pessoa ser mais comunicativa [...] mas as pessoas que são mais comunicativas, ela trabalha muito mais no aprendizado (AGENTE 06 IES B).

Às vezes tu tem um colega que é mais fechado, às vezes tu tem um colega que ele é mais fluído, ele consegue puxar aquele que é mais tímido também junto para o grupo, que tem gente que é mais fechado, enfim, envergonhado. Ou às vezes não se sentiu à vontade, talvez o ambiente (AGENTE 01 IES D).

Inclusive, saber explicar é uma característica necessária para uma comunicação eficaz na aprendizagem grupal:

Tem gente que tem essa característica de conseguir passar para os outros uma educação continuada, digamos, de conseguir aprender e replicar pros outros. Então é uma característica de algumas pessoas que eu vi que tem ali (AGENTE 03, IES B).

Para os coordenadores entrevistados, o aprendizado das experiências profissionais e pessoais anteriores e atuais dos agentes de orientação empresarial os auxiliam a desenvolver a aprendizagem. O aprendizado acadêmico, principalmente quanto mais avançado no curso o agente está, o auxilia a aprender. Ademais, o supervisor da IES D salientou o exemplo de um aluno que citou estar aprendendo mais no Negócio a Negócio do que em sala de aula por estar tendo a oportunidade de vivenciar a parte prática. Os demais entrevistados destacaram a oportunidade de vivenciar e tirar proveito destas experiências para aprender.

Sim, mais que tudo, que eu acho que eles conseguem vivenciar individualmente a aprendizagem deles. Daí ele consegue ver o que os empresários estão fazendo e o que o mercado tá pedindo. Aplicando os conceitos. Porque quando vem a segunda visita eles aplicam as sugestões ou ferramentas que são simples, mas são 27 ferramentas de gestão administrativa que alguns empresários não têm essa percepção (SUPERVISOR IES B).

[...] a carga de experiência profissional deles e pessoal que eles trazem consigo são decisivas para o nível de aprendizado, [...] o agente pode entrar para exercer a atividade e sair muito parecido com o que ele entrou, porque ele decide dessa forma

em não se aprofundar. Mas ele pode entrar e decidir que quer mudar, quer melhorar, isso é decisivo, e ele vai sair muito diferente. E o diferente é sempre melhor do que entrou, naturalmente porque ele vai se aprofundar em cima do conhecimento da parte da gestão e vai aprender, e ele pode aprender com aqueles empresários que estão lá, [...] independente da formação dele, a carga que o empresário tem é muito grande e pode alavancar também o conhecimento do agente. Essa relação de troca é importantíssima, então a decisão do agente em aprender é fundamental: eu aprendo com o empresário, eu entrego pra ele e aprendo comigo mesmo no dia a dia. Esse que é o fator decisivo do agente, é aquele que quer sair diferente do que entrou (COORDENADOR IES A).

Com certeza, experienciando, vivenciando a realidade do microempresário e conseguindo levar até ele sugestões de alavancar o seu negócio, de melhorar algumas questões que ele percebe e estão ainda carentes (COORDENADOR IES C).

A experiência e os acontecimentos vividos pelo indivíduo em desenvolvimento, em qualquer ambiente social e/ou geográfico, determinam o que cada um vai aprender. Desta forma, a aprendizagem é uma modificação na disposição ou na capacidade para a realização de uma atividade do homem (GAGNÉ, 1974). De acordo com os monitores entrevistados, a “bagagem” experiencial de vida, emocional e profissional são fatores decisivos para o desenvolvimento de sua aprendizagem.

[...] tem uns dois que trabalham aqui que já trabalharam com vendas, eram representantes, então eles têm o contato na rua, bem diferente do que a gente pega por exemplo, primeiro semestre, primeiro emprego às vezes nessa área (MONITOR IES D).

[...] eles trazem uma bagagem que é técnica, eles trazem a bagagem comportamental e emocional, isso vai agregar no dia a dia deles. Quando a gente fala em competência, quando a gente vem trazendo esse conceito, quando eles têm esse desafio novo, a gente fala sempre que o desafio no novo cargo é uma nova casinha, então eles trazem a mobília que eles tinham e eles vão ter que mobiliar o resto da casinha. Eu acho que o que eles trazem vai ajudar eles a desenvolver a atividade com certeza (MONITOR IES A).

Algumas das classificações de métodos de aprendizagem experiencial definida por Henry (1989) é a resolução de problemas e aprendizagem anterior. De acordo com os tutores entrevistados, a experiência profissional anterior é balizadora no auxílio ao desenvolvimento da aprendizagem.

Com certeza, a gente observa isso nos agentes que por exemplo, já trabalharam em outras empresas e tiveram experiência, a gente teve alguns agentes que não deram certo justamente por isso, por essa falta talvez de perfil, mas a falta de experiência, de entendimento, muitas vezes (TUTOR IES B).

Com certeza, ele está vivenciando o fato, ele está vivenciando e resolvendo o problema. Você não pode ter melhor forma de aprender do que isso. É você estar, além de estar usando as suas habilidades cognitivas, todo o conhecimento que tu tem naquele momento, tu estás também usando as tuas habilidades de contexto, tu estás

no ambiente, tu tá vivenciando e é uma das melhores formas de aprendizagem que tem. Sim, eu acredito sim, porque eles trocam muitas informações (TUTOR IES A).

Com certeza, as experiências deles eu acho que até as negativas e positivas, mais até as negativas, quando eles têm que se sobressair, quando ele precisa superar alguma limitação própria, alguma inabilidade, ele vai se superar e ele vai enxergar isso como fator potencial e vai evoluir, vai aprender (TUTOR IES C).

Para os secretários entrevistados há concordância de que as experiências do agente de orientação empresarial os auxiliam a aprender.

Acredito que sim, que eu acho que tudo o que eles aprendem, tudo o que eles passaram anteriormente é uma bagagem a mais pra eles terem um conhecimento. Geralmente eles aprenderam no outro trabalho, quem trabalhou no financeiro, por exemplo, essas ferramentas que eles usam têm bastante coisas de financeiro, como fluxo de caixa, então eles já vão ter um certo domínio sobre aquelas ferramentas que eles já trabalharam antes (SECRETÁRIO IES A).

Sim. Principalmente com os erros, né. É uma forma que você tem de aprender melhor e também o viver mesmo, digamos, você estar em contato com pessoas. É diferente, é uma experiência nova, é você sair da sua comodidade e encontrar alguém, ter que vender um produto que é gratuito. Então é uma experiência muito boa (SECRETÁRIO IES C).

Quanto a categoria elencada como comportamento, foram destacadas: proatividade (disposição/interesse/ motivação) e facilidade em aprender, ter atitude; raciocínio lógico, iniciativa, educação, ser aberto a novas ideias (dar e receber); compartilhar experiências; empenho/esforço/engajamento, responsabilidade, compromisso, compromisso profissional; bom relacionamento, convívio, socialização, qualidade na interação, espírito de equipe, união; visão coletiva, visão do todo, foco no resultado; humildade/disposição para aprender compartilhar conhecimento; facilidade em dar e/ou receber *feedback*. Para o agente 03 da IES D, há a importância da proatividade, inclusive a vontade de querer pesquisar, o que corrobora com os relatos a seguir:

O empenho, então a gente tem o empenho e o compromisso, então a gente sabe que a gente tem uma meta e a gente tem que trabalhar para alcançar o objetivo do grupo. Então a gente tem que ter esse compromisso, a gente tem que ser proativo, porque se tu chegar lá e esperar que a pessoa venha te abordar ou a pessoa venha perguntar o que que tu precisa. Não é uma atitude que talvez tenha sucesso no final, então a pessoa tem que ter proatividade, ela tem que chegar já impondo o que que é o projeto, explicando, dizendo que é da B em si, então tem que ter essa proatividade (AGENTE 07 IES B).

Através do diálogo, através da pessoa comentar acerca da sua rotina, da sua experiência, dos sim e dos não durante a rotina de trabalho e o consenso sobre a troca de experiência, como cada um, a pessoa compartilha como ela se portou em determinada situação do dia, da rotina, da atividade, seja um sim ou seja um não que ela recebeu (AGENTE 08 IES A).

Inclusive, de acordo com o que foi relatado nas entrevistas, emergiu a necessidade de haver raciocínio lógico e humildade.

Tem que ter um raciocínio lógico rápido porque as pessoas às vezes vêm com várias desculpas ou rebate com alguma coisa que aconteceu no passado, então tu tem que saber lidar na situação. Talvez aconteceu algum problema no outro ano e que tu pode reverter esse ano e trazer a pessoa de volta, no caso a empresa de volta para o projeto, então tu tem que ter essa esperteza digamos, a ponto de trazer o projeto de volta e filtrar o máximo possível pra que dê tudo certo, para que a pessoa continue nos outros anos (AGENTE 07 IES B).

Eu acho que a humildade de tu reconhecer que tu tem que aprender, de passar os conhecimentos também, de não querer tudo pra si. Eu acho que isso já é o primeiro passo, de ser aberto e compartilhar as tuas experiências (AGENTE 05 IES C).

Portanto, para haver aprendizagem grupal, deve haver interação e compartilhamento de experiências, conhecimentos e práticas, mesmo que nem todos os indivíduos vão ter as mesmas soluções para os mesmos problemas (TAKAHASHI, 2015). De acordo com os recortes a seguir, percebeu-se que a conversação tem sua importância na aprendizagem do agente de orientação empresarial, principalmente para o compartilhamento de informações e de aprendizados. Para o Agente 03 da IES C, há aprendizado grupal quando são feitas as reuniões, nas quais cada um pode expor suas experiências. Ademais, cada indivíduo aprende de formas diferentes, por experiências distintas, inclusive a absorção tanto do que foi vivenciado quanto do que foi compartilhado vai depender de cada um, conforme pode ser verificado nos relatos a seguir:

[...] através de compartilhar uma situação, uma coisa que acontece, porque muitas vezes um vivencia uma coisa, outro outra. E trocar essas informações é essencial para o crescimento de cada um. [...] porque cada um absorve uma parcela daquilo que está sendo falado, comentado, tem que pessoas que conseguem absorver mais, outras que conseguem menos e depende muito das características da pessoa querer evoluir pra ela absorver o máximo possível [...] (AGENTE 02 IES A).

[...] tem muitas coisas que acontecem com uma pessoa que está lá em Sananduva e acontece a mesma coisa com a pessoa que está aqui em Passo Fundo, então é legal essa interação porque a gente acaba vendo que muda a cidade, mas as pessoas são as mesmas, então a gente aprende bastante assim, trocando esse *feedback* no caso (AGENTE 07 IES B).

[...] Através de uma reunião ou às vezes a gente fez contato em particular, a gente sempre se auxilia, os colegas [...] a gente pede auxílio um para o outro, aconteceu já, a gente tem uns colegas bem próximos que a gente, questão simples às vezes uma dúvida. O pessoal, às vezes tu não passou por uma situação que o colega já passou, daí tu consegue um ajudar ao outro (AGENTE 01 IES D).

De acordo com os resultados obtidos, apenas um agente disse que nem sempre são as

características individuais que propiciam o desenvolvimento da aprendizagem grupal, mas a aprendizagem formal, conforme relato a seguir:

Não sempre, porque o agente tá sempre, como o agente tá aqui na faculdade recebendo informações, então muitas vezes o agente traz um conhecimento da academia pra o negócio [...] (AGENTE 04 IES B).

O Quadro 25, apresentado a seguir, apresenta uma síntese do que foi visto nesta seção, por IES. Na qual se percebe a ocorrência de todas as categorias de características individuais como facilitadoras para a aprendizagem grupal.

Quadro 25 – Síntese das características individuais facilitadoras da aprendizagem grupal

<b>Categorias</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Qualidades individuais	X	X	X	X
Experiência anterior	X	X	X	X
Comunicação	X	X	X	X
Comportamento	X	X	X	X

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Conforme abordado na seção anterior, para Edmondson (2002), os grupos existem organizacionalmente e são compostos por membros que compartilham responsabilidade pelos resultados. Portanto, quanto às características individuais facilitadoras para a aprendizagem grupal, foi percebido que a aprendizagem individual interfere na aprendizagem grupal. E, independente das características individuais que facilitam a aprendizagem grupal, foi percebida a necessidade do compartilhamento de conhecimento entre os agentes, o que ocorre pela interação, pois por meio deste compartilhamento, os demais agentes de orientação empresarial podem melhorar sua assertividade de comunicação, melhorar sua abordagem e conseqüentemente seu atendimento, o que pode garantir um atendimento à mesma empresa no próximo ciclo anual de visitas.

As similaridades visualizadas em todas as quatro IES investigadas foram as seguintes subcategorias: aprendizado a partir da experiência anterior, aprendizado a partir de práticas formais (treinamentos, reuniões), esclarecimento de dúvidas com a coordenação e/ou equipe de apoio, aprendizado com a experiência dos empresários e suas demandas e o aprendizado com as experiências e/ou práticas do dia-a-dia e por tentativa e erro. O que demonstra uma semelhança nas formas como a aprendizagem individual é realizada, visto que estas subcategorias pertencem às categorias: experiência anterior, aprendizado formal, aprendizado com os empresários e aprendizado promovido pela experimentação.

Na aprendizagem predominantemente em nível grupal do agente de orientação empresarial as categorias emergiram claramente a partir de situações formais e informais de aprendizado que perpassam suas fronteiras. A partir das situações formais foram percebidas: a transferência de conhecimento dos agentes antigos para os mais novos, primeiras visitas com acompanhamento de agente mais experiente, compartilhamento de experiências nas reuniões e treinamentos e o aprendizado pela troca de ideias e pela discussão. A partir das situações informais foram percebidas as conversas com os colegas sobre as dificuldades e dúvidas encontradas, as conversas com colegas em deslocamentos para outras cidades e o atendimento realizado por dois ou três agentes para observação e análise. Ambas situações assim como há necessidade de interação para o compartilhamento.

Foram identificadas as características individuais facilitadoras da aprendizagem grupal que foram apresentadas no Quadro 25 e são: qualidades individuais; experiência anterior; comunicação; e comportamento. Percebeu-se que a categoria experiência anterior também emergiu na aprendizagem predominantemente em nível individual. Foram identificadas as características individuais facilitadoras para a aprendizagem grupal do agente de orientação empresarial, que foram definidas como categorias. Estas quatro categorias encontradas foram a experiência anterior, as qualidades individuais, o comportamento e a comunicação. De acordo com os resultados obtidos, estas categorias estão presente nos das instituições de ensino superior investigados. Inclusive, estas características individuais facilitam e podem propiciar a aprendizagem grupal mediante interação e compartilhamento conforme visto na seção 4.1.

#### 4.3 PROCESSOS FORMAIS E INFORMAIS PARA A APRENDIZAGEM

Ao retomar o que foi encontrado mediante a pesquisa desta dissertação, percebeu-se que os processos formais e informais permeiam os níveis individual e grupal de aprendizagem. Na seção 4.1 foi analisado como ocorre a aprendizagem individual e grupal do agente de orientação empresarial das equipes investigadas. A partir destes resultados, foi possível realizar a categorização de cada um destes níveis para a realização da análise das aprendizagens individual e grupal. Ao visualizar estas categorias, foi identificado que a aprendizagem individual é mais percebida em relação a aprendizagem grupal, inclusive ao apresentar um número maior de categorias do que a aprendizagem grupal. Na seção 4.2 foram identificadas as características individuais facilitadoras para a aprendizagem grupal. Conforme apresentado.

A aprendizagem organizacional se refere ao estudo dos processos de aprendizagem nas organizações, principalmente do ponto de vista acadêmico (EASTERBY-SMITH; LYLES,

2005). Para Antonello et al. (2011), não deve haver separação dos processos de aprendizagem formal e informal e o mais importante é identificar a relação entre ambas. De acordo com a inter-relação da aprendizagem formal e informal, os modos como é descrita e o seu respectivo impacto nos aprendizes e em outros envolvidos, relacionam-se muito próximos aos referidos contextos organizacionais, sociais, culturais, econômicos, históricos e políticos nos quais a aprendizagem acontece (MALCOLM; HODKONSON; COLLEY, 2003).

Ao observar as respostas obtidas com os questionamentos realizados aos agentes de orientação empresarial sobre a ocorrência de troca de aprendizado formal e informal entre eles, percebeu-se que a maior troca de conhecimento entre eles é realizada informalmente, conforme explanado na sequência.

A questão da troca de experiências, porque sempre o que é dificuldade pra um agente é trazido pro grupo e todos acabam auxiliando e participando, tentando indicar uma melhor solução. [...] há cada reunião se tem novas aprendizagens porque se tem uma nova experiência, um novo desafio, uma nova questão que foi levantada de repente por um agente que todos os demais acabam se envolvendo e aprendendo com isso. E sempre nessa reunião mensal a gente traz as dificuldades de todos e quais as melhores alternativas para solucionar (COORDENADOR IES C).

Relacionado a isso, dois agentes disseram poder aprender com o grupo ao qual pertencem por fazerem parte da mesma instituição de ensino superior e ao mesmo curso de graduação, ou seja, pela cultura à qual fazem parte, como o seguinte depoimento:

[...] mais pela vivência, porque todos são universitários, então a gente tem essa cultura da própria faculdade de fornecer *feedback*, trocar comunicação, interagir com os colegas, toda aquela parte de sistema, de uma coisa estar interligada à outra. Então eu acho que vem mais da nossa cultura da faculdade, com a aprendizagem. De pegar e transparecer para o colega o máximo possível, não deixar o colega no escuro, tipo, sempre que precisar ensinar alguma coisa ou precisar passar algum conhecimento, a gente vai passar da melhor maneira possível, daí depende do colega filtrar ou não. Mas acredito que essa interatividade de estar repassando aos colegas tem sim (AGENTE 07 IES B).

Nessas reuniões eles perguntam como é que a gente chega nos proprietários para ver se a gente tá fazendo certo, para poder melhorar. Que nem nesta última reunião, eles deram exemplos de como faziam no início, o que não dava certo como é que tão fazendo agora que tá dando. As pessoas estão aceitando mais (AGENTE 01 IES B).

Ao analisar os resultados de ambas as seções apresentadas anteriormente, há a possibilidade de descrever o desenvolvimento de processos formais e informais para a aprendizagem. De posse dessas informações, foi possível desenvolver o Quadro 25 que apresenta o que será tratado nesta seção. Portanto, a interação entre processos formais e informais de aprendizagem podem gerar a aprendizagem individual e/ou aprendizagem grupal.

Ademais, o resultado do processo de aprendizagem é o próprio conhecimento convertido em mecanismos estáveis, como novas rotinas na organização. Então, conhecimento pode ser criado, utilizado e institucionalizado, pois se trata de um fluxo, e não apenas de uma informação (TAKAHASHI, 2015).

De acordo com o identificado na seção 4.1, os processos formais e informais perpassam os níveis individual e grupal de aprendizagem, ou seja, tanto na aprendizagem individual quanto na aprendizagem grupal, há a ocorrência de processos formais e informais. Na síntese da aprendizagem predominantemente em nível individual (Quadro 23), foi identificada a categoria formal de aprendizagem individual que contempla sub-categorias que serão abordadas nessa seção. A partir desta identificação, foi constatada a ocorrência de categorias informais na aprendizagem predominantemente em nível individual. Na síntese da aprendizagem predominantemente em nível grupal (Quadro 24), foram identificadas as categorias das situações formais e informais que serão tratadas nesta seção.

#### **4.3.1 Processos Formais de Aprendizagem Individual**

A aprendizagem formal é habitualmente promovida pela organização, em sala de aula e bem estruturada (MARSICK; WATKINS, 1990). A aprendizagem formal se refere à ocorrência de aprendizagem em estabelecimentos ou em eventos organizados e estruturados para isso (BORGES-ANDRADE et al., 2006). A categoria de aprendizado a partir de práticas formais, na qual os treinamentos ajudam a aprender principalmente pela troca de experiências entre os agentes durante o evento. Da aprendizagem predominantemente em nível individual, emergiram cinco categorias que serão tratadas a seguir.

Uma forma de aprendizagem individual propiciada formalmente pela coordenação da IES D é o acompanhamento do coordenador, para esclarecimento de dúvidas, nas visitas, quando necessário.

Na medida em que precisarem qualquer auxílio, a gente recorre, o professor acompanha, se for possível a gente marca com ele, ele vai, tira mais dúvidas. Tudo bem minucioso a gente procura fazer. Com certeza, o professor está sempre à disposição, a gente liga, bem tranquilo, a gente combina, marca se precisar. Ele faz o acompanhamento, ele já fez bastante comigo. Ah, é uma bagagem e tanto, não tem preço, isso aí, o conhecimento é. É um exemplo o professor aqui, nossa (AGENTE 01 IES D).

Quanto a aprendizagem formal, também foi citado o curso de graduação, pois foi relatada a importância da aprendizagem acadêmica na qual foi explicitada a relevância da teoria

por fundamentar as atividades do agente de orientação empresarial, conforme a seguir:

Então a gente tem as cadeiras da faculdade que falam muito de cenário atual, de política, economia, instabilidade. Então com o projeto a gente consegue vivenciar isso, então a gente chega lá no mercadinho e conversa com a pessoa e ela te fala: “no ano passado eu tinha oito funcionários, hoje eu estou trabalhando com dois”. Assim tu vê o cenário atual na vida, na realidade [...]então tu vê assim o que tu aprende em sala de aula, tu vê na rua, isso o projeto negócio a negócio ajuda bastante, é uma realidade que vem ao encontro do universitário (AGENTE 07 IES B).

Acredito que no próprio curso, como eu faço administração, então tem total relação com o trabalho e a troca com os empresários. Eu já tinha essa experiência profissional anterior e o próprio curso que eu faço me ajuda (AGENTE 01 IES A).

Dois agentes se manifestaram sobre o acompanhamento aos agentes novos para orientá-los a atender, inclusive tendo a oportunidade de melhorar a sua própria forma de atendimento aos empresários.

[...] a gente foi tendo agentes novos e eles foram pedindo para alguns treinarem eles, alguns que já estavam antes. Os agentes novos acompanham a gente nas visitas, nas primeiras para ver como a gente faz e vão tirando dúvidas pra fazer igual (AGENTE 01 IES B).

Sim, muitas vezes entram pessoas novas no projeto, a gente é convidado para treinar essas pessoas e acaba que ajuda a gente a melhorar também. Daí a gente vê que uma pessoa nova consegue enxergar o projeto de diversas maneiras, então além de a gente estar ajudando a melhorar a abordagem da pessoa, porque não melhorar as estratégias de atendimento diária, a gente acaba tendo também uma nova visão de quem vem de fora do projeto (AGENTE 03 IES A).

Inclusive, um partícipe da coordenação disse haver acompanhamento de colegas nos primeiros atendimentos de agentes novos.

Sim, porque principalmente quando um agente ingressa no programa, eles sempre saem nas primeiras visitas com os colegas para o aprendizado. E depois como eles vão para locais mais distantes, eles vão juntos e às vezes eles fazem as visitas juntos para clientes de cada um (SUPERVISOR IES D).

De acordo com o relatado nas respostas obtidas, há os treinamentos de equipe, tanto com a coordenação quanto com o pessoal do SEBRAE, para incrementar o aprendizado dos agentes.

Que a gente tem treinamento das ferramentas, abordagem, teve desde que eu entrei no projeto no terceiro ano, então a gente teve treinamento, então a gente procura aplicar no dia a dia a partir das ferramentas passadas pra nós (AGENTE 04 IES C).

[...] contribuem bastante porque passam as ideias iniciais do que era o projeto, no momento inicial do treinamento, para que com o tempo, que a gente fosse aplicando o projeto em si, participando do projeto, tivesse um desenvolvimento maior da

aprendizagem (AGENTE 05 IES B).

[...] quando a gente ingressa, ele faz o treinamento de toda a metodologia do projeto que é essencial, fundamental. E durante o projeto são feitas as reuniões e algumas capacitações de como atender melhor, numa questão até de motivação porque o projeto é bem, tu recebe muito não dos empresários, então tu tem que estar motivado, então acho que essas capacitações são muito importantes para o agente conseguir realizar o trabalho com sucesso (MONITOR IES C).

[...] a gente tem um treinamento de início, eu tive com o professor e recentemente eu tive um no SEBRAE que me auxiliaram bastante e depois é a tua forma de trabalhar mesmo, eles te dão o suporte, o material, e você como estudante, como funcionário e agente do projeto tem essa responsabilidade, esse desafio de desenvolver todo esse planejamento, essa abordagem, todo esse trabalho (AGENTE 11 IES A).

Assim como as práticas formais citadas anteriormente, há a possibilidade de esclarecimento de dúvidas com a coordenação e equipe de apoio, conforme pode ser visto a seguir:

Eu acho que no dia a dia, conforme cada caso que eles pegar, cada empresa diferente, é situação diferente, é no dia a dia que eles vão aprendendo e qualquer dúvida eles vêm e perguntam pra nós [...] (MONITOR IES D).

[...] principalmente quando eles vão a campo, só em campo, acredito mais na prática mesmo porque vem as dúvidas, eles entram em contato com nós aqui no escritório sobre a dúvida que surgiu em campo[...] (SECRETÁRIO IES A).

[...] costuma funcionar assim, tira as dúvidas naquele instante, naquele momento ou pelo e-mail, aí nós temos a secretária e o monitor que ficam aqui mais tempo, ficam manhã e tarde e acabam tirando essas dúvidas também por ali (TUTOR IES C).

[...] a minha maneira de aprender a rotina do trabalho é sozinha e pedindo ajuda. Então, aconteceu uma situação em uma visita que eu fiz hoje, e pergunto para alguém que já tenha um pouco mais de experiência, ou as meninas ali que dão o suporte da parte administrativa [...] (AGENTE 02 IES B).

Então, estas cinco categorias podem ser conferidas no Quadro 26 que apresenta os processos formais de aprendizagem individual por IES.

Quadro 26 – Processos formais de aprendizagem individual

SUB-CATEGORIAS	IES			
	A	B	C	D
Acompanhamento do coordenador em empresas para resolver casos específicos.				X
Aprendizado com o curso de graduação e/ou pós-graduação.	X	X		
Primeiras visitas com acompanhamento de agente mais experiente.	X	X		X
Aprendizado a partir de práticas formais (treinamentos, reuniões)	X	X	X	X
Esclarecimento de dúvidas com a coordenação e/ou equipe de apoio.	X	X	X	X

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Portanto, a aprendizagem do agente de orientação empresarial é facilitada inclusive a partir de práticas formais, tanto pelas reuniões e treinamentos quanto pela aprendizagem acadêmica. Pode haver acompanhamento do coordenador durante determinadas visitas e duas IES relataram utilizar a experiência de agentes mais antigos para treinar os mais novos no momento de suas primeiras visitas. Outra questão abordada foi o esclarecimento de dúvidas com a coordenação e equipe de apoio. Ademais, estas formas de aprendizagem formal relacionam-se ao trabalho diário do agente.

#### **4.3.2 Processos Formais de Aprendizagem Grupal**

A aprendizagem formal no ambiente organizacional recorre a atividades de aprendizagem intencionalmente construídas e habitualmente desenvolvidas pela área de recursos humanos e também apresenta em algumas situações o caráter de experiência. Essas atividades de desenvolvimento formal são compostas por educação continuada, treinamento e educação básica, cursos de especialização, mestrado profissional, seminários e *workshops*, por exemplo (DUTRA, 2001). O treinamento geralmente acontece em seminários ou em palestras expositivas, para suprir lacunas de aprendizagem dos treinados (DOS-SANTOS et al., 2013).

Para haver aprendizagem em nível grupal é necessário haver interação e compartilhamento de experiências, conhecimentos e práticas, por mais que nem todos os indivíduos do grupo possam apresentar as mesmas soluções diante dos mesmos problemas (TAKAHASHI, 2015). Para Dixon (1999), é através da aprendizagem grupal as pessoas se relacionam, construindo e reconstruindo o conhecimento para gerar novas ações no âmbito organizacional, salientando que a aprendizagem individual é dependente da aprendizagem coletiva.

A transferência do conhecimento ocorre durante o processo de socialização e a combinação de competências que ocorre nas oportunidades de troca (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). Quando os agentes foram questionados sobre seu envolvimento em processos de aprendizagem propiciados pela gestão, houve unanimidade dos agentes em responder sobre seu envolvimento nas reuniões e nos treinamentos. Eles disseram poder participar, colaborar, ter o auxílio dos colegas, ouvir e relatar experiências que tiveram no seu dia a dia com os empresários e relataram que as reuniões são momentos oportunos para a interação, o diálogo e para a respectiva troca de vivências.

Durante as reuniões e treinamentos de equipe, e de acordo com o Agente 04 da IES D, é permitido tirar dúvidas, caso não tenha entendido, eles explicam novamente. Ademais, conforme o Agente 07 da IES B, a maior parte da reunião é conduzida pelos próprios agentes. Na sequência, mais dois recortes de entrevistas:

As reuniões são totalmente ligadas com os agentes. Então eles fazem uma pergunta e querem saber muito, eles querem muito o nosso retorno de saber como a gente tá fazendo as visitas o que que tá acontecendo. É totalmente a gente interagindo nas reuniões (AGENTE 06 IES B).

[...] a gente sempre tem um envolvimento de todos os agentes, então acredito que todos tenham uma ideia, uma coisa a falar, até porque na última reunião teve bastante ideias de outros agentes, de agentes novos que estão participando. Foi bem legal, bem bacana (AGENTE 04 IES B).

Inclusive, e de acordo com as respostas obtidas, o aprendizado grupal pode acontecer mediante determinadas práticas formais definidas pela coordenação da equipe de cada IES, ou seja, por situações formalmente elaboradas, como a transferência de conhecimento de agentes antigos para os novos por meio de reuniões, por meio do acompanhamento de agentes experientes aos novos agentes em suas primeiras visitas e por meio da troca de experiências em momentos de interação, por exemplo. Na Síntese da aprendizagem predominantemente em nível grupal apresentada no Quadro 24 da seção 4.1, percebeu-se a emergência de três situações formais de aprendizagens que aqui serão consideradas sub-categorias de situações formais de aprendizagem grupal.

As três categorias que emergiram foram: aprendizado a partir da transferência de conhecimento dos agentes mais antigos para os novos; aprendizado a partir de primeiras visitas com acompanhamento de agente mais experiente; e aprendizado a partir de experiências nas reuniões e treinamentos. Tais aspectos serão apresentados no decorrer desta seção e está sintetizado no Quadro 29.

O aprendizado a partir da transferência de conhecimento dos agentes mais antigos para os novos pode ocorrer nas reuniões e treinamentos e aplicativos de conversação via internet.

Através do diálogo, através da pessoa comentar acerca da sua rotina, da sua experiência [...] a troca de experiência como cada um, a pessoa compartilha como ela se portou em determinada situação do dia, da rotina, da atividade, seja um sim ou seja um não que ela recebeu (AGENTE 08 IES A).

Olha, a gente percebe porque nas reuniões a gente enfatiza bastante isso aí. Tem agentes que estão com nós há bem mais tempo, bem mais treinados, a gente aproveita o conhecimento deles pra transferir para o grupo (COORDENADOR IES D).

Sim, há muita troca de experiência, principalmente quando há um ponto negativo e um ponto positivo. A troca deste grupo do *WhatsApp*, *Facebook*, tu nota que há troca de aprendizagem entre eles (SUPERVISOR IES B).

Com certeza, trocando ideias, trocando experiências. Nós tivemos aqui agora na última reunião também a troca de informações entre os agentes mais experientes e os novos, nessa questão de abordagem com o empresário, nessa questão do poder de convencimento de que isso vai ser bom pra ele. Então os agentes que já estão no projeto há mais tempo conseguem interagir e até mesmo ensinar os novos a como trabalhar da forma mais produtiva (COORDENADOR IES C).

O aprendizado a partir de primeiras visitas com acompanhamento de agente mais experiente é propiciado por situações formais definidas pela gestão. Em três das IES abordadas, há acompanhamento de agentes mais experientes aos mais novos em suas primeiras visitas para corroborar com o seu aprendizado em termos de abordagem e de atendimento.

Sim, porque principalmente quando um agente ingressa no programa, eles sempre saem nas primeiras visitas com os colegas para o aprendizado. E depois como eles vão para locais mais distantes, eles vão juntos e às vezes eles fazem as visitas juntos para clientes de cada um (SUPERVISOR IES D).

[...] a gente foi tendo agentes novos e eles foram pedindo para alguns treinarem eles, alguns que já estavam antes. Os agentes novos acompanham a gente nas visitas, nas primeiras para ver como a gente faz e vão tirando dúvidas pra fazer igual (AGENTE 01 IES B).

Sim, muitas vezes entram pessoas novas no projeto, a gente é convidado para treinar essas pessoas e acaba que ajuda a gente a melhorar também. Daí a gente vê que uma pessoa nova consegue enxergar o projeto de diversas maneiras, então além de a gente estar ajudando a melhorar a abordagem da pessoa, porque não melhorar as estratégias de atendimento diária, a gente acaba tendo também uma nova visão de quem vem de fora do projeto (AGENTE 03 IES A).

O aprendizado a partir de compartilhamento de experiências nas reuniões e nos treinamentos pode ocorrer, pois de acordo com oito agentes que disseram que o aprendizado grupal ocorre durante as reuniões periódicas de suas equipes, quando há a oportunidade de aprender com as experiências compartilhadas e ensinar através da exposição de suas próprias experiências nas empresas.

A gente faz reuniões, a gente, cada um expõe alguns problemas, alguns deles, que a gente consegue analisar e um tenta levantar o astral do outro quando acontece. Eu tento levantar o astral do meu colega e o meu colega de mim. A gente troca essa intimidade vamos dizer assim (AGENTE 02 IES D).

[...] normalmente às vezes muda algum agente ou tem algum agente que estava numa região e vai pra outra, então a gente em reunião a gente conversa sobre isso, explica algumas coisas ou o próprio colega que vai sair daquela região já passa pro outro colega como que funciona. Então a gente tem toda essa troca de *feedback* no caso. Ah cuidado que acontece isso e aquilo, a acontece isso, isso e aquilo. É melhor tu chegar

de tal maneira, então tem essa interatividade com os teus colegas (AGENTE 07 IES B).

Nas reuniões geralmente acontece, acho que principalmente com os agentes novos, que estão cheios de dúvidas. E daí eu gosto de passar o pouco que eu sei para eles, também. Então eu procuro ajudar, nessa parte, responder, botar a minha opinião, botar o meu jeito de trabalhar pra ver se ajuda em alguma coisa. Eu geralmente comento como eu trabalho para eles (AGENTE 05 IES C).

Através do diálogo, através da pessoa comentar acerca da sua rotina, da sua experiência, dos “sims” e dos não durante a rotina de trabalho e o consenso sobre a troca de experiência, como cada um, a pessoa compartilha como ela se portou em determinada situação do dia, da rotina, da atividade, seja um sim ou seja um não que ela recebeu (AGENTE 08 IES A).

O aprendizado pode ocorrer a partir de compartilhamento de experiências em reuniões. Para os secretários entrevistados, o aprendizado entre colegas acontece nas reuniões mensais da equipe, durante os percursos das viagens para a realização de atendimentos em outras cidades e também ocorre a troca de experiências em virtude da diversidade dos empresários atendidos.

Questões que surgem nas reuniões que o professor faz uma vez por mês sempre trazem bastante coisas e o professor tenta ajudar da melhor forma, sanar as dúvidas de cada um (SECRETÁRIO IES D).

Acredito que sim, ainda mais agora que eles vão em viagem, eles vão em grupinhos juntos, então acho que todo o percurso que eles vão junto, acho que com certeza eles conversam disso, então acho que há uma dinâmica de grupo ali (SECRETÁRIO IES A).

Sim. Eles trocam experiências. Cidades, a gente atende várias, então cada cidade tem um jeito, um modo. Os empresários são diferentes, então eles trocam essa experiência pra depois trocarem de cidade e saberem também se desenvolver melhor (SECRETÁRIO IES C).

Então, estas quatro categorias podem ser conferidas no Quadro 27 que apresenta os processos formais de aprendizagem grupal por IES.

Quadro 27 – Processos formais de aprendizagem grupal

SUB-CATEGORIAS DE SITUAÇÕES FORMAIS	IES			
	A	B	C	D
Aprendizado a partir de transferência do conhecimento dos agentes mais antigos para os novos.	x	x	x	x
Aprendizado a partir de primeiras visitas com acompanhamento de agente mais experiente.	x	x		x
Aprendizado a partir de compartilhamento de experiências em momentos formais.	x	x	x	x

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Portanto, a troca de conhecimento entre agentes é uma prática vista em todas as IES investigadas e é inclusive promovida por situações formais pelas respectivas IES. Pelas primeiras visitas realizadas em pares, os agentes novos têm a oportunidade de realizar uma experimentação para o seu aprendizado individual. Como esta experiência é realizada em pares, a troca permite a aprendizagem de todos os envolvidos. O compartilhamento de experiências nas reuniões e treinamentos corroboram para a troca de conhecimento entre os agentes, favorecendo a aprendizagem grupal. Por meio das reuniões e treinamentos, as coordenações conseguem facilitar a aprendizagem em grupo.

### **4.3.3 Processos informais de aprendizagem individual**

A aprendizagem é um processo de mudança ocasionado pela experiência anterior ou prática que pode manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento ou não (FLEURY; FLEURY, 1995). A aprendizagem informal se refere a oportunidades naturais que surgem no dia a dia, onde o indivíduo controla seu próprio processo de aprendizagem. Inclusive, caracteriza-se como predominantemente experimental, prática e não intencional (CONLON, 2004). Dentro das definições de aprendizagem consideradas experienciais e vinculadas à ação, há a aprendizagem da vida e a aprendizagem com os outros, por exemplo (ANTONELLO, 2011). Para Ryan (1996), a aprendizagem individual acontece pela curiosidade seguida da experimentação.

Para Brown e Duguid (2000), os processos formais pré-estabelecidos institucionalmente não contemplam tudo o que ocorre na prática, como por exemplo, nas atividades diárias do trabalhador, na qual a despretensão na busca de soluções para os problemas é o que garante o aprendizado organizacional. O cumprimento de tarefas, a interação interpessoal, o sentir a cultura organizacional, a experimentação por tentativa e erro, e até mesmo a própria aprendizagem formal, podem ser estimuladas organizacionalmente ou podem ocorrer apesar de o ambiente não ser exatamente propício para isso. Isso tudo corrobora para a aprendizagem informal como um subproduto destas atividades (MARSICK; WATKINS, 1990).

Segundo Argyris e Schön (1996), a aprendizagem organizacional é um processo que detecta falhas e depois analisa realizar a retificação de trajeto. Organizacionalmente, o erro deve ser entendido como a diferença entre o que foi planejado realizar e o que foi realmente executado, com a busca de racionalizar e facilitar o processo produtivo. Mediante a análise do quadro 23 da seção 4.1, percebeu-se categorias informais na aprendizagem predominantemente

em nível grupal. A partir disso, resgatou-se de lá as sete categorias: aprendizado a partir de experiência anterior; contribuição de outros indivíduos (de fora do ambiente profissional); aprendizado a partir da busca; análise; reflexão; empresários; e experimentação.

Quando ao aprendizado a partir de experiência anterior e de acordo com os agentes, suas vivências anteriores, sua formação pessoal, acadêmica e profissional os auxiliam inclusive a desenvolver melhor suas atividades desde a forma mais adequada de abordagem aos empresários. A experiência deste trabalho, como agente de orientação empresarial os auxilia a realizar um trabalho melhor em relação à quando tinham menos experiência, conforme a seguir:

[...] tudo o que a gente estuda, conseqüentemente a gente coloca em prática no projeto. [...] como já estou no sexto semestre, avançado, um pouco mais. Então tudo o que a gente aprendeu, tanto do primeiro até o quinto que eu tô aprendendo ainda no sexto, eu tô colocando um pouco em prática no projeto negócio a negócio [...] (AGENTE 03 IES C).

[...] já tenho bastante vivência de empresas antes. [...] sabendo como é a rotina do empresário no dia a dia, a correria. Como a gente faz a parte do centro de Passo Fundo, já sabe que é mais movimentado. Já sabe que é mais difícil, tem que ter o horário certo para chegar, muitas vezes o proprietário não tem tempo, então, a gente já sabe mais ou menos pela experiência que a gente teve no mercado, no caso eu tive, qual que seria o melhor horário pra comércio, pra lojas, pra parte de serviços. A gente acaba tendo uma bagagem que facilita pra gente chegar, a gente já sabe a melhor forma (AGENTE 05 IES B).

Com certeza, a gente traz a bagagem de trabalho [...] acadêmica, toda a educação que eu tive em casa, com certeza é uma bagagem pra vir trabalhar aqui e se aperfeiçoar cada vez mais, com certeza (AGENTE 11 IES A).

Se as experiências ajudam a aprender? Muito, muito mesmo. A cada empresa que a gente vai, sempre tem algo que a gente nunca viu ou que a gente nunca pesquisou então acaba que a gente pega uma informação ou outra porque a empresa precisa ou então a gente ouve algo que a gente não escuta quando a gente aprende aqui (AGENTE 03 IES D).

Do compartilhamento destas experiências com os demais, emergiu a categoria aprendizado facilitado pela experiência anterior, na qual destacam-se a “bagagem”, como o aprendizado por meio de experiências anteriores, o trabalho com o público, a experiência em trabalhos semelhantes de consultoria, a experiência em gestão empresarial, a experiência comercial, a experiência em trabalhos administrativos, o aprendizado do próprio curso de graduação. Aliás, um agente apresentou como vantagem ter trabalhado em áreas diferentes da administração, o que corrobora com o aprendizado agora.

Mas, eu como já tive experiência de gestão, assim, eu me coloco muito no lugar do empresário, também. Então eu acho que eu tento ver o lado do empresário e o meu lado como agente, como pessoa, como para poder contribuir. Eu acho que nesse sentido, assim minha experiência pode ajudar (AGENTE 02 IES B).

A experiência já que eu tive no mesmo tipo de trabalho. Então me ajuda, por exemplo na hora da visita, a gente tinha lá no outro projeto que eu trabalhei da Cielo, os 13 passos pra tu visitar um estabelecimento. Então tu tinha um roteiro e isso de certa forma me ajudou hoje para entrar no estabelecimento e saber o que fazer. Que é diferente de alguém que é a primeira vez, então toda a questão de relacionamento com o cliente, isso aí me ajudou bastante (AGENTE 03 IES B).

Como eu tive bastante conversas com diversas pessoas, de diversas culturas, diversos lugares, acredito que por essa experiência de haver há anos, ter passado por momentos assim, me auxiliam em ter mais paciência, em conversar com vários, diversos empresários de diversos temperamentos e setores, então, essa calma, essa paciência, talvez até uma parceria que a gente transmite pra ele, né. Me auxilia, me dá essa segurança aí (AGENTE 04 IES B).

Sobre o aprendizado adquirido com a contribuição de outros indivíduos (informalmente).

Nesse sentido, ou seja, do conhecimento ocorrer a partir do indivíduo e de sua interação com outros, surgiu a categoria aprendizado com a contribuição de outros indivíduos que é percebida pela aprendizagem com familiares, com cônjuge, com círculo de amigos e outras influências pessoais, conforme relatado:

A questão da minha própria formação até então essa etapa da minha vida profissional, a minha esposa também que ela tem formação na área das ciências sociais, enfim, ela é economista. Então a gente troca bastante informação acerca. Então não sou uma pessoa assim totalmente nula na questão do entendimento de uma área que não seja da formação técnica da engenharia (AGENTE 08 IES A).

Toda a educação que eu tive em casa, com certeza é uma bagagem pra vir trabalhar aqui e se aperfeiçoar cada vez mais, com certeza. Acredito que a gente tem que estar aberto tanto pra aprender e pra receber também algumas críticas, [...] Isso é bem importante e a gente sempre dá o nosso melhor mas a gente sempre pode melhorar, então eu acredito que isso é importante também. Não só olhar para o umbigo, a gente tem amigos do lado quando precisar auxiliar o amigo também, isso é bem importante (AGENTE 11 IES A).

Meu padrasto tá querendo abrir uma revenda de carro, ele tem, só não tem o CNPJ. E aí eu vejo muito erro dele, tanto de compra de veículo quanto de venda. E tanto que ele não cuida do fluxo de caixa dele, não cuida do diário de caixa dele, isso é algo normal entre empresários. Dinheiro da empresa é dinheiro da empresa, dinheiro pessoal é dinheiro pessoal e aí o que ele faz? Ele confunde isso. Ele tira dinheiro da empresa pra comprar coisas pessoais, tanto pra casa e vice-versa e tira dinheiro do pessoal pra colocar na empresa [...] observo, vejo inúmeros erros, como vejo inúmeros acertos. Acertos simples que todo mundo faz, mas erros graves que jamais se tira dinheiro de uma empresa pra comprar coisa pessoal, jamais isso (AGENTE 03 IES C).

Na categoria aprendizado facilitado pela busca, a prática se torna importante por ser fundamental para o entendimento do trabalho. Essas práticas em comum permitem às pessoas formarem redes sociais por meio das quais o conhecimento sobre aquela determinada prática, construído por intermédio de atos de participação, pode passar rapidamente ou mesmo ser

assimilado rapidamente.

A análise foi uma categoria que emergiu referente ao aprendizado pela análise proporcionada pelo ato de acessar o material que o agente tem disponível; o estudo prévio do material para visualização, pela percepção do todo, do que está acontecendo ao seu redor, dos *cases*, das pessoas, de suas falas, dos ambientes e pela análise da viabilidade.

Uma categorização emergente desta pesquisa foi o aprendizado facilitado pela busca referente ao aprendizado que o agente tem que ir buscar, como por exemplo, tendo que ir atrás do que precisa; tentar entender o negócio e tentar contemplar o objetivo do projeto naquela situação; inclusive e de acordo com os relatos:

As minhas formas de aprendizagem é efetuar trabalhos mais rápidos, ter sempre em mãos algo que me facilite o trabalho, exemplo, já chegar sabendo quem é a pessoa, que tipo de respostas que eu vou encontrar, então já tento entrar com a pesquisa meio que certa em relação a cada empresa (AGENTE 04 IES B).

Também foi citado como busca, ter a leitura como hábito para aprender a utilizar as ferramentas, visto que algumas são mais utilizadas por causa da necessidade dos empresários enquanto outras são menos utilizadas. A leitura do material de trabalho foi uma ação citada por agentes das IES: C, A e B.

Eu acho que ambos, a gente aprende indo a campo e tendo que ir atrás do que a gente precisa e também às vezes aqui quando a gente faz nossas reuniões e cursos (AGENTE 03 IES D).

A Agente 02 da IES A confirma a importância do estudo do material de trabalho:

No dia a dia inicialmente a gente tem todo o material pra trabalho, então estudar ele, ter um conhecimento a respeito dele, do que a gente vai passar. Ver outras soluções que o SEBRAE também oferece, que a gente pode auxiliar, indicar consultorias, né então isso é bem rico, a parte teórica (AGENTE 02 IES A).

Para a Agente 01 da IES C que ainda não iniciou seus atendimentos, seu aprendizado está ocorrendo a partir da construção de mapas mentais.

Como eu ainda não comecei os atendimentos, eu não sei como os empresários vão me receber [...] Eu procuro ler (para aprender). Fiz esquemas do que eu tinha que fazer em cada etapa do atendimento. Então eu fiz esquema, coloquei na parede, tudo pra mim ir decorando. Então, antes de eu começar trabalhar mesmo, eu fiz o esquema, eu decorei tudo. Eu repassei mil vezes o que eu tinha que falar, eu fui montando tipo assim, pra mim não me perder. Eu tenho tudo meio assim, sei tudo o que falar. Eu vou falar praticamente sempre a mesma coisa, sabe, claro que de acordo com o empresário eu mudo, mas é uma coisa bem padronizada (AGENTE 01 IES C).

Outra categoria que emergiu foi o aprendizado facilitado pela análise que ocorre desde o momento de aprender utilizar as ferramentas, atender, aplicar o diagnóstico, digitar os dados no sistema e orientar o empresário na utilização da ferramenta, como pode ser visto a seguir:

Cada cliente é um cliente, cada pessoa é uma pessoa. Eu tento diagnosticar a pessoa assim que eu entro, então cada pessoa tem um temperamento e a gente leva a pesquisa ou até a própria consulta com o temperamento que ele me transmite (AGENTE 04 IES B).

[...] tu tem que fazer um planejamento antes de você abrir uma empresa, né. [...] também, tanto em planejamento quanto em planejamento estratégico, e quanto com despesas e gastos e custos, então acho que como o meu patrão era um cara pão duro que não pagava bem e tudo, mas evidentemente eu sei da história dele, o quanto ele sofreu pra ter a empresa que ele tem hoje. Que 2014 foi que eu estava no faturamento, o meu último ano, naquele ano eles faturaram anualmente 43 milhões bruto, não líquido. Então a gente vê empresas que tem seu corte de gastos e custos e tudo e acho bem interessante isso aí, ser aquela pessoa pão dura que eu aprendi a ser também (AGENTE 03 IES C).

Daí depois que eu fui pegando o jeito, não precisei mais, mas pra começar eu gostei de fazer esquemas que eu visualizasse a forma de atender. Foi dessa forma que eu aprendi, fui aperfeiçoando, daí fui pegando o jeito, perdendo o medo (AGENTE 05 IES C).

Pelo dia a dia e quando eu estou gravando os questionários, digitando. Geralmente quando eu coloco alguma justificativa na orientação que o agente está transmitindo no diagnóstico, eu acabo fazendo uma leitura mais profunda do que é determinada ferramenta (AGENTE 02 IES C).

No aprendizado facilitado pela reflexão, foi percebida a reflexão da passagem de determinado período anterior para o presente e a oportunidade de adaptação com os erros, conforme a seguir:

Com certeza, minhas experiências pessoais. Eu acho que, eu tenho oportunidade de aprender com os erros e me adaptar. Mesmo no caso daquela pessoa teimosa, por exemplo, que continua fazendo mesmo sabendo que está errado. Então a partir do momento que eu vejo que tá errado, eu procuro a partir desse momento mudar. E ver uma outra opção de agir, tanto na minha vida pessoal quanto no trabalho. Então isso é bem tranquilo pra mim essa mudança, eu tenho coragem de mudar o meu jeito de ser (AGENTE 05 IES C).

Com certeza, eu acho que eu acabo fazendo uma reflexão da passagem daquele período anterior para o presente (AGENTE 02 IES C).

Outra categoria que emergiu foi a categoria de aprendizagem denominada aprendizado adquirido com empresários e com suas demandas. Na qual dezesseis agentes de orientação empresarial responderam diretamente que aprendem com o empresário durante o atendimento. Ademais, foi relatado que isso ocorre por meio da comunicação, conversas e trocas de

informações e por meio dos questionamentos dos empresários, suas diversas culturas e conhecimentos, como nos recortes de entrevistas listados a seguir:

Eu aprendo mais conversando com os próprios empresários, então a gente chega, a gente faz a abordagem, a gente explica pra eles o projeto, a gente faz as perguntas e depois no final a gente sempre acaba se estendendo um pouquinho mais a conversa, então é aí que eles entregam os pontos chave, então tipo eles falam: a, realmente agora tá ruim, agora tá bom. A gente tenta quebrar o gelo de início pra depois a gente poder absorver mais coisas. [...] mas se tu prestar atenção, se tu filtrar bem essas ideias, é um pessoal bem mais maduro, um pessoal que já está com o seu negócio em andamento, já tem experiência, sabe como que está o cenário atual (AGENTE 07 IES B).

E também no que o contato com as empresas te ensinam de alguma forma, tu conversa com gente de muita cultura, de pouca cultura, sabe? Tu tem que ter o tato com as pessoas, e essa é a fórmula, ir aprendendo com eles (AGENTE 05 IES A).

Eu acho que eu aprendo através da vivência dos empresários que eu abordo, é uma das maneiras, dentro do que eles compartilham comigo, eu aprendo quando vou auxiliá-los na implementação de uma ferramenta, por exemplo, eu aprendo também porque eu ajudo a efetuar alguma ferramenta. Eu aprendo maneiras de abordar, maneiras de comunicação (AGENTE 04 IES C).

A aprendizagem dos agentes, ela é enriquecida principalmente pela parte mais prática, que muitas vezes eles são obrigados a trabalhar junto às empresas, aos empresários, os quais eles visitam. Principalmente na parte de formação de custos, na parte de, mais de marketing, ou seja, na parte comercial e também na questão do relacionamento empresário cliente [...] (SUPERVISOR IES D).

Aprender pela experimentação significa aprender pela prática, ou seja, o agente de orientação empresarial faz de seu cotidiano um laboratório, no qual vai testando abordagens, formas de atender e até mesmo a maneira pela qual ensina aos empresários. Inclusive, essa experimentação recebe corroboração de suas tentativas e erro, como ser. O que só é possível mediante a prática do dia-a-dia. Nesta pesquisa, ainda dentro da aprendizagem individual, apareceu a categoria aprendizado facilitado pela experimentação que apresenta os seguintes relatos que confirmam o aprendizado pela convivência no próprio atendimento, ou seja, ao atender, durante a experimentação, na prática:

A cada empresa que a gente vai, sempre tem algo que a gente nunca viu ou que a gente nunca pesquisou então acaba que a gente pega uma informação ou outra porque a empresa precisa ou então a gente ouve algo que a gente não escuta quando a gente aprende aqui. Então a gente vai sempre tendo um desenvolvimento a mais (AGENTE 03 IES D).

Eu acredito que através das vivências principalmente, eu acredito que o dia a dia ele é bem rico em relação a isso, a prática, a teoria ela é muito importante, ela fundamenta nossas atividades, mas a prática, ela traz esse jogo de cintura, essa adaptação que a gente tem que ter no dia a dia como agente de orientação empresarial (AGENTE 02 IES A).

Eu aprendo quando vou auxiliá-los na implementação de uma ferramenta, por exemplo, eu aprendo também porque eu ajudo a efetuar alguma ferramenta (AGENTE 04 IES C).

[...] acabei de sair de uma empresa, bah, mas aquela empresa é muito bem organizada, aquela empresa tem uma boa gestão, o proprietário, gerente do negócio. Eu acho que eu assimilo bastante nesses momentos do dia assim que eu começo a pensar nas empresas que eu fui, vejo o que que é bom, o que que não é, dentro de várias, várias organizações, assim (AGENTE 05 IES B).

Outra questão que emergiu no aprendizado por experimentação foi a tentativa e erro, como a seguir.

Eu estou aprendendo errando, eu errei algumas coisas no início e agora aprendendo, por exemplo a fazer rotas, que era uma coisa que eu não tinha feito na primeira semana e por já ter sido visitada a cidade, eu vi que tem alguns pontos que já foram atendidos, então estou fazendo rotas agora. Outras coisas que eu costumo fazer, é de ter dias fixos e horários fixos que eu vou pra lá, pra Marau, já que eu sou de Passo Fundo, eu me organizo dias certos e vou nesses dias e também em alguns casos esporádicos eu estou tentando fazer ligações antes, faço ligações antes para marcar visita. [...] aprendo no meu dia a dia geralmente por experienciar (AGENTE 03 IES B).

Eu acho que, eu tenho oportunidade de aprender com os erros e me adaptar. [...] Então a partir do momento que eu vejo que tá errado, eu procuro a partir desse momento mudar. E ver uma outra opção de agir, tanto na minha vida pessoal quanto no trabalho. Então isso é bem tranquilo pra mim essa mudança, eu tenho coragem de mudar o meu jeito de ser (AGENTE 05 IES C).

Para os monitores entrevistados, a percepção sobre o aprendizado dos agentes está diretamente relacionada ao seu cotidiano, à tentativa e erro, às competências e a experimentação e quando necessário, os agentes esclarecem dúvidas com a equipe de apoio ou com os próprios colegas.

[...] eles aprendem como é na rua, eles aprendem contato, porque tu ensinar só aqui dentro é diferente do que tu ensinar lá na rua. Eu acho que no dia a dia, conforme cada caso que eles pegar, cada empresa diferente, é situação diferente, é no dia a dia que eles vão aprendendo e qualquer dúvida eles vêm e perguntam pra nós ou então perguntam pros agentes, vão trocando, troca de informações (MONITOR IES D).

[...] eles aprendem mais na experiência do dia a dia, na tentativa e erro. Acho que vai depender mesmo de cada estímulo que cada um tem, na forma como eles aprendem melhor, mas acho que é no dia a dia, indo de empresa em empresa, que eles trazem uma bagagem técnica que é do curso. Então a parte técnica eles já trazem, eles já têm, eles só tem que aprender a fazer e realmente fazer. Quando eles estão adquirindo essa, a gente fala de aprendizado, vai falar um pouquinho de competência, então eles têm o conhecimento, eles vão desenvolver a habilidade e a atitude de colocar isso em prática pra conseguir o atendimento (MONITOR IES A).

Essas questões abordadas colaboram para o desenvolvimento do agente de orientação empresarial:

Mas depois disso, a gente vai desenvolvendo nossas próprias técnicas, encontrando nossos pontos positivos e utilizando isso da melhor forma pra conseguir desenvolver nosso trabalho (AGENTE 03 IES A).

No dia a dia, um pouco por vez. A gente vai fazendo todos os dias a mesma coisa e há cada dia a gente vai melhorando passo a passo (AGENTE 06 IES A).

Assim como as demais categorias, a categoria experimentação é propiciada pelo envolvimento do agente em suas atividades de orientação empresarial desenvolvidas no seu dia-a-dia, no qual os agentes entrevistados deram destaque para o aprendizado da rotina no cotidiano de seus atendimentos, indo a campo, no contato com os empresários, cara a cara, “dando a cara a tapa”, indo nas empresas e atendendo, a rotina do trabalho que o dia a dia vai ensinando, no dia a dia com aproveitamento do aprendizado que teve com os empresários. Outra forma de aprendizagem constatada foi a oportunidade de atender às empresas de diferentes setores. Inclusive, foi citada a comunicação com os empresários, diálogos, novas situações. O que é confirmado pelo discurso do Entrevistado 04 da IES D:

[...] todo dia é um desafio, né. Como eu vou explicar, agora já tá bem mais fácil, mas no começo foi difícil, porque a gente não conhece o lugar, não conhece as ruas, pode se perder. [...] aí no começo, até tu aprender bem o negócio... (ENTREVISTADO 04 IES D).

Outra questão abordada no decorrer das respostas sobre o aprendizado no dia a dia foi a percepção do perfil do empresário no momento do atendimento. Para o Agente 07 da IES B, ele foi aprendendo conforme o funcionamento do projeto, visto que o agente iniciou suas atividades no início das atividades da IES com este projeto.

A Agente 02 da IES A destacou a oportunidade da vivência para o aprendizado.

Eu acredito que através das vivências principalmente, eu acredito que o dia-a-dia ele é bem rico em relação a isso, a prática, a teoria ela é muito importante, ela fundamenta nossas atividades, mas a prática, ela traz esse jogo de cintura, essa adaptação que a gente tem que ter no dia a dia como agente de orientação empresarial (AGENTE 02 da IES A).

De acordo com o Agente 07 da IES A, o aprendizado ocorre pelas vivências:

A gente aprende na vivência mesmo do trabalho, conforme as perguntas que os empresários fazem, a gente busca o conhecimento, busca aprender pra ter esse suporte, essa base pra passar pra eles (AGENTE 07 da IES A).

Inclusive, foi apresentado um relato sobre o aluno aprender mais com as práticas do

Negócio a Negócio do que em sala de aula:

Esses dias um agente me disse o seguinte, puxa, eu faço uma medição de como eu era quando eu entrei e de como agora eu estou, e eu aprendi muito. Inclusive a expressão que ele usou foi bastante interessante, eu aprendi mais no Negócio a Negócio do que em sala de aula, porque tem a parte prática (SUPERVISOR IES D).

Outra questão elencada na aprendizagem individual foi o ato de levar para as empresas o conhecimento adquirido em sala de aula, conforme pode ser conferido nos relatos a seguir:

[...] o trabalho do agente de orientação empresarial é essencial para as empresas e também pra ele, pra ele porque ele vai ter um crescimento pessoal muito grande, vai estar colocando em prática conhecimento adquirido em sala de aula, o que é muito difícil você aprender algumas coisas na sala de aula e colocar em prática, ter a oportunidade. E o projeto proporciona isso, o meio que ele encontra dentro da universidade com uma remuneração boa de colocar em prática e também para as empresas, porque estão recebendo um serviço gratuito e também estão melhorando a sua gestão (SECRETÁRIO IES C).

[...] até porque caso a gente não saiba, sempre coloco pros meus clientes nas empresas e a gente busca na faculdade, com professores, com alguém que consiga me dar esse suporte (AGENTE 02 IES D).

Para o monitor que foi agente, o aprendizado com o empresário é facilitado pela oportunidade de colocar em prática o conhecimento obtido em sala de aula.

Como agente, a gente aprende muito com o empresário, porque, eu costumo falar muito que na faculdade a gente tem a parte teórica e até quando a gente vê alguma coisa na prática, a gente faz visitas, mas geralmente são empresas grandes, empresas estruturadas. E no projeto a gente vê empresas menores, que na verdade é a realidade da grande maioria das empresas. [...] tu participa desses processos, tu ganha um conhecimento, depois tu pode transmitir esse conhecimento, transmitir a diferença, tu ganha essa experiência com essa capacitação e tu acaba podendo transmitir pras outras pessoas (MONITOR IES C).

Então, estas sete categorias podem ser conferidas no Quadro 28 que apresenta os processos informais de aprendizagem grupal por IES.

Quadro 28 – Processos informais de aprendizagem individual

CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	IES			
		A	B	C	D
Experiência anterior	Aprendizado a partir da experiência anterior	x	x	x	X
Contribuição de outros indivíduos (fora do ambiente profissional)	Aprendizado a partir de outros indivíduos.	x		x	
Busca	Aprendizado facilitado pela busca	x	x	x	
Análise	Aprendizado facilitado pela análise		x	x	
Reflexão	Aprendizado maior no Negócio a Negócio do que em sala de aula.				x
	Aprendizado facilitado pela reflexão		x	x	
Empresários	Aprendizado com a experiência dos empresários e suas demandas.	x	x	x	x
Experimentação	Aprendizado com as experiências e/ou práticas do dia-a-dia e por tentativa e erro.	x	x	x	x
	Levar para as empresas o conhecimento adquirido em sala de aula.			x	x
	Levar para a sala de aula o conhecimento adquirido nas empresas.			x	x

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O aprender é um processo que implica o entendimento do passado (no intuito de evitar a repetição de erros), a capacitação no presente e o preparo adequado para o futuro (PETERS, 1998). A aprendizagem é um processo de mudança resultante de prática ou experiência anterior, que pode se manifestar em uma mudança perceptível de comportamento ou não (FLEURY; FLEURY, 1995). A aprendizagem por experiência é o meio pelo qual o conhecimento é criado mediante transformações da experiência anterior (KOLB, 1984).

A aprendizagem é um processo de mudança ocasionado pela experiência anterior ou prática que pode manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento ou não (FLEURY; FLEURY, 1995). A aprendizagem informal se refere a oportunidades naturais que surgem no dia a dia, onde o indivíduo controla seu próprio processo de aprendizagem. Inclusive, caracteriza-se como predominantemente experimental, prática e não intencional (CONLON, 2004). Dentro das definições de aprendizagem consideradas experienciais e vinculadas à ação, há a aprendizagem da vida e a aprendizagem com os outros, por exemplo (ANTONELLO, 2011).

Uma das formas de ocorrer o aprendizado do agente de orientação empresarial, é utilizar sua experiência anterior, a qual o possibilita um relacionamento mais assertivo aos

empresários para a realização de seu trabalho no cotidiano. Percebeu-se que o agente de orientação empresarial aprende pelo seu cotidiano familiar e em outros ambientes aos quais faz parte, o que perpassa as fronteiras formais da academia e de seu ambiente profissional. Para o desenvolvimento do aprendizado há a necessidade da busca de conhecer o cenário, realizar leituras do material de trabalho e realizar pesquisas. Ao analisar seu ambiente e as questões vistas em seu cotidiano, o agente consegue entender melhor seu trabalho e ter seu aprendizado aperfeiçoado.

Portanto, o aprendizado do agente de orientação empresarial pode ser constituído por processos como a busca, quando necessário; a análise e a reflexão que são intrínsecas ao seu trabalho, pois as ferramentas do material do SEBRAE são as mesmas, mas há diversidade tanto das empresas quanto dos empresários e até mesmo dos problemas encontrados em cada uma destas empresas. De acordo com os relatos, assim como o agente de orientação empresarial aprende no seu dia a dia, esse aprendizado é diretamente obtido ou mesmo construído com o empresário durante os atendimentos.

Referente ao atendimento, ocorre o aprendizado interorganizacional por meio da interação entre o agente e o empresário e posteriormente entre empresas ao ter o agente como mediador de conhecimento. No caso desta pesquisa uma das questões que emergiu foi o a utilização de exemplos dos próprios empresários que em momento oportuno são replicados pelos agentes (sem citar a fonte direta) a outros empreendedores, para que esses possam analisar estes exemplos. Outro exemplo que foi visualizado com esta pesquisa foi o fato do agente verificar a necessidade do empresário e aplicar aquilo que implantou em outra empresa, que já teve o conhecimento e que o agente vê a necessidade deste empresário.

Portanto, a vivência do dia a dia é balizador para o aprendizado do agente de orientação empresarial, no qual ele pode utilizar suas próprias experiências anteriores ao tempo do projeto, suas experiências construídas no decorrer do projeto, utilizar sua aprendizagem formal seja da academia ou dos treinamentos. Ou seja, no seu dia a dia, o agente o agente tem a oportunidade de experimentação e consequente aprendizagem.

#### **4.3.4 Processos informais de aprendizagem grupal**

A aprendizagem informal se refere a oportunidades naturais que surgem no cotidiano, no qual o indivíduo controla seu próprio processo de aprendizagem. Inclusive, caracteriza-se como predominantemente experimental, prática e não intencional (CONLON, 2004). Dentre os processos informais identificados na aprendizagem grupal, emergiram três categorias, a saber,

aprendizado a partir de: conversas com os colegas sobre as dificuldades encontradas; conversas com colegas sobre as dificuldades e dúvidas encontradas; atendimento realizado por dois ou três agentes para observação e análise. Na categoria conversas com os colegas sobre as dificuldades e dúvidas encontradas, percebeu-se que o cenário adequado para a aprendizagem grupal é a interação realizada mediante socialização e o compartilhamento de conhecimento:

[...] a gente sempre conversa com os colegas, o que que tu tá fazendo de diferente? Bah, eu tô com uma certa dificuldade em entrar em certos setores, o que que tu me aconselha? Então, qualquer coisa que eles me falem, de, que possa agregar o meu trabalho, com certeza vai ajudar (AGENTE 04 IES B).

A gente vai conversando, trocando ideias. Quando alguém está com dificuldades, perguntar como é que tu faz pra fazer tal coisa. Daí a gente vai conversando (AGENTE 07 IES A).

[..] se ajudam bastante. Esses aqui se ajudam. É bem uma troca de informação. Um aprendeu uma coisa numa empresa, descobriu uma coisa nova, aprendeu alguma coisa, já passa para o outro que tem dificuldade (MONITOR IES D).

Ademais, um agente que ainda não havia começado a atender, manifestou-se acreditar na aprendizagem propiciada pela interação com os demais agentes, como forma de os agentes de orientação empresarial atenderem, conforme a próxima resposta.

Eu acredito que elas conseguem aprender em grupo, porque como que eu ainda não comecei a fazer a parte do treinamento, nós criamos um grupo (*WhatsApp*) de todos os novos agentes e cada um que tem uma dúvida, nós vamos se ajudando. Nós conseguimos ir se tirando as dúvidas. Até tem um piá de Lagoa, ele começou atendimento, e nós já começamos a pedir pra ele como que foi o primeiro atendimento dele, daí ele falou como foi a experiência dele que muitos disseram não, mas no momento que ele falou que é gratuito e que ele só precisa de uns minutinhos deles, a maioria acabou aceitando (AGENTE 01 IES C).

Dos três monitores entrevistados, dois ressaltaram perceber o aprendizado entre colegas, principalmente pelo grupo de mensagem nos celulares e durante a reunião mensal de equipe, por exemplo, como pode ser lido a seguir:

Acredito que sim, nessa troca. A única, acho que o momento que a gente tem de troca é quando eles trazem a dúvida no nosso grupo, que a gente tem um grupo do *WhatsApp*, que a dúvida de um pode ser a de todos. Que a gente vai buscar a resposta pra isso no grupo e quando tem a reunião mensal quando eles se encontram ou quando eles trabalham junto, quando eles viajam junto, eu acho que isso ajuda também (MONITOR, IES A).

Outra categoria percebida foi conversas com colegas em deslocamentos para outras cidades. De acordo com os relatos apresentados na sequência, percebeu-se a oportunidade de

conversas de troca de experiências durante os deslocamentos de veículos para outras cidades, conforme realizado pela IES A, o que facilita o aprendizado grupal.

[...] na troca de dúvidas, de informações no dia a dia, durante o percurso das viagens, certo. Nas reuniões mensais de fechamento, na própria sala quando o pessoal se encontra semanalmente pra fazer os lançamentos, a efetivação do trabalho, e todos os fóruns em que o grupo se encontra (AGENTE 08 IES A).

Acredito que sim, ainda mais agora que eles vão em viagem, eles vão em grupinhos juntos, então acho que todo o percurso que eles vão junto, acho que com certeza eles conversam disso, então acho que há uma dinâmica de grupo ali (SECRETÁRIO IES A).

[...] tanto na troca de experiências quanto nas viagens que a gente faz, muitas vezes tem que se deslocar para outras cidades. Acredito que nas conversas que a gente traz, não são a toa, pra alguma coisa a gente sempre acaba tirando (AGENTE 03 IES A).

[...] ainda mais com as viagens em que a gente pode se conhecer melhor. Porque o perfil do nosso trabalho ele é muito individualizado, é muito cada um por si, porque cada um tem a sua área, tem a sua maneira de trabalhar, de se organizar, então dentro disso que a gente consegue aprender, estando mais junto, a gente consegue conviver melhor.

Na categoria atendimento realizado por dois ou três agentes, e de acordo com o relato apresentado a seguir, ocorre o aprendizado por meio de visitas em duplas ou trios, pois desta forma é possível o agente de orientação empresarial desenvolver melhor as suas técnicas de abordagem e de atendimento.

A gente aprende muitas vezes através de conversas com os colegas, às vezes a gente vai visitar empresas em duplas, trios, pra desenvolver um pouco mais as nossas técnicas. Isso aí é uma ferramenta que a gente utiliza sozinho e cada um tem que procurar esse tipo de conhecimento junto ao colega até pra, porque não nos é indicado, no nosso trabalho não é indicado a gente trabalhar em dois ou três até porque prejudica a produção (AGENTE 03 IES A).

Por mais que esta não seja uma prática autorizada pela coordenação por afetar a produção, esta foi citada na comprovação para a aprendizagem do agente de orientação empresarial.

Então, estas três categorias podem ser conferidas no quadro 31 que sintetiza os processos informais de aprendizagem grupal por IES.

Quadro 29 – Processos informais de aprendizagem grupal

CATEGORIAS	IES			
	A	B	C	D
Conversas com os colegas sobre as dificuldades e dúvidas encontradas.	X	x	x	x
Conversas com colegas em deslocamentos para outras cidades.	X			
Atendimento realizado por dois ou três agentes para observação e análise.	X			

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Por meio destas trocas de conhecimento, por conversas com os colegas sobre as dificuldades e dúvidas encontradas, em viagens de deslocamento para realizar atendimentos em outros municípios ou mesmo o atendimento realizado por dois ou três agentes para observação e análise, o aprendizado do agente de orientação empresarial pode ser ampliado informalmente.

#### 4.3.5 Síntese dos processos formais e informais de aprendizagem

Buscando estabelecer relação entre os achados da pesquisa com a literatura, optou-se por considerar categorias de aprendizagem formal e informal de Antonello et al. (2011).

Quadro 30 – Características identificadas por categoria

(continua)

Categorias	Características encontradas nas respostas
1. Experiência anterior e transferência extraprofissional	Os agentes aprendem com experiência anterior e experiência dos treinamentos e da academia. Os agentes conseguem relacionar seu aprendizado com o desenvolvimento do seu trabalho como agente e vice-versa.
2. Experienciar	O atendimento do agente aos empresários os auxilia a aprender, seja quanto à abordagem mais adequada, seja na transmissão de conhecimento ou até mesmo na maneira de se portar ou atender.
3. Reflexão	Ao refletir sobre seu cotidiano, o agente aprende a não repetir os mesmos erros, aperfeiçoando seu agir e seu aprender dia após dia.
4. Autoanálise	Ao verificar, por exemplo, que é mais “envergonhado” ou mais “falante”, o agente desenvolve a consciência para melhorar sua forma de trabalho, e desenvolve sua aprendizagem.
5. Observação-modelos	Ao ser “guiado” por um agente mais antigo para ensiná-lo nas rotinas de atendimento ou mesmo ao orientar um agente novo, o agente pode ter a percepção de alterar ou corrigir sua forma de trabalho. O agente consegue utilizar os exemplos de uma empresa em outra para replicar seu aprendizado.
6. <i>Feedback</i>	<i>Feedback</i> oriundo de sua equipe de trabalho em momentos informais, como no intervalo entre aulas na IES e em outros encontros informalmente.

(conclusão)

<b>Categorias</b>	<b>Características encontradas nas respostas</b>
7. Mudança de perspectiva	Ao orientar um novo agente (em campo), o agente tem a oportunidade de verificar como ele se porta, mesmo ainda sem ter experiência no trabalho, o que pode contribuir para seu aprendizado.
8. Mentoria e tutoria	Acontece durante as reuniões periódicas de equipe, nas quais todos podem compartilhar suas experiências ou apenas ouvir o que é compartilhado e durante as visitas que ocorrem em duplas ou em trios para facilitar o aprendizado.
9. Interação e colaboração	Compartilhamento de experiências em reuniões e em deslocamentos de veículos para outras cidades com outros agentes, auxílio durante o dia-a-dia por meio de contato telefônico, grupos de mensagem e cotidiano.
10. Cursos e treinamentos	Presença e participação em massa nos cursos e em treinamentos, onde todos podem compartilhar suas experiências e onde o aprendizado pela troca entre os agentes supera o aprendizado formal.
11. Informal	Obtido por meio das conversas em deslocamentos de veículos, antes e após reuniões e treinamentos, e em conversas com os colegas de trabalho e graduação nos corredores da IES.
12. Aprendizagem pela articulação entre teoria e prática.	Há relacionamento direto da aprendizagem acadêmica com a aprendizagem no cotidiano de atendimentos aos empresários, pois ambas aprendizagens se complementam. A aprendizagem da sala de aula é levada ao empresário e a aprendizagem obtida pelo acesso ao conhecimento do empresário volta à sala de aula na IES e/ou nos treinamentos.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

As categorias *a posteriori* identificadas podem ser associadas com as categorias propostas por Antonello et al. (2011). Para Antonello et al. (2011), há a relevância de uma abordagem da não separação dos processos de aprendizagem formal e informal, que justifica que o mais importante é identificar a relação entre ambas. De acordo com o que foi identificado nesta seção, percebe-se que a aprendizagem dos agentes ocorre em sua maioria de maneira informal, o que pode ser visto no Quadro 31.

Quadro 31 – Processos formais e informais para a aprendizagem

(continua)

INDIVIDUAL	CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	A	B	C	D	PREDOMIN. FORMAL	PREDOMIN. INFORMAL	
	Experiência anterior	Aprendizado facilitado pela experiência anterior.	x	x	x	x		x	
	Contribuição de outros indivíduos (fora do ambiente profissional)	Aprendizado adquirido com outros indivíduos.	x		x			x	
	Formal	Acompanhamento do coordenador em empresas para resolver casos específicos.					x	x	
		Aprendizado com o curso de graduação e/ou pós-graduação.	x	x				x	
		Primeiras visitas com acompanhamento de agente mais experiente.	x	x			x	x	
		Aprendizado facilitado formalmente (treinamentos, reuniões)	x	x	x	x		x	
		Esclarecimento de dúvidas com a coordenação e/ou equipe de apoio.	x	x	x	x		x	
	Busca	Aprendizado facilitado pela busca	x	x	x			x	
	Análise	Aprendizado facilitado pela análise		x	x			x	
Reflexão	Aprendizado maior no Negócio a Negócio do que em sala de aula.					x		x	
	Aprendizado facilitado pela reflexão		x	x				x	
Empresários	Aprendizado com a experiência dos empresários e suas demandas.	x	x	x	x		x		
Experimentação	Aprendizado com as experiências e/ou práticas do dia-a-dia e por tentativa e erro.	x	x	x	x			x	
	Levar para as empresas o conhecimento adquirido em sala de aula.				x	x		x	
	Levar para a sala de aula o conhecimento adquirido nas empresas.				x	x		x	

(conclusão)

	CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS					PREDOMIN. FORMAL	PREDOMIN. INFORMAL
			A	B	C	D		
GRUPAL	Situações Formais	Transferência do conhecimento dos agentes mais antigos para os novos.	x	x	x	x	x	
		Primeiras visitas com acompanhamento de agente mais experiente.	x	x		x	x	
		Compartilhamento de experiências nas reuniões e treinamentos.	x	x	x	x	x	
		Aprendizado pela troca de ideias e pela discussão.	x	x	x	x	x	
	Situações Informais	Conversas com os colegas sobre as dificuldades e dúvidas encontradas.	x	x	x	x		x
		Conversas com colegas em deslocamentos para outras cidades.	x					x
		Atendimento realizado por dois ou três agentes para observação e análise.	x					x

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Ao analisar a síntese dos dados apresentados no Quadro 31, percebeu-se que os processos de aprendizagem ocorrem em nível individual e grupal, por meio de situações formais e informais que perpassam estes níveis de aprendizado.

Na seção 4.2 da análise e discussão dos resultados, foram identificadas as características individuais facilitadoras para a aprendizagem grupal do agente de orientação empresarial, que foram definidas como categorias. Estas quatro categorias encontradas foram a experiência anterior, as qualidades individuais, o comportamento e a comunicação. De acordo com os resultados obtidos, estas quatro categorias estão presente nos agentes de orientação empresarial das instituições de ensino superior investigados. Inclusive, estas características individuais facilitam e podem propiciar a aprendizagem grupal mediante interação e compartilhamento conforme visto na seção 4.1.

Referente aos resultados obtidos pela investigação que propiciou a construção desta seção, foram identificados os processos formais e informais para a aprendizagem do agente de orientação empresarial. Os processos formais podem ser definidos e operacionalizados pela coordenação da equipe, no entanto, o aprendizado informal gerado a partir destes momentos se

faz presente e interfere na aprendizagem do agente de orientação empresarial. Foram identificados processos formais da aprendizagem individual, processos informais da aprendizagem individual, processos formais e informais da aprendizagem. As características encontradas nas respostas categorias identificadas *a posteriori* puderam ser associadas às categorias propostas por Antonello et al. (2011). A autora destaca a abordagem da não separação entre os processos formais e informais, pois o mais importante é identificar a relação entre eles.

#### 4.4 RESULTADOS DE APRENDIZAGEM

Referente aos resultados obtidos pela investigação que propiciou a construção da seção anterior, foram identificados os processos formais e informais para a aprendizagem do agente de orientação empresarial. Os processos formais podem ser definidos e operacionalizados pela coordenação da equipe, no entanto, o aprendizado informal gerado a partir destes momentos se faz presente e interfere na aprendizagem do agente de orientação empresarial. Foram identificados processos formais da aprendizagem individual, processos informais da aprendizagem individual, processos formais e informais da aprendizagem. As características encontradas nas respostas categorias identificadas *a posteriori* puderam ser associadas às categorias propostas por Antonello et al. (2011). A autora destaca a abordagem da não separação entre os processos formais e informais, pois o mais importante é identificar a relação entre eles.

Esta seção apresenta os resultados de aprendizagem identificados no decorrer da pesquisa contemplada por esta dissertação. Aqui são sintetizados os resultados de aprendizagem que emergiram nas seções anteriores. A aprendizagem organizacional é relacionada com a melhoria do desempenho. Por isso, se uma equipe estiver aprendendo, seu desempenho deve melhorar. Para o autor, um erro comum atualmente é dizer que a aprendizagem organizacional é sinônimo de melhoria de desempenho. Não necessariamente as providências certas podem estar dando os melhores resultados em determinado período (SENIGE, 1996). A aprendizagem é um processo de mudança que ocorre devido experiência anterior ou prática que pode manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento ou não (FLEURY; FLEURY, 1995).

O processo de aprendizagem organizacional propicia o desenvolvimento de competência(s) organizacional(is), assim como toda competência expressa um processo de aprendizagem organizacional. A resposta acertada da organização é a sua capacidade de

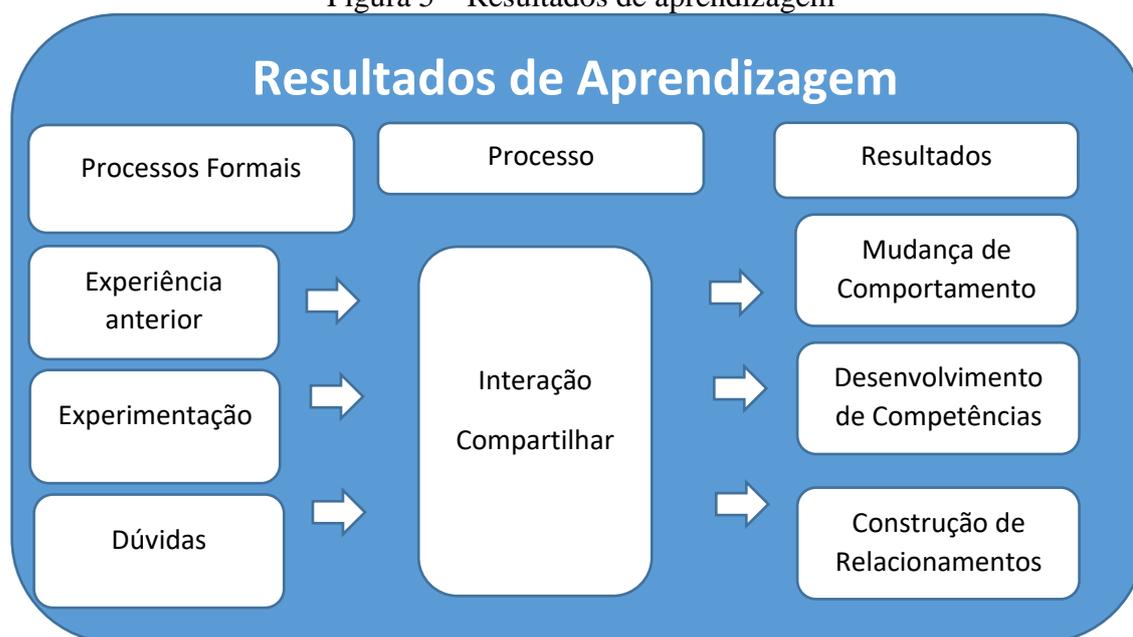
aprendizagem, que por meio das suas estruturas e processos burocráticos, é capaz de concebê-la como um conjunto de aprendizagem (TAKAHASHI; FISCHER, 2009).

Uma visão compartilhada pela comunidade de prática ajuda a construir os relacionamentos, o que é importante para seus membros compartilharem suas experiências e não receiem admitir que não sabem determinado assunto. Uma visão compartilhada é o passo inicial para garantir que pessoas que não confiam umas nas outras comecem a trabalhar em conjunto. A noção compartilhada de propósito, visão e valores operacionais da organização estabelece o nível básico de compartilhamento (SENGE, 2004). O resultado do processo de aprendizagem é o próprio conhecimento transformado em mecanismos estáveis, como novas rotinas na organização. Desta forma, o conhecimento pode ser criado, utilizado e institucionalizado, pois se trata de um fluxo, e não apenas de uma informação (TAKAHASHI, 2015).

No trabalho de Antonello e Godoy (2010), referente ao nível da aprendizagem, as autoras consideraram que a aprendizagem organizacional ocorre, independentemente do nível em questão, ao indivíduo e a suas interações, quais sejam, grupal, intergrupala, organizacional e interorganizacional. Outra questão abordada pelas autoras foi a noção de mudança, pois nem toda a aprendizagem se manifesta como mudança no comportamento. Inclusive, a aprendizagem é processo e como tal deveria ser estudada. Quanto à neutralidade da meta, sobre a aprendizagem poder ser vista como algo bom ou ruim, isto não foi contemplado neste trabalho.

A Figura 5 apresenta os resultados da aprendizagem que podem ser originados em processos formais, experiência anterior, experimentação e dúvidas, podem passar pela interação para o compartilhamento (enquanto processo de aprendizagem grupal) e pode ser identificado por mudança de comportamento, desenvolvimento de competências e construção de relacionamentos, por exemplo.

Figura 5 – Resultados de aprendizagem



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

De acordo com os resultados obtidos nas seções anteriores, percebeu-se resultados de aprendizagem do agente de orientação empresarial que pode ocorrer no nível individual e refletir no nível grupal, mediante processos formais e informais de aprendizado e suas interações.

#### 4.4.1 Resultados de aprendizagem individual

O Quadro 32 apresenta os resultados de aprendizagem individual que emergiram a partir da seção 4.1.1.

Quadro 32 – Resultados de aprendizagem individual

<b>Categoria</b>	<b>Resultados</b>
Experiência anterior	Desenvolver melhor suas atividades, ao abordar, escolher melhor horário para visitas. Calma, paciência, parceria, empatia.
Outros indivíduos (fora do ambiente profissional)	Análise e reflexão sobre maneiras corretas de gestão. Conhecimento sobre outras áreas.
Aprendizado formal	Aplicação prática da teoria, motivação, relacionamento da academia com a gestão empresarial.
Busca	Agilizar o trabalho, construir mapas mentais.
Análise	Entender o trabalho e aperfeiçoar o trabalho.
Reflexão	Aprendizado por aprender com os erros e se adaptar.
Empresários	Aprendizado por interação e compartilhamento.
Experimentação	Aprender com a prática, tentativa e erro, dia a dia, desenvolver as próprias técnicas de trabalho, levar para as empresas o conhecimento acadêmico e vice-versa.

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Ao observar os resultados de aprendizagem provenientes de cada categoria da aprendizagem predominantemente em nível individual, percebeu-se que tanto as experiências anteriores quanto as experiências atuais, a experimentação, a interação e compartilhamento com os empresários, corroboram com o constante aprendizado dos agentes. Por exemplo, quando o agente passa por determinada vivência no seu trabalho atual, ele consegue fazer conexões com suas experiências anteriores e promover novos aprendizados.

#### 4.4.2 Resultados de aprendizagem grupal

Ao observar as categorias da aprendizagem predominantemente em nível grupal apresentados na seção 4.1.2, percebeu-se que a aprendizagem propiciada pela coordenação ou mesmo a aprendizagem propiciada pela interação do grupo impactam em aprendizados, ou seja, em resultados da aprendizagem, conforme pode ser visto no Quadro 33, exibido a seguir.

Quadro 33 – Resultados de aprendizagem grupal

<b>Categoria</b>	<b>Resultados</b>
Transferência do conhecimento dos agentes mais antigos para os novos	Melhorar a abordagem aos empresários, ampliar o poder de convencimento. Promover trabalho mais produtivo. Aprendizado de todos os envolvidos.
Primeiras visitas com acompanhamento de agente mais experiente	Melhorar a abordagem aos empresários. Melhorar as estratégias de atendimento diárias. Aprendizado de todos os envolvidos.
Compartilhamento de experiências nas reuniões e treinamentos	Analisar experiências. Melhorar a motivação. Interatividade para melhor desenvolvimento do trabalho.
Troca de ideias e pela discussão	Melhorar a abordagem aos empresários, ampliar o poder de convencimento. Promover trabalho mais produtivo. Aprendizado de todos os envolvidos.
Conversas com os colegas sobre as dificuldades e dúvidas encontradas	Promover trabalho mais produtivo. Aprendizado de todos os envolvidos.
Conversas com colegas em deslocamentos para outras cidades	Melhorar a abordagem aos empresários. Promover trabalho mais produtivo. Aprendizado de todos os envolvidos.
Atendimento realizado por dois ou três agentes para observação e análise	Melhorar a abordagem aos empresários. Promover trabalho mais produtivo. Aprendizado de todos os envolvidos.

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Conforme o estudo de Antonello e Godoy (2010), na sua pesquisa sobre aprendizagem organizacional, quanto aos níveis de aprendizagem, a aprendizagem pode ser considerada explicitamente um fenômeno interpessoal. Isto ocorre a partir da análise explícita do nível grupal ou organizacional, ou ao considerar as ligações entre estes vários níveis. Ou seja, a aprendizagem organizacional recorre ao indivíduo e às suas interações, sejam grupais, intergrupais, organizacionais ou interorganizacionais, desse modo, em nível interpessoal.

Na aprendizagem, de acordo com Argyris e Schön (1996) os indivíduos aprendem durante o envolvimento em atividades diárias que por sua vez exigem interação com os outros e com o meio exterior. Os autores salientam a relevância do compartilhamento da aprendizagem em nível coletivo, dando destaque a importância do grupo nesse processo.

Nos níveis de aprendizagem na aprendizagem organizacional, pode-se considerar a aprendizagem como um fenômeno interpessoal. O que ocorre a partir da análise explícita do nível grupal ou organizacional, ou ao considerar as ligações entre estes vários níveis. Por fim, a aprendizagem organizacional recorre ao indivíduo e às suas interações, sejam grupais, intergrupais, organizacionais ou interorganizacionais, desse modo, em nível interpessoal (ANTONELLO; GODOY, 2010).

Ao observar os resultados de aprendizagem provenientes de cada categoria da aprendizagem predominantemente em nível grupal, percebeu-se que, tanto as ações formais promovidas pela coordenação, quanto as ações informais, corroboram com o constante aprendizado dos agentes. Isto porque por meio destas oportunidades, os agentes conseguem interagir e compartilhar conhecimento, por exemplo, quando o agente passa por determinada vivência no seu trabalho atual, devido ao clima de interação, ele consegue compartilhar essas experiências com o grupo. A seguir, são apresentados alguns relatos sobre o desenvolvimento dos agentes e sua evolução.

#### **4.4.3 Desenvolvimento dos agentes**

Quando questionados sobre seu desenvolvimento na equipe, os entrevistados responderam que apesar de ficarem pouco tempo juntos, trabalham no sentido de união, unificação, bom relacionamento, aceitação do espaço do outro, troca de experiências, aprendizado com a equipe, aprender ouvir e analisar, conforme respostas a seguir:

[...] a gente tem que ser comunicativo, a gente tem que trocar ideias. A gente tem que conversar sobre o que que acontece, quais as nossas atitudes com os proprietários porque todo o dia é diferente, então, como eu posso dizer [...] então aos poucos tem

sempre as novas situações que tu tem que estar preparado. Então isso é muito importante, isso é saber estar preparado. Às vezes tu vai pegar situações inusitadas que é aquela que realmente tu pode estar preparado, mas tu não vai saber como o que fazer. Mas é aí que tu desenvolve e aprende cada vez mais, vamos dizer assim (AGENTE 11 IES A).

Uma coisa que eu aprendi bastante é ouvir mais, aprender com os outros que são mais experientes, aprender a experiência deles, aprender a convivência deles com os empresários. Aí eles passam aqui pra gente e é essa a minha vivência aqui com eles mesmo (AGENTE 03 IES C).

Ainda sobre manutenção de relacionamentos na equipe, foi citado o apoio da coordenação para otimizar resultados dividindo as áreas e evitando a competição entre os agentes, ou seja, fortalecendo o trabalho e o desenvolvimento da equipe.

[...] quando eu posso a gente troca experiências, a gente conversa, porque este ano as cidades do projeto foram todas divididas por agente e eu acho que isso foi uma coisa que eu achei que ficou muito boa porque a gente acabava competindo entre a gente, se as cidades fossem comum a todos. Então agora, a partir do momento em que eles dividiram a gente, parece que até a equipe ficou melhor. Então, daí a gente consegue trocar mais experiência sem receio, de estar dando chance para o outro agente, por exemplo, ganhar da gente, entende? (AGENTE 05 IES C).

Sobre a evolução do seu desenvolvimento na equipe, os agentes relataram sobre o cumprimento de metas, sobre sua evolução no decorrer do tempo, sobre a experiência construída no decorrer do projeto, sobre a possibilidade de auxiliar os novos colegas, inclusive, quanto mais conhecem, mais fácil é de agregar conhecimento, como relatado a seguir:

[...] tô dentro das metas, então o projeto faltando um mês, eu já entreguei a minha meta pessoal, no caso que foi destinada no início do projeto, então eu estou fazendo um extra já, tô dando um gás extra já. Isso que é legal, porque eu consegui fazer o objetivo e tô conseguindo aderir mais coisas, mais conhecimento e colher mais informações pro grupo em si. Então pra mim está sendo um ótimo aprendizado, está sendo bem legal (AGENTE 07 IES B).

A gente entra então praticamente sem conhecimento do que é o projeto e com o tempo então a gente vai aprendendo, cada dia, cada reunião, cada treinamento, a gente vai aprendendo cada vez mais (AGENTE 04 IES A).

Na medida do possível a gente participa ajudando o pessoal mais novo, realmente isso acontece. O professor pede pra gente às vezes acompanhar o pessoal e isso acontece seguido (AGENTE 01 IES D).

Sobre como sua aprendizagem é aplicada nas empresas e como isso evolui, apenas um agente, cujo trabalho ainda não havia sido iniciado, não pode responder este questionamento e a aplicação da aprendizagem se dá no decorrer do dia a dia.

[...] eu tento expor da forma com que eles entendam [...] daí a gente vê de acordo com o perfil do empreendedor pra gente conseguir associar. Tem empreendedores que têm o conhecimento e tem outros que muito pouco somam, valores no caso. Muitos empreendedores não buscam o conhecimento. [...] a gente sempre deixa bem claro que a ideia do SEBRAE não é saber quanto eles ganham, nem nada. A ideia é só agregar valor (AGENTE 02 IES D).

De acordo com a manifestação da coordenação entrevistada, a percepção da evolução da aprendizagem do agente de orientação empresarial ocorre por meio de seus depoimentos e compartilhamento de experiências com o trabalho no momento das reuniões de equipe. Outra percepção sobre a aprendizagem do agente se dá quando ele leva para a sala de aula o conhecimento aprendido em campo, no seu dia a dia. O coordenador, que está há quatro meses com o projeto em sua IES, disse que no início os agentes estavam ansiosos e tinham um pouco de medo, sentimentos que foram substituídos pela sua união em termos de equipe, outra questão que ele citou, foi o fato de alguns agentes terem recebido propostas de trabalho inclusive para trabalhar como consultores o que é percebido por ele como crescimento entre os agentes.

De acordo com o coordenador que opera o projeto Negócio a Negócio em sua IES há sete anos, não há uniformidade nas características dos agentes, há agentes que de forma insistente continuam sua evolução da aprendizagem, buscam informações, buscam soluções, trazem soluções para dentro da equipe, dizendo que descobriram alguma coisa em determinado *site* que pode ajudar, que há uma nova forma de fazer uma coisa diferente, contribui com o processo. No entanto, outros utilizam as ferramentas de forma padronizada e não trazem sugestões, mas têm bons resultados de qualquer forma.

Para o coordenador que opera o projeto Negócio a Negócio há quatro meses, há a percepção de que os agentes de orientação empresarial evoluem em termos de conhecimento e postura.

[...] desde o momento em que eles entram, principalmente esses que iniciaram conosco na metade do ano até agora, a gente percebe essa evolução, tanto na maturidade, na questão de mais autoconfiança, essa questão assim de perceber que eles estão ganhando não só financeiramente, mas em conhecimento. Isso eles demonstram, todos eles têm esse posicionamento, essa devolutiva pra nós (COORDENADOR IES C).

Para os secretários entrevistados, a percepção sobre a evolução na aprendizagem ocorre inclusive por deixar a inibição de lado e utilizar o aprendizado em sala de aula, conforme o seguinte relato de um secretário que foi agente de orientação empresarial antes de estar neste cargo.

[...] eu era uma pessoa muito tímida. Eu não ia falar agora pra você, então eu consegui evoluir. [...] O aluno começa a se expressar melhor, ele vê as coisas diferentes. Ele leva para a sala de aula exemplo da vida real, que muitos colegas não têm [...] as empresas ainda têm o caderninho, então você levar alguma coisa diferente e mostra pro empresário que ele pode aplicar aquilo, e mostrar, mas o senhor pode fazer um controle de estoque, de você dar exemplos conforme a empresa e depois vem ali na sala de aula e o professor dá o controle de estoque, é muito mais fácil você entender do que aquele aluno que não tem acesso a isso, não tem contato (SECRETÁRIO IES C).

A aprendizagem organizacional pode ser associada aos conhecimentos, às habilidades e às atitudes adquiridos na interação com o ambiente de trabalho, pelo uso de diferentes estratégias, podendo ser mobilizada para a expressão de competências, manifestando-se por meio do desempenho profissional (CALDEIRA; GODOY, 2012). Para o secretário de outra IES, a evolução da aprendizagem do agente de orientação empresarial também pode ser verificada por meio da evolução do seu número de atendimentos diários.

Principalmente pelo número de atendimentos realizados. Porque no início é bem complicado, até você pegar o embalo, fazia dois ou três por dia. Aí depois conforme já consegue realizar a meta de seis ou sete, a abordagem também é diferente porque quando você está iniciando uma coisa nova, você fica um pouco nervoso, então com o tempo eles adquirem mais confiança. [...] (SECRETÁRIO IES A).

Já o secretário que tinha apenas dois meses de trabalho neste projeto no dia em que foi entrevistado, disse ter dificuldade em responder a esta pergunta.

De acordo com Senge (1996), a aprendizagem organizacional é relacionada com a melhoria do desempenho, pois se uma equipe estiver aprendendo, seu desempenho deve melhorar. Inclusive, conforme Antonello e Godoy (2010), há a neutralidade da meta, ou seja, a aprendizagem pode ser vista como algo bom ou ruim. Os indícios de que esteja ocorrendo aprendizagem na organização são mais sutis e difíceis de mensurar que os indicadores de desempenho, basicamente pois os indivíduos não estão acostumados a procurá-los. Os fatores que se tem que aprender a procurar são um sentimento de ânimo e de energia em toda a organização, inclusive com um sentido de alinhamento.

Para os tutores, a percepção da evolução do agente pode ser percebida pelos exemplos de melhoria realizados por eles próprios. Inclusive, pelo comportamento, diálogo e até mesmo pelos resultados obtidos.

[...] pelo comportamento, pela resposta, pela conversa que ele tem, ele já chega com outro diálogo, ele já vem conversando de forma diferente, com conteúdo diferente, com um entendimento diferente das coisas. Até no comportamento, no dia a dia deles, o resultado que ele traz em termos da atividade é que a gente percebe o aprendizado (TUTOR IES A).

[...] pelos resultados, pelas metas atingidas e pela forma como ele se apresenta, pela conduta, pelo comportamento proativo, a gente percebe assim uma evolução gradativa e aqueles que não apresentam essa evolução é porque não tem habilidade para trabalhar com o projeto que tem que ter habilidades voltadas às vendas, a proatividade, aquela forma espontânea e adequada de chegar aos locais das empresas. Então obviamente se ele não apresenta os resultados, ele não vai ter um perfil profissional posteriormente pra isso (TUTOR IES C).

Para os monitores, algumas questões elencadas sobre a evolução da aprendizagem dizem respeito ao fato de que conforme ele aprende, ele ajuda aos outros, o que ocorre em reuniões ou quando eles se encontram para pegar materiais. Esta evolução na aprendizagem também é percebida por meio das monitorias, a forma como os agentes se apresentam, uma maturidade profissional, um aprendizado, a forma que eles se posicionam e que pontuam as questões, os problemas, se percebe uma postura diferente, com mais autonomia, autoconfiança, o início é um pouco lento, mas depois que se apropriam do processo, “vai embora”.

Para um dos dois monitores que já foi agente de orientação empresarial, a sua percepção sobre a evolução da aprendizagem dos agentes é:

[...] eu procurava aliar o que eu aprendia das ferramentas com o que eu aprendia em sala de aula, porque elas eram bem complementares. [...] daí eu explicava pro empresário aliando essas duas partes. [...] porque aprendendo só a teoria é uma coisa, agora se tu consegue aplicar a teoria na prática, é outra coisa. É outra forma de aprender. Tu vendo a realidade e aplicando na prática [...] eu sei que ela conseguiu evoluir, que desde a minha participação, o meu ingresso no projeto eu aprendo melhor, principalmente dessa parte de gestão, e eu creio que tudo pelo que eu falei, pela prática [...] Formas de aprendizagem do agente: troca de experiências, prática... o que falei antes (MONITOR IES C).

Destas respostas sobre a evolução da aprendizagem dos agentes, segundo a percepção da equipe de coordenação: três pessoas disseram percebê-la no relacionamento do seu trabalho com a academia, duas pessoas disseram perceber a evolução quando o agente consegue auxiliar aos demais com a rotina do trabalho por meio de suas experiências do cotidiano.

Para que se possa dizer que a aprendizagem ocorreu no nível organizacional, é preciso que mudanças profundas tenham ocorrido, ao afetar, de alguma forma, os valores organizacionais. Ademais, é necessário que determinados conhecimentos tenham sido institucionalizados e internalizados. O resultado do processo de aprendizagem é o próprio conhecimento, convertido em mecanismos estáveis, como por exemplo, novas rotinas organizacionais. Portanto, o conhecimento pode ser criado, utilizado e institucionalizado, pois se trata de um fluxo, e não apenas de uma informação (TAKAHASHI, 2015).

#### 4.4.4 Síntese dos resultados de aprendizagem (individual e grupal) por IES

A seguir é apresentada a síntese dos resultados de aprendizagem individual e grupal por IES.

Quadro 34 – Síntese dos resultados de aprendizagem (individual e grupal)

	CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	A	B	C	D	
	<b>INDIVIDUAL</b>	Experiência anterior	Aprendizado facilitado pela experiência anterior.	x	x	x	x
Contribuição de outros indivíduos (fora do ambiente profissional)		Aprendizado adquirido com outros indivíduos.	x		x		
Formal		Acompanhamento do coordenador em empresas para resolver casos específicos.					x
		Aprendizado com o curso de graduação e/ou pós-graduação.		x	x		
		Primeiras visitas com acompanhamento de agente mais experiente.		x	x		x
		Aprendizado facilitado formalmente (treinamentos, reuniões)		x	x	x	x
		Esclarecimento de dúvidas com a coordenação e/ou equipe de apoio.		x	x	x	x
Busca		Aprendizado facilitado pela busca	x	x	x		
Análise		Aprendizado facilitado pela análise		x	x		
Reflexão		Aprendizado maior no Negócio a Negócio do que em sala de aula.					x
		Aprendizado facilitado pela reflexão			x	x	
Empresários		Aprendizado com a experiência dos empresários e suas demandas.	x	x	x	x	
Experimentação		Aprendizado com as experiências e/ou práticas do dia-a-dia e por tentativa e erro.		x	x	x	x
		Levar para as empresas o conhecimento adquirido em sala de aula.				x	x
	Levar para a sala de aula o conhecimento adquirido nas empresas.				x	x	
<b>GRUPAL</b>	CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	A	B	C	D	
	Situações Formais	Transferência do conhecimento dos agentes mais antigos para os novos.		x	x	x	x
		Primeiras visitas com acompanhamento de agente mais experiente.		x	x		x
		Compartilhamento de experiências nas reuniões e treinamentos.		x	x	x	x
		Aprendizado pela troca de ideias e pela discussão.		x	x	x	x
	Situações Informais	Conversas com os colegas sobre as dificuldades e dúvidas encontradas.		x	x	x	x
		Conversas com colegas em deslocamentos para outras cidades.		x			
Atendimento realizado por dois ou três agentes para observação e análise.			x				

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A partir da identificação dos resultados de aprendizagem individual e grupal, percebeu-se que os processos formais e informais de aprendizagem podem interferir na experimentação do agente, por exemplo, e quanto ao processo de mudança, há a necessidade de interação e compartilhamento para a aprendizagem grupal. Todo este relacionamento da aprendizagem enquanto processo entre experiência anterior, experimentação e dúvidas contribuem para os resultados de aprendizagem que podem ser mudança de comportamento, desenvolvimento de competências e construção de relacionamentos.

Referente aos resultados obtidos pela investigação que propiciou a construção da seção anterior, foram identificados os processos formais e informais para a aprendizagem do agente de orientação empresarial. Os processos formais podem ser definidos e operacionalizados pela coordenação da equipe, no entanto, o aprendizado informal gerado a partir destes momentos se faz presente e interfere na aprendizagem do agente de orientação empresarial. Foram identificados processos formais da aprendizagem individual, processos informais da aprendizagem individual, processos formais e informais da aprendizagem. As características encontradas nas respostas categorias identificadas *a posteriori* puderam ser associadas às categorias propostas por Antonello et al. (2011). A autora destaca a abordagem da não separação entre os processos formais e informais, pois o mais importante é identificar a relação entre eles.

Nesta seção, quanto aos resultados de aprendizagem, percebeu-se a aprendizagem, enquanto processo, dependente de processos formais ou informais, da experiência anterior, de experimentação e de dúvidas para ocorrer mediante interação e compartilhamento, o que pode resultar em mudança de comportamento, desenvolvimento de competências e construção de relacionamentos. Portanto, há um desenvolvimento do agente de orientação muito mais amplo do que a simples mudança de comportamento, a partir da aprendizagem ele pode desenvolver competências, construir relacionamentos, interagir e compartilhar, promovendo novos aprendizados. Nesta seção também foi identificada a evolução da aprendizagem do agente de orientação empresarial.

#### 4.5 PROCESSOS FORMAIS E INFORMAIS DE APRENDIZAGEM E SUA RELAÇÃO COM AS CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS EMPRESARIAIS INTENSIVOS EM CONHECIMENTO

Na seção anterior, foram identificados os resultados de aprendizagem e percebeu-se a aprendizagem, enquanto processo, dependente de processos formais ou informais, da

experiência anterior, de experimentação e de dúvidas para ocorrer mediante interação e compartilhamento, o que pode resultar em mudança de comportamento, desenvolvimento de competências e construção de relacionamentos. Portanto, há um desenvolvimento do agente de orientação muito mais amplo do que a simples mudança de comportamento, a partir da aprendizagem ele pode desenvolver competências, construir relacionamentos, interagir e compartilhar, promovendo novos aprendizados. Na seção 4.4 também foi identificada a evolução da aprendizagem do agente de orientação empresarial.

Para identificar os processos formais e informais de aprendizagem e sua relação com as características dos serviços empresariais intensivos em conhecimento, houve resgate da literatura abordada na dissertação que serviu para a construção do quadro 34. Este quadro apresenta categorização das características dos serviços empresariais intensivos em conhecimento encontrada na literatura. Após, foi elaborado o relacionamento com os processos formais e informais encontrados na aprendizagem dos agentes de orientação empresarial investigados, o que é explicado na sequência.

Todas as situações de aprendizagem contêm características formais e informais, mas a natureza e o equilíbrio entre elas variam significativamente de situação a situação (ANTONELLO et al., 2011).

Quadro 35 – Características dos KIBS relacionadas com processos formais e informais de aprendizagem

(continua)

<b>Categorias dos KIBS</b> Miles et al. (1995) Boden; Miles (2000) De Jesus (2008)	<b>Relação com Processos Formais e Informais de Aprendizagem</b>
<b>Serviços especializados e conhecimento técnico.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O agente é capacitado formalmente para utilizar as ferramentas de orientação empresarial;</li> <li>• O treinamento para abordagem e orientação é realizado com o acompanhamento de agentes mais experientes nas primeiras visitas;</li> <li>• Conhecimento técnico adquirido formalmente na academia, treinamentos e reuniões e nos treinamentos realizados pelo SEBRAE na IES.</li> </ul>
<b>Recursos humanos de alta qualificação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudantes de graduação ou pós-graduação.</li> </ul>
<b>Equipe engajada na geração e comunicação da informação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O agente vai “de porta em porta” para atender com qualidade e realizar suas metas;</li> <li>• O agente compartilha suas experiências em momentos formais e informais com seus colegas.</li> </ul>

(conclusão)

<b>Categorias dos KIBS</b> Miles et al. (1995) Boden; Miles (2000) De Jesus (2008)	<b>Relação com Processos Formais e Informais de Aprendizagem</b>
<b>Informação criada a partir de seu próprio conhecimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seu aprendizado é construído com a soma de suas experiências pessoais, profissionais e acadêmicas;</li> <li>• Seu aprendizado se desenvolve no dia-a-dia.</li> </ul>
<b>Combinação com a informação do cliente e recombinação de conhecimento.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O agente relaciona seu conhecimento com o conhecimento do empresário;</li> <li>• O agente utiliza o conhecimento do empresário em outras empresas;</li> <li>• A partir do conhecimento adquirido pela combinação do seu conhecimento com o conhecimento do empresário, o agente pode replicá-lo em outras empresas e ao seu grupo de trabalho;</li> <li>• Ao realizar esta recombinação, emergem novos conhecimentos;</li> <li>• Conversas em sala de aula.</li> </ul>
<b>Informação e conhecimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtida na academia, nas reuniões, nos treinamentos;</li> <li>• Obtida por meio da combinação e recombinação de conhecimento com os empresários.</li> </ul>
<b>Organizar, processar e aplicar a informação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ao adquirir novos conhecimentos, o agente pode reutilizá-lo em outras empresas de acordo com sua experiência.</li> </ul>
<b>Interação entre produtor e usuário, aprendizado e trabalho em rede</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interação com qualidade entre pares, agentes, equipe e empresários.</li> <li>• A hábil abordagem ao empresário pode garantir a realização do trabalho.</li> <li>• O serviço é desenvolvido pelos agentes presencialmente e <i>in loco</i>.</li> </ul>
<b>Importância competitiva e valor adicionado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como resultado para a empresa;</li> <li>• Como resultado para o agente: ao aprender a se portar, aprender a abordar.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

De acordo com o Quadro 35, apresentado anteriormente, a maioria dos processos que ocorrem nos KIBS investigados são informais, o que implica na necessidade de ter um certo controle ou mesmo discernimento da coordenação sobre os processos informais pelos quais os agentes aprendem.

Os KIBS são serviços especializados que contribuem para os processos ao recombinar seus conhecimentos técnicos aos conhecimentos dos clientes, o que gera novos conhecimentos (DE JESUS, 2008). Referente a categoria serviços especializados e conhecimento técnico, nos quais o agente é capacitado formalmente para utilizar as ferramentas de orientação empresarial: seu treinamento para abordagem e orientação é realizado com o acompanhamento de agentes mais experientes nas primeiras visitas; pode haver o conhecimento técnico adquirido

formalmente na academia, treinamentos e reuniões e nos treinamentos realizados pelo SEBRAE nas respectivas IES, conforme pode ser observado a seguir:

[...] a gente tem um treinamento de início, eu tive com o professor e recentemente eu tive um no SEBRAE que me auxiliaram bastante e depois é a tua forma de trabalhar mesmo, eles te dão o suporte, o material, e você como estudante, como funcionário e agente do projeto tem essa responsabilidade, esse desafio de desenvolver todo esse planejamento, essa abordagem, todo esse trabalho (AGENTE 11 IES A).

[...] as ferramentas são vinte e sete, então existe uma gama bastante grande de ferramentas e uma evolução de aprendizagem bastante grande, então a gente que nunca havia pensando em trabalhar *marketing* ou qualquer forma de divulgação de produtos, a ferramenta sugere alguns “nomezinhos” para serem indicados à empresa e a partir daí vai trabalhando (COORDENADOR IES D).

[...] a gente tem treinamento das ferramentas, abordagem, teve desde que eu entrei no projeto no terceiro ano, então a gente teve treinamento, então a gente procura aplicar no dia a dia a partir das ferramentas passadas pra nós (AGENTE 04 IES C).

[...] a gente faz as nossas reuniões de modo de abordagem, de algumas teorias que deram certo e com outros colegas não deram certo. Então a gente acaba pegando, filtrando um pouquinho de cada um, e a gente utiliza, então às vezes, tem uma região lá que o pessoal falou que tem que abordar de uma certa maneira, então se a gente precisar ir naquela região, a gente vai chegar abordando à maneira que o colega já expôs que deu certo. Então falando do projeto de um modo diferente. Então a gente trabalha bastante nisso aí, de abordagem. Então de abordagem, de como conversar, de como encerrar às vezes o próprio, finalizar a entrevista [...] (AGENTE 07 IES B).

A partir disso, salienta-se que o trabalho do agente de orientação empresarial é visitar a empresa, preencher o diagnóstico e aplicar as ferramentas do projeto Negócio a Negócio do SEBRAE, fazendo uso do seu conhecimento técnico, conforme declaração do monitor que foi agente:

O trabalho do agente basicamente é visitar a empresa, fazer um diagnóstico da situação atual e tentar a partir desse diagnóstico aplicar as ferramentas que o SEBRAE oferece junto com o seu conhecimento. Aplica as ferramentas junto com o conhecimento que ele tem, já pela sua parte teórica que ele aprende na universidade, aplicar com os empresários. Já na segunda visita ele faz a explicação da ferramenta, mostra pro empresário o funcionamento, diz o que o empresário pode ganhar com a ferramenta e assim contribui para o seu desenvolvimento e para o desenvolvimento das empresas (MONITOR IES C).

De acordo com Boden e Miles (2000), uma característica dos serviços empresariais intensivos em conhecimento é a utilização de recursos humanos de alta qualificação comparado a outros setores da economia. Em virtude disso, foi identificada a categoria recursos humanos de alta qualificação, na qual os recursos humanos são estudantes de graduação ou pós-graduação. Ao resgatar as informações apresentadas anteriormente sobre o nível de estudo em que estavam os agentes de orientação empresarial investigados, apresenta-se o seguinte quadro:

Quadro 36 – N° de alunos por curso e por IES

<b>IES</b>	<b>GRADUAÇÃO</b> (N° de alunos)	<b>ESPECIALIZAÇÃO</b> (N° de alunos)	<b>MESTRADO</b> (N° de alunos)	<b>TOTAL</b> (N° de alunos)
<b>A</b>	10	01		11
<b>B</b>	05		03	07*
<b>C</b>	05			05
<b>D</b>	04			04
<b>TOTAL</b>	24	01	03	27

Fonte: elaborada pela autora (2016).

\* a soma total de alunos entrevistados da IES B é sete, pois no momento das entrevistas um aluno cursava graduação e mestrado concomitantemente.

O ambiente no qual é administrada a operacionalização do projeto Negócio a Negócio são Instituições de Ensino Superior. Apresenta-se um relato sobre o perfil do agente de orientação empresarial da IES B. O Negócio a Negócio é um serviço especializado do SEBRAE e os treinamentos que recebem.

Hoje ele estuda, ele faz as visitas, e no caso os nossos agentes, [...] cinco ou seis estão no mestrado, eles acabam fazendo dissertação. Nós temos uns três agentes que também estão fazendo TCC. A secretária também faz TCC, a nossa tutora faz dissertação [...] (SUPERVISOR IES B).

[...] inclusive os treinamentos com o pessoal do SEBRAE mesmo, os consultores que isso ajuda bastante, abre um baita dum leque pra gente, nossa, a gente aprende bastante coisa, é muito bom. Tudo é uma soma eu acho, um conjunto, uma soma de fatores que faz a diferença, com certeza (AGENTE 01 IES D).

[...] treinamento técnico quando eles entram, eles são acompanhados por outros, eles acompanham outros agentes no início pra ver como é o dia a dia, a parte mais operacional e depois eles vão, são acompanhados mais um dia, depois eles vão de porta em porta sozinho (MONITOR IES A).

[...] estar colocando em prática conhecimento adquirido em sala de aula, o que é muito difícil você aprender algumas coisas na sala de aula e colocar em prática, ter a oportunidade. E o projeto proporciona isso, o meio que ele encontra dentro da universidade com uma remuneração boa de colocar em prática e também para as empresas, porque estão recebendo um serviço gratuito e também estão melhorando a sua gestão (SECRETÁRIO IES C).

Os serviços empresariais intensivos em conhecimento são realizados por empresas com alto nível de conhecimento tácito e explícito, com equipe de trabalho engajada na geração e conseqüente comunicação da informação para encontrar a necessidade específica do cliente (DE JESUS, 2008). A partir disso, emergiu a categoria equipe engajada na geração e comunicação da informação, na qual foi identificado que o agente vai em busca do cliente e busca atendê-lo com qualidade bem como realizar suas metas. Inclusive, o agente compartilha

suas experiências em momentos formais e informais com seus colegas.

[...] eu lembro de uma pequena empresinha no litoral que eu atendi e a mulher disse que ia fechar, não queria mais, que não dava retorno. Eu cheguei, comecei a conversar com ela, uma senhora. A gente pediu pra implementar o controle diário de caixa que é o mínimo, naquele momento, que ela não tinha nada. Aí ela viu o que movimentava, só que o que acontecia com ela, ela tava desperdiçando o dinheiro em coisas que não eram da empresa, ela observou que ela tinha um salário de quatro mil reais na época. E ela continuou e ela não desistiu da ideia. E instigou, mesmo sendo uma coisa simples, ajudou ela, acredito eu que bastante, que na visão dela ela não tava ganhando nada. Ela dizia eu não estou ganhando nada, vou fechar minha empresa, não adianta (AGENTE 02 IES D).

[...] eu iniciei uma participação numa empresa pequena, uma microempresa de aviamentos, de linhas e a moça estava totalmente desconfiada do meu auxílio, da minha presença lá e eu tive que retornar diversas vezes lá porque ela jogava a bomba assim pra sócia dela, aí um dia eu voltei com a sócia dela e aí a gente participou, fez a pesquisa, no meu retorno, elas viram o agregamento positivo na empresa e virar que aquilo poderia auxiliar no crescimento que aquilo que elas estavam tendo uma certa dificuldade (AGENTE 04 IES B).

[...] é que a gente percebe que a gente realmente ajudou a empresa, que o empresário realmente aproveitou tudo aquilo que a gente passou pra ele e colocou em prática (AGENTE 07 IES A).

[...] uma empresa em que a gente pode aplicar as ferramentas e todo o diagnóstico e após voltar, eu pude ver que o empresário compartilhou que estava usando as ferramentas, tanto no seu *smartphone*, ele estava falando pra todo mundo do projeto, enfim, é uma experiência positiva, que tu vê que ele tá executando aquilo e tá dando certo já no seu dia a dia (AGENTE 04 IES C).

O resultado do processo de aprendizagem é o próprio conhecimento convertido em mecanismos estáveis, como novas rotinas na organização. Então, conhecimento pode ser criado, utilizado e institucionalizado, pois se trata de um fluxo, e não apenas de uma informação (TAKAHASHI, 2015). Desta forma, a informação é criada a partir de seu próprio conhecimento e combinada com o conhecimento e a informação de seus clientes (DE JESUS, 2008). Na categoria informação criada a partir de seu próprio conhecimento, o aprendizado do agente é construído com a soma de suas experiências pessoais, profissionais e acadêmicas e o seu aprendizado se desenvolve no dia-a-dia.

[...] eles trazem uma bagagem que é técnica, eles trazem a bagagem comportamental e emocional, isso vai agregar no dia a dia deles. Quando a gente fala em competência, quando a gente vem trazendo esse conceito, quando eles têm esse desafio novo, a gente fala sempre que o desafio no novo cargo é uma nova casinha, então eles trazem a mobília que eles tinham e eles vão ter que mobiliar o resto da casinha. Eu acho que o que eles trazem vai ajudar eles a desenvolver a atividade com certeza (MONITOR IES A).

[...] como já tive experiência de gestão, assim, eu me coloco muito no lugar do empresário, também. Então eu acho que eu tento ver o lado do empresário e o meu lado como agente, como pessoa, como para poder contribuir. Eu acho que nesse

sentido, assim minha experiência pode ajudar (AGENTE 02 IES B).

[...] tudo o que a gente estuda, conseqüentemente a gente coloca em prática no projeto. [...] como já estou no sexto semestre, avançado, um pouco mais. Então tudo o que a gente aprendeu, tanto do primeiro até o quinto que eu tô aprendendo ainda no sexto, eu tô colocando um pouco em prática no projeto negócio a negócio [...] (AGENTE 03 IES C).

[...] tem uns dois que trabalham aqui que já trabalharam com vendas, eram representantes, então eles têm o contato na rua, bem diferente do que a gente pega por exemplo, primeiro semestre, primeiro emprego às vezes nessa área (MONITOR IES D).

Na categoria combinação com a informação do cliente e recombinação de conhecimento, o agente relaciona seu conhecimento com o conhecimento do empresário; o agente utiliza o conhecimento do empresário em outras empresas; inclusive, percebeu-se a ocorrência do aprendizado a partir do conhecimento adquirido pela combinação do seu conhecimento com o conhecimento do empresário. A partir disso, o agente pode replicá-lo em outras empresas e ao seu grupo de trabalho; ao realizar esta recombinação, emergem novos conhecimentos; uma maneira que propicia essa recombinação são as conversas em sala de aula.

Eu procuro pegar as experiências de um lugar e aplicar em outro, às vezes tu chegou a ver algo numa empresa e tu chega em outra que já faz e que nunca viu algo que tu viu em outra e tu fala: olha as empresas estão fazendo isso, então acaba que ajuda muito (AGENTE 03 IES D).

A gente consegue aplicar o que a gente tá aprendendo com as empresas e conseguir aplicar isso no dia a dia (AGENTE 06 IES B).

[...] a aprendizagem, então, cada dia, às vezes de uma empresa a gente consegue levar para uma outra essa experiência, além do que a gente aprende no dia do trabalho mesmo, onde as informações que a gente traz também, então acho que dessa forma aí, que a gente consegue então esse aprendizado (AGENTE 04 IES A).

[...] a gente aprende muito colocando em prática na empresa dele as ferramentas que o projeto oferece. A gestão dele é informal e a gente pega essas ferramentas e consegue aplicar lá, então a gente aprende ensinando pro empresário como utilizar as ferramentas de gestão. [...] eu ganho como agente, com o que pode implementar meu aperfeiçoamento profissional foi enorme aplicando as ferramentas, aprendendo a vivência prática das empresas [...] (MONITOR IES C).

Os KIBS são realizados por empresas que fornecem serviços para outras empresas nas quais informação e conhecimento são seus componentes mais importantes. Esses serviços dependem diretamente do conhecimento profissional e técnico de outros profissionais. O mais relevante nos KIBS é a transferência de conhecimento entre seus clientes pelo processo de interação, o que potencializa o desenvolvimento de habilidades e de outros conhecimentos proporcionados pela aprendizagem e trabalho em rede (MILES et al., 1995). Na categoria

informação e conhecimento, foi constatado que formalmente a informação pode ser obtida na academia, nas reuniões e nos treinamentos; O conhecimento também pode ser obtido por meio da combinação e recombinação de conhecimento com os empresários.

O que eu aprendo com uma, passo pra outra no aprendizado ou aprendo, o que eu tenho de bagagem [...]. Pra algumas empresas que precisam organizar seus clientes, o que eu aprendi no banco e que era um método que funcionava, eu passo para as empresas. Então tu quer uma coisa específica, então de repente pra fazer digital: fazer assim, assim, assim, é uma sugestão, sempre eu falo. Quando na parte física: assim, assim, assim, daí aquelas pastinhas, então é por exemplo, isso é uma dica. Então o que eu aprendi, ou que eu tenho, eu coloco em prática (AGENTE 05 IES A).

A gente ensina eles através de uma visita, eles fazem visitas com outros agentes. Dá um treinamento na rua, já na empresa com agentes mais experientes (MONITOR IES D).

[...] acompanhando um agente *in loco*, foi um empresário que estava há seis meses de portas abertas com o seu empreendimento funcionando e ele se sentiu extremamente gratificado de receber a visita de um agente que estava levando de forma gratuita, uma luz como ele disse “pro meu negócio”. Porque muitos empreendem por necessidade, sem ter aquela visão de negócio, aquela visão de gestão. [...] então a minha alegria enquanto eu acompanhava esse agente e verificar que o trabalho dele estava auxiliando o empresário que tinha receptividade (COORDENADOR IES C).

[...] alguns casos assim que o proprietário está muito disposto a aprender, que acredita no projeto, que sabe a importância de ter uma visão de fora dentro da empresa dele. Que está aberto a melhorias, tá aberto a uma ideia mais qualificada assim, com ferramentas que busquem aprimorar ainda mais o negócio [...] (AGENTE 05 IES B).

Assim como os serviços empresariais intensivos em conhecimento armazenam e transportam a informação, também envolvem a habilidade de organizar a informação, processá-la e aplicá-la (MILES et al., 1995). Na categoria organizar, processar e aplicar a informação, percebeu-se que quando o agente adquire novos conhecimentos, ele pode reutilizá-lo em outras empresas de acordo com sua experiência e oportunidade. Essa reutilização pode ocorrer por meio de organização e processamento da informação, o que pode ocorrer antes de sua aplicação.

[...] a experiência, toda a experiência que eu estou adquirindo de experiência empresarial e dinâmica de mercado está sendo muito boa e quando tu sai sempre recebe um *feedback* do proprietário, tu fica mais gratificado do teu esforço (AGENTE 11 IES A).

[...] experienciando, vivenciando a realidade do microempresário e conseguindo levar até ele sugestões de alavancar o seu negócio, de melhorar algumas questões que ele percebe e estão ainda carentes (COORDENADOR IES C).

[...] já tenho bastante vivência de empresas antes. [...] sabendo como é a rotina do empresário no dia a dia, a correria [...] tem que ter o horário certo para chegar, muitas vezes o proprietário não tem tempo, então a gente já sabe mais ou menos pela experiência que a gente teve no mercado, no caso eu tive, qual que seria o melhor horário pra comércio, pra lojas, pra parte de serviços. A gente acaba tendo uma bagagem que facilita pra gente chegar, a gente já sabe a melhor forma (AGENTE 05

IES B).

[...] cada empresa que a gente vai, sempre tem algo que a gente nunca viu ou que a gente nunca pesquisou então acaba que a gente pega uma informação ou outra porque a empresa precisa ou então a gente ouve algo que a gente não escuta quando a gente aprende aqui (AGENTE 03 IES D).

Algo indispensável nos serviços empresariais intensivos em conhecimento é a transferência de conhecimento entre seus clientes através do processo de interação, o que potencializa o desenvolvimento de habilidades e de outros conhecimentos proporcionados pela aprendizagem e trabalho em rede (MILES et al., 1995). Na categoria interação entre produtor e usuário, aprendizado e trabalho em rede, emergiu a qualidade de interação que pode ocorrer formal ou informalmente entre pares, agentes, equipe e empresários. Para Boden e Miles (2000) referente aos KIBS, ao haver alta interação entre produtor e usuário, é possível desenvolver estratégias de aprendizagem por meio da relação com outras empresas e setores empresariais.

Eu tô aprendendo muito com as empresas. Diariamente eu aprendo muito cada empresa que eu vou, é um aprendizado. Eu aprendo no contato com cada empreendedor, com cada empresário, a conversa com eles assim, no contato com eles né (AGENTE 06 IES B).

Além claro de tu aprender com as empresas, porque tipo assim, uma empresa lá de fotografia que tem 47 anos, tem uma experiência e começou do zero, um outro que recém começou o negócio, que a guria tem 20 anos e já está faturando mais do que uma empresa que tenha 10. [...] (AGENTE 05 IES A).

[...] eu posso falar foi em uma empresa também em Coqueiros do Sul que uma senhora mais de idade, ela era enfermeira, abriu o seu próprio negócio agora de roupas e fui super bem atendido, ganhei chocolate, ganhei bala, ganhei chimarrão e foi o atendimento mais demorado. De básico, um atendimento normal ele dura de 30 a 45 minutos e o dela durou uma hora e 45 minutos, foi quase duas horas. De tanta conversa e tudo e ela me contou histórias e tudo, então isso foi o ponto positivo (AGENTE 03 IES C).

[...] em determinada ocasião eu visitei uma, junto com um agente, uma cliente e fiquei meio à distância observando ele, ele o agente. Ele fez toda a parte normativa do processo e quando na parte final fomos nos despedir, o empresário disse assim: “gostaria que você viesse mais frequente à minha empresa porque eu aprendo muito com você”. Quer dizer, isso me chamou a atenção, porque do outro lado estava uma pessoa carente do aprendizado, do outro lado uma pessoa que precisava de ajuda de alguém e que estava se amparando não propriamente no Negócio a Negócio, mas no agente. O agente é o nosso espelho (SUPERVISOR IES D).

Ainda sobre interação, o tutor da IES B esclarece que a interação com o empresário ocorre mediante a visita do agente de orientação empresarial, ou seja, a partir da realização do seu trabalho, conforme pode ser lido a seguir:

O trabalho do agente é a visita às empresas, no momento ME, microempresa, aonde ele vai à empresa, busca ser atendido sempre pelo proprietário da empresa, aplica um questionário pra depois retornar com a devolutiva de um diagnóstico de como está a empresa dele. Aonde o agente vai apresentar as ferramentas disponíveis no caderno de ferramentas, pra auxiliar na melhora do desenvolvimento da empresa (TUTOR IES B).

Para o coordenador da IES C, a interação entre o agente de orientação empresarial e o empresário atendido promove o seu aprendizado.

[...] vivenciando a realidade do microempresário e conseguindo levar até ele sugestões de alavancar o seu negócio, de melhorar algumas questões que ele percebe e estão ainda carentes (COORDENADOR IES C).

Para o agente de orientação empresarial 02 da IES D, essa convivência propicia o seu aprendizado por poder auxiliar ao empresário.

[...] a gente convivendo, a convivência tipo daqui há pouco eu chego em determinada empresa e ela me pede pra gente ajudar a solucionar algum determinado problema e a gente acaba aprendendo com aquilo (AGENTE 02 IES D).

Para o agente de orientação empresarial 01 da IES A, essa convivência pode promover um *feedback* sobre a realização do trabalho, o que propicia a identificação de fazer a diferença na empresa por meio de seu trabalho.

[...] a gente recebe muito *feedback* na hora: gostei bastante, vou aplicar essa ferramenta, achei bem importante teu trabalho, gostei da forma como tu me apresentou, me ajudou, então esse *feedback* a gente já tem na hora. Já aconteceu também de elogiar as ferramentas e ter um retorno por e-mail: muito obrigado pela ajuda, me ajudou muito no nosso desenvolvimento. A gratidão pelo trabalho, então isso é muito bom. Tu percebeu que realmente conseguiu fazer a diferença para aquela empresa. Isso é muito bom, que é isso que eu busco (AGENTE 01 IES A).

Uma característica apresentada por Miles et al. (1995), se refere à natureza dos serviços empresariais intensivos em conhecimento serem de importância competitiva. Ter participação expressiva em valor adicionado é mais uma característica dos serviços empresariais intensivos em conhecimento definida por Boden e Miles (2000). Na categoria importância competitiva e valor adicionado, emergiu o resultado para a empresa; e como resultado para o agente, aprender a se portar, aprender a abordar, ter a oportunidade de praticar o que aprendeu consequentemente ampliar seu aprendizado e conhecimento.

[...] algumas ações tomadas pelo agente que implicam em aumento de resultado para a empresa, não só em termos de faturamento, mas em termo de resultados. [...] que

ela alavancou, não é que alavancou a sua ideia de comercialização, mas alavancou um processo que permitiu que alavancasse mais (COORDENADOR IES D).

[...] a gente tá observando é alguns retornos nas próprias monitorias positivos do atendimento. Monitoria é o terceiro atendimento, realizado por telefone. Algumas empresas se sentem muito bem recebendo o agente, e que aquilo realmente tá fazendo efeito. Entende? (TUTOR IES B).

[...] quando nós ligamos, eu faço uma ligação uma vez por mês e verifico como é que foi o atendimento daquele agente e muitos são elogiados em relação às explicações, em relação à atenção que foi dada, então esses são fatores bem positivos (TUTOR IES C).

[...] através das vivências principalmente, eu acredito que o dia-a-dia ele é bem rico em relação a isso, a prática, a teoria ela é muito importante, ela fundamenta nossas atividades, mas a prática, ela traz esse jogo de cintura, essa adaptação que a gente tem que ter no dia a dia como agente de orientação empresarial (AGENTE 02 IES A).

Os serviços empresariais intensivos em conhecimento dependem da aprendizagem do indivíduo para ocorrer bem como da interação e compartilhamento de informações. No Quadro 37, apresentado a seguir, verifica-se a relação de processos formais e informais de aprendizagem que foram identificados mediante as categorias emergentes dos estudos de Miles et al. (1995), Boden e Miles (2000) e De Jesus (2008).

Quadro 37 – Síntese das categorias do KIBS

(continua)

Categorias dos KIBS Miles et al. (1995) Boden; Miles (2000) De Jesus (2008)	Relação com Processos Formais e Informais de Aprendizagem
<b>Serviços especializados e conhecimento técnico.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O agente é capacitado formalmente para utilizar as ferramentas de orientação empresarial;</li> <li>• O treinamento para abordagem e orientação é realizado com o acompanhamento de agentes mais experientes nas primeiras visitas;</li> <li>• Conhecimento técnico adquirido formalmente na academia, treinamentos e reuniões e nos treinamentos realizados pelo SEBRAE na IES.</li> </ul>
<b>Recursos humanos de alta qualificação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudantes de graduação ou pós-graduação.</li> </ul>
<b>Equipe engajada na geração e comunicação da informação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O agente vai “de porta em porta” para atender com qualidade e realizar suas metas;</li> <li>• O agente compartilha suas experiências em momentos formais e informais com seus colegas.</li> </ul>
<b>Informação criada a partir de seu próprio conhecimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seu aprendizado é construído com a soma de suas experiências pessoais, profissionais e acadêmicas;</li> <li>• Seu aprendizado se desenvolve no dia-a-dia.</li> </ul>
<b>Combinação com a informação do cliente e</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O agente relaciona seu conhecimento com o conhecimento do empresário;</li> </ul>

(conclusão)

<b>Categorias dos KIBS</b> Miles et al. (1995) Boden; Miles (2000) De Jesus (2008)	<b>Relação com Processos Formais e Informais de Aprendizagem</b>
<b>recombinação de conhecimento.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O agente utiliza o conhecimento do empresário em outras empresas;</li> <li>• A partir do conhecimento adquirido pela combinação do seu conhecimento com o conhecimento do empresário, o agente pode replicá-lo em outras empresas e ao seu grupo de trabalho;</li> <li>• Ao realizar esta recombinação, emergem novos conhecimentos;</li> <li>• Conversas em sala de aula.</li> </ul>
<b>Informação e conhecimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtida na academia, nas reuniões, nos treinamentos;</li> <li>• Obtida por meio da combinação e recombinação de conhecimento com os empresários.</li> </ul>
<b>Organizar, processar e aplicar a informação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ao adquirir novos conhecimentos, o agente pode reutilizá-lo em outras empresas de acordo com sua experiência.</li> </ul>
<b>Interação entre produtor e usuário, aprendizado e trabalho em rede</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interação com qualidade entre pares, agentes, equipe e empresários.</li> <li>• A hábil abordagem ao empresário pode garantir a realização do trabalho.</li> <li>• O serviço é desenvolvido pelos agentes presencialmente e <i>in loco</i>.</li> </ul>
<b>Importância competitiva e valor adicionado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como resultado para a empresa;</li> <li>• Como resultado para o agente: ao aprender a se portar, aprender a abordar.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Portanto, de acordo com a identificação dos processos formais e informais de aprendizagem e sua relação com as características dos serviços empresariais intensivos de conhecimento que foram encontradas na literatura, percebe-se que os serviços empresariais de conhecimento intensivo ocorrem no aprendizado dos agentes de orientação empresarial. Os processos encontrados são em sua maioria desenvolvidos de maneira informal.

A aprendizagem interorganizacional pode ser a aquisição coletiva de conhecimento entre grupos de organizações, com provável interação entre elas (LARSSON et al., 1998). A aprendizagem interorganizacional é a aquela ocasionada em grupos ou pares de organizações que agem em cooperação, mas o relacionamento em si ocorre entre determinados grupos de pessoas. Nesse sentido, a aprendizagem interorganizacional pressupõe indivíduos de organizações diferentes com trajetórias e experiências específicas que contribuem entre si (KNIGHT, 2002).

A aprendizagem interorganizacional não fomenta a si própria, ela surge do resultado

da combinação de conhecimentos disponíveis com as próprias experiências da organização. Então, a organização, ao identificar no ambiente o conhecimento necessário a ser consumido, busca e internaliza a solicitação que precisa, que fortuitamente passa a ser reproduzida como fonte de experiência organizacional. A aprendizagem surge das interações da organização com o seu ambiente, o que inclui interações com outras organizações (HOLMQVIST, 2003). Assim, a aprendizagem interorganizacional é diferente da aprendizagem organizacional, pois inclui os efeitos dos relacionamentos entre organizações, o que gera maior sinergia, e estimula a aprendizagem (LARSSON et al., 1998).

Lembra-se que os KIBS são empresas que fornecem serviços para outras empresas nas quais informação e conhecimento são seus componentes de maior relevância. Esses serviços dependem diretamente do conhecimento profissional. No KIBS ocorre a transferência de conhecimento entre seus clientes através do processo de interação, potencializando o desenvolvimento de habilidades e de outros conhecimentos proporcionados pela aprendizagem e trabalho em rede (MILES et al., 1995). O item que mais emergiu, tendo sido citado por sete agentes, foi a aprendizagem interorganizacional que ocorre quando o conhecimento de uma empresa atendida é repassado para outra empresa atendida pelo mesmo agente em momento posterior, conforme a seguir:

Minha aprendizagem no projeto, muitas vezes quando a gente vem apresentar novas ferramentas para os clientes, eles já trazem algumas dificuldades para a gente, né. E se a gente não sabe o que responder para ele, a gente vai atrás, dá esse retorno pra pessoa e quando a gente vai mostrar essa mesma ferramenta para outra empresa, a gente acaba utilizando desse mesmo exemplo pra guiar pra outra empresa também [...] (AGENTE 03 IES A).

Bom a aprendizagem, então, cada dia, às vezes de uma empresa a gente consegue levar para uma outra essa experiência, além do que a gente aprende no dia do trabalho mesmo, onde as informações que a gente traz também, então acho que dessa forma aí, que a gente consegue então esse aprendizado (AGENTE 04 IES A).

O que eu aprendo com uma, passo pra outra no aprendizado ou aprendo o que eu tenho de bagagem [...] Pra algumas empresas que precisam organizar seus clientes, o que eu aprendi no banco e que era um método que funcionava, eu passo para as empresas. [...] então, o que eu aprendi, ou que eu tenho, eu coloco em prática (AGENTE 05 IES A).

A aprendizagem é aplicada por meio das construções cognitivas realizadas ao decorrer do dia a dia mediante a experiência que os agentes desenvolvem. O aprendizado é aplicado no atendimento às empresas tão rapidamente quanto é consolidado no agente por meio de suas visitas anteriores. A aprendizagem inclusive é construída pela necessidade dos empresários, que ao questionar o agente, despertam seu interesse em aprender. Como este novo aprendizado

buscado para poder atender à esta demanda, o agente amplia sua gama de conhecimento e pode responder e atender a outros empresários futuramente. Foi relatado que o aprendizado é construído no dia a dia da rotina do agente através da soma de conhecimento prévio ao conhecimento obtido durante os atendimentos *in loco* aos empresários. Inclusive ao fazer uso de conhecimentos e experiências que os acompanham desde outras atividades de trabalho.

Outro sinal perceptível de que a organização está aprendendo é quando há diferença na qualidade do diálogo. Assim como a disposição de explorar com mais eficácia os pontos de vista dos outros. Neste momento, o conflito deixa de ser um ataque pessoal, passa a ser um questionamento conjunto de como as diferentes perspectivas podem ser combinadas a fim de aumentar a compreensão do problema ou assunto que está sendo tratado (SENGE, 1996). A evolução da aplicação da aprendizagem do agente é percebida inclusive pela oportunidade de aprender com novas experiências. O aprendizado é construído e aplicado no decorrer do dia a dia assim como a visão do agente sobre seu próprio aprendizado ganha destaque e atenção. Também foi comentado sobre o aprendizado do agente e do empresário no decorrer dos atendimentos.

Cada proprietário, tem um questionário que a gente faz perguntas na parte de experiência empresarial, mas num início a gente perguntava uma a uma [...] e quando tu senta e conversa com ele sobre a realidade, uma comunicação bem mais fluída, ele realmente te passa a realidade da empresa e tu responde esse questionário como realmente é pra ser e fica mais grato tanto pela conversa quanto pelas informações depois né que tu retorna à empresa com o material pra aprimorar a empresa dele (AGENTE 11 IES A).

Se evoluiu bastante, que nos primeiros dias eu tentava falar só exatamente o que tinha nas perguntas. Agora não, agora já consigo desenvolver melhor a pergunta, explicar. E não ir lendo e sim falando e eles vão falando e tu vai respondendo (AGENTE 01 IES B).

[...] Hoje eu vejo as coisas diferente do que eu via antes, acredito que sim, que é diferente meu aprendizado, porque antes era tudo novo, agora já consigo olhar com outros olhos o aprendizado. É mais rápido, consigo absorver mais rápido as informações do que anteriormente (AGENTE 10 IES A).

Os KIBS fornecem acesso à informação tecnológica e científica dispersa no sistema, porta conhecimento nas interações entre clientes e comunidade científica e opera como conexão entre o conhecimento implícito/tácito das práticas cotidianas das firmas e o conhecimento genérico na economia como um todo. A questão do conhecimento especializado e a troca de conhecimento entre empresas demonstram a importância do KIBS na aprendizagem organizacional (ANTONELLI, 2000). Outra questão que emergiu quanto a aplicação da aprendizagem foi a contribuição da aprendizagem do dia a dia somada a própria graduação que

o agente de orientação empresarial cursa, assim como a análise das perguntas feitas pelo empresário que gera uma determinada percepção a fim de que o agente possa motivá-lo a aplicar o conhecimento que é passado.

Ao retomar os processos formais e informais de aprendizagem, estes puderam ser relacionados às características dos serviços empresariais intensivos em conhecimento. Para isso, com base na literatura, foi construído um quadro que relacionou processos formais e informais de aprendizagem com as categorias necessárias aos KIBS. Essas categorias foram resgatadas da literatura estudada sobre os KIBS e a partir disso, foi obtida a clareza sobre o relacionamento das práticas de aprendizagem dos agentes de orientação empresarial com a literatura dos serviços empresariais intensivos em conhecimento. Destaca-se a relevância do relacionamento entre as maneiras informais de aprendizagem que podem, ou não, ocorrer em consequência das práticas formais, mas salienta-se que ambas mantêm um relacionamento estreito entre elas. A seguir, são apresentadas as contribuições para a teoria e pesquisa.

#### 4.6 ESQUEMA CONCEITUAL PROPOSTO

Após a realização da análise e discussão dos resultados, foi possível elaborar um mapa conceitual, que é apresentado a seguir, na figura 6. Com o intuito de analisar a contribuição da interação entre a aprendizagem individual e a aprendizagem grupal para as mudanças nos resultados de aprendizagem organizacional nos serviços empresariais intensivos em conhecimento, foi possível identificar as categorias que fazem parte da aprendizagem individual que são: experiência anterior, aprendizado formal, aprendizado com outros indivíduos, aprendizado adquirido com empresários, busca, análise, reflexão e experimentação. Assim como essas categorias emergiram, também emergiram as características individuais facilitadoras da aprendizagem grupal, cuja posição na figura as configura como individuais e a flecha preta as liga à aprendizagem grupal.

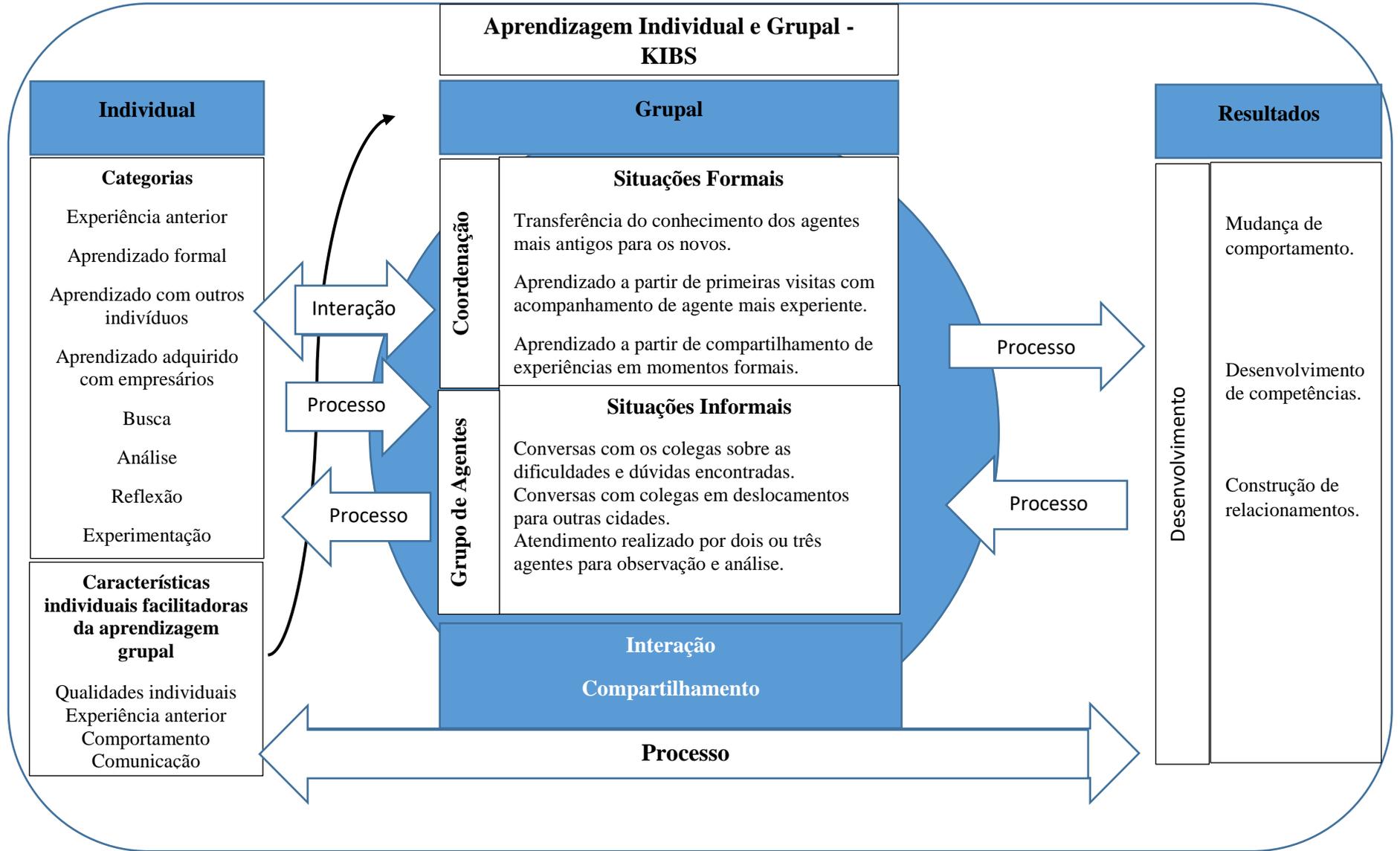
Na aprendizagem grupal, que tem como base a interação e o compartilhamento, emergiram situações formais e informais. Nas situações formais, foram identificadas as categorias: transferência do conhecimento dos agentes mais antigos para os novos; aprendizado a partir de primeiras visitas com acompanhamento de agente mais experiente; e aprendizado a partir de compartilhamento de experiências em momentos formais. Nas situações informais, emergiram: conversas com os colegas sobre as dificuldades e dúvidas encontradas; conversas com colegas em deslocamentos para outras cidades; e atendimento realizado por dois ou três agentes para observação e análise. Como resultados, identificou-se o desenvolvimento do

agente, percebido por sua mudança de comportamento, desenvolvimento de competências e construção de relacionamentos.

A aprendizagem individual acontece enquanto processo e pode contribuir para a aprendizagem grupal e vice-versa conforme as flechas indicativas de processo. A aprendizagem individual também pode contribuir para os resultados de aprendizagem enquanto processo e os resultados de desenvolvimento do agente podem interferir na aprendizagem individual. A aprendizagem grupal pode trazer resultados de aprendizagem assim como os resultados de aprendizagem podem interferir na aprendizagem grupal, conforme flechas indicativas do processo de aprendizagem.

O círculo do desenho simboliza a interação e o compartilhamento indispensáveis a aprendizagem grupal e contempla as flechas de processos de aprendizagens entre a aprendizagem grupal e a aprendizagem individual assim como as flechas de processo de aprendizagem grupal entre a aprendizagem e os resultados da aprendizagem. Esses processos de transformação de aprendizagem individual em aprendizagem grupal e vice-versa; de aprendizagem grupal em resultados e vice-versa; de aprendizagem individual em resultados e vice-versa, são a síntese do mapa conceitual proposto, no qual a coordenação pode propiciar as situações formais e o grupo de agentes pode propiciar as situações informais para a aprendizagem grupal, no contexto de interação e compartilhamento.

Figura 6 – Mapa conceitual proposto



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No intuito de responder como a interação entre aprendizagem individual e aprendizagem grupal contribuem para as mudanças nos resultados de aprendizagem organizacional nos serviços empresariais intensivos em conhecimento, foi construído este capítulo, no qual são apresentadas as considerações finais desta pesquisa de dissertação de mestrado. Foram respondidos os objetivos específicos. Portanto, foi analisado como ocorre a aprendizagem individual e grupal; identificado as características individuais facilitadoras para a aprendizagem grupal; descrito o desenvolvimento de processos formais e informais para a aprendizagem; identificados os resultados da mudança de aprendizagem; e analisado como as características dos serviços empresariais intensivos de conhecimento interferem nos processos formais e informais de aprendizagem.

Ao realizar análise de resultados, emergiram as contribuições para a teoria e pesquisa, contribuições para a prática organizacional, limitações do estudo e sugestões para estudos futuros. A partir disso, apresenta-se a síntese de resultados encontrados, iniciando pela seção 4.1, na qual a aprendizagem predominantemente em nível individual do agente de orientação empresarial teve oito categorias identificadas, a saber: experiência anterior, aprendizado formal, aprendizado com outros indivíduos, reflexão, análise, busca, aprendizado adquirido com empresários (interorganização) e experimentação. Dessas categorias, foram percebidas como mais evidentes e significativas, em todas as IES, o aprendizado adquirido com os empresários que ocorre mediante a experimentação proporcionada pelo dia a dia do agente de orientação empresarial.

Na aprendizagem predominantemente em nível grupal do agente de orientação empresarial as categorias emergiram claramente a partir de situações formais e informais de aprendizado que perpassam suas fronteiras. A partir das situações formais foram percebidas: a transferência de conhecimento dos agentes antigos para os mais novos, primeiras visitas com acompanhamento de agente mais experiente, compartilhamento de experiências nas reuniões e treinamentos e o aprendizado pela troca de ideias e pela discussão. Ambas situações interagem, assim como há necessidade de interação para o compartilhamento.

Na segunda seção da análise e discussão dos resultados, foram identificadas as características individuais facilitadoras para a aprendizagem grupal do agente de orientação empresarial, que foram definidas como categorias. Estas quatro categorias encontradas foram a experiência anterior, as qualidades individuais, o comportamento e a comunicação. De acordo com os resultados obtidos, estas quatro categorias estão presentes nos agentes de orientação

empresarial das instituições de ensino superior investigados. Inclusive, estas características individuais facilitam e podem propiciar a aprendizagem grupal mediante interação e compartilhamento conforme visto na seção 4.1.

Referente aos resultados obtidos pela investigação que propiciou a construção da seção 4.3, foram identificados os processos formais e informais para a aprendizagem do agente de orientação empresarial. Os processos formais podem ser definidos e operacionalizados pela coordenação da equipe, no entanto, o aprendizado informal gerado a partir destes momentos se faz presente e interfere na aprendizagem do agente de orientação empresarial. Foram identificados processos formais da aprendizagem individual, processos informais da aprendizagem individual, processos formais e informais da aprendizagem. As características encontradas nas respostas categorias identificadas *a posteriori* puderam ser associadas às categorias propostas por Antonello et al. (2011). A autora destaca a abordagem da não separação entre os processos formais e informais, pois o mais importante é identificar a relação entre eles.

Quanto aos resultados de aprendizagem, percebeu-se a aprendizagem, enquanto processo, dependente de processos formais ou informais, da experiência anterior, de experimentação e de dúvidas para ocorrer mediante interação e compartilhamento, o que pode resultar em mudança de comportamento, desenvolvimento de competências e construção de relacionamentos. Portanto, há um desenvolvimento do agente de orientação não restrito somente às mudanças de comportamento, pois a partir da aprendizagem ele pode desenvolver competências, construir relacionamentos, interagir e compartilhar, promovendo novos aprendizados. Nesta seção também foi identificada a evolução da aprendizagem do agente de orientação empresarial.

Ao retomar os processos formais e informais de aprendizagem, estes puderam ser relacionados às características dos serviços empresariais intensivos em conhecimento. Para isso, com base na literatura, foi construído um quadro que relacionou processos formais e informais de aprendizagem com as categorias necessárias aos KIBS. Essas categorias foram resgatadas da literatura estudada sobre os KIBS e a partir disso, foi obtida a clareza sobre o relacionamento das práticas formais e informais de aprendizagem dos agentes de orientação empresarial com a literatura dos serviços empresariais intensivos em conhecimento.

Normalmente a literatura tenta separar a aprendizagem formal da informal, mas, o mais relevante é identificar a integração entre ambas as aprendizagens. Não é possível definir tipos separados de aprendizagem formal da informal, pois nada sustenta esta divisão, pois o número de critérios para estabelecer a diferença é infundável. Isto, porque quase todas as situações de

aprendizagem têm formalidades/informalidades e o equilíbrio entre elas varia significativamente de situação a situação (ANTONELLO, 2011). Por isso, destaca-se a relevância do relacionamento entre as maneiras informais de aprendizagem que podem, ou não, ocorrer em consequência das práticas formais, mas salienta-se que ambas mantêm um relacionamento estreito. A seguir, são apresentadas as contribuições para a teoria e pesquisa.

## 5.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA E PESQUISA

Dentro da área de aprendizagem organizacional, este trabalho pretendeu contribuir com o desenvolvimento do campo acadêmico na relação da abordagem de contribuição da interação entre aprendizagem individual e aprendizagem grupal para as mudanças nos resultados de aprendizagem organizacional dos agentes de orientação empresarial nos serviços empresariais intensivos de conhecimento. Ao tentar atender às demandas teóricas previamente geradas para estudos futuros dentro da área da aprendizagem organizacional, os resultados deste trabalho devem contribuir.

De acordo com De Souza Bido (2010), há poucos estudos sobre aprendizagem grupal. Para Godoy e Antonello (2011), a aprendizagem organizacional recorre, independentemente do nível em questão, ao indivíduo e suas interações em nível interpessoal; a aprendizagem é um processo, e como tal, deve ser estudado. Nesse sentido, a aprendizagem do agente de orientação empresarial depende inicialmente dele próprio, por meio de sua aprendizagem individual e a aprendizagem em nível grupal somente acontecerá por meio de interação e compartilhamento. A aprendizagem pode ser incentivada formal ou decorrer de práticas informais com origem formal ou não.

Os resultados de estudos encontrados na literatura internacional identificam o ambiente de trabalho como favorável e imprescindível para a aprendizagem de novas habilidades e conhecimentos que permitam aos indivíduos uma melhor participação nas atividades do dia-a-dia (LE CLUS, 2011). As empresas necessitam de profissionais com conhecimento técnico e com potencial para desenvolver-se em diferentes áreas de atuação (GODOI; FREITAS; CARVALHO, 2011).

Quanto ao trabalho de acordo com Camillis e Antonello (2010), em função dos processos informais nem sempre serem valorizados pela área de recursos humanos das organizações, o resultado desta pesquisa de dissertação demonstra que a aprendizagem informal ocorre tanto quanto a aprendizagem formal, inclusive algumas práticas informais de

aprendizagem podem emergir das práticas formais, como por exemplo, as trocas que ocorrem nas reuniões e treinamentos, tanto antes quanto durante ou mesmo depois destes eventos.

Freire (2006) justifica a importância de estudar os KIBS devido a flexibilização de processos produtivos e de mercado, o que aumentou a complexidade dos ambientes externos e internos às organizações e promoveu o crescimento da demanda por serviços. Desde a década de setenta, a ampliação da divisão técnica de trabalho, a progressiva concentração de capital, a expansão de mercados, o desenvolvimento das tecnologias da informação, as mudanças no ambiente institucional, dentre outros fatores, contribuíram para um contexto de ampliação das atividades de serviços. Para Boden e Miles (2000), tem havido o crescimento do setor de serviços no Brasil e sua consequente mudança de papel na economia e na sociedade assim como tem ocorrido o aumento da relevância do conhecimento (BODEN; MILES, 2000).

Com a realização desta pesquisa de mestrado, também foi possível analisar como ocorre a aprendizagem individual e grupal; identificar as características individuais facilitadoras para a aprendizagem grupal, identificar os resultados da mudança de aprendizagem dos agentes de orientação empresarial e analisar como as características dos serviços empresariais intensivos de conhecimento interferem nos processos formais e informais de aprendizagem. O que se aprendeu ao relacionar o KIBS com a aprendizagem formal e informal foi que os processos de aprendizagem ocorrem de maneira formal e informal e que os processos informais podem emergir dos processos formais, mesmo não havendo previsão para isso.

Ao retomar os processos formais e informais de aprendizagem, estes puderam ser relacionados às características dos serviços empresariais intensivos em conhecimento. Para isso, com base na literatura, foi construído um quadro que relacionou processos formais e informais de aprendizagem com as categorias necessárias aos KIBS. Essas categorias foram resgatadas da literatura estudada sobre os KIBS e a partir disso, foi obtida a clareza sobre o relacionamento das práticas de aprendizagem dos agentes de orientação empresarial com a literatura dos serviços empresariais intensivos em conhecimento.

Destaca-se a relevância do relacionamento entre as maneiras informais de aprendizagem que podem, ou não, ocorrer em consequência das práticas formais, mas salienta-se que ambas mantêm um relacionamento estreito entre elas. A seguir, são apresentadas as limitações do estudo e sugestões para estudos futuros. As características encontradas nas respostas categorias identificadas *a posteriori* puderam ser associadas às categorias propostas por Antonello et al.(2011), referente a isso, a autora destaca a não separação entre os processos formais e informais, pois o mais importante é identificar a relação entre eles.

## 5.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA ORGANIZACIONAL

A partir da análise de resultados, foi possível perceber as contribuições para a teoria e pesquisa. Na primeira seção da análise e discussão de resultados, foi percebido que a aprendizagem predominantemente em nível individual do agente de orientação empresarial ocorre principalmente em termos de experimentação, ou seja, o agente de orientação empresarial precisa ir a campo e experimentar o seu trabalho no seu dia a dia. Na aprendizagem predominantemente em nível grupal do agente de orientação empresarial as categorias emergiram a partir de situações formais e informais de aprendizado que perpassam suas fronteiras. A partir das situações formais e/ou informais de aprendizado foi percebida a necessidade de interação e compartilhamento de conhecimento para haver o aprendizado grupal. Então, como sugestão aos gestores de KIBS, estas são práticas a ser consideradas.

Foram identificadas as características individuais facilitadoras para a aprendizagem grupal do agente de orientação empresarial, que foram definidas como categorias. De acordo com os resultados obtidos, estas características estão presentes nos agentes de orientação empresarial das instituições de ensino superior investigados. Inclusive, estas características individuais facilitam e podem propiciar a aprendizagem grupal mediante interação e compartilhamento. Como estas características são facilitadoras da aprendizagem grupal, cabe aos gestores de KIBS tentar identifica-las nos consultores antes de treiná-los ou até mesmo busca-las nos consultores antes de contratá-los para esta função. Por meio de profissionais mais semelhantes ao perfil necessário para a consultoria, será mais assertivo obter os resultados como os resultados percebidos nesta pesquisa e retomados no próximo parágrafo.

Referente aos resultados obtidos pela investigação desta pesquisa foram identificados os processos formais e informais para a aprendizagem do agente de orientação empresarial. Os processos formais podem ser definidos e operacionalizados pela coordenação da equipe, no entanto, o aprendizado informal gerado a partir destes momentos se faz presente e interfere na aprendizagem do agente de orientação empresarial. Foram identificados processos formais da aprendizagem individual, processos informais da aprendizagem individual, processos formais e informais da aprendizagem grupal. O que se pode recomendar para os KIBS e para o desenvolvimento da aprendizagem individual e grupal são espaços de aprendizagem para permitir que aprendizagem aconteça.

Quanto aos resultados de aprendizagem, percebeu-se a aprendizagem, enquanto processo, dependente de processos formais ou informais, da experiência anterior, de experimentação e de dúvidas para ocorrer mediante interação e compartilhamento, o que pode

resultar em mudança de comportamento, desenvolvimento de competências e construção de relacionamentos. Portanto, há um desenvolvimento do agente de orientação que vai além da mudança de comportamento, a partir da aprendizagem ele pode desenvolver competências, construir relacionamentos, interagir e compartilhar, promovendo novos aprendizados. Nessa seção também foi identificada a evolução da aprendizagem do agente de orientação empresarial.

### 5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Uma limitação identificada neste estudo foi o fato deste trabalho do agente de orientação empresarial ser um trabalho específico, associado a determinadas instituições de ensino superior e em um contexto determinado. Outra limitação documentos que não permitem acesso. Além disso, não se identificaram mais claramente relações de poder, assim como não se aprofundaram as relações com a estrutura organizacional.

Outra limitação do estudo que pode ser suprida com pesquisa futura é sobre a percepção dos empresários referente ao aprendizado do agente. Uma das IES tinha apenas quatro meses de atividade, não tendo realizado dois ciclos de atendimento aos empresários e outra IES não permitiu o acesso aos empresários para esta finalidade.

Sugere-se realizar futuros estudos em outros contextos, como em relações de poder e influência da estrutura organizacional. Sugerem-se pesquisa qualitativa considerando como categorias *a priori* (aprofundamento) as identificadas neste estudo. Apresenta-se como sugestão a replicação de pesquisa de cunho quantitativo para identificar a relação entre a aprendizagem individual e grupal e o desempenho organizacional. Sugere-se buscar identificar a relação de resultados de aprendizagem com desempenho organizacional. Sugere-se replicar este estudo em outros cenários, bem como em equipes de KIBS de outras IES e em outras organizações que prestem este tipo de serviço.

## REFERÊNCIAS

- ANTONACOPOULOU, E. P. **Desenvolvendo gerentes aprendizes dentro de organizações de aprendizagem**: o caso de três bancos varejistas. In: ESATERBY-SMITH, M; BURGOYNE, J; ARAUJO, L. *Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 263-288.
- ANTONELLI, C. New information technology and localized technological change in the knowledge-based economy. In: BODEN, M.; MILES, I. **Services and knowledge-based economy**. London: Continuum, 2000.
- ANTONELLO, C. S. **A metamorfose da aprendizagem organizacional**: uma revisão crítica. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 12-33.
- ANTONELLO, C. S. Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência. **Comportamento organizacional e gestão**, v. 1, p. 17-37, 2006.
- ANTONELLO, C. S. Contextos do saber: A aprendizagem informal. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 139-159.
- ANTONELLO, C. S. Saberes no Singular? Em discussão a falsa fronteira entre aprendizagem formal e informal in ANTONELLO, C. S. et al. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. P. 89-113.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A Encruzilhada da Aprendizagem Organizacional: uma Visão Multiparadigmática/The Crossroads of Organizational Learning: a Multiparadigmatic View. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 2, p. 310, 2010.
- ARGOTE, L. Reflecting on two views of managing learning and knowledge in organizations. **Journal of Management Inquiry**, v. 14, n. 1, p. 43-48, março, 2005.
- ARGYRIS, C. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. In: **Aprendizagem organizacional**: os melhores artigos de Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **On organizational learning**: theory, method, and practice. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1996. v. 2.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning**: a theory of action perspective. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BLOCK, P. **Consultoria**: o desafio da liberdade. São Paulo: Makron Books, 1991.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. da S.; MOURÃO, L (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BOUD, D.; GARRICK, J. Understandings of workplace learning. In: GARRICK, J. **Informal Learning in the Workplace: Unmasking Human Resource Development**. London: Routledge, 1998. p.1-11.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. **The social life of information**. Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts, 2000.

CALDEIRA, A.; GODOY, A. S. **O processo de análise do ambiente e sua relação com a aprendizagem organizacional: um estudo de caso**. READ – Porto Alegre, v.73, n. 3, p. 779-812, 2012.

CARR, T.; LOOPUYT M.; COX G. **Online collaboration–reading theory through practice**. Unpublished report, Multimedia Education Group, Centre for Higher Education Development University of Cape Town, South Africa.

CERVO, C.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CLARK, G.; JOHNSTON, R. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

COAKES, E., CLARKE S. **Encyclopedia of Communities of Practice in information and Knowledge Management**. Idea Group Reference. 2006.

COHEN, W.; LEVINTHAL, D.A. Absorptive Capacity: A New Perspective On Learning And Innovation. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 35, n. 1, p. 128-152,1990.

CONLON, T. J. A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence. **Journal of European Industrial Training**, v. 28 n. 2-4, p. 283-295, 2004.

COOK-CRAIG, P. G.; SABAH, Y. The role of virtual communities of practice in supporting collaborative learning among social workers. **The British Journal of Social Work, United Kingdom**, v. 39, n. 4, p.725- 739, June, 2009.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

CORBETT, A. C. Experiential learning within the process of opportunity identification and exploitation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 4, p. 473-491, 2005.

COX, A. M. An exploration of concepts of community through a case study of UK university web production. **Journal of Information Science**, United Kingdom, v. 34, n. 3, p. 327-345, June 2008.

COX, A., "What are communities of practice? A comparative review of four seminal works", **Journal of Information Science**, v. 31, n. 6, p. 527-540, 2005.

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

CUNHA, J. L. L. **Consultoria organizacional** [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2013. (Série Administração e Negócios).

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

DAY, N. **Informal learning gets results**. Workforce, v.77, n. 6, p. 30-36, 1988.

DE ANDRADE MARTINS, G.. Sobre confiabilidade e validade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 8, n. 20, p. 1-12, 2006.

DE CAMILLIS, P. K.; ANTONELLO, C. S. Um estudo acerca dos processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 2, 2010.

DE JESUS, J. A. KIBS, Inovação e aprendizado: um estudo das contribuições dos KIBS no APL de TI da Região Metropolitana de Salvador e Feira de Santana. **Revista Desenharia** n°, p. 143, 2008.

DE SOUZA BIDO, D. et al. Articulação entre a aprendizagem individual, grupal e organizacional: um estudo no ambiente industrial. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 2, 2010.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **Introduction**: the discipline and practice of qualitative research. In: **The Sage handbook of qualitative research**. 3 ed., Thousand Oaks: Sage, 1994.

DIXON, N. M. A. **The organizational learning cycle**. How can we learn collectively. 2. ed. London: McGraw-Hill Book Company, 1999.

DOS-SANTOS, M. G.; BRITO-DE-JESUS, K. C.; SOUZA-SILVA, J. C.; ALVES, V.; FRANCO, A. P. Como aprendem os empresários juniores no Brasil: um estudo quantitativo sobre as modalidades de aprendizagem organizacional. **Revista Gestão e Planejamento, Salvador**, v. 14, n. 3, p. 372-388, set./dez. 2013.

DUTRA, J. S. (Org). **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.

DYER, J. H.; SINGH, H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **Academy of Management Review**, Mississipi, v.23, n 4, p. 660-679, 1998.

EASTERBY-SMITH, M.; ARAUJO, Luis. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: \_\_\_\_\_. **Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, p. 15-38, 2001.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. **Introduction**: watersheds of organizational learning and knowledge management. EASTERBY-SMITH; Oxford: Blackwell Publishing. v. 5, p.115-125. 2005.

EDMONDSON, A. C. Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative. **Science Quarterly**, v. 44, n. 2, p. 350-383, June 1999.

EDMONDSON, A. C. The local and variegated nature of learning in organizations: a group-level perspective. **Organization Science**. Mar./Apr. 2002. v. 13, n.2, p.128-146.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v.14, p. 532-550, 1989.

FACCAT. **Histórico**. Disponível em: <<https://www2.faccat.br/portal/?q=historico>>. Acesso em: 12 dez. 2016.

FARMER, T. et al.: Developing and implementing a triangulation protocol for qualitative health research. **Qualitative Health Research**, v. 16, n. 3, p. 377-394, 2006.

FERNANDES, C. B. Aprendizagem organizacional como um processo para alavancar o conhecimento nas organizações. In: ANGELONI, M. T. (org). et al.. **Organizações do conhecimento**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 135-152.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.

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

FLEURY, A.; FLEURY, M. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009x.

FLICK, U. Introdução à coleção pesquisa qualitativa. In: GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREIRE, C. E. T. **KIBS no Brasil**: um estudo sobre os serviços empresariais intensivos em conhecimento na região metropolitana de São Paulo. 2006. 181 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) Universidade de São Paulo, São Paulo.

FREIRE, C. T. **Um estudo sobre os serviços intensivos em conhecimento no Brasil**. Estrutura e Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil, organizado por João Alberto de Negri e Luis Cláudio Kobota. IPEA, Brasília, 2006.

GAGNÉ, R. M. **Como se realiza a aprendizagem**; tradutor: Therezinha Maria Ramos Tovar. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos; Brasília: INL, 1974.

GERBER, R. **Learning and Knowing in Workplaces**: how do people learn in their work. In: CASTLETON, G.; GERBER, R.; PILLAY, H. Improving workplace learning: emerging international perspectives. New York: Nova Science Publishers, 2006. p. 35-45.

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

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas 2011.

GLASER, B., STRAUSS A. **The discovery of grounded theory**. London: Weidenfield & Nicolson, 1967, 1-19.

GODOI, C. K.; FREITAS, S. M. F.; CARVALHO, T. B. Motivação na aprendizagem organizacional: construindo as categorias afetivas, cognitivas. **RAM**. Mar./Abr. 2011, p. 30-54.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOY, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (org.) **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa, tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.3, p. 20-29. Mai./Jun. 1995.

GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S. Cartografia da aprendizagem organizacional no Brasil. Uma revisão multiparadigmática. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 51-77.

GRÖNROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 424 p.

HENRIQSON, E.; KUREK, J.. As interconexões do conhecimento tácito e explícito em nível individual e coletivo. O treinamento de gerenciamento de recursos de equipes na aviação. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (Org.). **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 440-462.

HENRY, J. **Meaning and practice in experiential learning**. Making sense of experiential learning, p. 25-37, 1989.

HOLMQVIST, M. A dynamic model of intra-and interorganizational learning. **Organization studies**, v. 24, n.1, p. 95-123, 2003.

IMED. **Institucional**. Disponível em: <<https://www.imed.edu.br/institucional/apresentacao-imed>>. Acesso em: 12 dez. 2016.

KIM, D. H. Administrando os ciclos de aprendizado organizacional. In: WARDMAN, K. T. (coord). **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Futura, 1996a.

KIM, D. H. **Gestão sistêmica da qualidade**: melhorando a qualidade do agir e do pensar. In: In: WARDMAN, K. T. (coord). **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Futura, 1996b.

KIM, D. H. Loops de criação de paradigmas: como as percepções moldam a realidade. In: WARDMAN, K. T. (coord) **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Futura, 1996c.

KIM, D. H. MULLEN, E. O espírito da organização que aprende. In: WARDMAN, K. T. (coord). **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Futura, 1996.

KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, v.3, maio/jun. 1993, p.37-50.

KIM, D. H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para uma economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998, p. 61-92.

KIRK, J.; MILLER, M. L. **Reliability and validity in qualitative research**. London: Sage, 1986.

KLEIN, A. Z. et al. **Metodologia de pesquisa em Administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2015.

KNIGHT, L. Network learning: exploring learning by interorganizational networks. **Human Relations**, v. 55, n. 4. p. 427-454, 2002.

KOLB, D. A. **Experiential learning: experience as the source of learning and development**. Englewood Cliffs/NJ: Prentice Hall, 1984.

KOLB, D. A., BOYATZIS R. E., MAINEMELIS C. **Experiential learning theory: Previous research and new directions**. Perspectives on thinking, learning, and cognitive styles, 2001, 227-247.

KOLB, D.. **Experiential learning: experience as the source of learning and development**. New Jersey: Prentice-Hall, 1984.

KUSEL, A. J. Sampling in qualitative inquiry. In: CRABTREE, B. F. MULLER, W. L, (eds). **Doing qualitative research**. 2 ed. Thousand Oaks, California: Sage, 1999.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, ANDRADE, M. de. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LANE, P.; LUBATKIN, M. Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 19, n. 5, p. 461-477, 1998.

LARENTIS, F.; et al. Aprendizagem organizacional e relacionamentos interorganizacionais: um estudo de casos múltiplos. **BASE: revista de administração e contabilidade da Unisinos**, São Leopoldo. Vol. 11, n. 4 (out/dez 2014), p. 347-366 (2014).

LARSSON, R. et al. The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances. **Organization Science**, Berlin, v. 9, n. 3, p. 285-305, 1998.

LAVE, J.; WEGNER, E. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. New York: Cambridge, 1991.

LE CLUS, M. Informal Learning in the workplace: a review of the literature. **Australian Journal of Adult Learning**, v.51, n.2, p. 355-373, 2011.

LEVITT, B.; MARCH, J. G. Organizational learning. **Annual Review of Sociology**, v. 14, p. 319-340, 1988.

LIVINGSTONE, D. W. **Exploring the icebergs of adult learning**: findings of the first Canadian Survey of Informal Learning Practices. Centre for the Study of Education and Work, OISE/University of Toronto. NALL Working Paper, v. 10, 2000.

MALCOLM, J.; HODKONSON, P.; COLLEY, H. The interrelationships between informal and formal learning. **Journal of Workplace Learning**, v.15, n. 7/8, p. 131-318, 2003.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: foco na decisão 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MANZINI, E. J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. In: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Orgs.) **Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial**. Londrina: Eduel, 2003, p. 11-25.

MARSICK, V. J.; WATKINS, K. E. **Informal and incidental learning in the workplace**. London: Routledge, 1990.

MARSICK, V. J.; WATKINS, K. E. Lessons from informal and incidental learning. In: BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. **Management learning**: integrating perspectives in theory and practice. London: Sage Publications, 1997, p. 295-332.

MILES, I., et al. **Knowledge-intensive business services**: users, carriers and sources of innovation. European Innovation Monitoring System (EIMS) Reports, 1995.

MULLER, E.; ZENKER, A. **Business services as actors of knowledge transformation**: the role of KIBS in regional and national innovation systems. Research Policy. Alemanha, 2001.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of Management**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. Desafios da Pesquisa em Aprendizagem Organizacional. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 1, n. 1, p. 83-102, 2015.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro. Campus, 1997.

ODELIUS, C. C.; NOGUEIRA, R. A. Processos de aprendizagem, competências aprendidas, funcionamento, compartilhamento e armazenagem de conhecimentos em grupos de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 1, p. 198-219, Março, 2011.

ODELIUS, C. C.; SIQUEIRA JR, F. A. B. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações**: aspectos que Influenciam a efetividade de seus resultados. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISADORES EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Manual de consultoria empresarial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OSWICK, C.; FLEMING, P.; HANLON, G. From borrowing to blending: rethinking the processes of organizational theory building. **Academy of Management Review**, v. 36, n. 2, p. 318-337, 2011.

PARKHE, A. 1991. Interfirm diversity, organizational learning and longevity in global strategic alliances. **Journal Journal of Business Studies**, v. 22, n. 4, p. 579-602, 1991.

PAWLOWSKY, P. **The treatment of organizational learning in management science**. In: DIERKES, 2001.

PETERS, T. **Prosperando no caos**. São Paulo: Harbra, 1998.

PIRES A. P. Amostragem e pesquisa qualitativa: ensaio teórico e metodológico. In: POUPART J, et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Editora Vozes; 2008. p. 154-211. 2.

PROBST, G.; BUCHEL, B. S. T. **Organizational learning**. London: Prentice Hall, 1997.

QUINN, J.B. Jordan J. Baruch, and Penny Cushman Paquette. **Scientific American**, vol. 257, no. 2, December 1987, p. 50.

REATTO, D.; GODOY, A. S. A produção sobre aprendizagem informal nas organizações no Brasil: Mapeando o terreno rastreando possibilidades futuras. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 1, p. 57-88, 2015.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ROCHA-PINTO, S. R.; FREITAS, A. S.; MAISONNAVE, P. R.: **Métodos interpretativistas em administração: as implicações para o(a) pesquisador(a)**. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 32. Rio de Janeiro, Anpad, 2008.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. Ed. 5. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

RUBIO, D. M et al. Objectifying content validity: Conducting a content validity study in social work research. **Social work research**, v. 27, n. 2, p. 94-104, 2003.

RYAN, S. O surgimento das comunidades que aprendem. In: WARDMAN, K. **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Futura, 1996.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da UFSM**, v.2, p.227-300, 2009.

SAINT-ONGE, H.; WALLACE, D. **Leveraging Communities of Practice for Strategic Advantage**. USA: BH, 2003.

SCARATTI, G.; GORLI, M. E.; RIPAMONTI, S. The power of professionally situated practice analysis in redesigning organizations: a psychosociological approach. **Journal of Workplace Learning**, v. 21, n. 7, p. 538-554, 2009.

SENGE, P. **A Quinta Disciplina: Arte e prática da organização que aprende**. 16. ed. São Paulo: Best Seller, 2004.

SENGE, P. M. Como você sabe se a sua organização está aprendendo. In: WARDMAN, K. **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Futura, 1996.

SILVA, M. R. **Aprendizagem nas organizações**: uma análise de grupos multifuncionais de empresas do ramo automotivo. 275 f. Tese (Doutorado em administração) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2013.

SOUZA, O. G. de (org.). **Consultoria Empresarial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Tradução: Karla Reis; revisão técnica: Nilda Jacks. Porto Alegre: Penso, 2011.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKAHASHI, A. R. W. **Competências, Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento**. Curitiba: InterSaber, 2015.

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. **Revista de Administração Mackenzie - RAM**, São Paulo, v. 10, n. 5, set./out. 2009.

TURLEY D.; GEIGER, S. The perceived impact of information technology on salespeople's relational competencies. **Journal of Marketing Management**, v.22, n. 7-8, p. 827-851, 2006.

UCS. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.ucs.br/site/institucional/>>. Acesso em: 12 dez. 2016.

UPF. **A universidade**. Disponível em: <<http://www.upf.br/a-universidade>>. Acesso em: 12 dez. 2016.

VASCONCELOS, I. F. G.; M. A. O. **Organizações em aprendizagem**. São Paulo: Thomson Learning, 2007. (Coleção Debates em Administração).

VERA, D.; CROSSAN, M. **Organizational learning and knowledge management**: toward an integrative framework. EASTERBY-SMITH, M; LYLES, M. Oxford: Blackwell Publishing 2005.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. Atlas, 2005.

WARDMAN, K. T. Começando a jornada. In: WARDMAN, K. **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Futura, 1996.

WATKINS, K.; MARSICK, V. Toward a theory of informal and incidental learning in organizations. **International Journal of Lifelong Education**, v.11, n.4, p. 287-300, 1992.

WEICK, K. E.; ROBERTS, K. H. Collective mind in organizations: heedful interrelations on flight decks. **Administrative Science Quarterly**, v.38, p. 357-381, 1993.

WENGER E. **Learning capability in social systems**. In: EQUAL Final Report. 2009.

WENGER, E. Communities of Practice: learning as a social system. **The Systems Thinker**, Waltham, v.9/5, p. 5, jun.-jul. 1998b.

WENGER, E. **Communities of Practice**: learning, meaning and identity. New York: Cambridge, 1998.

WENGER, E.; McDERMOTT, R.; SNYDER, W. **Cultivating Communities of Practice**. Boston: Harvard, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de Serviços**: A Empresa com Foco no Cliente. AMGH Editora, 2014.