

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

ODERSON PANOSSO

PROCESSOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E INDICADORES DE  
DESEMPENHO PARA TOMADA DE DECISÃO: ESTUDO DE CASO COM  
GESTORES DE EMPRESAS PRODUTORAS DE MAÇÃ  
DO MUNICÍPIO DE VACARIA

Caxias do Sul  
2014

ODERSON PANOSSO

PROCESSOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E INDICADORES DE  
DESEMPENHO PARA TOMADA DE DECISÃO: ESTUDO DE CASO COM  
GESTORES DE EMPRESAS PRODUTORAS DE MAÇÃ  
DO MUNICÍPIO DE VACARIA

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Administração da Produção.

Orientador: Prof. Dr. Fabiano Larentis

Caxias do Sul  
2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Universidade de Caxias do Sul  
UCS - BICE - Processamento Técnico

P195p Panosso, Oderson, 1986-  
Processos de aprendizagem organizacional e indicadores de desempenho para tomada de decisão : estudo de caso com gestores de empresas produtoras de maçã do município de Vacaria / Oderson Panosso. - 2014.

141 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2014.

Apresenta bibliografia e apêndice.

“Orientação: Prof. Dr. Fabiano Larentis.”

1. Aprendizagem organizacional. 2. Maça – Cultivo – Vacaria (RS). I. Título.

CDU 2.ed.: 005.94

Índice para o catálogo sistemático:

- |                                  |                      |
|----------------------------------|----------------------|
| 1. Aprendizagem organizacional   | 005.94               |
| 2. Maça – Cultivo – Vacaria (RS) | 634.11(816.5VACARIA) |

Catálogo na fonte elaborada pelo bibliotecário  
Marcelo Votto Teixeira – CRB 10/ 1974

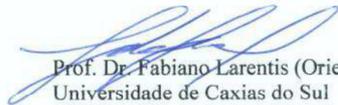
**“Processos de Aprendizagem Organizacional e Indicadores de Desempenho para  
Tomada de Decisão: Estudo de Caso com Gestores de Empresas Produtoras de  
Maçã do Município de Vacaria”**

Oderson Panosso

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração: Administração da Produção

Caxias do Sul, 29 de maio de 2014.

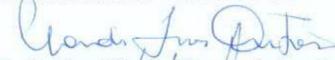
Banca Examinadora:



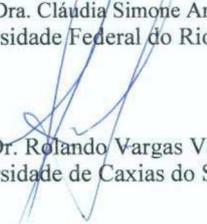
Prof. Dr. Fabiano Larentis (Orientador)  
Universidade de Caxias do Sul



Profa. Dra. Ana Cristina Fachinelli  
Universidade de Caxias do Sul



Profa. Dra. Cláudia Simone Antonello  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul



Prof. Dr. Rolando Vargas Vallejos  
Universidade de Caxias do Sul

ODERSON PANOSSO

PROCESSOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E INDICADORES DE  
DESEMPENHO PARA TOMADA DE DECISÃO: ESTUDO DE CASO COM  
GESTORES DE EMPRESAS PRODUTORAS DE MAÇÃ  
DO MUNICÍPIO DE VACARIA

Dissertação de Mestrado apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Administração da Universidade de Caxias do  
Sul, como requisito parcial à obtenção do  
título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Administração da  
Produção.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Fabiano Larentis (Orientador)  
Universidade de Caxias do Sul

---

Prof. Dra. Claudia Simone Antonello  
Universidade de Federal do Rio Grande do Sul

---

Prof. Dra. Ana Cristina Fachinelli  
Universidade de Caxias do Sul

---

Prof. Dr. Rolando Vargas Vallejos  
Universidade de Caxias do Sul

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a meu orientador, amigo, mentor Fabiano Larentis, por sua dedicação e paciência com suas orientações, que fez despertar o gosto pela vida acadêmica.

À turma do PPGA de 2012, pelo coleguismo e pela ajuda nos seminários. Pela paciência em aguentar minha dificuldade de ser menos objetivo e inexperiente.

Aos professores e funcionários da UCS, que proporcionaram conforto ao andamento do curso.

Aos meus amigos, pela paciência e motivação nos momentos de desânimo.

Por fim, aos meus pais, Odair e Salete, minha irmã Juliana, que sempre me apoiaram em todos os momentos desta trajetória. Em especial para minha noiva Bruna, que mesmo eu não estando muito presente, fez-se compreensiva nessa jornada tão importante que é o mestrado.

**“A mente que se abre a uma nova ideia jamais  
voltará ao seu tamanho normal”**

**Albert Einstein**

## RESUMO

A Aprendizagem Organizacional (AO) pode ser considerada um processo contínuo de apropriação e criação de conhecimentos novos em níveis individuais, coletivos e organizacionais num contexto organizacional. Indicadores de desempenho são ferramentas de controle para a tomada de decisão. Considerando que a AO pode trazer tanto resultados bons quanto ruins (neutralidade da meta), ela interfere no desenvolvimento das aptidões do indivíduo, com isso pressupõe-se uma relação com a capacidade de interpretar e utilizar indicadores de desempenho. O objetivo foi analisar a contribuição dos processos de Aprendizagem Organizacional, tanto formal quanto informal, na interpretação dos indicadores de desempenho para a tomada de decisão. A metodologia utilizada foi o estudo de caso múltiplo, o qual permitiu analisar com maior profundidade os resultados. A partir de um esquema conceitual desenvolvido com base no referencial teórico, foi elaborado um roteiro de entrevista em profundidade, verificando documentalmente dados da empresa e sua estrutura para validação das respostas. As empresas selecionadas são produtoras de maçã, situadas no Município de Vacaria do Estado do Rio Grande do Sul. Foram realizadas 11 entrevistas com gestores e entre eles diretores, coordenadores financeiros e administrativos. O método de análise selecionado foi a análise de conteúdo, mais especificamente a análise de conteúdo pela grade mista. Os resultados apresentaram que Indicadores de Desempenho e Aprendizagem Organizacional estão relacionados nas capacidades desenvolvidas pelos indivíduos e que afetam a tomada de decisão. Ou seja, a ligação está no trabalho em conjunto destes dois alicerces e comprovando que um não é consequência do outro. Na análise de como as formas de aprendizagem contribuem para a tomada de decisão, através da interpretação dos indicadores, pode-se destacar como o resultado mais relevante o fato de sua dinâmica ser individual e social. Entre as formas mais mencionadas como contributivas para a tomada de decisão, estão a reflexão e experienciar. Merecem destaque também as formas de aprendizagem pela interação em grupo, treinamentos e mudança de perspectiva. A principal contribuição foi identificar mais aspectos relacionados a formas de aprendizagem, destacando a dinâmica e complexidade das relações com a tomada de decisão. Foi então elaborado um esquema conceitual capaz de trazer a dinâmica da tomada de decisão em relação à Aprendizagem Organizacional e Indicadores de Desempenho. Em relação ao mundo empresarial, o estudo contribui para uma averiguação da aprendizagem, como meio de ganhar vantagem competitiva, principalmente nas relações verificadas com as dificuldades nas formas de aprendizagem, o que pode impedir o seu desenvolvimento.

**Palavras-chave:** Aprendizagem organizacional. Processos de Aprendizagem Formal e Informal. Indicadores de desempenho.

## ABSTRACT

The Organizational Learning can be considered a continue process of appropriation and creation of new knowledge in individual, collective and organizational levels in an organizational context. The development indicators are tools of control to take a good decision. Considering that the Organizational Learning can bring so good or bad results (stopping the goal), it interferes in the development of the individual skills, as a result it is supposed a relation among the capacity to check and use the development of the indicators. The goal of this was to analyse, the contribution of the Organizational Learning process, as well as formal or informal, in the interpretation and in the use of the developed indicators to take a decision. The methodology used was a study in multiple case, which allowed us to check more deeply the results. From a developed concept having as base the theory reference, it was elaborated a schedule of interview in deeply, checking documents of the company and its structure to valid the answers. The selected companies are apple producers, located in Vacaria city, in Rio Grande do Sul state. It was made 11 interviews with managers, among them directors and financial coordinators. The selected analyses method was an analyses of the context, more specified the context analyses by the mixed data. The results show that the developed indicators and organizational learning are related in the developed skills by the individuals and that affect the decision made. It means that, the linking is in the work together with both sides and in the same time proving that one is not consequence of the other. In the analyses as these way of learning contribute to take a decision, through the interpretation of the indicators, we can put as the best result the fact that its dynamic be individual and social. Among the ways more mentioned as contributive to take the decision, they are in reflection and experience. It also deserves a special attention the ways of learning by interaction in groups, trainings and changes in perspective. The mainly contribution was to identify more aspects related to the ways of learning, highlighting the dynamic and complexity of the relations with the decision made. So, it was made a concept able to bring up the dynamic of the decision made in relation to the Organizational Learning and the development of the indicators. In relation to the business world, the study contributes to check the learning, as a way of getting competitive advantages, mainly in the relations checked with the difficulties in the ways of learning, which can impede its development.

**Palavras-chave:** Organizational Learning. Organizational Learning process formal or informal. The development indicators.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Os fatores que facilitam a aprendizagem.....	25
Quadro 2 – Os fatores que inibem a aprendizagem.....	25
Quadro 3 – Diferentes classificações da literatura acerca da aprendizagem organizacional ...	31
Quadro 4 – Sumário acerca de aprendizagem e conhecimento organizacional, organizações que aprendem e gestão do conhecimento .....	33
Quadro 5 – Definições de treinamento .....	39
Quadro 6 – Três dimensões da aprendizagem informal .....	41
Quadro 7 – Comunidades de prática.....	42
Quadro 8 – Processo de aprendizagem – principais formas de aprendizagem utilizadas pelos gestores no desenvolvimento de capacidades.....	49
Quadro 9 – Produção de maçã no Rio Grande do Sul – Safra 2011/2012 .....	72
Quadro 10 – Perfil dos participantes da pesquisa.....	75
Quadro 11 – Características das empresas participantes da pesquisa .....	80
Quadro 12 – Resultados da ocorrência da aprendizagem.....	85
Quadro 13 – Resultados das dificuldades nas formas de aprendizagem.....	94
Quadro 14 – Resultados da geração e disseminação do conhecimento.....	99
Quadro 15 – Resultados da contribuição com a interpretação dos indicadores .....	104
Quadro 16 – Resultados da relação com a tomada de decisão .....	110
Figura 1 – Teia da aprendizagem: ênfases adotadas na literatura de AO.....	27
Figura 2 – Dinâmica dos processos de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> .....	29
Figura 3 – Modelo de aprendizagem vivencial .....	36
Figura 4 – Os benefícios de uma organização baseada na aprendizagem.....	55
Figura 5 – Aprendizagem organizacional e indicadores de desempenho.....	66
Figura 6 – Processos de análise da aprendizagem organizacional .....	78
Figura 7 – Aprendizagem organizacional, indicadores de desempenho e decisão.....	116
Tabela 1 – Maçã – Evolução da Cultura no Rio Grande do Sul.....	73

## **LISTA DE SIGLAS**

AI	Aprendizagem Informal
AO	Aprendizagem Organizacional
CHA	Conhecimento, Habilidades e Atitudes
Cops	Comunidades de Prática
ID	Indicadores de Desempenho
TD & E	Treinamento, Desenvolvimento e Educação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO .....	14
1.2 OBJETIVOS .....	18
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	18
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	18
1.3 JUSTIFICATIVA .....	18
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	23
2.1 CONCEITOS DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL .....	23
<b>2.1.1 Conceito de Aprendizagem</b> .....	23
<b>2.1.2 Aprendizagem organizacional</b> .....	26
<b>2.1.3 Aprendizagem organizacional e suas diferentes visões</b> .....	29
2.2 PROCESSOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	35
<b>2.2.1 Aprendizagem Formal</b> .....	37
<b>2.2.2 Aprendizagem Informal</b> .....	40
<b>2.2.3 Relações entre aprendizagem organizacional formal e informal: formas de aprendizagem</b> .....	44
2.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO EMPRESARIAL .....	49
<b>2.3.1 Perspectiva gerencial/estratégica</b> .....	51
2.4 INDICADORES DE DESEMPENHO .....	53
<b>2.4.1 Tipos de Indicadores de Desempenho</b> .....	55
<b>2.4.2 Indicadores no contexto da tomada de decisões</b> .....	59
2.5 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E INDICADORES DE DESEMPENHO.....	62
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	67
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	67
3.2 ORGANIZAÇÕES E INDIVÍDUOS DO ESTUDO .....	69
3.3 COLETA DE DADOS .....	72
3.4 ANÁLISE DE DADOS .....	74
<b>4 RESULTADOS</b> .....	77
4.1 ESTUDO DE CASO .....	77
<b>4.1.1 Empresas participantes da pesquisa</b> .....	77
4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	81
<b>4.2.1 Formas de Aprendizagem Organizacional formal e informal</b> .....	81

<b>4.2.2 Dificuldades encontradas nas Formas de Aprendizagem Organizacional.....</b>	<b>91</b>
<b>4.2.3 Processos de Aprendizagem Organizacional com maior disseminação do conhecimento .....</b>	<b>95</b>
<b>4.2.4 Processos de Aprendizagem Organizacional e sua relação com a interpretação dos indicadores de desempenho .....</b>	<b>101</b>
<b>4.2.5 Processos de Aprendizagem Organizacional e sua relação com tomada de decisão através dos indicadores de desempenho.....</b>	<b>107</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>118</b>
<b>5.1 RESULTADOS RELACIONADOS AOS OBJETIVOS.....</b>	<b>118</b>
<b>5.2 IMPLICAÇÕES PARA TEORIA E PESQUISA.....</b>	<b>120</b>
<b>5.3 IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>123</b>
<b>5.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....</b>	<b>124</b>
<b>5.5 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....</b>	<b>125</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>125</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>138</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com o cenário competitivo atual e as consequências, nas transformações do ambiente das organizações, observa-se a necessidade de uma participação mais efetiva das pessoas, no intuito de tornar a empresa mais ágil para responder melhor às necessidades competitivas. A participação mais efetiva das pessoas implica uma melhor qualificação e capacitação, não se restringindo apenas à questão de comprometimento ou envolvimento nas decisões e nos processos organizacionais.

O desempenho das organizações segue sendo um ponto importante para as pesquisas referentes às diversas estratégias administrativas, ocasionando uma contínua busca dos pesquisadores quanto ao estabelecimento das implicações do desempenho para a condução estratégica das organizações, através de uma variedade de métodos que visam à operacionalização desse desempenho (VENKATRAMAN; RAMANUJAN, 1986). O desempenho de uma organização pode ser mensurado do item mais simples ao conjunto dos mais variados. Logo, os indicadores e as métricas são as ferramentas mais utilizadas para conseguir gerenciar o desempenho da organização.

Há inúmeras métricas ou indicadores de desempenho que orientam os gestores na busca de resultados, que contribuam para aumentar o valor da empresa e, conseqüentemente, a riqueza dos acionistas. Indicadores de desempenho têm o papel fundamental de expressar, da forma mais transparente possível, uma determinada situação que se tem a intenção de avaliar. Os resultados esperados pelos indicadores são demonstrar, sob a forma de medida, aquilo que está acontecendo, ou que se projeta para ser feito (FERNANDES, 2004). Para este trabalho os indicadores de desempenho foram considerados de modo geral, não especificando o tipo ou modelo, mas de forma mais simplificada como uma ferramenta de gestão empresarial.

As empresas, de alguma maneira, buscam formas de gestão, baseadas em estruturas que forneçam dados, visando a minimizar os efeitos adversos do processo de uma economia em crescente mudança. Porém, não basta termos dados se não soubermos interpretá-los e usá-los corretamente.

Os dados são interpretados ou usados por pessoas com capacidade individual adquirida na sua vida profissional ou acadêmica, e que influenciam diretamente as decisões das empresas. As decisões para este trabalho tiveram sua limitação em relação ao aspecto na interpretação dos indicadores de desempenho. Sendo um tema relevante e complexo como a

tomada de decisão, este trabalho dá um enfoque sobre a interpretação dos indicadores de desempenho.

Uma das formas de adquirir capacidade é através dos processos de Aprendizagem Organizacional. A aprendizagem é o processo pelo qual as competências e habilidades são adquiridas como resultado de experiência, formação, raciocínio e observação (EBOLI, 2002; FERREIRA, 2009). Aprendizagem também pode ser definida como o condicionamento; a aquisição de informação; a mudança comportamental estável; o uso do conhecimento na resolução de problemas; a construção de novos significados, de novas estruturas cognitivas e a revisão de modelos mentais (MOREIRA, 1999).

Nessa linha do conceito de aprendizagem, Argyris e Schön (1996) definem o termo *aprendizagem* como um produto (alguma coisa aprendida), que significa o acúmulo de informações na forma de conhecimento ou habilidade, ou seja, o que aprendemos. Além disso, o termo pode representar também um processo, e referir-se à atividade, forma ou maneira como aprendemos.

Já a Aprendizagem Organizacional (AO) é a capacidade que uma organização possui, ou o processo que utiliza, para manter ou melhorar seu desempenho com base na experiência adquirida. A aprendizagem é um processo que ocorre em três etapas distintas: geração ou aquisição, disseminação e uso do conhecimento (DIBELLA; NEVIS, 1999).

Existe também uma perspectiva social que trata os processos cognitivos socialmente mediados pela interpretação, enfatizando o contexto social. A aprendizagem é socialmente construída e fundamentada em situações concretas, nas quais as pessoas participam e interagem umas com as outras. Esta perspectiva da construção social delinea mais explicitamente seus conceitos e tem suas raízes na perspectiva da psicologia sociocultural. Nesta abordagem, os aspectos situacionais da aprendizagem têm papel central, enquanto os princípios psicológicos da cognição social e individual são considerados processos secundários (ANTONELLO; GODOY, 2010).

Em consonância com o contexto acima, a Aprendizagem Organizacional tem ligação na interpretação dos indicadores de desempenho numa organização. Elas podem influenciar diretamente a forma como se observam determinados dados obtidos através de relatórios numéricos. Assim, estudar os processos de Aprendizagem Organizacional, analisando como pode interferir ou contribuir em outras áreas da organização, pode ser útil tanto para a organização quanto para os acadêmicos. O objetivo aqui é analisar como ocorrem os processos de Aprendizagem Organizacional, tanto formal quanto informal, na interpretação dos indicadores de desempenho, apoiando ou não na tomada de decisão.

A estrutura do trabalho segue na seguinte maneira: apresentados os objetivos gerais e específicos que demonstram como se pretende avaliar o problema levantado. Logo, ter-se-á a justificativa da proposta do estudo, a qual trará o porquê de merecer pesquisa nessa linha de pensamento. A fundamentação teórica fará com que os conceitos do tema proposto tornem a interpretação dos dados de fácil entendimento. A metodologia exporá a forma da análise. Em seguida a análise dos resultados e as considerações finais.

## 1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

A crescente necessidade de maior eficiência nos processos produtivos dentro dos negócios, devido principalmente ao aumento da concorrência global, torna evidente a importância dos sistemas de gestão e de controle, que possam fornecer informações essenciais para o aperfeiçoamento das atividades.

Um das formas de gestão são indicadores de desempenho, que MacArthur (1996) conceitua como: a quantificação de como estão sendo realizadas as atividades, com o propósito de compará-las às metas específicas. O conceito de indicadores pode também ser visto como métricas de desempenho, conforme Queiroz (2008), que afirma também que podem se criar métricas das formas mais diversificadas.

Indicadores de desempenho ou métricas de desempenho podem ser de diversas formas, tanto qualitativas quanto quantitativas, o que significa que são formas que permitem medir elementos capazes de mostrar se estão sendo alcançados os objetivos ou as mudanças previstas. Possibilitam também identificar os avanços em termos de resultados ou de impactos. Um indicador é, portanto, primordialmente, uma ferramenta de mensuração, capaz de levantar dados suficientes para uma avaliação e subsidiar a tomada de decisão.

Todas as empresas, de um modo geral, necessitam de um sistema de identificação de desempenho, uma vez que a realização contínua do processo de avaliação permite que as empresas conheçam a eficiência de suas ações, bem como o comportamento das pessoas, dos processos e dos programas da organização (GONÇALVES, 2002). Dessa forma, se uma empresa mantém uma forma de controle de seu desempenho, pode acompanhar com mais precisão e rapidez as oscilações que possam ocorrer.

Ou seja, indicadores são essenciais ao planejamento e ao controle dos processos das organizações, possibilitando o estabelecimento de metas e o seu desdobramento, porque os resultados são fundamentais para análise crítica dos desempenhos; para a tomada de decisões e para o novo ciclo de planejamento (TAKASHINA; FLORES, 2005). A necessidade de

maior eficiência nos processos produtivos dentro do âmbito do agronegócio, devido ao aumento da concorrência internacional, torna os sistemas de gestão e de controle importantíssimos para fornecerem informações essenciais para o aperfeiçoamento das atividades realizadas pelas empresas desse setor (CALLADO et al., 2007).

Como se pode perceber, os indicadores de desempenho tem fundamental relevância na gestão da empresa, facilitando a tomada de decisão. Para Bazerman (2004), a tomada de decisão é caracterizada como processo encadeado, que se apoia em aspectos cognitivos de coleta de dados, análise e julgamento de algum indicador.

A consequência da tomada de decisão eficaz, rápida e precisa gera uma vantagem competitiva estratégica frente a seus concorrentes. Para Porter (2003), vantagem competitiva é quando uma empresa executa as atividades estrategicamente mais importantes da cadeia de valor com melhor desempenho do que a concorrência. Corroborando o conceito de Porter, vantagem competitiva é quando a empresa consegue produzir a um custo menor que os concorrentes, ou consegue entregar um produto que gere uma maior percepção de valor do que os concorrentes, ou uma mistura dos dois, quando então a empresa terá mais vantagem competitiva (RUMELT, 2011).

Desta maneira pode-se afirmar que indicadores trazem informações que necessitam ser identificadas e analisadas para ver se o produto está tendo um menor custo que a concorrência. Logo, com essa informação adquirida, pode-se verificar a capacidade de identificar os problemas e melhorar o processo, gerando vantagem competitiva. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 27), numa economia em que a única certeza é a incerteza, a única fonte garantida de vantagem competitiva é o conhecimento.

Diante disto, a vantagem competitiva procura identificar propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados, que dão à empresa uma forte posição concorrencial (ANSOFF, 1965). Em relação a esse contexto, pode-se afirmar que vantagem competitiva está vinculada a bons resultados dentro da organização.

É nesse momento que Aprendizagem Organizacional tem grande valor, pois a AO, em um contexto empresarial, é uma questão estratégica e de sobrevivência para algumas empresas. Lidar com a aprendizagem nas organizações surgiu como alternativa para entender como ela se desenvolve internamente e, com isso, geram vantagem competitiva (HENRIQSON; KUREK, 2011).

A Aprendizagem Organizacional é um processo contínuo de apropriação e criação de conhecimentos novos em níveis individuais, coletivos e organizacionais, envolvendo todas as formas de aprendizagem, tanto formal quanto informal, num contexto organizacional,

embasado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre diversas situações-problema e voltado para o desenvolvimento de capacidades gerenciais (RUAS et al., 2005).

Aprendizagem é o processo pelo qual as capacidades são adquiridas ou modificadas, como resultado de experiência, formação, raciocínio e observação (FERREIRA, 2009; FREITAS; BRANDÃO, 2006). Aprendizagem também pode ser definida como aquisição de informação (aumento do conhecimento); construção de novos significados e revisão de modelos mentais (MOREIRA, 1999). Além disso, também é vista como um produto que quanto mais absorvido, mais se aprende (ARGYRIS; SCHÖN, 1996).

O tema aprendizagem pode ser dividido em duas partes: formal e informal. A aprendizagem informal acontece naturalmente no trabalho diário, como troca de críticas à efetividade no atingimento das metas que geram um ambiente estimulante, desafiador e de desenvolvimento para todos os empregados (ANTONELLO, 2011; RUAS et al., 2005). Já a Aprendizagem Organizacional formal pode ser considerada em ações de desenvolvimento formal, sendo eles, treinamentos, cursos de especialização, seminários e *workshops* (DUTRA, 2001; ANTONELLO, 2011).

Esses processos de Aprendizagem Organizacional, de certo modo, têm como função a aquisição do conhecimento. Nesse sentido, as organizações frequentemente formam grupos ou comunidades para melhorar o funcionamento interno e ajudar a atingir os objetivos corporativos. Isto acontece também na disseminação das informações dentro da organização, como trazem Borges-Andrade et al (2006), que aponta que disseminação é um tipo de comunicação que envolve uma distribuição de informação, planejada ou não, proveniente de uma ou mais pessoas para um número maior de pessoas dentro de um determinado sistema.

A interpretação também está presente nas formas, e isso é devido a alguns fatores como: a uniformidade dos anteriores mapas cognitivos, tida pelas unidades organizacionais; a uniformidade do enquadramento da informação e como ela é comunicada; a riqueza dos meios utilizados para transmitir as informações; a carga de informações sobre as unidades de interpretação, e a quantidade de desaprendizagem que possa ser necessária antes de uma nova interpretação que poderia ser gerada (HUBER, 1991).

Logo, estudos deveriam focar em como os processos de aprendizagem podem gerar conhecimentos. Dentro dos processos formais e informais de aprendizagem, pode-se desenvolver formas de aprendizagem, como se observa a seguir. Um dos estudos feito por Antonello (2011) propôs uma estrutura de 12 formas principais de processo de aprendizagem, utilizadas pelos gestores no desenvolvimento de capacidades, as quais seriam base prévia para avaliação das formas de AO. Citam-se: experiência anterior, experiencição, reflexão,

autoanálise, observação, *feedback*, mudança de perspectiva, mentoria e tutoria, interação, treinamentos, informalidade e aprendizagem pela articulação entre teoria e prática.

Com essa base de processos, tem-se a oportunidade de verificar quais estão presentes nas organizações e também como eles realmente ocorrem na interpretação de indicadores de desempenho, que se refletem nas decisões dos administradores, favorecendo ou não no desempenho da organização e gerando consequências diretamente no resultado da organização.

Assim, o contexto visto até aqui leva ao problema de que os indicadores de desempenho estão presentes nas organizações, nas formas que a organização necessita, porém são apenas relatórios numéricos. Os administradores responsáveis têm o desafio de observar e refletir sobre esses indicadores, fazendo análises criteriosas para tomar as decisões. Ou seja, indicadores fornecem informações capazes de contribuir na decisão, mas a decisão final pode estar na capacidade de interpretação desses indicadores, que são as capacidades adquiridas até o momento. Capacidades aqui podem ser vistas como uma habilidade, um recurso, uma capacidade que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY, 2002).

Dessa maneira, as decisões partem de conhecimento, experiências e principalmente de capacidades que o gestor traz na sua vida profissional e acadêmica (FREITAS; BRANDÃO, 2006). Muitos destas capacidades, adquiridas na vida profissional ou acadêmica, estão ligadas a alguma forma de processo de aprendizagem. A Aprendizagem Organizacional pode ter sua disseminação de capacidades ou conhecimentos em processos formais ou informais como visto anteriormente. Assim, quando na utilização de indicadores de desempenho, é exigida interpretação, a capacidade do indivíduo pode depender da habilidade adquirida dentro de alguma forma de aprendizagem, contida nos processos de Aprendizagem Organizacional.

Infere-se que o uso de indicadores é essencial na vida organizacional para a tomada de decisão, mas a interpretação e o uso desses indicadores são primordiais para os negócios. Os fatores que influenciam nas decisões podem ser as capacidades adquiridas nas formas de aprendizagem.

Sendo, a questão que norteia esta pesquisa é a seguinte: Como os processos de Aprendizagem Organizacional contribuem na interpretação dos indicadores de desempenho gerencial para a tomada de decisão?

## 1.2 OBJETIVOS

Com o intuito de esclarecer os objetivos do projeto, agora mostram-se o objetivo geral e, em seguida, aprofundando as ideias, são elencados os objetivos específicos.

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral é analisar a contribuição dos processos de Aprendizagem Organizacional, tanto formal quanto informal, na interpretação de indicadores de desempenho para a tomada de decisão.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Com a finalidade de alcançar o objetivo geral, elaboraram-se os seguintes objetivos específicos:

- analisar como os processos de Aprendizagem Organizacional formal e informal de acordo com a estrutura proposta por Antonello (2011);
- identificar em quais dessas formas de processo de Aprendizagem Organizacional ocorre maior disseminação do conhecimento;
- analisar as dificuldades associadas aos processos de Aprendizagem Organizacional, de acordo com a estrutura proposta por Antonello (2011);
- analisar como as formas de processo de Aprendizagem Organizacional contribuem na interpretação dos indicadores de desempenho;
- analisar como a tomada de decisão ocorre, através da interpretação de indicadores.

Agora se apresenta a justificativa, a fim de expor as premissas que trazem à tona o tema proposto para o projeto de pesquisa.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Conforme Lakatos e Marconi (2011), esta seção apresenta respostas à questão do por quê? São assim, esta parte é uma exposição das razões de ordem teórica e dos motivos de ordem prática, que tornam importante a realização da pesquisa. Portanto, de forma breve apresentam-se os motivos pelos quais se propõe fazer esta pesquisa.

Por muito tempo, sistemas de medição de desempenho foram sendo desenvolvidos para monitorar e manter o controle da organização. Essa medição de desempenho é uma forma necessária para o crescimento e aprimoramento contínuo. Se não houver medição não há como gerenciar e controlar os esforços realizados. Assim, surge a importância atribuída aos indicadores de desempenho das operações, para se conhecer e identificar pontos importantes no desempenho organizacional e auxiliar no processo de implementação e gerenciamento das melhores mudanças (BOND et al., 2001).

Kaplan e Norton (1997, p.21) afirmam que “se o desempenho não está sendo medido, ele não está sendo gerenciado”. Esses autores acrescentam ainda que, se a organização anseia sobreviver e prosperar na Era do Conhecimento, ela deve se utilizar de um sistema de gestão do desempenho alinhado com sua estratégia. Os indicadores de desempenho permitem verificar a propriedade com que as decisões foram tomadas buscando, quando necessário, adaptar-se ao processo vigente de gestão. Através da utilização dos indicadores de desempenho, os gestores podem verificar a qualidade do desempenho e podem tomar decisões mais corretas sobre as estratégias da organização, uma vez que possuem informações específicas para fins gerenciais (ZILBER; FISCHMANN, 2002).

Indicadores de desempenho têm uma importância significativa em organizações, pois contribuem diretamente nas tomadas de decisão. Essas decisões são influenciadas pelas capacidades que essa pessoa adquiriu durante sua vida profissional, acadêmica ou social. Esse conhecimento adquirido, normalmente, advém de diversas formas de aprendizagem, que podem ser intituladas de organizacionais. Seguindo essa linha, a relação entre indicadores de desempenho e Aprendizagem Organizacional é de grande relevância, pois trata do desempenho organizacional.

O tema Aprendizagem Organizacional tem sido relevante nas organizações. De acordo com Lyles e Easterby-Smith (2003), poucas foram as publicações voltadas para aspectos relacionados aos métodos empregados em pesquisar e mensurar AO, exigindo maior reflexão sobre os desenhos de pesquisa relacionados ao tema. Ruas (2005) afirma que a investigação da aprendizagem nas organizações tem se revelado cada vez mais importante, para que se possa não só compreender os processos de mudança organizacional, como também neles intervir, e isso mostra sua forte relação. Abordar o tema Aprendizagem Organizacional implica procurar e compreender como as pessoas, individual e coletivamente, decidem e agem ao se defrontarem com os desafios cotidianos que se impõem em suas atividades de trabalho (RUAS et al., 2005). As teorias de AO podem contribuir, de forma significativa, para a análise e o desenvolvimento de ações e práticas, no campo administrativo

e na área de treinamento e desenvolvimento, alinhando contexto político, econômico e cultural das empresas brasileiras (McGEE; PRUSAK, 2000; HENRIQSON; KUREK, 2011).

Segundo Argote (2011), o tema Aprendizagem Organizacional deveria ser estudado para aumentar as relações com temas atuais, preenchendo lacunas em nossas teorias e evidências empíricas, usando uma variedade de métodos; articulando a relação entre aprendizagem e capacidades dinâmicas, e respondendo à evolução social e tecnológica. Com esse aumento de estudo sobre aprendizagem, outras áreas iriam se beneficiar com mais teorização, e a pesquisa empírica incluiria a criação de conhecimento e capacidades organizacionais. Contribuiria também com desenvolvimentos sociais, tais como novas formas de organização e desenvolvimentos tecnológicos, que representariam ambos os desafios e oportunidades para a Aprendizagem Organizacional.

Estudos deveriam focar em ambientes nos quais a participação das pessoas produz práticas particulares de atividade e conhecimento, ou seja, ambientes diferentes que compartilham conhecimento. Ainda, clarificar como o processo de aprendizagem dos atores organizacionais está ajustado nos ambientes sociais, onde, segundo Antonello et al (2011), podem ser uma importante trilha a ser pesquisada.

Estudos nessa linha de pensamento se tornam proeminentes em organizações, pois, conforme Antonello e Godoy et al (2011), há poucos estudos desenvolvidos nesta área, a maioria está em organizações públicas. Os autores salientam também que são escassas as investigações em organizações de pequeno porte e no terceiro setor. Também se mostram poucos trabalhos em empresas de agronegócio. Diante disto, a Aprendizagem Organizacional pode ser considerada relevante; estudos relativos a empresas no ramo do agronegócio também e é nesta linha que o estudo deste projeto vai seguir, em empresas produtoras de maçã.

Corroborando o contexto, Antonello et al (2011), além de apresentarem as linhas de estudos sobre Aprendizagem Organizacional no Brasil, trazem sugestões de estudos futuros. Esses autores sugeriram estudos com investigações em profundidade maior nas análises que possam facilitar e/ou influenciar os processos de AO: as relações entre a relação entre AO com desempenho organizacional, práticas organizacionais, rotinas e procedimentos, e a obtenção de resultados. Isso significa que existem estudos que buscam e priorizam abordagens comportamentais voltadas para o resultado dos processos de aprendizagem. Isso coloca em pauta, mais uma vez, a importância dos estudos voltados para o entendimento dos processos de aprendizagem e suas relações com outras partes da empresa.

Uma organização voltada para a aprendizagem dedica-se a melhorar o contexto de aprendizagem e estrategicamente fortalece a competência da organização para facilitar a

criação de conhecimento e inovação. Essa melhoria contínua é respeitável, porque constitui uma das bases da aprendizagem e da capacidade organizacional (RUAS et al., 2005).

Pode-se inferir que o processo de aprendizagem no ambiente organizacional sempre foi necessário para as organizações, pois desde muito tempo, a aprendizagem é fundamental para que as organizações possam atingir seus objetivos (BORGES-ANDRADE et al., 2006). Argote (2011) afirma que a pesquisa sobre Aprendizagem Organizacional vai continuar a deslanchar no futuro. A pesquisa será alimentada por diferentes disciplinas e métodos. Embora algumas abordagens possam não ser tão profundas, mas vão levar a pesquisa adiante para enriquecer nossa compreensão da Aprendizagem Organizacional.

Seguindo esta linha que Argote (2011) apresenta, podemos inferir que, ao verificar a relação do tema Aprendizagem Organizacional com indicadores de desempenho, pode ser uma abordagem que enriqueça ainda mais o tema. Pois indicadores de desempenho são um meio necessário e importante para o crescimento e o aprimoramento das organizações (BERTOLDI, 2003). A compreensão da Aprendizagem Organizacional sobre a utilização de indicadores de desempenho pode trazer uma linha de estudos focada no entendimento do desempenho organizacional.

Dessa forma, tendo por base os autores Lyles e Easterby-Smith (2003) e Ruas et al (2005), a Aprendizagem Organizacional é fundamental para o sucesso das organizações; uma maior compreensão da Aprendizagem Organizacional promete melhorar o desempenho das organizações e a prosperidade de seus membros. Tão fundamental quanto o tema aprendizagem, é saber onde pode ser utilizada. Os indicadores podem ter uma relação determinante, pois a partir dos dados numéricos utiliza-se a capacidade cognitiva adquirida com aprendizagem para melhor desenvolver o crescimento organizacional.

Sendo assim, o tema Aprendizagem Organizacional (ANTONELLO et al., 2011) e Indicadores de Desempenho pode contribuir tanto para o mundo acadêmico quanto para empresas que focam o conhecimento e a criação de capacidades como forma de vantagem competitiva. Além de trazer uma perspectiva diferente até o momento em estudos acadêmicos (ARGOTE, 2011), poderá contribuir com empresários com interesses em aprofundarem-se no assunto.

Há, ainda, a expectativa de que esta pesquisa contribua para indicar quais as ações que possam aumentar a eficácia dos processos de aprendizagem e o conhecimento no âmbito das organizações. Com esta pesquisa será possível identificar se as formas dos processos de Aprendizagem Organizacional contribuem na utilização dos indicadores de desempenho para a tomada de decisão. A construção deste estudo tem como perspectiva a visão de que

entendendo mais os processos, a empresa pode intensificá-los, melhorando o desempenho da organização.

A seguir, o referencial teórico mostrará o tema Aprendizagem Organizacional e suas ramificações, juntamente com o significado de indicadores e sua importância nas organizações.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A pesquisa científica não é apenas um relatório ou a descrição de fatos levantados empiricamente, mas o desenvolvimento de um caráter interpretativo, no que se refere a dados obtidos. Para isso, é imprescindível o universo teórico, que sirva de embasamento à interpretação do significado dos dados e fatos colhidos (LAKATOS; MARCONI, 2011). Portanto, esta parte traz os conceitos do tema de forma geral, mas identificando o sentido buscado para a sustentação aos objetivos.

### **2.1 CONCEITOS DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

O tema Aprendizagem Organizacional (AO) tem sido relevante nos últimos anos em estudos acadêmicos e empresariais. Assim como demonstra a bibliografia existente, o tema Aprendizagem Organizacional pode ser visto de diversas formas. Um conceito de aprendizagem pode ser definido dependendo dos aspectos da aprendizagem que cada teoria enfatiza (CLOSS; ANTONELLO, 2011). Para uma melhor compreensão do tema proposto, inicia-se com o conceito de aprendizagem e após os diversos conceitos e linhas de pensamento que o tema Aprendizagem Organizacional pode ter.

#### **2.1.1 Conceito de Aprendizagem**

A aprendizagem (FLEURY, OLIVEIRA JUNIOR, 2002; POZO, 2002) é uma modificação de estado interior que se manifesta por meio da mudança de comportamento e na persistência desta, ou seja, quando mudamos a nossa estrutura de ação significa uma manifestação da aprendizagem. Este foi revisitado a partir dos anos 80, com ênfase na análise dos processos de transformação em ambientes organizacionais de constante mudança e inseridos no cenário econômico internacional. Sobre o ponto de vista da teoria sobre mudança organizacional, o conceito de aprendizagem foi valorizado por seu caráter dinâmico e integrador (RUAS et al., 2005). A aprendizagem pode ser vista como um impulso à mudança, e esta mudança é detectar sinais fortes e fracos, avaliar as ameaças e oportunidades, ampliando as possibilidades da organização (McGEE; PRUSAK, 2000).

Há, basicamente, duas vertentes dos modelos de aprendizagem: modelo behaviorista e cognitivista. O modelo behaviorista tem como foco o comportamento, que pode ser observado e mensurado. Já o modelo cognitivo enfoca tanto aspectos objetivos e

comportamentais quanto os subjetivos, levando em consideração as percepções do indivíduo, que influenciam seu próprio processo de compreensão da realidade (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2002).

Uma perspectiva social sobre a aprendizagem foi trazida por Wenger (1998) conforme os seguintes princípios:

- a) a aprendizagem é inerente à natureza humana;
- b) consiste na primeira e principal habilidade para negociar novos significados;
- c) é, fundamentalmente, experimental e social;
- d) transforma identidades e constrói trajetórias de participação;
- e) significa lidar com fronteiras;
- f) é uma questão de energia social, poder, alinhamento e engajamento;
- g) envolve uma ação recíproca entre o local e o global.

Aprendizagem é o processo pelo qual as capacidades, habilidades, os conhecimentos, o comportamento ou os valores são adquiridos ou modificados, como resultado de experiência, formação, raciocínio e observação (ANTONACOPOULOU, 2006; FERREIRA, 2009). A Aprendizagem também pode ser definida como o condicionamento, a aquisição de informação (aumento do conhecimento), mudança comportamental estável, uso do conhecimento na resolução de problemas, construção de novos significados, de novas estruturas cognitivas e revisão de modelos mentais (MOREIRA, 1999).

Argyris e Schön (1996) apresentam o termo *aprendizagem* como um produto – alguma coisa aprendida –, que significa o acúmulo de informações na forma de conhecimento ou habilidade, ou seja, o que aprendemos. Além disso, o termo pode representar também um processo, e referir-se à atividade, forma ou à maneira como aprendemos. Aprender, em termos individuais, significa adquirir capacidades de desempenho por envolvimento num processo contínuo de aprendizagem. Como tal, a aprendizagem não é apenas reprodução, mas também reformulação e renovação do conhecimento e das capacidades (ANTONELLO, 2011).

As organizações estão repletas de situações que podem influenciar a aprendizagem individual e que se refletem na Aprendizagem Organizacional. Fatores pessoais também fazem parte dos atributos que podem contribuir ou ser um obstáculo para a aprendizagem. Colocar um pouco sobre essas situações que estão diretamente ligadas ao ambiente da organização e as características pessoais que as influenciam é importante. O quadro 1 apresenta fatores que facilitam essa aprendizagem.

Quadro 1 – Os fatores que facilitam a aprendizagem

<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Encorajar os gerentes a identificar em suas próprias necessidades de aprendizagem;</li> <li>b) Rever regularmente o desempenho e a aprendizagem;</li> <li>c) Encorajar os gerentes a estabelecer metas de aprendizagem para si próprios;</li> <li>d) Proporcionar <i>feedback</i> tanto em desempenho, como em aprendizagem;</li> <li>e) Rever o desempenho dos gerentes no que se refere ao desenvolvimento de outros funcionários;</li> <li>f) Assistir os gerentes a perceber as oportunidades de aprendizagem no trabalho;</li> <li>g) Proporcionar novas experiências, com as quais os gerentes possam aprender;</li> <li>h) Proporcionar ou facilitar o uso de treinamento na situação de trabalho;</li> <li>i) Tolerar alguns enganos;</li> <li>j) Encorajar a revisão e o planejamento de atividades de aprendizagem;</li> <li>k) Desafiar as maneiras tradicionais de fazer as coisas.</li> </ul>
--

Fonte: Antonacopoulou (2001, p. 267).

Percebe-se, a partir do quadro, dentre os fatores, que as formas que mais se intensificam estão ligadas ao estímulo no indivíduo, de sentir-se motivado a aprender de alguma forma específica. Nesse sentido, o indivíduo aprende mais quando está com o intuito de aprender. Porém, existem fatores que não contribuem com a aprendizagem, conforme se mostra no quadro 2.

Quadro 2 – Os fatores que inibem a aprendizagem.

<b>Fatores Pessoais:</b>	<b>Fatores organizacionais:</b>
Percepção sobre a necessidade de aprender;	Organizações internas do trabalho;
Percepção sobre a habilidade de aprender;	Sistemas organizacionais, por exemplo, treinamento;
Valores culturais e crenças;	Cultura e clima organizacional;
Emoções – sentimentos/reações	Processos de tomada de decisão;
Atitude com respeito à atualização;	Comunicação e <i>feedbacks</i> ;
Capacidade intelectual-mental;	Política e aversão ao risco;
Idade;	Instabilidade e mudança;
Memória;	Posição econômica e competição;
Habilidade de comunicação.	Poder e controle.

Fonte: Antonacopoulou, (2001, p. 268).

Tanto os fatores que facilitam quanto os fatores que inibem estão ligados ao indivíduo, mas este quadro 2 deixa claro que a organização tem de estar engajada com o funcionário, para que a aprendizagem ocorra de modo a contribuir com a empresa.

A discussão de como se aprende e dos fatores que facilitam ou inibem a aprendizagem mostra que o corpo existente de conhecimento nessa área é dominado pela perspectiva psicológica. Para explorar a complexidade da aprendizagem como uma atividade humana, teríamos que apreciar fatores sociais e psicológicos que interagem de modo que crie, muitas vezes, prioridades concorrentes, à medida que o indivíduo tenta renunciá-las. Essa proposta é refletida na interação entre fatores pessoais e contextuais que sustentem as atitudes positivas ou negativas dos indivíduos em relação à aprendizagem (ANTONACOPOULOU, 2001).

Sendo assim, o conceito de aprendizagem pode ser visto de forma individual, mas este conhecimento só pode ser reconhecido quando se expõem de forma visível na organização. Pra tanto, verifica-se agora o conceito de Aprendizagem Organizacional e suas ramificações.

### **2.1.2 Aprendizagem organizacional**

Trazendo os conceitos de aprendizagem para a organização, em 1978 Argyris e Schön sustentavam que a AO acontecia quando os membros da organização identificavam erros ou problemas e os consertavam utilizando a teoria em uso da organização. Essa teoria advém do comportamento individual de cada membro da entidade, o qual poderia ser regado por regras formais ou informais, por decisões coletivas, por delegação ou por participação dos membros.

A partir de Argyris, iniciaram-se estudos tentando conceituar Aprendizagem Organizacional. Fiol, em 1985 (p.803), levantou, nessa época, que o conceito de AO ainda não estava bem-definido. Ele constatou que os maiores pesquisadores, como Chandler, 1962; Duncan, 1974; Jelinek, 1979; Miles e Snow, 1978; Miller & Friesen, 1980; Shrivastava, 1981, ao longo de seus modestos esforços proporcionaram a base para a tentativa inicial de definir, desenvolver e diferenciar Aprendizagem Organizacional e seus componentes. Cada tentativa de aproximação do assunto, bem como diferentes perspectivas conduziam a maiores divergências.

Os autores Argyris e Schön (1996) afirmam que as organizações aprendem quando adquirem informação, de qualquer tipo ou maneira, sejam elas em forma de conhecimento, compreensão, *know-how*, técnicas ou práticas. O esquema genérico da Aprendizagem Organizacional inclui o produto (conteúdo informacional), o processo (aquisição, processamento e armazenamento da informação) e o aprendiz (a quem o processo de aprendizagem é atribuído).

Já DiBella e Nevis (1999) definiram Aprendizagem Organizacional como a capacidade que uma organização possui ou o processo que utiliza para manter ou melhorar seu desempenho, com base na experiência adquirida. Acreditam que a aprendizagem é um processo que ocorre em três etapas distintas: geração ou aquisição, disseminação e uso do conhecimento.

Apesar dessa crescente popularidade do tema de aprendizagem no âmbito da organização, os autores da área apresentaram pouco consenso em termos de sua definição,

operacionalização e metodologia (GARVIN, 1993). A maior parte dessa literatura é bastante fragmentada e trata o tema em diferentes níveis de abstração (POPPER; LIPSHITZ, 2000). Para Prange (2001), a característica não cumulativa que identificou nas teorias sobre Aprendizagem Organizacional pode ser interpretada como um indicador de progressão teórica.

Para a autora Antonello (2005), não foi diferente. Ela identificou que os conceitos sobre Aprendizagem Organizacional são genéricos e de difícil identificação num consenso sobre os conceitos-chave problemas da Aprendizagem Organizacional. No entanto, a maioria das definições é complementar e não fundamentalmente original ou conceitualmente diferente. O conceito de Aprendizagem Organizacional (AO) difundiu-se tanto na pesquisa em administração quanto na prática. Assim, seria quase impossível revisar a literatura devido à amplitude de ideias que podem ser consideradas relevantes (ANTONELLO et al., 2011).

Segundo Antonello e Godoy (2010) a evolução das teorias e adotando-se um olhar capaz de habituar-se a diversas representações da temática, acredita-se que seja possível identificar quatro características da AO, que precisam ser mais discutidas, incorporadas e/ou resgatadas para uma compreensão do fenômeno e para o delineamento de um conceito de AO que fundamente seu estudo empírico. Assim são eles:

1) Nível da Aprendizagem: dever-se-ia levar em conta o fato de que AO ocorre, independentemente do nível em questão, ao indivíduo e suas interações: grupal, intergrupal, organizacional e interorganizacional, portanto em nível interpessoal.

2) Neutralidade da meta: a aprendizagem pode ser vista como algo bom ou ruim.

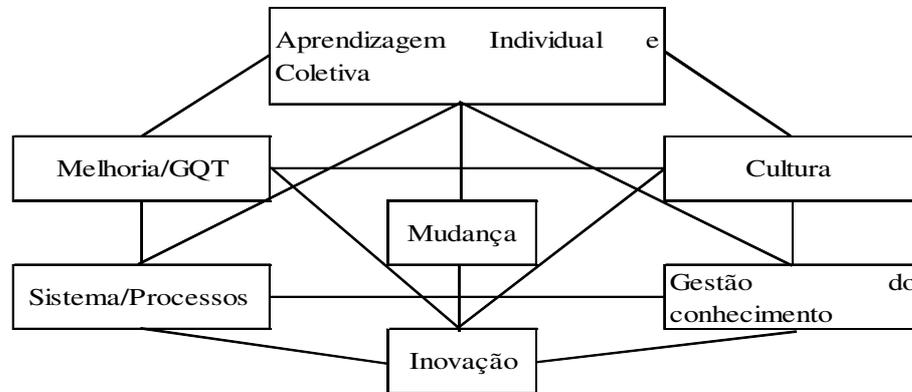
3) Noção de mudança: nem toda a aprendizagem se manifesta como mudança no comportamento.

4) Natureza Processual da aprendizagem: aprendizagem é processo e como tal deveria ser estudada.

A Aprendizagem Organizacional pode ser considerada muito mais complexa do que a aprendizagem individual, pois a maior parte da Aprendizagem Organizacional ocorre em momentos individuais que os funcionários experimentam diariamente (GUNS, 1998). Apesar das divergências, o conceito de AO de forma geral focaliza a importância da aquisição, melhoria e transferência do conhecimento. Estas são as fases iniciais do processo de aprendizagem individual e coletiva que, além de integrarem e modificarem comportamentos de seus membros, geram resultados para a organização.

Em um dos diversos estudos sobre AO, Antonello (2005) apresentou a teia da Aprendizagem Organizacional evidenciando suas ideias adotadas para a compreensão da AO.

Figura 1 – Teia da aprendizagem: ênfases adotadas na literatura de AO



Fonte: Antonello (2005, p. 17).

A mudança é como um ponto em comum na Aprendizagem Organizacional, por isso ele apresenta seis focos como demonstra a figura 1. Percebe-se, a partir desta teia apresentada, que os diversos fatores estão interligados, mas que não se apresentam em estado puro, podendo ser identificadas outras conexões. O foco mudança está relacionado ao comportamento organizacional que reflete o resultado do processo da Aprendizagem Organizacional. Já o foco no processo/sistema é relacionado à visão das organizações como sistemas abertos e fechados. A Aprendizagem Organizacional como sistema fechado é restrita ao ambiente interno da organização e como sistema aberto está relacionada com a aprendizagem interorganizacional, parte importante do sistema organizacional (RUAS et al., 2005).

Com o foco na cultura, pode-se dizer que a aprendizagem é o processo que exige ingressar no sistema cultural de significados e que, em função dessa característica, não pode ocorrer de forma isolada. Isso porque o ato de penetrar num sistema de significados compartilhados requer relacionar-se com aqueles que compartilham tais significados. A gestão do conhecimento considera a relação entre conhecimento e aprendizagem, o que significa realçar os tipos diferentes de conhecimento necessários nas situações de trabalho, bem como a diversidade de tipos e níveis de aprendizagem. A melhoria contínua é apontada aqui como a forma de obter inovação incremental. Assim, uma organização voltada para a aprendizagem deveria dedicar-se à inovação incremental por mecanismos de aprendizagem efetivos. E, por fim, a inovação apresenta uma oportunidade para as pessoas aprenderem, ou

seja, adaptarem-se e enfrentarem a mudança num contexto organizacional novo (RUAS et al., 2005).

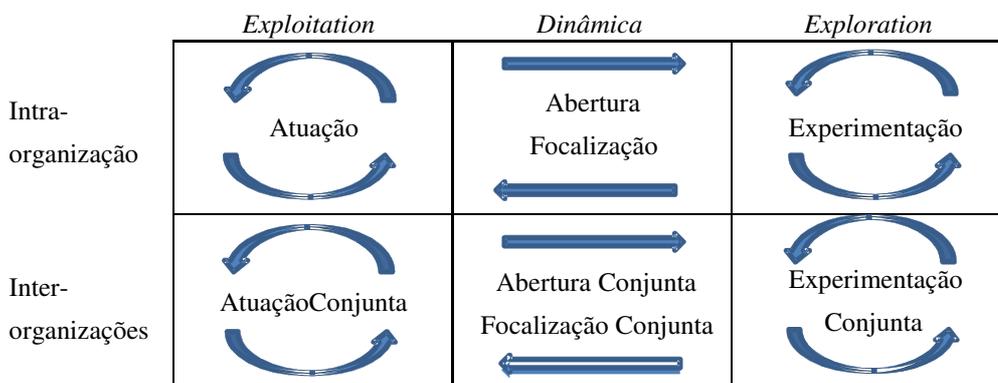
Logo, o conceito de Aprendizagem Organizacional pode ser considerado o conhecimento individual compartilhado por todos na organização e engajados no desempenho organizacional. Dentre os diversos aspectos sobre AO, observam-se os diferentes modos de interpretar o tema.

### 2.1.3 Aprendizagem organizacional e suas diferentes visões

Dentre as diferentes visões existentes na teoria, evidenciam-se neste capítulo algumas delas. O autor Holmqvist (2003) trouxe duas abordagens de Aprendizagem Organizacional: uma que destaca a experiência como forma de aprendizado das organizações (intraorganizacional) e a outra que desenvolve o seu aprendizado por meio da colaboração formal entre as organizações (interorganizacionais). E, ainda, acrescenta que a diferença básica da aprendizagem inter para a intraorganizacional é a ausência de autoridade. O arranjo institucional que se forma através da interação entre as organizações propicia um processo de aprendizagem semelhante ao da organização considerada individualmente, embora, sem o grau de formalismo que impõe a presença da autoridade.

Em relação aos processos de Aprendizagem Organizacional, conforme apresentado por Holmqvist (2003), a indicação que processos interorganizacionais favorecem a exploração (*exploration*) e processos intraorganizacionais a utilização (*exploitation*) tem sido mantida em vários estudos da Aprendizagem Organizacional. No entanto, argumenta-se que aprendizagem interorganizational cria condições tanto para a exploração como para a utilização intraorganizacional. A figura 2 demonstra a dinâmica destes processos.

Figura 2 – Dinâmica dos processos de *exploration* e *exploitation*



Fonte: Holmqvist (2003, p. 108).

A atuação ocorre quando a organização está no processo contínuo de *exploitation*. Caracteriza-se pela *exploiting* do domínio específico de uma experiência pelos membros da organização. A abertura ocorre quando a organização se move de processo de *exploitation* para o processo *exploration*. A abertura descreve a transição do processo progressivo de *exploitation*, e seu trabalho do bem conhecido paradoxo da aprendizagem. Isto é, aquela organização que se engaja exclusivamente na *exploitation* normalmente sofrerá de obsolescência. Trata-se de um processo que exige muita reflexão e autocrítica. A experimentação toma lugar quando a organização está num processo contínuo de *exploration*. Normalmente, após a abertura segue-se um período de intensa experimentação. A focalização ocorre quando a organização se move do processo de *exploration* para o processo *exploitation*. Com uma base de conhecimentos institucionalizados, a organização passa a estabelecer objetivos e estratégia para *exploitation* (HOLMQVIST, 2003; LARENTIS; ANTONELLO, 2009).

Ressalta-se que esta dinâmica trazida por Holmqvist (2003) é uma teoria que não se tem a intenção de usá-la neste trabalho. Porém, é importante comentar sobre ela, haja vista sua contribuição em estudos da Aprendizagem Organizacional.

Para melhor entender a evolução do tema Aprendizagem Organizacional, o quadro 3 apresenta uma classificação da literatura no campo em diferentes disciplinas, escolas de pensamento ou perspectivas da AO:

Quadro 3 – Diferentes classificações da literatura acerca da aprendizagem organizacional

<b>Literatura internacional</b>	<b>Proposta</b>	<b>Classificação</b>
Shrivastava (1983)	Cronologia da teoria	1- Aprendizagem adaptativa – tomada de decisão 2- Compartilhamento de expectativas 3- Desenvolvimento da base de conhecimento 4- Efeitos da experiência institucionalizada – curvas de aprendizagem
Wiegand (1996)	Sete perspectivas	1-Abordagem de March–comportamental – tomada de decisão 2- Abordagem de Argyris – indivíduos como agente nas organizações 3- Abordagens baseadas no conhecimento 4- Abordagens ecléticas 5- Abordagens integrativas 6-Pensamento sistêmico e teorias dos sistemas 7- Individualista – normativa: desenvolvimento organizacional
Tsang (1997)	Duas correntes	1-Aprendizagem organizacional 2- Organizações que aprendem
Easterby-Smith	Seis perspectivas disciplinares  Duas correntes	1-Psicologia e desenvolvimento organizacional 2- Ciência da administração 3- Teoria das organizações 4- Estratégia 5- Administração da produção 6- Antropologia cultural 1-Aprendizagem organizacional 2- Organizações que aprendem
Edmondson e Moingeon	Quatro enfoques	1-Resíduos 2- Comunidades 3- Participação 4- Responsabilidade
Pawlowsky	Cinco Perspectivas	1-Tomada de decisão organizacional 2- Teoria dos sistemas 3- Aprendizagem em ação 4- Conhecimento cognitivo 5- Cultural
Bell, Whitwell e Lukas (2002)	Quatro escolas de pensamento	1- Desenvolvimento 2- Administrativa 3- Econômica 4- De processo
<b>Literatura nacional</b>	<b>Proposta</b>	<b>Classificação</b>
Laiola e Bastos (2003)	Duas correntes	1-Aprendizagem organizacional 2- Organizações que aprendem
Antonello (2005)	Seis focos na literatura de AO	1-Socialização da aprendizagem individual 2- Processo – sistema 3- Cultura 4- Gestão do conhecimento 5- Melhoria contínua 6- Inovação

Fonte: Antonello et al (2011, p. 33).

Como se percebe no quadro 3, diversos autores seguem uma linha de estudo em uma das propostas presentes. Dentre elas, as utilizadas são Aprendizagem Organizacional e Organizações que Aprendem, as quais estão expostas tanto na proposta nacional quanto internacional e criam maior dúvida entre os conceitos abordados neste quadro. Conforme Gherardi (2001), o conceito de Aprendizagem Organizacional – que implica um sujeito coletivo que aprende – pode ser substituído pelo de aprendizagem na organização, que indica que a atividade mobiliza o conhecimento utilizado e útil durante a organização.

Quanto a isso, a Aprendizagem Organizacional interessa-se pela descrição de como a organização aprende, isto é, focaliza as habilidades e os processos de construção e utilização do conhecimento que favorecerão a reflexão sobre as possibilidades concretas de ocorrer aprendizagem nesse contexto. Organizações que aprendem, por sua vez, têm seu foco na ação e no ajuste de ferramentas metodológicas específicas para o diagnóstico e a avaliação que permitem identificar, promover e avaliar a qualidade dos processos de aprendizagem, os quais servirão de base para a normalização e a prescrição daquilo que uma organização deve fazer para aprender. Os especialistas dessa vertente convergem na tentativa de explicitar os passos necessários para que a aprendizagem ocorra no contexto organizacional e de salientar os obstáculos, de modo que as organizações possam gerenciar o próprio processo de aprendizagem nos planos individual e coletivo (BASTOS et al., 2004).

Para ficarem mais evidentes essas duas correntes, segue o quadro 4 de Boff e Antonello (2011) que explica a Aprendizagem Organizacional e organizações que aprendem:

Quadro 4 – Sumário acerca de aprendizagem e conhecimento organizacional, organizações que aprendem e gestão do conhecimento

Sumário acerca de aprendizagem organizacional e organizações que aprendem.		
Foco	Aprendizagem Organizacional	Organizações que aprendem
	Processos	Conteúdo e produtos
Disciplinas predominantes	Estudos organizacionais Sociologia Psicologia Educação	Administração Comportamento organizacional Psicologia cognitivista
Temas/ Construtos/ Teorias	Ciclos de aprendizagem Processos de aprendizagem Níveis de aprendizagem Aprendizagem informal Mudança organizacional Processo decisório Processo de construção de sentidos	Pensamento sistêmico Mapas mentais Facilitadores e obstáculos para a aprendizagem nas organizações
Visão de conhecimento	Conhecimento organizacional é construído socialmente e, assim, a ênfase maior está no processo	Conhecimento é como se fosse uma <i>commodity</i> , com ênfase na sua posse
Tipos de conhecimento	Conhecimento social (processo), individual e coletivo	Conhecimento cognitivo
Objetivos	Como as organizações conhecem	O que as organizações conhecem

Fonte: Boff e Antonello (2011, p. 187).

Logo, Aprendizagem Organizacional (AO) está relacionada ao fato de estudar como o conhecimento nas organizações acontece, verificando as possibilidades e identificando suas mais diversas formas de acontecimento. Já a questão de organizações que aprendem (OA) está mais focada no pensamento sistêmico, em que a tentativa é verificar porque as pessoas da organização não conseguem seguir uma forma sistemática e formada.

Observar-se que AO busca manter e desenvolver competitividade, produtividade e inovação em condições tecnológicas e de mercados incertos. Normalmente, é delineada como um grupo de percursos pelos quais as empresas concebem e organizam conhecimento e rotinas em suas atividades e em sua cultura, adaptam e desenvolvem eficácia organizacional através do desenvolvimento e aproveitamento das diversas capacidades de seus recursos (RUAS et al., 2005).

A Aprendizagem Organizacional é frequentemente entendida do ponto de vista da soma de atividades cognitivas individuais, mas, na estrutura organizacional, somente as condições para melhoria da aprendizagem individual podem ser criadas. Argumentando sobre isso, a Aprendizagem Organizacional pode ser entendida pela soma das atividades cognitivas com as sociais, em que se propõe uma visão da aprendizagem a partir de uma arquitetura social, para explicar de que modo as relações sociais interferem nos processos de

aprendizagem em indivíduos, comunidades e organizações. Essa arquitetura social abrange o reconhecimento de que diferentes tipos de redes sociais são necessários para os vários tipos de aprendizagem (BOGENRIEDER, 2002).

Diante do exposto sobre essas duas vertentes e objetivando seguir os alvos propostos, neste trabalho optou-se pela AO, já que se trata de entender como a aprendizagem ocorre, pois a Aprendizagem Organizacional é o motor da mudança estratégica, no quesito geração de competência. A competição baseada em competência combina perspectivas sobre processos organizacionais. A alavancagem de capacidades conduz à evolução das empresas (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005).

Percebe-se que os conceitos sobre o tema Aprendizagem Organizacional passam por várias abordagens e diferentes focos, dependendo da perspectiva dos autores. Algumas definições centram-se no nível individual, negligenciando o coletivo, enquanto que outras enfatizam somente os processos organizacionais, ignorando outras áreas. Outras definições examinam os resultados da aprendizagem, atribuindo com menos ênfase no processo de aprendizagem, ou seja, à forma como ocorre a aprendizagem.

A literatura em Aprendizagem Organizacional se volta para uma abordagem descritiva, concentrando-se na observação e análise dos processos de Aprendizagem Organizacional em detrimento dos resultados e das condições para favorecer um bom aprendizado. Não seria prescrever condições para um bom aprendizado organizacional, mas sim de entender como as organizações e os indivíduos aprendem em um determinado contexto (LOIOLA; NÉRIS; BASTOS, 2006).

Assim, pode-se dizer que a Aprendizagem Organizacional é importante, desde que mostre o foco que se pretende seguir. Aprendizagem Organizacional, neste trabalho, segue a linha de que a aprendizagem parte do indivíduo para a organização. Se todos os funcionários estão engajados em aprender e forem estimulados pela organização, a consequência é um desempenho organizacional melhor. Nesse sentido, os processos de Aprendizagem Organizacional são fontes de desempenho organizacional.

Dentro da AO, existem formas para que tal aconteça e a proposta seguinte é apresentar os processos de aprendizagem, tentando expor os principais aspectos alinhados com o objetivo da pesquisa. Nos próximos capítulos contextualizam-se os processos formais e informais de Aprendizagem Organizacional.

## 2.2 PROCESSOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O sucesso da empresa baseia-se na capacidade de criar e transferir conhecimento de forma mais eficaz que seus concorrentes; entender os mecanismos pelos quais o conhecimento pode ser criado e transferido na empresa pode ser um ponto de partida para um resultado superior. As empresas possuem conhecimento disseminado e compartilhado por todos; entretanto, existem diversos conjuntos de conhecimento pertencentes a indivíduos, pequenos grupos ou áreas específicas. Com isso, as empresas buscam codificar e simplificar o conhecimento dos indivíduos e grupos para torná-lo acessível a toda a organização (FLEURY; FLEURY, 2001).

Os processos de aprendizagem, conforme Ferreira (2009), podem ser analisados a partir de diferentes perspectivas, isso porque há diferentes teorias de aprendizagem. Aprendizagem é uma das funções mentais mais importantes em humanos. Alguns eventos que produzem um incidente de aprendizagem externo, e são mais facilmente observáveis. Porém, muitos eventos da aprendizagem são internos e são inferidos por observações feitas externamente.

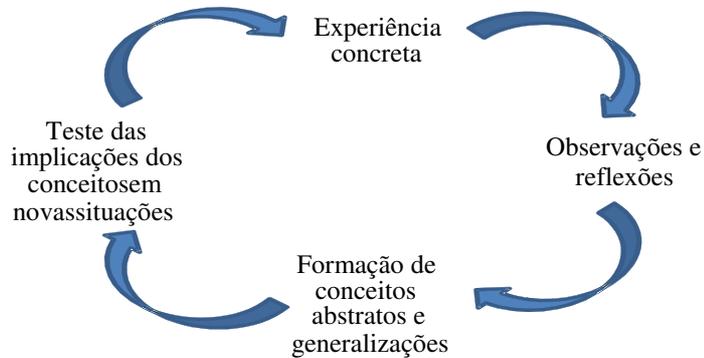
Eles podem ser considerados quando as pessoas adquirem conhecimento a respeito do seu ambiente e de suas relações ao longo da vida. Dos resultados de uma experiência provavelmente ocorrem conexões no cérebro, que permitam a pessoa de alguma forma associar eventos do mundo ao seu redor ou evento e a consequência que afeta a pessoa ou, ainda, entre a ação e o evento. Tanto a aquisição, como a socialização do conhecimento na organização ocorrem por processos formais e informais, ao longo do trabalho, em interações com os clientes e fornecedores, reuniões e eventos (LOIOLA; NÉRIS; BASTOS, 2006).

Essas interações realizam aquisição do conhecimento e desenvolvem capacidades em processos proativos ou reativos. Os processos proativos incluem experimentação, criação de novas rotinas, e são motivados pela oportunidade de expandir. Os processos reativos podem ser na resolução de problemas, em que o uso de informações é para a tomada de decisão e o uso de instrumentos estatísticos é para organizar e proceder a inferências. Dentro desses processos reativos há também uma relação à observação das experiências realizadas e a contratação de pessoas novas na organização (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2002).

Isso está ligado às nossas experiências vivenciais. Logo, pode-se inferir um modelo apresentado por Kolb (1997), que o apresenta como modelo de aprendizagem vivencial, na forma de um ciclo quadrifásico. Ele afirma que a experiência concreta é à base da observação

e da reflexão. Essas observações deduzem novas aplicações para a ação, criando novas experiências.

Figura 3 – Modelo de aprendizagem vivencial



Fonte: Kolb (1997, p. 323).

A experiência concreta está relacionada ao que ocorre quando a pessoa se depara com uma nova experiência e transaciona com ela em termos de novos sentimentos, observações e reações. A fase da observação e reflexão é quando o indivíduo observa a nova situação e usa o pensamento crítico; passa a observar o que é importante para si. A formação de conceitos abstratos envolve o uso da inferência lógica, disciplina intelectual; testa teorias e constrói modelos conceituais que permitem a elaboração de mapas cognitivos. Por fim, a fase dos testes das implicações dos conceitos é o momento em que o indivíduo busca e explora as oportunidades, realiza a tomada de decisão, compromete-se com os objetivos e assume os riscos (KOLB, 1997).

Este modelo de aprendizagem vivencial é útil não só para examinar o processo educacional como também para entender o processo gerencial de resolução de problemas e de adaptação organizacional. A aprendizagem deveria ser um objetivo explícito, perseguido de forma tão consciente e deliberada quanto o lucro ou a produtividade. Gerentes e organizações deveriam alocar tempo para aprender com suas experiências. O processo de aprendizagem é de tal natureza, que perspectivas opostas, ação e reflexão, envolvimento concreto e distanciamento analítico, são essenciais para o aprendizado ideal. Os mais eficazes sistemas de aprendizagem são aqueles que conseguem tolerar diferenças de perspectiva (KOLB, 1997).

Também como forma visível de identificar os processos de aprendizagem está sua forma de disseminação, pois a disseminação do conhecimento contribui na aprendizagem. Esse processo pode ser na comunicação e circularização de conhecimentos, nas quais as ideias são compartilhadas coletivamente. Treinamentos são o mais óbvio em relação à ocorrência da

disseminação do conhecimento. Rotação de pessoas por áreas e unidades é mais uma forma de contribuição para o conhecimento se espalhar pela empresa. Nesse sentido, o trabalho em equipe, nas interações culturais e experiências, propicia a disseminação de ideias e o surgimento de soluções (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2002).

A informação disseminada é um fator determinante ao surgimento e à amplitude de aprendizado organizacional. Na ocorrência de Aprendizagem Organizacional, tem-se que considerar que os componentes organizacionais desenvolvem novas informações por juntarem elementos de informação de outras unidades organizacionais. A distribuição de informação leva à mais ampla base organizacional de aprendizagem (HUBER, 1991).

Sendo assim o processo de aprendizagem é uma fonte importante para tentar entender o comportamento das pessoas, e isso pode partir de formas diferentes. Mas, para uma forma cabível de entendimento, pretende-se utilizar os processos de aprendizagem: formal e informal.

Antonello (2005) apresentou uma rica discussão acerca da articulação da aprendizagem formal e informal. Ela também critica a leitura antagônica dos dois termos. A autora discute que há uma tendência, na literatura da área, em perceber as aprendizagens informal e formal como separadas, numa polarização artificial entre elas. Pretende-se agora identificar os atributos da aprendizagem formal ou informal, não separando distintamente, mas sustentando uma divisão de relações. Inserem-se agora os conceitos da aprendizagem formal.

### **2.2.1 Aprendizagem formal**

A expressão *aprendizagem formal* está ligada à ocorrência de aprendizagem em estabelecimentos ou eventos organizados e estruturados para tanto. De acordo com Borges-Andrade et al (2006), historicamente, o desenvolvimento de profissionais nas empresas esteve bastante associado a ações formais de treinamento, separadas do contexto no qual os resultados são obtidos. As possibilidades de crescimento residem justamente no alinhamento das ações de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E). As organizações definem sua estrutura por meio de um padrão elaborado e formal de atribuição dos papéis ocupacionais, no qual a divisão do trabalho resulte em especialidades funcionais normalmente baseadas no cargo (COELHO JUNIOR; MOURÃO, 2011).

A Aprendizagem Organizacional formal pode ser considerada em ações de desenvolvimento formal, sendo eles: treinamentos, cursos de especialização, seminários e

*workshpos* (DUTRA, 2001). Antonello et al (2011) afirmam que esta aprendizagem é individual, com conhecimento vertical e intencional, dentro de estabelecimentos de ensino. Concepções tradicionais de programas de formação adotam como referência a construção de grades de treinamento para promover o desenvolvimento profissional de equipe e indivíduos. Essas grades representam conjuntos de ações de aprendizagem, geralmente restritas a cursos formais e vinculados ao desempenho de um cargo específico aos quais indivíduos devem ser submetidos (BORGES-ANDRADE et al., 2006).

As primeiras ações envolvendo treinamento e desenvolvimento de pessoal podem ser reportadas aos primórdios da civilização, quando o homem da caverna repassava aos seus descendentes os conhecimentos básicos que asseguravam a sobrevivência e a continuidade da espécie humana. Muitos milênios se passaram até que, em face do 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).

A aprendizagem formal no ambiente organizacional, embora considerada sob o domínio do Desenvolvimento de Recursos Humanos, apresenta algumas situações de caráter experiencial. Nessa linha as ações de desenvolvimento formal constituem a educação continuada, o treinamento, a educação básica, cursos de especialização (ANTONELLO et al., 2011).

Pode-se afirmar que o desenvolvimento de competência ocorre por meio da aprendizagem; logo, parece ser fundamental para as organizações o desenvolvimento de mecanismos para ampliar, no mesmo tempo, a capacidade e a velocidade de aprendizagem de seus empregados. As empresas só provém às pessoas ações educacionais que lhes permitam desenvolver as capacidades necessárias ao negócio, mas também criar um ambiente organizacional que seja estimulador e facilitador da aprendizagem (BORGES-ANDRADE et al., 2006).

Logo, a Aprendizagem Organizacional formal pode ser reportada ao treinamento, que envolve diversos significados, uns consideram como um meio de desenvolver a força de trabalho a partir dos cargos envolvidos. Outros consideram como meio para um adequado desempenho no cargo e estendendo para um conceito de nivelção intelectual, por meio de educação geral. Definições de treinamento podem ser observadas no quadro a seguir:

Quadro 5 – Definições de treinamento

Definições de treinamento	
Autores	Definição
Hinrichs (1976)	Treinamento pode ser definido como qualquer procedimento de iniciativa organizacional cujo objetivo é ampliar a aprendizagem entre os membros da organização.
Nadler (1984)	Treinamento é aprendizagem para propiciar melhoria de desempenho no trabalho atual.
Wexley (1984)	Treinamento é o esforço planejado pela organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados com o trabalho por parte de seus empregados.
UK Department of Employment (1971, apud Latham 1998)	Treinamento é o desenvolvimento sistemático de padrões e comportamentos, atitudes, conhecimento-habilidade, requeridos por um indivíduo, de forma a desempenhar adequadamente uma dada tarefa ou trabalho.
Goldstein (1991)	Treinamento é uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimento, regras Ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho.

Fonte: Abbad e Vargas (2006, p. 140).

Pode-se observar que treinamento é um procedimento formal que gera capacidades para melhorar o desempenho dos indivíduos que contribuem diretamente com a organização. O indivíduo agrega valor nas informações que adquiriu, transforma esse conhecimento e gera aprendizagem (BORGES-ANDRADE et al., 2006). Treinamento é uma das mais poderosas ferramentas de transformação no mundo organizacional (BOOG, 1999).

A participação em treinamentos desenvolve habilidades na comunicação e na liderança, contribuindo na tomada de decisão (ANTONACOPOULOU, 2006). Contribui para trabalhos em grupo, nas quais a postura se torna a principal ferramenta (HENRIQSON; KUREK, 2011). Isso significa que cursos formais podem desenvolver capacidades para melhorar o desempenho do funcionário.

A principal função de se investir em treinamento é levar conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) ao nível exigido para um desempenho satisfatório. O resultado destes treinamentos são pessoas mais eficientes e um desempenho melhor, ou seja, as novas capacidades foram desenvolvidas (EBOLI, 2002; SNELL, BOHLANDER, 2010; FREITAS; BRANDÃO, 2006).

Para aumentar a eficiência das pessoas na organização, torna-se necessário intervir no modelo sistêmico por meio de abordagens educacionais mais intensas. As organizações precisam aprender a mudar, renovar e reinventar continuamente. E isso envolve pessoas. O importante é fazer com que as pessoas aprendam a aprender, a fim de aprenderem a mudar (FREITAS; BRANDÃO, 2006).

O treinamento é uma intervenção estratégica e não é medido apenas porque as pessoas melhoram suas capacidades individuais, mas também porque elas passam a contribuir positivamente para o desempenho organizacional. E o desempenho organizacional é o melhor meio de uma organização oferecer resultados. Fleury e Fleury (2001) afirmam que as

capacidades agregam valor econômico e valor social a indivíduos e à organização, na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais.

Considerando que a aprendizagem formal está relacionada a treinamentos, os conhecimentos a serem adquiridos estão focados de forma didática e previsível durante ou até o final do curso. Logo, a aprendizagem formal contribui diretamente no desenvolvimento das pessoas na organização (BORGES-ANDRADE et al., 2006). Pode-se afirmar que aprendizagem formal influencia as decisões do indivíduo de dentro para fora (SIMON, 1979). Permite ao membro da organização decidir satisfatoriamente por conta própria, sem a necessidade constante da autoridade ou de aconselhamento.

Dessa maneira, cursos e treinamentos, dentro e fora da organização, podem ser considerados geradores de aprendizagem formal, que é uma das formas de aprendizagem e que está dentro do contexto da Aprendizagem Organizacional. Aprendizagem formal pode ser entendida como um curso ou um treinamento com todas as formalidades exigidas para tanto. Essa forma de aprendizagem é mais um modo de adquirir capacidades novas ao indivíduo que pode ser utilizado na organização. Agora conceitua-se a aprendizagem informal.

### **2.2.2 Aprendizagem informal**

No campo da Aprendizagem Organizacional, uma das abordagens mais comentadas é a que trata da aprendizagem informal. A aprendizagem informal acontece naturalmente como parte do trabalho diário, como troca de críticas à efetividade no atingimento das metas, e isso gera um ambiente estimulante, desafiador e de desenvolvimento para todos os seus funcionários (ANTONELLO; RUAS, 2005).

Orey e Nelson (1994, p. 623) afirmam: “Aprendizagem requer mais que só pensamento e ação, ou uma situação física ou social particular física, ou de receber um corpo de conhecimento; também requer participação nas atuais práticas da cultura.” Algumas organizações reconhecem que há uma transferência de conhecimento e aprendizagem mais integrada e facilitada através de uma autêntica interação social.

Aprendizagem informal (AI) é uma atividade que busca e envolve o entendimento, o conhecimento ou a habilidade, que acontecem fora dos currículos que constituem cursos e programas educacionais, incluindo conversas com amigos (LIVINGSTONE, 1999; FREITAS; BRANDÃO, 2006). Este tipo de aprendizagem é baseado por práticas presentes no cotidiano, um conhecimento horizontal e em espaços não educacionais. Esta forma de

aprendizagem não requer procedimentos nem momentos certos para que ocorra (LARENTIS; ANTONELLO, 2009; ANTONELLO et al., 2011).

Conforme Antonello e Ruas (2005), esta é a aprendizagem que se dá em espaços e interstícios de vida organizacional – como nos casos do cafezinho ou durante uma saída de carro, em uma reunião ou durante um processo de produção no chão de fábrica. É marcado por relação e interação interpessoal em processos sociais básicos como:

- a) resolução de problemas formal e informal em grupos ou equipes;
- b) nas práticas de erros;
- c) refletindo-se na experiência e aplicando a aprendizagem em prática;
- d) confrontando os *gaps* entre visão organizacional e realidade;
- e) enfrentando diretamente conflitos ou diferenças no local de trabalho;
- f) participando de tomada de decisão organizacional;
- g) preenchendo um vácuo de liderança;
- h) aprendendo aptidões técnicas no trabalho a partir de colegas.

De acordo com Schugurensky (2000), existem três tipos ou dimensões de aprendizagem informal, conforme quadro 6 a seguir.

Quadro 6 – Três dimensões da aprendizagem informal

Forma	Intencionalidade	Consciência (na hora de aprender experiência)
Autodirecionada	Sim	Sim
Incidental	Não	Sim
Socialização	Sim	Não

Fonte: Schugurensky (2000).

Alguns pontos sobre as dimensões deste quadro é que a aprendizagem informal identifica três tipos principais de aprendizagem, utilizando a intencionalidade e a consciência como critérios para distingui-los. Muitas das aprendizagens informais podem ocorrer individualmente ou em uma situação de grupo. A AI pode ter lugar em qualquer espaço, tais como: local de trabalho, família, uma instituição religiosa, comunidade e similares; ela pode ocorrer em qualquer idade, desde o nascimento até a morte (SCHUGURENSKY, 2000).

A consciência de que uma experiência de aprendizagem involuntária e inconsciente levou a algum lugar (através da socialização), que poderia ocorrer imediatamente após a experiência de aprendizagem ou muitos anos depois; o processo de reconhecimento pode ser internamente retrospectivo e gerado ou externamente conduzido. Aprendizagem informal, como qualquer outro tipo de aprendizado, pode se adicionar ou transformar, resultando

diretamente em atividades relacionadas com o trabalho e se dá nos interstícios e espaços da vida organizacional (SCHUGURENSKY, 2000; ANTONELLO; RUAS, 2005).

Aprendizagem pode ser adicional quando se refere à adição de conhecimento, à melhoria de habilidades e ao desenvolvimento de valores que se expandem e fortalecem o conhecimento existente. Aprendizagem transformadora refere-se a experiências de aprendizagem que nos levam a desafiar nossos pressupostos e valores, e mudam radicalmente nosso conhecimento existente. A aprendizagem informal pode complementar e reforçar as aprendizagens adquiridas em educação formal e não-formal, mas também pode contradizê-la (SCHUGURENSKY, 2000).

A aprendizagem adquirida, através de qualquer um dos tipos de aprendizagem informal, pode reforçar ou contradizer as aprendizagens adquiridas através de outros meios. Além disso, experiências de aprendizagem contraditórias podem ocorrer mesmo dentro de uma das três formas apresentadas anteriormente. Por exemplo, uma pessoa pode se tornar religiosa através da primeira socialização e mudar por meio da socialização secundária, e vice-versa. Este mapeamento da aprendizagem informal não explica tudo o que se passa na aprendizagem informal. Ele simplesmente pergunta se há a intenção de aprender e se a pessoa está ciente de que ocorreu a aprendizagem (WENGER, 2000; SCHUGURENSKY, 2000; ANTONELLO, 2011).

Os resultados dos processos de aprendizagem, que também representam o que alguns autores denominam capacidades são, em parte, de natureza tácita (POLANY, 1983). Isso significa que é difícil verbalizar e delimitar os passos ou regras específicas, inerentes à determinada competência. Em alguns casos, as pessoas sequer estão conscientes de possuírem determinada competência. Este é um aspecto extremamente relevante para a tarefa de avaliação da aprendizagem informal. Muito do nosso saber-fazer foi adquirido pela prática e à nossa própria atuação. Os conhecimentos específicos podem estar na mente que escapa à verbalização. Normalmente, consideramos este saber-fazer tão natural, que não percebemos em que medida ele permeia as nossas atividades (BJORNAVOLD, 2001).

Nesta questão, a identificação e avaliação da aprendizagem informal são cruciais não se pode esquecer de sua natureza contextual. Esta perspectiva implica valorizar não apenas o lado relacional (o papel do indivíduo dentro de um grupo social), mas também a qualidade da aprendizagem (ANTONELLO; RUAS, 2005).

Diferentes correntes de pesquisa, que atravessam as fronteiras da disciplina científica, estão convergindo para uma compreensão (e uma metodologia), com base em uma teoria pragmática de saber, que reformula pesquisa tradicional em Aprendizagem

Organizacional. A prática é a figura de discurso que permite que os processos de *saber* no trabalho e na organização seja articulada como processos históricos, materiais e indeterminados. A questão não é ir à busca de uma estrutura que compreende todas essas reflexões em um espaço único, mas sim mostrar como uma teorização, com base na prática, resulta de múltiplas perspectivas e negociações, e como ao fazê-lo deslegitima uma narrativa unívoca da autoridade científica (GHERARDI, 2001).

Na abordagem das questões de identificação e avaliação da aprendizagem informal, é crucial não esquecer a sua natureza contextual. Essa perspectiva implica valorizar não apenas o lado relacional (o papel do indivíduo dentro de um grupo social), mas também a qualidade da aprendizagem. Aprender, em termos individuais, significa adquirir capacidades de desempenho por envolvimento num processo contínuo de aprendizagem. Como tal, a aprendizagem não é apenas reprodução, mas também reformulação e renovação do conhecimento e das capacidades (ANTONELLO; RUAS, 2005).

As ações informais de aprendizagem humana no trabalho dizem respeito à busca por novos conhecimentos e habilidades pelo indivíduo, de modo não planejado ou estruturado, que emergem a partir de alguma demanda ou necessidade associada às suas tarefas, seja, por exemplo, tirando uma dúvida com algum colega mais experiente sobre algum assunto relacionado ao trabalho, seja acessando os manuais e documentos da organização, disponíveis na intranet, em *sites* da internet (autoaprendizagem) ou mesmo por observação, entre outras possibilidades (COELHO; MOURÃO, 2011). Ações informais de aprendizagem no trabalho não são planejadas pelos gestores da organização e, por isso mesmo, não geram custos onerosos tais como observado quando se planejam ações formais de TD&E.

Aprendizagem Organizacional informal tem valor significativo, por tratar-se de algo intangível que acontece no meio da organização. Muito da aprendizagem informal pode criar novas percepções sobre determinadas situações, mudando a abordagem e conseqüentemente melhorando a tomada de decisão, ou seja, gerando novas capacidades. Isso tudo mostra mais fonte de disseminação de conhecimento que pode ocorrer dentro da organização, não apenas o modo formal. Adiante, analisa-se o que as duas têm em comum e diferenças, a fim de provar que as duas formas de Aprendizagem Organizacional estão muito mais interligadas do que separadas.

### **2.2.3 Relações entre aprendizagem organizacional formal e informal: formas de aprendizagem**

A literatura normalmente tenta separar a aprendizagem formal da informal, mas o mais importante é identificar a sua integração. Antonello (2011) fez algumas considerações, entre elas, que não é possível definir tipos separados de aprendizagem formal da informal. Afirma também que nada sustenta esta divisão, pois o número de critérios para estabelecer a diferença é infundável. Isto, pois quase todas as situações de aprendizagem têm formalidades/informalidades e o equilíbrio entre elas varia significativamente de situação a situação.

Para Watkins e Marsick (1992) aprendizagem informal pode encontrar-se em processos formais de ensino. Os processos estão ligados na criação de conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; McGEE; PRUSAK, 2000) como: socialização (tácito-tácito), externalização (tácito-explícito), combinação (explícito-explícito) e internalização (explícito-tácito). Primeiramente, o conhecimento tácito é socializado, depois externalizado e combinado em novos caminhos para então ser internalizado, abrindo caminho para a geração permanente de inovações, o que, por sua vez, pode levar à conquista de vantagem competitiva sustentável.

Os processos formais e informais de aprendizagem podem pender para algum lado. A importância dada no 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 (ANTONELLO, 2011; FREITAS; BRANDÃO, 2006).

Para Watkins e Marsick (1992, p. 288), a aprendizagem informal pode ocorrer a partir de uma experiência formalmente estruturada, com base em atividades exclusivas para esse fim. Aprendizagem informal pode ser planejada ou não planejada, mas, normalmente, envolve algum grau de consciência que a pessoa está aprendendo.

Antonello (2011), em seu estudo sobre AO formal e informal, revelou evidências de que, as práticas do dia a dia de trabalho contribuem para o desenvolvimento de capacidades. Estabelecem um processo fundamental de compartilhar modelos mentais, valorizando a aprendizagem na ação/experiencial no processo de conversão e criação de conhecimento e na formação de capacidades transversais, tendo como pilares a indagação, a reflexão e o diálogo.

O conhecimento organizacional, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), tem como base a identificação do conhecimento tácito tratando-o como o elemento principal na criação do conhecimento organizacional. Esse entendimento deixa clara a dependência direta do conhecimento com as pessoas e, obviamente, com a ação humana, que envolve a criação de um ambiente organizacional favorável ao desenvolvimento de habilidades como autonomia, criatividade, compartilhamento e disponibilidade das informações. A criação do conhecimento nas organizações está conectada à habilidade da empresa em construir e propagar conhecimento, incorporando-o a sistemas, produtos e serviços e beneficiando-se. Para isso, há o componente mais básico e universal da organização que é o conhecimento humano (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Os processos formais desenhados pelas organizações não dão conta do que acontece na prática, na atividade diária do trabalhador, na qual a espontaneidade na busca de soluções para os problemas é fonte promissora para o aprendizado organizacional. Assim, a prática ganha importância, pois é fundamental para o entendimento do trabalho. Essas práticas em comum permitem às pessoas formarem redes sociais ao longo das quais o conhecimento sobre aquela prática, construído através de *atos de participação*, pode tanto passar rapidamente como ser assimilado rapidamente (BROWN; DUGUID, 2000).

Diante das ideias e questões vistas até aqui, Antonello (2011) apresentou uma abordagem da não separação dos processos de aprendizagem formal e informal, justificando que o mais importante é identificar a sua relação. Logo, 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 de aprendizagem, tanto formal quanto informal como consta no quadro 8.

Quadro 8 – Processo de aprendizagem – principais formas de aprendizagem utilizadas pelos gestores no desenvolvimento de capacidades

Categoria	Subcategoria
1. Experiência anterior e transferência extraprofissional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiência anterior: transferência de aprendizagem de ocupação/cargo anterior.</li> <li>2. Transferência de aprendizagem oriunda da educação formal anterior: trazer a teoria para a prática de cursos realizados no passado.</li> <li>3. Aprendizagem fora do trabalho: <i>lazer, hobby</i>, atividades, trabalho voluntário.</li> </ol>
2. Experienciar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exigências, tarefas e problemas complexos.</li> <li>2. Experiências amplas: que requerem múltiplas habilidades e compreensão global.</li> <li>3. Experiências multifacetadas: que requerem conexão entre diversas áreas de conhecimento.</li> <li>4. Atividades pioneiras e de inovação: experiências que envolvem o desenvolvimento de novas ideias ou abordagens.</li> <li>5. Experiências traumáticas: situações difíceis.</li> <li>6. Processos de mudanças organizacional: por exemplo, reestruturação, fusão.</li> </ol>
3. Reflexão	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reflexão sobre a ação: após atividade ou evento.</li> <li>2. Reflexão na ação: durante uma atividade ou evento.</li> <li>3. Reflexão em grupo/coletiva.</li> <li>4. Escrever um jornal reflexivo: diário de aprendizagem, anotações dispersas.</li> <li>5. Refletir sobre como os outros fazem as coisas.</li> <li>6. Questionamento: ser questionado ou questionar a si mesmo.</li> <li>7. Aprendizagem oriunda do fracasso: analisando o que foi errado e por que.</li> </ol>
4. Autoanálise	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Referindo-se à autoanálise e à autoavaliação.</li> </ol>
5. Observação-Modelos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Observação estruturada e crítica dos outros.</li> <li>2. Observação informal/causal dos outros.</li> <li>3. Usar um modelo de papel positivo: tentar fazer algo como alguém faz.</li> <li>4. Usar um modelo negativo de papel: esforço para não fazer como alguém faz.</li> </ol>
6. <i>Feedback</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Feedback</i> oriundo de sua equipe de trabalho.</li> <li>2. Crítica de pares de trabalho.</li> <li>3. Avaliação de desempenho (formal) por pares/colegas/superiores.</li> <li>4. Escuta eficiente: para o que é dito sobre o desempenho.</li> <li>5. <i>Feedback</i> oriundo de clientes ou de outros profissionais.</li> <li>6. Leitura da linguagem do corpo: como as pessoas reagem a você.</li> </ol>
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 a 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 - tutor - referindo-se à: mentor - orientador/conselheiro: ocupacional, para carreira, para vida pessoal; tutor/treinador - instrução/demonstração.</li> <li>2. Exercer o papel de mentor - tutor - referindo-se à ensinar: tutoria; intruir; 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/ treinamentos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Treinamento no trabalho.</li> <li>2. Rotação de funções e programa de <i>treinee</i>.</li> <li>3. Intensa aprendizagem/ intenso treinamento (muito além do mínimo para um desempenho competente).</li> <li>4. Multiplicação de treinamento/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/ explicações.</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: Adaptado de Antonello (2011, p. 232-233).

Este quadro está exposto nas categorias e subcategorias encontradas pelo estudo de Antonello (2011). Justifica-se de forma mais simples o que cada uma destas formas de processo de aprendizagem significa:

1. Experiência anterior e transferência extraprofissional: trata basicamente das experiências anteriores ao cargo exercido. Alguns bem-simples, como trabalhados em ONGs, a chegada dos filhos.
2. Experienciar: trata de ter participado de alguma forma por situações difíceis com problemas complexos e multifacetados, que forçaram a usar conhecimentos de diversas áreas.
3. Reflexão: esta parte mesmo sendo importante em qualquer forma de aprendizagem, está focada na própria reflexão, o autoquestionamento que contribui para novas capacidades.
4. Autoanálise: trata de quando fizemos nossa própria análise e identificamos nossas qualidades e defeitos. Reconhecer a própria capacidade de fazer as coisas.
5. Observação – Modelos: trata de quando observamos as atitudes de outras pessoas, e como ajudou a desenvolver as próprias capacidades.
6. *Feedback*: trata da importância de receber críticas tanto por superiores, quanto por pessoas do ambiente externo da empresa, mas sem se ofender e aceitar como transformador da aprendizagem.
7. Mudança de perspectiva: este item fala dos momentos em que somos forçados a mudar nossas perspectivas e com isso gerou novos pontos de vista, novos *insights* que de alguma forma gerou uma nova aprendizagem.
8. Mentoria (*mentoring*) e tutoria (*coaching*): trata de mentores não oficiais, mas alguém com quem se tinha desenvolvido uma relação de mentor não oficial, os conselhos que auxiliaram a desenvolver capacidades importantes. Atuar como tutor força a repensar sua própria prática, muda como você vê as coisas, exige manter-se atualizado; isso pode ser considerado uma forma de aprendizagem e desenvolvimento.
9. Interação e colaboração: traz a questão de quando colegas oportunizam conhecimentos e capacidades diferentes ao grupo. Outra forma que trata esse tópico é quando se dá atenção às pessoas fora da empresa, como clientes. É quando os membros compartilham e socializam o conhecimento.

10. Cursos e treinamentos: trata dos cursos como forma de melhor compreensão do trabalho a ser executado; não foi muito mencionado, mas também não deixou de estar presente como mais uma forma de adquirir novas capacidades.

11. Informal: está relacionada a prática e suas informalidades nos cursos de especialização. Nas relações sociais a presente troca de informações e reflexões gerará novas informações, contribuindo para a aprendizagem. Nos cursos de especialização, nas interações com os colegas, nas trocas de ideias, nos quais onde também há novas aprendizagens.

12. Aprendizagem pela articulação entre teoria e prática: trata dos trabalhos acadêmicos que de alguma forma contribuem nas experiências profissionais, que, ao fazerem ligações entre as duas, gerou capacidades que até antes eram difíceis de ser criadas.

Essas doze formas 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 existe um processo de articulação de dimensões formais e informais, bem como práticas de reflexão na ação, na dinâmica apropriação e 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 muitas situações (ANTONELLO, 2011).

Desta maneira percebe-se a existência da aprendizagem formal e informal. As duas podem ser classificadas como separadas, mas nada garante essa separação. Como visto até agora, nos processos formais de aprendizagem, existem formas de aprendizagem informal e/ou vice-versa. A abordagem nos leva a afirmar que as duas formas estão interligadas e uma complementando a outra. Mas não podemos descartar a ideia de que há situações que podem tender para um dos lados. Assim sendo, as duas formas contribuem no processo de aquisição de capacidades, capaz de ajudar no desempenho da organização, a qual se verifica agora com essa relação.

### 2.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO EMPRESARIAL

Os fatores que influenciam o desempenho da organização incluem as habilidades e capacidades individuais que advém do conhecimento adquirido de aprendizagem formal e informal. O desempenho organizacional depende da integração de todas as atividades, desde a formulação das estratégias, passando pelas ações até chegar aos resultados alcançados. O principal objetivo é apontar se a empresa está no caminho certo para atingir as metas estabelecidas (BOND et al., 2001).

Pretende-se, nesta parte, identificar um contexto da Aprendizagem Organizacional com a melhoria do desempenho da empresa. Os primeiros estudos sobre a Aprendizagem Organizacional surgiram em décadas passadas. Foi, porém, na década de 90 que esse campo se expandiu na teoria e na prática de gestão. Embora já estabelecida, a área apresenta ainda desafios para sua consolidação, entre eles a dificuldade de constatar empiricamente como um processo de aprendizagem ocorre, desafio que aumenta sobremaneira quando o sujeito desse processo é a organização (TAKAHASHI; FISCHER, 2010). Dentre os autores desta linha de estudo, destacam-se aqueles que estabelecem relações entre Aprendizagem Organizacional e capacidades. Em termos mais claros, o desempenho organizacional pode ser aumentado graças ao aumento da eficiência no desempenho individual de cada um dos trabalhadores (KIM, 1998).

A competência é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. A partir desse conceito, a noção de competência foi rapidamente ampliada para dar suporte a ferramentas de avaliação de desempenho individual e para orientar ações de desenvolvimento profissional (DUTRA, 2008).

O tema Aprendizagem Organizacional pode ser abordado como uma fonte ou criação de conhecimentos ou competências que geram vantagem para a empresa. A criação do conhecimento nas organizações está conectada à habilidade da empresa em construir e propagar conhecimento, incorporando-o a sistemas, produtos e serviços, beneficiando-se, para isso, do componente mais básico e universal da organização: o conhecimento humano (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Aprender, em termos individuais, significa adquirir capacidades de desempenho por envolvimento num processo contínuo de aprendizagem. Como tal, a aprendizagem não é apenas reprodução, mas e reformulação e renovação do conhecimento e das capacidades (BOERNER; MACHER; TEECE, 2001; ANTONELLO; RUAS, 2005).

Dessa maneira, a aprendizagem representa o processo pelo qual se adquire competência, enquanto a competência representa uma manifestação do que o indivíduo aprendeu (BORGES-ANDRADE et al., 2006). A aprendizagem é um tema consistente e profundo de um fenômeno complexo e dinâmico no processo de aprendizagem, no desenvolvimento de capacidades (ANTONELLO et al., 2011). Tanto a aprendizagem quanto a competência estão relacionadas ao conceito de mudança. E isso significa uma maior capacidade do indivíduo.

Essa capacidade geralmente é visualizada como uma nova forma de realizar tarefas, com mais qualidade e precisão (BORGES-ANDRADE et al., 2006). Isso contribui nos desafios e em mudanças enfrentados pelas empresas, dando suporte ao desempenho da organização.

Assim, uma organização consiste em uma combinação de regras, *insights* e princípios. As primeiras formulam o que se deve fazer e o que é permitido; as segundas representam o que se sabe e se entende (influência indireta), e as terceiras representam o que é e o que se deseja ser (valores). O conjunto representa o comportamento organizacional (o que se faz), que é exercitado através de práticas ligadas à competência (SWIERINGA; WIERDSMA, 1992).

Também é neste contexto, considerando a dimensão da Aprendizagem Organizacional e a formação de capacidades, que se valorizam cada vez mais as modalidades que favorecem a capacidade dos indivíduos, nas organizações, de produzirem seu próprio conhecimento, seja através da formação experiencial, seja através da aprendizagem na ação informal, por projetos, histórias de aprendizagem e outros modelos de autoformação (ANTONELLO; RUAS, 2005).

Diante do exposto, a principal ligação da aprendizagem com o desempenho organizacional está na capacidade do indivíduo ou nas capacidades individuais. Essas capacidades reformulam o pensamento das pessoas, tornando mais eficazes as tomadas de decisão. Logo, com maior poder de decisão teremos mais chance de dar desempenho maior para a organização.

Perante isto, pode-se julgar a aprendizagem como uma perspectiva diferenciada na organização, quando considerada um meio de ganhar desempenho organizacional. A teoria trazida por Antonello et al., (2011) apresentou algumas perspectivas sobre AO: perspectiva cognitiva e do conhecimento, perspectiva da tomada de decisão organizacional e da adaptação, perspectiva da teoria de sistemas, perspectiva cultural e perspectiva da aprendizagem na ação. Porém, a perspectiva que se destaca é à perspectiva

estratégica/gerencial e é dessa que se optou por entrar em detalhes, como se mostra seguir. Optou-se por esta perspectiva para o tema AO, pois, como demonstra a teoria, está diretamente relacionada com o desempenho organizacional.

### **2.3.1 Perspectiva gerencial/estratégica**

Anos recentes, as teorias de AO têm crescido de forma arrebatadora e diversas são as visões panorâmicas em muitos livros e artigos (EASTERBY-SMITH et al., 2001). E neste caso não é diferente; a ideia de Aprendizagem Organizacional, como perspectiva gerencial e estratégica, dá uma visão de que contribui para o desempenho da organização. O desempenho da organização de hoje é em função da aprendizagem de ontem, e o desempenho de amanhã é o resultado da aprendizagem de hoje. O desempenho da organização que utiliza a aprendizagem melhora uniformemente com o decorrer do tempo, uma vez que ela investe continuamente em aprendizagem; caso contrário, ela acaba sendo prejudicada (GUNS, 1998; MCGEE; PRUSAK, 2000).

Diante das perspectivas existentes na teoria, existe uma frequência maior na literatura sobre AO denominada Perspectiva da Estratégia Gerencial, que é fonte de heterogeneidade entre as organizações, criando a base para uma possível vantagem competitiva (ANTONELLO et al., 2011; LOIOLA et al., 2006). A aprendizagem não somente significa que uma organização aprende, mas que deve aprender mais rapidamente que outras, criando novas capacidades voltadas para o desempenho atual e futuro (FREITAS; BRANDÃO, 2006). Os seguidores desta abordagem acreditam que os gerentes têm o papel ativo e importante no processo de AO, criando um ambiente de aprendizagem dentro das organizações, identificando problemas e tomando decisões estratégicas (ANTONELLO et al., 2011).

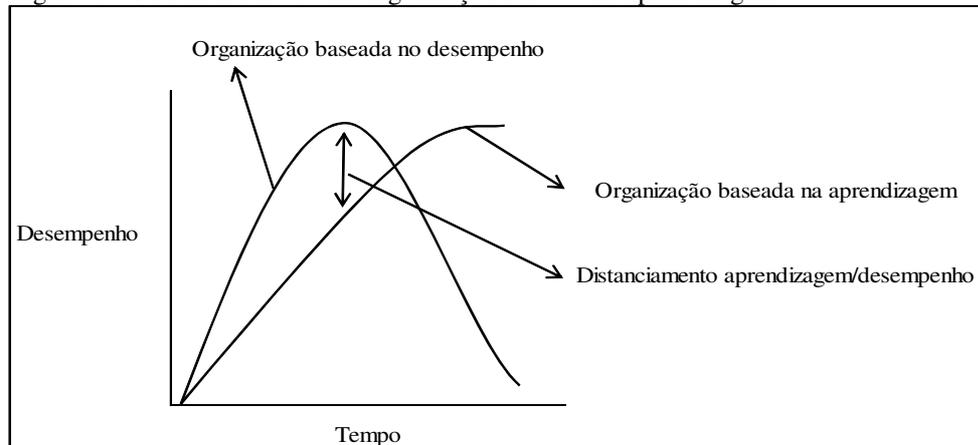
Diante do que foi dito acima as organizações aprendem, mas nem todas se fundamentam na aprendizagem. “Organizações baseadas na aprendizagem concentram-se em realizar melhor suas tarefas. Elas veem a aprendizagem como uma ótima maneira de melhorar o desempenho ao longo prazo.” (GUNS, 1998, p. 17).

Essa abordagem da AO, como uma ferramenta gerencial, é também trazida por Easterby-Smith et al (2001, apud ARORA, 2012), que afirma que esta abordagem implica uma regulamentação dos membros organizacionais, que trarão basicamente a produção e a reprodução de informações e conhecimento. A ênfase em estruturas e processos organizacionais, as expensas dos membros individuais, pode também ser vista como um

instrumento para controlar processos organizacionais. Ou seja, AO pode ser vista como uma ferramenta auxiliar para alinhar tanto o comportamento dos membros organizacionais como toda a organização.

A aprendizagem, segundo Guns (1998), deve ser aplicada com rapidez, pois ela age de forma realista, focalizando firmemente sua visão e respondendo de maneira mais rápida às mudanças setoriais do que a concorrência. Observamos a figura 4, que representa uma empresa que foca no desempenho e na aprendizagem.

Figura 4 – Os benefícios de uma organização baseada na aprendizagem



Fonte: Guns (1998, p. 19).

Percebe-se que a aprendizagem rápida aperfeiçoa e gerencia as equipes da empresa melhorando o desempenho (ODERICH, 2005). Isto lançado em uma organização torna-a líder em seu setor, porque ressalta a capacidade estratégica; fortalece a capacidade de mudança e melhora o desempenho da organização. Porém, se baseada apenas no desempenho, tem a tendência de cair com o tempo, pois não está pronta a mudanças. Se a organização for baseada na aprendizagem terá mais facilidade e rapidez para absorver esta mudança (GUNS, 1998). Assim, podemos dizer que a aprendizagem pode ser usada como ferramenta estratégica para melhoria de desempenho organizacional.

Portanto, a empresa que foca a aprendizagem como ferramenta estratégica tem grande chance de obter resultados satisfatórios. O instrumento mais importante na organização são as pessoas e quanto maior as suas capacidades individual maior será o seu desempenho (McCLELLAND; DAILEY, 1972) e, conseqüentemente, maior será a capacidade de atuação da organização. Mas a organização tem diversas áreas de atuação, uma delas é o gerenciamento de indicadores de desempenho, que será conceituado adiante.

Há a tendência de acreditar que a aprendizagem traz sempre benefícios para a organização, tais como: adaptação à mudança, redução do estresse, melhoria das decisões, aumento da eficiência no desempenho, diminuição dos erros organizacionais, ampliação do potencial de mudança do comportamento e, finalmente, aumento da eficácia da ação estratégica. Alguns autores, entretanto, questionam a ênfase dada aos aspectos positivos da aprendizagem, por admitirem que as mudanças comportamentais, cognitivas e afetivas podem levar ao conservadorismo, à incapacidade de pensar o todo e à adoção de condutas defensivas. Para superar esses aspectos negativos, há que se ter em mente a importância do desaprender (BASTOS, 2004).

Outro ponto importante é ressaltar, conforme Antonello e Godoy (2010), que não se pode afirmar que esta perspectiva sempre trará benefícios. Tem-se que observar de modo interpessoal, para a noção da neutralidade da meta, pois alguns grupos e perspectivas identificadas na literatura não abarcam satisfatoriamente todas estas condições expostas.

Diante do exposto o tema aprendizagem organizacional, tem fatores importantes para o desempenho organizacional. As relações das capacidades dos indivíduos estão diretamente relacionada ao desempenho organizacional.

## 2.4 INDICADORES DE DESEMPENHO

Os executivos, para conduzirem as organizações modernas em meio a um ambiente competitivo e complexo, precisam de indicadores de vários aspectos do ambiente e do desempenho organizacional. Caso não tenham, não haverá como manter excelência empresarial (KAPLAN; NORTON, 2003). O desafio de utilizar medidas e instrumentos de mensuração sempre foi um desafio para a humanidade.

Uma empresa que utiliza a informação precisa se estruturar ao redor de metas que definam os objetivos da organização. É necessário estabelecer um *feedback* organizado, visando que cada membro da organização possa exercer o controle, através da comparação entre as expectativas e os resultados efetivamente alcançados (DRUCKER, 2002).

Conhecer a verdadeira função do indicador de desempenho (ID) consiste no entendimento de seu significado institucional, bem como a visualização da amplitude de sua aplicação. A eficaz forma de gerenciamento de uma organização ocorre quando a empresa possui um sistema de medição de desempenho apoiada em indicadores associados aos objetivos relacionados. Para Rummler e Brache (1994), uma organização só pode ser maior do que a soma de suas partes, quando a organização é gerenciada.

Indicadores são definidos como funções que permitem a obtenção de dados sobre medidas relacionadas a um produto, processo, sistema ou uma grandeza ao longo do tempo. Quando esses indicadores estão organizados em uma construção bem-estruturada, tem-se um sistema de medição (MACEDO-SOARES, RATTON, 1999).

Em tempos de globalização e competitividade, os resultados têm de ser apresentados de forma inteligente. Assim, a organização precisa adotar indicadores, medidas confiáveis e objetivas, que permitam razoável grau de consonância quanto a sua interpretação e sejam provocadores de formação de opinião, tanto interna quanto externa. Kaplan e Norton (2003) afirmam que, se o desempenho não está sendo medido, ele não está sendo gerenciado. Se a empresa tem a intenção de se manter e prosperar na era da informação, deverá utilizar-se de um sistema de gestão e medida de desempenho derivado de suas estratégias.

A gestão eficiente está diretamente ligada aos processos empresariais, nos quais o sistema baseado em indicadores de desempenho transmitam as informações para os objetivos estratégicos. Muitas vezes, as razões de uma empresa apresentar desempenho melhor que outra, mesmo pertencendo ao mesmo setor de atividade e usufruindo de recursos iguais ou semelhantes, podem estar nas formas e nos padrões de seus modelos administrativos, no modo como são geridos os recursos e suas potencialidades, em síntese, no ambiente interno (REGINATO; GUERREIRO, 2011).

Indicadores de desempenho são instrumentos de medida capaz de mensurar e analisar os resultados obtidos em determinados períodos. Essa ferramenta pode ser analisada sob diversos aspectos, atendendo a diversas áreas da empresa ou de alguma forma de planejamento estratégico. Os ID têm papel fundamental de expressar, da forma mais transparente possível, uma determinada situação que se tem a intenção de avaliar. Os resultados esperados pelos indicadores estão em demonstrar, sob forma de medida, aquilo que está acontecendo, ou que se projeta para ser feito (FERNANDES, 2004).

As medidas ou indicadores de desempenho são considerados importantes por Lebas (1995), pois ela afirma que sem medição de desempenho não é possível o gerenciamento de uma organização. Sendo aqui a medição uma tarefa complexa de transformação da realidade em uma sequência de símbolos comunicáveis e representativos podem ser reproduzidos em circunstâncias similares. Mas, considerar uma medição importante, basta verificar os seus componentes necessários.

Avaliar o desempenho significa julgá-lo ou atribuir-lhe um conceito diante das expectativas preestabelecidas, ou seja, avaliar seu desempenho passa a ser um caminho para se tomar decisões corretas (CATELLI, 2006). É imprescindível que os gestores busquem

indicadores para avaliação de desempenho capaz de mensurar, com maior precisão, o gerenciamento dos negócios. A literatura destaca a importância dos indicadores de desempenho, ao focar pessoas e recursos na direção desejada. O desenvolvimento e a aplicação de um conjunto equilibrado de medidas propiciam o melhor uso das medidas existentes e que, ao ampliarem os sistemas de mensuração, provocam melhoria do desempenho na organização (KAPLAN; NORTON, 2003).

A vantagem competitiva pode ser a ocorrência de níveis de performance acima da média do mercado; em virtude das estratégias adotadas pelas empresas, é explicada de forma diferenciada por quatro correntes do pensamento sobre estratégia empresarial, as quais estão agrupadas em dois eixos de análise, sendo cada um composto por duas correntes (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Assim utilizar poucos instrumentos de medida pode ser insuficiente para abranger o desempenho e o dinamismo da intensa complexidade da vida organizacional, pois a inovação e a conseqüente mudança no ambiente dos negócios exigem medidas mais detalhadas e de importância relativa para fazer a diferença nas organizações. Destaca-se aqui a importância dos indicadores de desempenho na organização, como ferramenta-chave para o sucesso das empresas.

Verificou-se até aqui que os ID contribuem na gestão da organização. Portanto, o conceito de indicadores levados em consideração neste trabalho é uma ferramenta que serve de subsídio para a tomada de decisões corretas na organização. Servem não apenas como um histórico, mas como auxiliar no controle organizacional. Com as mais variadas formas de ID pretende-se entender, apenas de forma simplificada, para conseguir fazer a relação com o tema Aprendizagem Organizacional.

#### **2.4.1 Tipos de Indicadores de Desempenho**

Saber identificar o que deve ser medido e avaliado nas diversas atividades realizadas por uma empresa não é uma tarefa tão fácil, pois determinar quais medidas usar, depende da complexidade do processo que se deseja avaliar, da sua importância em relação às metas estabelecidas pela empresa e da expectativa de uso gerencial posterior desses dados (CALLADO et al., 2007).

Muitos trabalhos tentaram encontrar os critérios mais adequados para avaliar o desempenho. Essa tarefa é difícil, uma vez que esses critérios variam ao longo do tempo, de

setor para setor, de empresa para empresa, sendo muito difícil sua generalização. Assim toda tentativa de defini-los deve considerar as características específicas do setor e da organização (HOLANDA, 2007).

Existem muitos indicadores, logo, temos muitos enfoques que podem ser utilizados, com o objetivo de avaliar o desempenho de uma empresa; utilizar uma ferramenta que, de alguma forma, ajude ao analista a trabalhar com um conjunto de índices escolhidos por ele, na busca por dados que contribuam para tomada de decisão da empresa.

Segundo Oliveira, Perez Júnior e Silva (2009), antes da implantação dos indicadores de desempenho devem ser consideradas algumas características importantes como:

- a) consistência: que não conflita com nenhum outro indicador utilizado na empresa;
- b) confiabilidade: que transmita confiança e siga um padrão definido que não distorça os dados quando realizado da mesma forma;
- c) validade: mesmo sendo confiável, ela poderá não ser válida, se adotada de forma incorreta;
- d) relevância: que seja útil, não confrontar com outros indicadores nem ser insubstituível.

Segundo Slack (1997), não existe a possibilidade de reduzir a complexidade do desempenho de um negócio a um único indicador, há necessidade real de aplicar diversos indicadores para atingir os mais variados aspectos, nos quais a estratégia de negócio se realiza. É necessário também compreender que os indicadores devem interagir para que se constituam em instrumentos eficazes de gestão.

Kaplan e Norton (2003), então, consideram que nenhum indicador de desempenho isolado será capaz de prover uma clara representação da performance de uma organização, nem poderá focar todas as áreas relevantes ao mesmo tempo.

Os indicadores de desempenho constituem a métrica utilizada em todo sistema de medição. As alternativas são realmente muito variadas. As organizações devem selecionar e definir quais indicadores são mais adequados e eficazes em função do seu negócio. Assim, as empresas, se quiserem sobreviver e prosperar, devem utilizar algum sistema de gestão ou medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades (KAPLAN; NORTON, 2003). Diante dos autores, os indicadores de desempenho podem ter variados tipos, não se detendo apenas em uma ou outra forma.

Na administração dos negócios, uma abordagem financeira e quantitativa trouxe uma incrível variedade de instrumentos e ferramentas de mensuração. A necessidade de quantificar para analisar e comparar o desempenho sempre seguiu nas organizações. Para Morissete

(1977), indicador de desempenho é uma medida quantitativa, expressa em valor monetário, resultante das ações tomadas pelas empresas.

As medidas financeiras são valiosas para sintetizar os resultados econômicos imediatos de ações consumadas. Medidas financeiras indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e sua execução estão contribuindo com os resultados financeiros (KAPLAN; NORTON, 2003).

Para medir o desempenho estratégico das organizações, é necessário que os gestores busquem indicadores para aperfeiçoar as metas empresariais, alcançando os resultados desejados. Nesse sentido, de um modo geral, as empresas baseavam-se apenas em demonstrativos contábeis comuns, fornecidos pela contabilidade financeira, para avaliar o desempenho empresarial (REZENDE et al., 2011).

Os instrumentos contábeis e financeiros deixaram de ser as únicas alternativas de mensuração; ao longo do tempo foram criadas medidas colaterais de desempenho na organização, por exemplo, o controle orçamentário, retorno sobre o capital investido além de outras medidas que dispusessem de dados para verificar o sucesso na organização. Banker et al (2000) definem que as medidas não financeiras são os melhores indicadores de medidas de desempenho futuro do que as medidas financeiras, uma vez que as medidas não financeiras auxiliam os gestores a focarem suas ações em perspectivas de longo prazo.

Entretanto, atualmente, a tomada de decisões envolve um maior número de variáveis, exigindo grande preocupação dos gestores com indicadores, como: satisfação de clientes, qualidade dos produtos, participação no mercado, retenção de clientes, fidelidade dos clientes, inovação, habilidades estratégicas, entre outros.

Em contrapartida, Kaplan e Norton (2003) afirmam que os indicadores financeiros são inadequados para orientar e avaliar a trajetória da empresa em um ambiente competitivo, pois são indicadores de ocorrência. Eles contam parte, mas não toda a história das ações passadas, bem como não fornecem orientações adequadas para as ações, que devem ser realizadas hoje e amanhã para criar valor financeiro futuro.

Os indicadores gerenciais estão diretamente ligados à disponibilidade, ao acesso, registro, à qualidade da informação e ao envolvimento de todos na organização. O uso da informação para controle e avaliação dos resultados, no final de cada processo, associado à autonomia dada aos funcionários para a tomada de decisões, com base no uso de ferramentas gerenciais, gera agilidade no processo produtivo. Isso através da solução rápida de problemas e comparações de resultado, podendo modificar ou confirmar os objetivos e os recursos empregados ao longo do processo. Desse modo, as ferramentas gerenciais aliadas à

informação passam a ser parte integrante do processo de administração estratégica (PONGELUPPE, 2002).

O objetivo de controles gerenciais, na forma de métodos e sistemas de custeio, evidenciou que é fornecer dados para o estabelecimento de padrões, orçamentos e outras formas de previsão e, em uma etapa posterior, acompanhar o que de fato aconteceu, a fim de comparar isso com os valores previamente estabelecidos (MARTINS, 2003).

Esse tipo de indicador pode estar alocado em qualquer parte da empresa, ajudando na gestão empresarial. Um modelo de gestão pode ser visto como um conjunto de princípios, nem sempre formalizados, contemplados por meio da observância dos instrumentos de gestão. Constitui um conjunto de crenças e valores a respeito da maneira como administrar uma empresa, e decorre de uma série de diretrizes que impactam os subsistemas e o sistema organizacional. Estas diretrizes mostram se a empresa tem ou não planejamento e controle (REGINATO; GUERREIRO, 2011).

Como indicadores, a contabilidade gerencial abarca as práticas gerenciais utilizadas para gerar informações aos gestores de todos os níveis hierárquicos, a fim de tomarem decisões e controlarem os resultados, sejam envolvidos por sistemas de custeio, sistemas de avaliação de desempenho ou por outras práticas que a empresa venha a adotar (REGINATO; GUERREIRO, 2011)

Não há um sistema de controle gerencial que possa ser aplicado, igualmente, em todas as organizações e em todas as circunstâncias. Isso dependerá da necessidade de cada organização para um determinado momento (OTLEY, 1980). Logo, o importante não é a quantidade de índices, mas um conjunto de índices que permita conhecer a situação da empresa, segundo o grau de profundidade desejada pela análise (MATARAZZO, 2010). O mais importante nestas ferramentas de mensuração é permitir que o desempenho seja amplo e profundamente analisada e as ações corretivas sejam tomadas quando necessário.

Coube neste capítulo, não entrar em detalhes mais “robustos” sobre os indicadores de desempenho, mas de revelar a sua importância nas organizações e sua relação com a Aprendizagem Organizacional. Além de sua capacidade de gerar dados que orientam os gestores, é uma fonte de dados e informações que, se não interpretadas corretamente, pode distorcer os resultados esperados. Logo, podemos inferir que esses relatórios gerenciais refletem diretamente na tomada de decisões do gestor. Mas cabe lembrar que a capacidade de interpretação e a tomada de decisões estão nas capacidades individuais geradas por alguma forma de aprendizagem.

## 2.4.2 Indicadores no contexto da tomada de decisões

A decisão organizacional faz parte do campo mais amplo sobre estudos organizacionais. (MILLER et al., 2004). O processo de tomada de decisão envolve situações, nas quais nem sempre se consegue sucesso nos objetivos desejados, em virtude da falta de clareza e compreensão das metas, de informações insuficientes dos gestores para a escolha do melhor caminho a seguir. Uma tomada de decisão pode ser considerada como o processo de identificação de um problema ou de uma oportunidade e a seleção de uma linha de ação para resolvê-la (LACHTERMACHER, 2009). Ou seja, a tomada de decisão é crucial para entender como e porque as organizações chegam a ser o que são e para controlar quem as conduziu a essa fase (MILLER et al., 2004).

Tomada de decisão é um processo encadeado que se apoia em aspectos cognitivos de coleta de dados, análise e julgamento. Recomenda que se deve identificar os componentes da decisão para entender o julgamento organizacional (BAZERMAN, 2004). As etapas para um processo racional seriam: definição do problema de maneira clara e explícita, identificar os critérios diferentes e sua importância relativa; ponderar os critérios; gerar alternativas ou cursos de ação; classificar as alternativas segundo critérios identificados e identificar a solução otimizante. Estas etapas nada têm de especial, pois todo modelo racional é baseado em um conjunto de premissas que determinam como a decisão será tomada.

Alguns fatores, conforme Lachtermacher (2009), também podem afetar as decisões, seja o tempo disponível para a tomada de decisão, a importância da decisão, o ambiente, a certeza ou incerteza do risco, sejam os agentes decisórios e o conflito de interesses. Assim, pode-se dizer que existe mais de um jeito de tomar decisões, vai depender de cada situação em o que decisor se encontre.

Na organização existem diversos processos decisórios, entre eles está a utilização de indicadores de desempenho. Os responsáveis pela organização têm o encargo de tomar decisões. Há a situação em que essas decisões são tomadas a partir de procedimentos, normas, rotina, porém eles têm a faculdade de decidir independentemente no processo decisório (SIMON, 1970).

A tomada de decisão dentro do âmbito empresarial consiste nas opções que melhor se enquadrem nos dos interesses dentre as diferentes possíveis ações disponíveis. Estabelecer critérios de medição e monitorar constantemente o ambiente empresarial, tanto interna quanto externamente, podem ser fatores de aumento da “sobrevivência” das empresas. Verificou-se na teoria a classificação de tomada de decisão segundo Lachtermacher (2009):

1. pelo nível hierárquico dentro da empresa/organização:
  - estratégico: decisões tomadas pela alta administração;
  - gerencial: decisões tomadas pela gerência intermediária de uma organização;
  - operacional: as decisões são tomadas pelos gerentes ou coordenadores operacionais de uma empresa;
2. pelo tipo de informação disponível:
  - estruturada: consiste em fatores relevantes ao processo conhecido;
  - semiestruturada: consiste em fatores do processo não conhecido;
  - não estruturada: consiste em nenhum fator conhecido do processo;
3. pelo número de decisores:
  - decisão individual;
  - decisão em grupo.

Pode-se inferir, neste contexto, que as informações estruturadas podem ser relatórios de indicadores de desempenho. A utilização desses indicadores podem ser úteis na tomada de decisões.

Lebas (1995) afirma que os dados geralmente retratam o passado e somente se tornam informação quando são utilizados no processo de tomada de decisão ou quando são transformados em parâmetros para serem utilizados no processo. Neely et al (1996) definem o indicador de desempenho como sendo um meio utilizado para quantificar a eficiência e/ou a eficácia de uma tomada de decisão pela empresa. Um indicador de desempenho, portanto, permite que as organizações saibam o que estão fazendo e quais os resultados de suas operações. Porém vale ressaltar que não basta ter indicadores de desempenho, se não tiver a capacidade de interpretá-los. Se observarmos os indicadores como pressupostos para tomada de decisão, as decisões sofrerão alterações. O comportamento é flexível apenas dentro dos limites fixados por esses pressupostos (SIMON, 1979).

As decisões podem ser programadas; isso significa que decisões operacionais podem ser tomadas seguramente por subordinados. É provável que seja um comportamento de escolhas racionais. Não há diferença entre a forma e maneira como a decisão é realmente tomada. Em contrapartida, as decisões não programadas não seguem um mesmo raciocínio. Portanto, é um desafio para os administradores, a inexistência de um caminho composto por passos a serem seguidos para a tomada de decisões. Essas decisões são de grande importância, pois podem direcionar ações futuras, e, visto que o futuro é incerto, as consequências podem ser implicações sérias para os administradores (MILLER et al., 2004).

Um sistema de medição de desempenho funciona como um painel de controle para a organização. Existe também uma abordagem para a tomada de decisão, que trata da decisão inteligente, com base nas interações, interpretações de significados de indivíduos, que relatam como e porque agiram de determinada maneira. Decisões consistem na análise de narrativas, na interpretação de ações e na identificação de significados, que são articulados pela pessoa (KIM, 1998; MILLER et al., 2004).

Como mencionado nos capítulos anteriores, as decisões podem ser influenciadas pelas capacidades adquiridos na vida pessoal. Os treinamentos (Aprendizagem formal) podem proporcionar fatos necessários para tomar decisões, fornecendo um sistema de referências que oriente seu pensamento, doutrinando seus valores que irão guiar as decisões a serem tomadas (SIMON, 1979). Ainda assim encontra-se dificuldade de perfeição nas decisões, pois nossa mente é limitada.

Segundo Simon (1979), o comportamento não alcança a racionalidade objetiva, por pelo menos em três diferentes aspectos:

- a) a racionalidade requer conhecimento completo e antecipado das consequências de sua decisão. Na prática esse conhecimento é sempre fragmentado;
- b) as consequências pertencem ao futuro, e a imaginação deve suprir a falta de experiência a dar significados, embora só possam ser imperfeitos;
- c) a racionalidade pressupõe uma opção entre os possíveis comportamentos alternativos. No comportamento real apenas uma opção é feita e levada em consideração.

Para que se possa determinar se uma decisão é tomada como correta, deve se compará-la diretamente com as experiências, com os fatos, ou verificar através do raciocínio lógico outras proposições que possam ser utilizadas (SIMON, 1979). Indicadores de desempenho são fornecedores de dados e informações para a tomada de decisão. Esses dados são definidos como uma coleção de pontos e números enquanto que a informação é o resultado da conversão dos dados, de forma que esses possam ser utilizados para a tomada de decisão (KAYADOS, 1991).

Portanto, indicadores de desempenho podem ser fundamentais na tomada de decisão. Porém, não é a única ferramenta de apoio, pois indicadores fornecem dados numéricos de históricos passados. Isso nos leva a identificar que outros conhecimentos e habilidades interferem na tomada de decisão final. Fatores, como capacidades adquiridas na vida profissional e acadêmica conjuntamente com indicadores torna uma contribuição significativa no desempenho organizacional.

## 2.5 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E INDICADORES DE DESEMPENHO

As organizações têm de acompanhar as tendências de mercado e desenvolver inovações para garantir competitividade. A Aprendizagem Organizacional e a tomada de decisões dentro da organização devem ser baseadas em informações confiáveis e concisas, ou seja, utilizar indicadores de desempenho, que serão avaliados por conhecimentos adquiridos de alguma forma, para a melhor tomada de decisão. Nesta presente seção serão apresentadas as relações entre Aprendizagem Organizacional e indicadores de desempenho. Conforme apontado por diversos autores de livros e artigos, alguns aqui citados, dentro de suas respectivas concepções. A aplicação de sistemas de indicadores de desempenho é de fundamental importância em vários campos de atividade empresarial, como qualidade, finanças e estratégia, entre outros.

Dessa maneira, conforme a literatura atualmente, pela concorrência em larga escala, as empresas perderam de vista a vantagem competitiva em sua luta pela diversificação e pelo crescimento. Para isso, se faz necessário que elas se situem em uma visão ampla de planejamento estratégico, para sobressair no âmbito empresarial, auxiliando os tomadores de decisão para programarem sistemas gerenciais bem-sucedidos. Logo, a busca por melhores formas de interpretação de indicadores de desempenho pode ser um diferencial que a empresa oferece. Assim, a Aprendizagem Organizacional pode influenciar positivamente na hora de interpretar os indicadores de desempenho da organização.

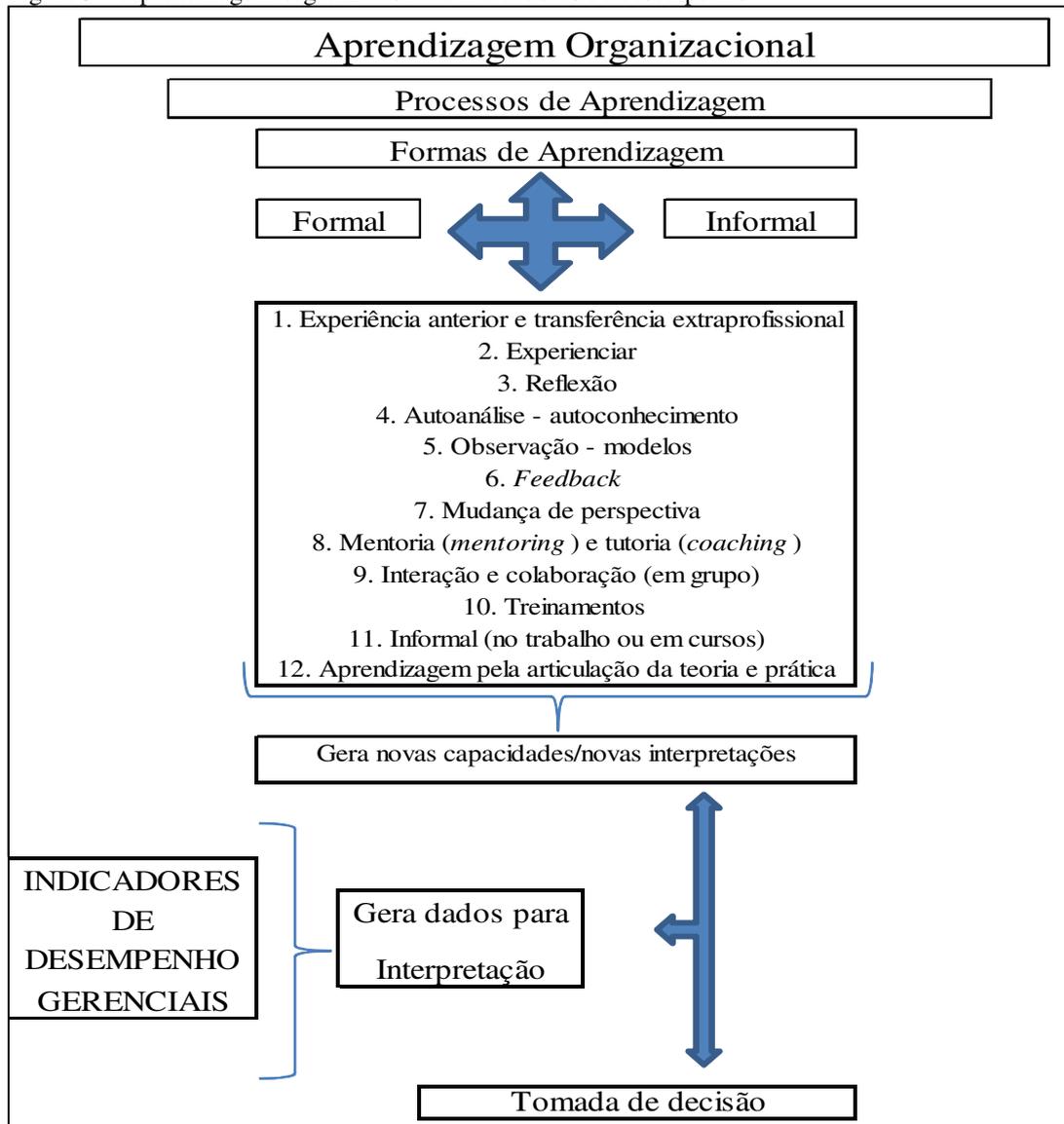
O aprendizado é a aquisição de novas capacidades e perspectivas e não aquisição de fatos novos. Uma organização se beneficia quando o aprendizado individual torna a pessoa capaz de fazer coisas novas, pensar sobre coisas novas, que possam ser transformadas em ações relevantes para a organização (McGEE; PRUSAK, 2000).

O conhecimento pode manifestar-se numa variedade de formas, incluindo alterações nas cognições, rotinas e comportamentos (ARGOTE, 2011). O termo *competência* tem sido, ao mesmo tempo, um dos mais empregados na administração contemporânea. Sua apropriação no mundo empresarial, assim como no ambiente acadêmico, tem sido marcado por diferentes conceitos e dimensões. As capacidades individuais exercem um papel importante nas funções organizacionais, tanto na organização como um todo quanto em funções individuais (RUAS, 2001).

Ao tratar de capacidades, logo se pode relacionar com a capacidade do indivíduo. Toda e qualquer capacidade está relacionada a alguma forma de aprendizagem. Essa capacidade pode ser utilizada no dia a dia no trabalho. A análise dos relatórios de indicadores

de desempenho fazem parte da rotina de alguns funcionários nas empresas. Assim, se juntarmos as ideias apresentadas até aqui pode-se verificar na figura 5 a ligação entre AO e ID. Essa estrutura é apenas teórica, o que nos leva a entender um pouco melhor este fio condutor.

Figura 5 – Aprendizagem organizacional e indicadores de desempenho



Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Com o intuito de expor a figura 5 e apresentar a forma que se chegou a essa estrutura teórica, pretende-se agora explicar cada parte que compõe e seus respectivos autores que embasaram o contexto.

Aprendizagem Organizacional é significativa, mas extensa no sentido conceitual; porém, ela é acessível desde que se mostre o foco do estudo a seguir (GARVIN, 1993; ANTONELLO, 2005; ANTONELLO et al., 2011). Neste trabalho a linha escolhida é que a

aprendizagem parte do indivíduo e segue para a organização. Se todos os funcionários estão engajados em aprender e forem estimulados pela organização, a consequência é um desempenho organizacional superior (DIBELLA; NEVIS, 1999; RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005). O tema Aprendizagem Organizacional na figura 5 é visto como um processo que identifica e corrige os erros, no sentido da melhoria constante, e a capacidade do indivíduo está nas suas capacidades adquiridas no processo de aprendizagem (ARGYRIS, 1992; RUAS, 2005; ANTONELLO, 2011). Significa um processo de aperfeiçoar as ações pelo melhor conhecimento e compreensão (FIOL; LYLES, 1985; RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005). Logo, entender os processos de Aprendizagem Organizacional pode ser uma fonte de evolução organizacional (LOIOLA; NÉRIS; BASTOS, 2006).

Os processos de aprendizagem, conforme Ferreira (2009), podem ser analisados a partir de diferentes perspectivas, sendo considerado uma das funções mentais mais importantes em humanos. Alguns eventos que produzem um incidente de aprendizagem são externos, e mais facilmente observáveis. Porém, muitos eventos da aprendizagem são internos, inferidos por observações feitas externamente. A socialização do conhecimento ocorre por processos formais e informais ao longo do trabalho (LOIOLA; NÉRIS; BASTOS, 2006). Os processos de aprendizagem particularmente respondem a questões: o que e como foi aprendido. Assim, estudo feito por Antonello (2010) demonstrou as principais formas de aprendizagem utilizadas pelos gestores no desenvolvimento de capacidades, e que foram nomeadas, como: experiência anterior, experienciar, reflexão, autoanálise, observação, *feedback*, mudança de perspectiva, mentoria e tutoria, interação e colaboração, treinamento informal e aprendizagem pela articulação da teoria e prática.

A Aprendizagem Organizacional formal pode ser definida como um desenvolvimento formal: cursos de especialização, seminários, entre outros (DUTRA, 2001; BORGES-ANDRADE et al., 2006; ANTONELLO, 2011). Esta forma de aprendizagem tem como missão desenvolver o aprendizado que provoque impacto nas decisões do indivíduo, refletindo no desempenho da organização (SIMON, 1979; McGEE, PRUSAK, 2000; BORGES-ANDRADE et al., 2006). Já a aprendizagem informal trata de pequenas comunidades que se formam de modo informal, que se utilizam de trocas de ideias e conhecimentos, afim de resolverem problemas em comum (SCHUGURENSKY, 2000; ANTONELLO; RUAS, 2005). Trata da busca do conhecimento fora dos estabelecimentos convencionais de ensino, sem planejamento, mas que de alguma forma se tornou conhecimento (LIVINGSTONE, 1999; FREITAS; BRANDÃO, 2006; COELHO; MOURÃO, 2011).

A Aprendizagem Organizacional é um processo contínuo de apropriação e criação de conhecimentos novos em níveis individuais, coletivos e organizacionais num contexto organizacional, voltado para o desenvolvimento de capacidades gerenciais, que podem ser consideradas conhecimentos, habilidades e atitudes (KIM, 1998; EBOLI, 2002; RUAS; ANTONELLO, 2005; FREITAS; BRANDÃO, 2006). O desenvolvimento de capacidades ocorre por meio da aprendizagem; parece fundamental para as organizações o desenvolvimento de mecanismos para ampliar a capacidade e a velocidade de aprendizagem de seus empregados (FREITAS; BRANDÃO, 2006; DUTRA, 2008).

Nesse sentido, tem-se que estar ciente de que as formas de aprendizagem na criação de capacidades não serão absolutas. Ou seja, é preciso observar de modo interpessoal, para a noção da neutralidade da meta, pois nem toda situação de aprendizagem ocorre satisfatoriamente na aprendizagem individual (ANTONELLO; GODOY, 2010). Essa questão da neutralidade da meta está relacionada ao fato de que não devemos observar somente o lado positivo da aprendizagem, mas verificar também as partes negativas. Segundo Antonello e Godoy (2010), é muito frequente fazer relação positiva ao tema AO, pela definição de aprendizagem ou por sua operacionalização; e isto trivializa o conceito de Aprendizagem Organizacional.

Considerando que as capacidades individuais são melhoradas pela Aprendizagem Organizacional, tem-se uma capacidade maior de utilização e interpretação de dados gerenciais. Pois, segundo Daft e Weick (1984), a interpretação é um processo pelo qual é dado sentido à informação. A decisão pode ser tomada a partir de informações estruturadas, ou seja, relatórios de indicadores de desempenho (LACHTERMACHER, 2009).

Indicadores de desempenho são válidos, pois trazem fatos precisos sobre a organização e seu ambiente (KAPLAN; NORTON, 2003; CALLADO et al., 2007). Mas dados não são suficientes. Dados se transformam em informação até que as relações entre os vários fatos e suas implicações para a organização e os indivíduos sejam descobertos; tornem-se visíveis e explícitos. No momento em que se possui tantos dados válidos quanto uma compreensão das relações entre esses dados, podemos então afirmar que possuímos alguma coisa que se assemelha à informação (McGEE; PRUSAK, 2000).

Para que se possa determinar se uma decisão é tomada como correta, deve-se compará-la diretamente com as experiências, com os fatos, ou verificar através do raciocínio lógico e de outras proposições que possam ser utilizadas (SIMON, 1979). Indicadores de desempenho são fornecedores de dados e informações para a tomada de decisão; esses dados são definidos como uma coleção de pontos e números, enquanto a informação é o resultado da

conversão dos dados de forma que possam ser utilizados para a tomada de decisão (KAYADOS, 1991).

O conceito de desempenho pode estar associado à noção de competência profissional, visto que compreende não apenas os resultados atingidos pelas pessoas em um contexto produtivo, mas também o comportamento utilizado por elas para alcançar tais resultados (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; BRANDÃO et al., 2008). O desempenho organizacional pode ser aumentado pela eficiência no desempenho individual de cada um dos trabalhadores (KIM, 1998). Empresas que focam a aprendizagem como ferramenta estratégica podem se surpreender com os resultados que ela pode trazer (GUNS, 1998; ANTONELLO et al., 2011).

Em consonância com o que foi dito acima, que teve como base a teoria, a ligação principal do tema Aprendizagem Organizacional e Indicadores de desempenho podem ser as capacidades dos indivíduos que contribuem na tomada de decisão. Isso acontece, pois com a Aprendizagem Organizacional é possível aperfeiçoar a capacidade do indivíduo (RUAS, 2008). Com essa capacidade mais aguçada, pressupõem-se que há a possibilidade de maior habilidade na interpretação e utilização dos indicadores de desempenho, os quais são fundamentais na gestão das organizações (SIMON, 1979; KAPLAN; NORTON, 2003). Logo, a consequência poderá ser bons resultados.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, trataremos de abordar os elementos necessários para a realização da pesquisa. O objetivo será coletar os dados essenciais para o trabalho proposto, com a intenção de estudar como os processos de Aprendizagem Organizacional, formal e informal, contribuem para a interpretação e o uso de indicadores de desempenho para a tomada de decisão, gerando ou não vantagem competitiva.

Conceitos básicos são importantes nesta etapa do projeto; logo, Silva e Menezes (2005) destacam que é importante deixar claro como será executada a pesquisa e o desenho metodológico que se pretende adotar, a fim de que os fundamentos da pesquisa sejam observados com o maior critério possível, de maneira a contemplar as singularidades do objeto estudado.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Dentre as diversas metodologias presentes em estudos acadêmicos, pretende-se utilizar a metodologia de estudo de caso. Pois se tem a intenção de verificar qualitativamente os dados, explorando de forma mais profunda a pesquisa. Este método permite também responder a perguntas: “como” e “porque” (YIN, 2010).

A evidência de estudo de caso é o comportamento dos humanos. Isso pode proporcionar *insights* importantes sobre esses assuntos e eventos. Podem também fornecer outras fontes relevantes de evidência (YIN, 2010). O estudo tem a intenção de verificar algo despercebido dentro da organização e que, neste caso, é a capacidade de percepção dos entrevistados, advinda de formas de aprendizagem, diante de relatórios gerenciais que contribuem na tomada de decisão. Esta resulta no desempenho da empresa, e isso só é possível com as entrevistas pessoais.

O método qualitativo procura analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do ser humano. Fornece uma análise mais detalhada sobre investigações, atitudes, comportamento, entre outros (LAKATOS; MARCONI, 2011). Este tipo de estudo pode descrever a complexidade de determinado problema, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, podendo contribuir no processo de mudança de determinado grupo (DIEHL; TATIM 2004). Neste tipo de pesquisa, o pesquisador tem liberdade de escolha do método e da teoria para a realização do trabalho, porém exige-se se um mínimo de estruturação, de embasamento teórico para não perder o

contexto geral (LAKATOS; MARCONI, 2011). Nesse sentido, o estudo será capaz de avaliar aspectos despercebidos dentro do contexto organizacional, além da liberdade de avaliação.

Estudos de caso possuem algumas características, segundo Diehl (2004), aos estudos qualitativos que são:

- a) os dados são coletados preferencialmente nos contextos em que os fenômenos são construídos;
- b) a análise é desenvolvida no decorrer do processo do levantamento deles;
- c) os estudos apresentam enfoque na compreensão dos significados dos próprios sujeitos e de outras referências na literatura;
- d) a teoria é construída por meio de análise dos dados empíricos para posteriormente ser aperfeiçoada com a leitura dos outros autores, mas podem partir de categorias preexistentes.

Dentro deste contexto dos estudos de caso, temos de estar cientes de que a pesquisa consiste em ser exploratória e tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ao construir as hipóteses. Na maioria dos casos, envolve o levantamento bibliográfico, a realização de entrevistas com pessoas que possuem experiência prática com o problema pesquisado e a análise de exemplos que estimulem a compreensão (DIEHL, 2004). Para isso serão utilizadas as entrevistas com os participantes das situações propostas.

Logo, o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências sociais. Consiste no estudo profundo de um ou poucos objetos, de maneira detalhada (GIL, 2010). Três condições para utilizar este método são apresentadas por Yin (2010):

- a) o tipo de questão de pesquisa proposto;
- b) a extensão do controle que um investigador tem sobre os eventos comportamentais reais;
- c) o grau de enfoque sobre eventos contemporâneos em oposição aos eventos históricos.

Assim, pode-se afirmar que o estudo de caso é primeiramente uma investigação empírica que averigua um fenômeno em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. Em seguida, o estudo de caso enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse, múltiplas fontes de evidência. Beneficia-se do desenvolvimento das teorias para orientar a coleta e análise dos dados (YIN, 2010).

Uma das formas para a orientação é o protocolo que serve de documento para tratar de todas as decisões que foram tomadas ao longo da pesquisa. Esclarece os procedimentos a serem adotados na coleta de dados todas as etapas do estudo de caso. Ele pode ser dividido em:

- a) dados de identificação: dados da pesquisa;
- b) introdução: relevância teórica, justificativa e beneficiários;
- c) trabalho de campo: definição da organização e pesquisados;
- d) questões específicas: as perguntas a serem realizadas para a coleta de dados (GIL, 2010).

O estudo de caso múltiplo é considerado mais vigoroso e, por esta razão, visto como mais robusto. Pois, segundo Yin (2010), as chances de realizar um bom trabalho são maiores do que o estudo de caso único. Seguindo essa linha de estudo, nota-se que a avaliação de mais de uma empresa pode ser uma contribuição ainda maior.

Desta maneira, para o desenvolvimento deste trabalho, optou-se por utilizar como método de pesquisa o estudo de caso múltiplo holístico, por se tratar de uma pesquisa que procura estudar fenômenos não claros em empresas do mesmo setor, ou seja, uma única análise em cada empresa (YIN, 2010). Neste caso, empresas produtoras de maçã do Município de Vacaria. Cada empresa trará o resultado de estudo único e individual. Os resultados serão caso único, individual, mas as relações destes resultados serão avaliadas em conjunto.

### 3.2 ORGANIZAÇÕES E INDIVÍDUOS DO ESTUDO

Face à economia emergente, as empresas do agronegócio ganharam espaço no Brasil. As empresas deste ramo têm aprimorado a sua gestão. A maneira como têm incorporado às práticas de gestão industrial, comercial, tipicamente urbana, demonstra uma área para muitos estudos. Isso leva a separar organizações agroindustriais das denominadas empresas rurais. Logo, o campo de estudo desta pesquisa envolve empresas no ramo agroindustrial, mais especificamente, produtoras de maçã. Por empresa agroindustrial compreende-se aqui a unidade produtiva que transforma o produto agropecuário natural ou manufaturado para sua utilização intermediária ou final (PEREIRA, 1996). Notadamente, as empresas rurais estão associadas à exploração específica sobre atividades agrícolas, pecuárias ou extrativistas.

As empresas do estudo foram às empresas produtoras de maçã, situadas no Município de Vacaria, no Estado do Rio Grande do Sul. De maneira geral, para justificar a

seleção por essas empresas e a relação com a utilização de indicadores de desempenho, as empresas agroindustriais apresentam as seguintes características em relação ao seu controle gerencial: as pequenas empresas utilizam uma forma mais simples para registrar os serviços efetuados e outros lançamentos, como relatórios feitos manualmente; as médias empresas apresentam registros mais elaborados, com quase todas as transações efetuadas; utilizam o livro diário, registros separados e mais claros do desempenho; as grandes empresas possuem gama mais completa e registros minuciosos para controlar suas atividades. Assim, de qualquer maneira elas utilizam indicadores de desempenho, e isso garante a nossa relação com tema Aprendizagem Organizacional e Indicadores de Desempenho.

Justificando a escolha em empresas de maçã deste município, seguem alguns dados que demonstram o grande valor agregado, e a sua representatividade conforme consta na tabela 1. Sendo assim, se tornam importantes as empresas deste ramo no Município de Vacaria.

Tabela 1 – Maçã – Evolução da Cultura no Rio Grande do Sul

Ano	Área			Produção			Câmaras Frias		
	RS	Vacaria		RS	Vacaria		RS	Vacaria	
			% Ton.			% Ton.			% Ton.
2011	14767,69	7092,47	48	422.766	227.262	54	362.199	237.250	66
2010	14917,80	6854,84	46	476.035	248.330	52	344.452	234.350	68
2009	14993,07	6697,80	45	438.452	236.334	54	333.965	228.270	68
2008	14372,77	6396,38	45	393.674	215.829	55	309.440	214.270	69
Anterior									

Fonte: Agapomi – Associação Gaúcha dos Produtores de Maçã.

O Município de Vacaria representa mais da metade de área plantada, produção e capacidade de armazenagem em relação ao Estado do Rio Grande do Sul. Como demonstra a tabela acima, vem crescendo proporcionalmente ao desenvolvimento da produção do estado. Continuando assim as empresas representam grande valor econômico. Neste quadro 9 as empresas de maçã de Vacaria são referência em produção agroindustrial.

Quadro 9 – Produção de maçã no Rio Grande do Sul – Safra 2011/2012

Município	Gala e Clones	Fuji e Clones	EVA	Outras	Total	Safra 10/2011	
	t	t	t	t	t	t	Varição 2011/2012
Vacaria	169.797	67.848	-	15.749	253.394	227.262	11,50
Caxias do Sul	34.296	18.869	3.366	232	56.763	46.271	22,68
Bom Jesus	20.686	28.696	-	1.215	50.597	36.876	37,21
Muitos Capões	20.216	7.049	-	2.217	29.482	23.469	25,62
Outros Municípios							
Total da Safra 11/2012	302.697	149.186	10.125	21.001	483.009	422.766	14,15
Participação Varietal (%)	62,67	30,89	2,10	4,35	100,00	-	-
Total da Safra 2010/2011	275.496	117.512	9.01	20.748	422.766	-	-
Varição da Safra 10/2011	9,87	26,95	12,38	1,22	14,25	-	-

Fonte: Agapomi/Emater.

O Município demonstra, na sua última safra, estar em primeiro lugar na produção de maçã dentro do Estado do Rio Grande do Sul. Com sua capacidade de produção em grande escala, deixa evidente que as empresas de Vacaria têm ampla participação econômica no agronegócio.

Com esses dados, pode-se inferir que estas empresas podem ser consideradas de grande relevância para o estudo. Como não será possível estudar todas as empresas, devido ao curto espaço de tempo disponível, a seleção das empresas será por julgamento; nenhuma terá seus dados revelados, sendo renomeadas como Empresa A, B e assim por diante.

As empresas selecionadas têm algumas características como: capacidade de produção, armazenagem, revenda de maçã como foco principal na empresa e que trabalham com indicadores de desempenho. Serão empresas que estão no município há pelo menos 5 anos de funcionamento, com participação no mercado nacional e internacional. Serão empresas selecionadas com sua composição administrativa hierárquica estabelecida. Com isto será possível selecionar gestores e responsáveis de setores que utilizam indicadores para tomar decisões.

Os alvos desta pesquisa correspondem às pessoas que compõem a área de gestão das empresas (gerentes, gestores e diretores), pois eles teriam que de alguma forma trabalhar com indicadores de desempenho para tomada de decisão. O quadro 10 apresenta resumidamente a lista dos participantes da pesquisa.

Quadro 10 – Perfil dos participantes da pesquisa

Empresa	Área	Cargo	Formação Acadêmica
A	Administrativa	Diretor administrativo e Financeiro	Bacharel Ciências Contábeis
	Administrativa	Gerente administrativo	Bacharel Ciências Contábeis
	Comercial	Gerente Comercial	Bacharel Ciências Contábeis
B	Administrativa	Gerente de Recursos Humanos	Bacharel em Administração
	Administrativa	Gerente Contábil	Bacharel Ciências Contábeis
	Administrativa	Gerente em Informática	Técnico em TI
C	Administrativa	Gerente administrativo e Financeiro	Bacharel em Direito
	Administrativa	Gerente de Recursos Humanos	Bacharel Ciências Contábeis
	Administrativa	Gerente Financeiro	Bacharel em Administração
D	Administrativa	Diretor administrativo e Financeiro	Bacharel em Direito
	Administrativa	Gerente Financeiro	Bacharel em Administração

Fonte: Elaborada pelo autor (2013).

Lembrando que tomou-se por iniciativa utilizar 3 integrantes de cada empresa para validar a redundância das respostas. Segundo Flick (2009) a amostra como um todo deve se mostrar rica em informações relevantes e as decisões relativas à amostragem que podem oscilar para análises com maior profundidade possível. Logo a proposta de analisar um número pequeno de entrevistados se justifica pela maior profundidade das análises. Destaca-se que entre as empresas somente a empresa D teve duas entrevistas. Isso se deu pelo fato do tamanho estrutural da empresa, o número de gestores eram menor que três, assim optou-se em fazer com os únicos 2 gestores presentes, sendo um diretor administrativo e um gestor financeiro.

Os entrevistados são todos gestores, diretores ou cargos afins. Todos trabalham com indicadores de desempenho e são aptos a tomarem decisões dentro da sua organização, ou seja, todos por estarem numa hierarquia com responsabilidades junto a um grupo de pessoas têm liberdade de tomar as decisões, o que se encaixa na proposta do estudo.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Segundo Lakatos e Marconi (2011), a metodologia qualitativa, as técnicas fundamentais de coleta de dados são: observação, entrevista e história de vida. Na maioria dos

estudos de caso bem-sucedidos, a coleta de dados é feita mediante entrevistas, observação e análise de documentos (GIL, 2010). Logo, o estudo pretendeu averiguar e confrontar as informações nesta triangulação, analisando as entrevistas com gestores, observando as ideias abordadas e o contexto dos dados; avaliando documentos sempre que necessário, a fim de tornar mais evidentes os dados analisados. Para isso os documentos foram analisados para levantar dados necessários para justificar o estudo nessas empresas, averiguar os cargos e formação dos entrevistados. Por fim foi analisado o contexto dos indicadores que estes gestores trabalhavam, para dar ideia sobre a percepção dos respondentes.

Como a entrevista é uma das fontes mais importantes para o estudo de caso, por ser fonte essencial da informação (YIN, 2010), o objetivo é obter respostas sobre o problema a investigar (LAKATOS; MARCONI, 2011), considerando os detalhes que os objetivos requerem.

Segundo Yin (2010), um tipo de entrevista para estudo de caso é a entrevista focada, na qual a pessoa é entrevistada durante um período de tempo. Nesses casos até pode assumir uma conversa normal, mas a maior probabilidade é de ser seguido um determinado conjunto de questões derivadas de um roteiro semiestruturado. Para isso, elaborou-se um roteiro semiestruturado que deu suporte à coleta de dados. O roteiro contém inicialmente a verificação de como ocorrem os processos de aprendizagem na estrutura proposta por Antonello (2011). Após isto tenta-se fazer a ligação com os indicadores de desempenho e tomada de decisão conforme o relatório em apêndice.

Todos os entrevistados tiveram hora marcada para prestar as respostas coletadas. As entrevistas duraram em média 40 minutos à uma hora. Totalizando aproximadamente mais de 10 horas de entrevistas. Todas essas entrevistas foram transcritas para análise, totalizando aproximadamente mais de 50 páginas.

Segundo Gil (2010), as pessoas selecionadas devem estar articuladas com a organização. Isso se corrobora como demonstra os resultados.

Outra fonte importante nos estudos de caso é análise documental, pois torna possível obter informações referentes à estrutura e à organização das empresas. Isso auxiliou na execução das entrevistas e nos planos de observação (GIL, 2010).

A estrutura das questões tiveram como base extrair as experiências dos entrevistados nos processos de aprendizagem, tanto formais quanto informais propostas por Antonello (2011), e relacionadas à utilização de indicadores de desempenho na organização para a tomada de decisão.

Com esse rol de questões foi possível verificar o comportamento das pessoas em relação à aprendizagem individual e as suas capacidades adquiridas, que contribuíram na interpretação dos indicadores de desempenho. Contribuindo com os objetivos propostos.

### 3.4 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados consistiu no exame, na categorização, na tabulação, no teste ou nas evidências recombinações, para tirar conclusões baseadas empiricamente (YIN, 2010). Pretendeu-se usar, como método de análise para este trabalho, o método de análise de conteúdo.

A análise de conteúdo é considerada uma forma de tratamento de dados, que visa a identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2008). Para Bardin (2004), esta análise aparece como um conjunto de técnicas de comunicação, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

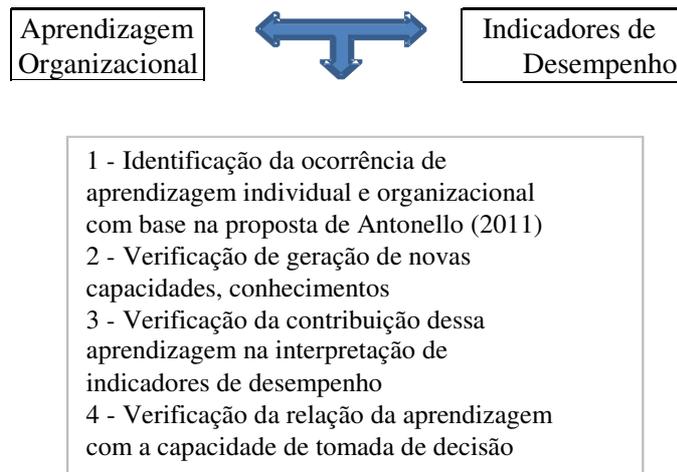
Para utilizar este método de análise, se definiu as categorias que, segundo Vergara (2008), são as seguintes:

- a) grade aberta: identificam-se as categorias, conforme vão surgindo ao pesquisador. Procede-se ao rearranjo das categorias durante o andamento da pesquisa. Estabelecem-se categorias finais de análise;
- b) grade fechada: definem-se preliminarmente as categorias pertinentes ao objetivo da pesquisa. Identificam-se, no material selecionado, os elementos a serem integrados nas categorias já estabelecidas;
- c) grade mista: definem-se preliminarmente as categorias pertinentes ao objetivo da pesquisa, porém admite-se a inclusão de categorias surgidas durante o processo de análise. Verifica-se a necessidade de subdivisão, inclusão ou exclusão de categorias. Estabelece-se o conjunto final de categorias, considerando o possível rearranjo.

Diante desses moldes que Vergara (2008) apresenta, optou-se para este estudo fazer a análise de conteúdo pela grade mista, pois categorias iniciais poderão ser alteradas conforme o andamento da coleta dos dados. Essa forma permitiu que, partindo de premissas prévias, e dependendo do andamento, poderiam ser criadas ou ocultadas as categorias, permitindo maior flexibilização nas entrevistas e na análise dos dados.

Apresentam-se agora os processos pelos quais foram utilizados para conseguir atingir os objetivos propostos. A figura abaixo traz os principais pontos de análise ou processos prévios.

Figura 6 – Processos de análise da aprendizagem organizacional



Fonte: Elaborada pelo autor (2013).

Esta figura demonstra as categorias prévias de análise que fazem a ligação da Aprendizagem Organizacional com os indicadores de desempenho. Para isso, justificam essas quatro etapas dos processos.

No primeiro momento, verificou-se se existia aprendizagem por parte dos entrevistados com base na estrutura proposta por Antonello (2011). Isto foi realizado através das entrevistas pessoais com os gestores pré-selecionados. Na análise das respostas foi utilizado uma planilha para classificar a aprendizagem nas suas formas, destacando sempre como o processo ocorria dentro de cada forma de aprendizagem.

No segundo, verificou-se nas entrevistas quais seriam as capacidades aperfeiçoadas ou criadas depois de passarem pelo processo de aprendizagem (ANTONELLO; RUAS, 2005). Assim, tentou-se evidenciar a geração de novas capacidades por parte dos gestores. Nesta parte também se usou de planilhas para classificação das respostas, demonstrando cada forma de aprendizagem e sua relação com a capacidade gerada pelo indivíduo.

Na terceira parte, relacionando o tema aprendizagem no uso de indicadores, tentou-se evidenciar se as capacidades aperfeiçoadas contribuiriam na interpretação e no uso de indicadores (SIMON, 1981). Para isso, levou-se em conta o fato de que os entrevistados pré-selecionados trabalham com os indicadores de desempenho. Para facilitar a visualização também foi utilizado de uma planilha, para cada resposta era destacado em cada forma de aprendizagem, de que maneira ela contribuía na interpretação dos indicadores de desempenho na percepção dos gestores.

Por fim visou-se avaliar se nas capacidades aperfeiçoadas nos processos de aprendizagem, houve melhora na capacidade de tomada de decisão ao interpretarem e

utilizarem os indicadores (ANTONELLO et al., 2011). Aqui também foi utilizada uma planilha para destacar as formas de aprendizagem e a relação com a tomada de decisão, verificando se há mudança ou não e se há melhora ou não na tomada de decisão. As categorias utilizadas para este estudo foram: verificação da ocorrência da aprendizagem nas formas de aprendizagem proposta de Antonello; a geração de conhecimentos e novas capacidades; a contribuição da aprendizagem para interpretação de indicadores no contexto da tomada de decisão. Concluídas as etapas, foi possível alcançar os objetivos propostos.

## **4 RESULTADOS**

Neste capítulo são apresentados os dados coletados na pesquisa. A estrutura de cada subcapítulo abaixo exporá os resultados das entrevistas com gestores das empresas selecionadas. Serão apresentados os elementos que compõem o estudo de caso, destacando as características e informações obtidas na pesquisa de campo e análise dos resultados obtidos acerca dos processos de aprendizagem organizacional e indicadores de desempenho, na área de gestão das empresas do segmento de produção de maçã.

### **4.1 ESTUDO DE CASO**

A pesquisa de campo de todas as empresas ocorreu entre o período de agosto a outubro de 2013. Os resultados foram analisados nos meses seguintes.

#### **4.1.1 Empresas participantes da pesquisa**

Por solicitação dos entrevistados e em comum acordo com o pesquisador, o nome das organizações participantes, bem como os entrevistados, foi preservado e substituído por nomes fictícios, de modo a manter o sigilo das informações apresentadas. Assim, as empresas participantes da pesquisa são identificadas como empresas A, B, C e D. As definições das unidades de estudo foram selecionadas para cumprir os propósitos da pesquisa, considerando estudo de caso múltiplos, que são aqueles que estudam conjuntamente mais de um caso para investigar determinado fenômeno (GIL, 2010).

Todas as empresas utilizam indicadores para a tomada de decisão, o que justifica a relações entre elas. Elas produzem armazenam e vendem a produção de maçã. São administradas por gestores, o que reforça o fato de seguir o modelo de pesquisa proposto.

Antes das entrevistas fez-se um levantamento documental sobre as empresas. Segundo Gil (2010), a consulta documental é imprescindível em qualquer estudo de caso. Para elucidar um pouco sobre as empresas selecionadas, o quadro 11 apresenta as características das empresas participantes.

Quadro 11 – Características das empresas participantes da pesquisa

Empresa	Área de produção/hectares	Maçã produzida por safra/toneladas	Número de funcionários em época de safra	Faturamento anual em 2012
A	888 hec	10.000 ton	3.000	Aproximadamente 99 milhões de reais
B	5.000 hec	110.000 ton	5.000	Aproximadamente 300 milhões de reais
C	520 hec	6.000 ton	1.000	Aproximadamente 13,5 milhões de reais
D	288 hec	4.500 ton	900	Aproximadamente 14 milhões de reais

Fonte: Elaborada pelo autor (2013).

Identifica-se que as empresas selecionadas têm grande valor no mercado de venda de maçãs. Conforme Gil (2010), a lógica da escolha dos casos não é de amostragem estatística, tem mais a ver com os objetivos experimentais, que estabelecem que quando dois ou mais casos de um mesmo fenômeno têm uma condição em comum, essa condição pode ser considerada a causa (ou efeito) do fenômeno. Logo, na lógica dos estudos múltiplos, cabe selecionar os casos de forma tal que prevejam resultados semelhantes, ou que produzam resultados diferentes por alguma razão.

A seleção das empresas se apresenta numa diversificação em tamanho, produção e faturamento. Isso justifica o fato de não se abster apenas a empresas com maior capacidade, mas à verificação das relações entre elas, sendo do mesmo ramo fabril. Importante é destacar que somente a empresa A é uma empresa profissionalizada, as demais são empresas familiares. Empresa profissionalizada é aquela que tem somente funcionários que passaram por uma seleção de qualidade profissional. Já a empresa familiar, na cúpula da gestão, são empresários que fundaram a empresa e têm alguns cargos importantes ou algum parentesco com o dono da empresa. E isso traz também uma maior diversidade de experiências por parte dos entrevistados, contribuindo para diversificar os resultados dos objetivos.

Algumas empresas trabalham apenas com alguns indicadores financeiros, mas outras empresas trabalham com até 200 indicadores financeiros e não financeiros. Convém mencionar que dentre as empresas somente as empresas A e B possuem indicadores mais sofisticados que as demais. Isso se justifica pelo fato de serem maiores e mais complexas que as empresas C e D.

A empresa A utiliza indicadores contábeis, financeiros e operacionais, quase todos desenvolvidos pela empresa, buscando a necessidade da informação. A empresa B também utiliza-se dos mesmos, dando menos valor para alguns dados em relação à empresa A. Já a

empresa C e D utilizam-se de apenas indicadores financeiros e um pouco dos indicadores operacionais. Estas duas por serem menores apresentam que não havia necessidade de mais indicadores do que utilizavam.

Todas as empresas apresentaram trabalhar com algum tipo de indicador. Esse indicador era utilizado para tomada de decisão, o que justifica a obtenção dos resultados segundo os objetivos propostos.

A empresa A está na área de produção de maçã desde 15 de maio de 1979, na cidade de Vacaria, região que faz parte dos Campos de Cima da Serra do Rio Grande do Sul. Foi uma das empresas pioneiras no segmento do agronegócio, ao abrir seu capital social, passando a ter ações negociadas na bolsa, a partir do ano de 1998. Além disso, é também uma das primeiras empresas exportadoras de maçãs do País, tendo feito seu primeiro embarque no ano de 1990.

A empresa apresentou um faturamento anual na faixa de 99 milhões de reais no exercício de 2012. Com uma média de 3.000 funcionários em época de safra, que chegou a um total de 10.000 toneladas da fruta produzida e embalada, sendo que 13% dessa produção foram exportados. São 888 hectares de plantação de maçã, representando um total de 6% sobre a produção do Estado do Rio Grande do Sul, conforme relação de dados da Associação Gaúcha dos Produtores de Maçã (Agapomi).

Pela percepção durante as entrevistas, a empresa A utiliza diversos indicadores para as tomadas de decisão. Existe uma integração entre gerentes e diretores para tomar decisões da empresa. Esta empresa utiliza todos os meios disponíveis que possam agregar valor na hora de tomar de decisões; utiliza informações tanto externas quanto internas.

A empresa B é uma empresa familiar muito reconhecida no município e apresentou um faturamento anual na faixa de 300 milhões de reais. Com uma média de 5.000 funcionários em época de safra, um total de 110.000 toneladas da fruta produzida é embalada, sendo que 30% dessa produção foi exportada. São 5.000 hectares de plantação de maçã, representando um total de 33% sobre a produção total do estado, conforme relação de dados da Agapomi.

Esta empresa também utiliza muitos indicadores de desempenho. A cúpula administrativa, ou o dono da empresa, é quem está mais focado nas decisões da empresa. Esta empresa também se utiliza de meios externos e internos para formar as tomadas de decisão.

A empresa C atua no segmento do agronegócio há 25 anos. Possui sua sede em Vacaria/RS e atua também nos Municípios de Muitos Capões, Campestre da Serra e Bom Jesus, através de suas matrizes produtivas. A empresa apresentou um faturamento anual na

faixa de 13,5 milhões de reais. São 520 hectares de plantação de maçã, representando um total de 7% sobre a produção do estado, conforme relação de dados da Agapomi.

Atualmente está entre as dez maiores produtoras de maçã do País. Possui viveiros para a produção de mudas de macieira (consumo próprio). Possui, atualmente, 400 funcionários permanentes e, em época de colheita de seus produtos, esse número chega próximo a 1.000, tornando-a uma das empregadoras de Vacaria e da região. Possui uma estrutura de vendas própria na sede da empresa, em Vacaria, e também, a partir do segundo semestre de 2013, está atuando na Ceasa de Porto Alegre.

Esta empresa está em expansão e é mais modesta na utilização de indicadores, pois não tem muitos indicadores sendo utilizados. Por estarem em transformação, as decisões são parte do dono da empresa, mas o crescimento encaminha para administração profissionalizada. As informações, como as anteriores, são utilizadas de modo externo e interno na tomada de decisão.

A empresa D, fundada em 1996 por iniciativa de seus diretores, que há dezoito anos já trabalhavam com a produção e comercialização de maçãs, contava com uma produção de 4.500 ton. que, desde então, subiu para 10.000 ton., através de investimentos em novas áreas e técnicas de produção. Atualmente, a empresa conta com um quadro de 350 funcionários fixos, além de outros 750 temporários.

A empresa apresentou um faturamento anual na faixa de 14 milhões de reais, com média de 500 funcionários em época de safra. São 280 hectares de plantação de maçã, representando um total de 4% sobre a produção total do Estado do Rio Grande do Sul, conforme relação de dados Agapomi.

Esta empresa utiliza poucos indicadores de desempenho, por defender que “menos é mais”, ou seja, quanto mais simples mais fácil de administrar. As decisões estão também focadas na diretoria que são os donos da empresa. Nesta empresa, a informação interna e externa forma a tomada de decisão.

Dessa maneira, com estas informações pode se ter uma visão geral da administração e a forma como a empresa se encontra. Logo, os resultados podem ficar mais evidentes tendo um embasamento sobre a empresa e sua operação.

## **4.2 Apresentação e análise dos resultados**

Nesta parte apresenta-se os resultados obtidos pela pesquisa. Retomando o objetivo geral, o que é analisar a contribuição dos processos de Aprendizagem Organizacional, tanto formal quanto informal, na interpretação e no uso de indicadores de desempenho para tomadas de decisão. E os objetivos específicos, foram assim definidos: analisar como os processos de Aprendizagem Organizacional formal e informal ocorrem dentro da estrutura proposta por Antonello (2011); analisar as dificuldades associadas aos processos de Aprendizagem Organizacional, também dentro da estrutura proposta por Antonello (2011); identificar em quais dessas formas de processo de Aprendizagem Organizacional ocorre maior disseminação do conhecimento; analisar como as formas de processo de Aprendizagem Organizacional contribuem na interpretação dos indicadores de desempenho; avaliar como a tomada de decisão ocorre, através da interpretação de indicadores.

Para conseguir atingir estes objetivos, definiram-se as categorias de análise, no que se tentou expor as relações encontradas na forma de exemplos e entendimento do entrevistador no momento das entrevistas. As categorias selecionadas foram: verificação da ocorrência da aprendizagem nas formas de aprendizagem proposta de Antonello; a geração de conhecimentos e novas capacidades; a contribuição da aprendizagem para interpretação de indicadores e a tomada de decisão.

Assim, conforme descrito anteriormente, para apresentar os resultados se optou por apresentar relatos que justificam o fenômeno ocorrido nos objetivos propostos. A seguir apresenta-se os resultados por ordem de objetivo específico, iniciando-se pelo primeiro objetivo, verificando como os processos de aprendizagem organizacional forma e informal ocorrem na vida profissional ou acadêmica dos gestores entrevistados.

### **4.2.1 Formas de aprendizagem organizacional**

O processo de aprendizagem está relacionado a eventos que produzem um incidente de aprendizagem externo e interno (MOREIRA, 1999). Esses processos podem ser identificados a partir das respostas dos entrevistados.

Os processos de aprendizagem formal são consideradas as ações de desenvolvimento formal, sendo treinamentos, cursos de especialização, seminários (DUTRA, 2001). A aprendizagem formal está mais relacionada à forma estruturada e organizada. Os processos informais de aprendizagem é uma atividade que envolve conhecimento, mas que acontece

fora dos currículos de programas educacionais (LIVINGSTONE, 1999). A aprendizagem informal está relacionada ao inevitável ou inesperado. Logo, a ligação entre as duas formas está presente em diversos momentos; é necessário considerar o contexto em que ela ocorre e analisar a sua natureza (ANTONELLO, 2011). Estes processos podem pender para um dos lados, mas não necessariamente significa que estão separados.

Inicialmente, a pesquisa demonstrou aspectos muito interessantes em relação às formas de aprendizagem. Notou-se de forma generalizada que os processos de aprendizagem para esses profissionais estão presentes, confirmando o estudo de Antonello (2011). Os profissionais que passaram por mais de uma empresa para trabalhar apresentaram um maior número de experiências ou passagens sobre as formas que geram aprendizagem. Isso significa que os profissionais que sempre trabalharam na mesma empresa, durante toda a vida profissional, apresentaram uma gama menor de experiências. Diante disso, não se pretende mencionar todos os processos que eles exemplificaram, a fim de evidenciar os fatos.

Para justificar o fato de estudarem os processos de aprendizagem num estudo de múltiplas relações, um dos gestores entrevistados mencionou algo interessante em relação à aprendizagem quando menciona o seguinte trecho:

*Eu acho muito interessante é que existem três métodos para ganhar sabedoria, o primeiro por reflexão, que é o mais interessante, depois por imitação e o último que é por experiência que é o mais amargo.. (DIRETORA EMPRESA D).*

Isso nos leva a identificar que a aprendizagem é algo dinâmico e capaz de trazer diversos aspectos sobre o conhecimento adquirido. Ele se constitui num processo que resulta no *knowledge*, ou seja, no conhecimento, em sua forma institucionalizada, sendo considerado condição essencial para a aprendizagem de uma prática.

E outro aspecto interessante, no trecho acima, é a expressão usada “mais amargo”. Será que a aprendizagem tem gosto? Assim as relações entre situações vividas, aprendizagem e conhecimento podem ser muito mais informais do que simplesmente afirmar que a aprendizagem é um fato simples e definitivo. Logo, o quadro 12 apresenta um resumo dos resultados obtidos sobre as formas de aprendizagem.

Quadro 12 – Resultados da ocorrência da aprendizagem

Categoria de análise	Formas de aprendizagem organizacional estudadas	Contribuição da aprendizagem organizacional na interpretação dos indicadores para tomada de decisão
Ocorrência da aprendizagem organizacional	1. Experiência anterior e transferência extraprofissional	1. Ocupação de cargos profissionais anteriores 2. Ler um livro: Uma biografia de um profissional de sucesso 3. Aprendizagem fora do trabalho: atividade de lazer 4. Relacionar prazer com a atividade realizada 5. Nos procedimentos ou normativos que obrigam a seguir
	2. Experienciar	1. Situações de dificuldades na vida particular e profissional 2. Mudança organizacional e estrutural da empresa 3. Passar pela queda da produção da empresa, dificuldades financeiras 4. Mudança das pessoas da empresa 5. Mudança na legislação específica e adaptação 6. Perder o emprego sem saber o que poderia acontecer
	3. Reflexão	1. Reflexão depois das ações realizadas 2. Reflexão nas decisões importantes 3. Reflexão sobre os indicadores de desempenho 4. Reflexão de forma geral 5. Realizar reflexão sobre passado e futuro
	4. Autoanálise-autoconhecimento	1. Autoanálise dos atos realizados, como melhoria constante 2. Autoanálise para ser um profissional melhor 3. Na própria autoanálise tenta-se entender uma situação-problema
	5. Observação-modelos	1. Tentando seguir profissional bem sucedido 2. Tentando não errar naquilo que outros profissionais erraram 3. Analisar um pouco de cada profissional 4. Na observação de empresas do mesmo ramo
	6. <i>Feedback</i>	1. Pela realização dentro da corporação 2. Pela troca de informações de um sobre outro
	7. Mudança de perspectiva	1. No momento que assumiu a gerencia do setor 2. Observação de ações de colegas 3. Por gerir um setor com menos autoritarismo 4. Aceitar opiniões sobre como realizar o trabalho 5. Aceitando um novo modelo de gestão, menos centralizado
	8. Mentoria e tutoria	1. Passar conhecimento para os outros 2. Aprender com o tutor experiente 3. Ser orientada no novo cargo 4. Na montagem de uma estrutura de formação de gerentes 5. Em criar os procedimentos internos de cada cargo
	9. Interação e colaboração (em grupo)	1. Reuniões mensais com o plano de discutir as metas 2. Pela troca de conhecimentos e experiências de outros colegas 3. Pelo espírito de equipe 4. Reuniões para discutir solução dos problemas 5. Aceitando novos modelos estruturais de empresa
	10. Treinamentos	1. Cursos realizados pela empresa 2. Cursos paralelos que reforçam conceitos 3. Cursos relacionados à área
	11. Infomal (no trabalho ou em cursos)	1. Reuniões festivas pelo funcionários 2. Em quase todas as situações de conversa paralelas 3. Na troca de dificuldades com outras empresas 4. Em conversas paralelas com os funcionários da produção
	12. Aprendizagem pela articulação da teoria com a prática	1. Participação em cursos de graduação e pós-graduação

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Com este quadro, pode-se ter uma visão geral dos processos de aprendizagem e sua situação, que geram capacidade no indivíduo, confirmando alguns tópicos do estudo de Antonello (2011) e adicionando mais alguns relacionados às formas de aprendizagem. Nos próximos parágrafos explana-se cada forma de aprendizagem e a sua ocorrência por parte dos entrevistados.

A primeira forma de aprendizagem é a classificada como Experiência Anterior e Transferência Extraprofissional, que trata basicamente de situações anteriores que geraram

aprendizagem. Este processo se mostrou presente na vida profissional dos gestores especialmente dos profissionais de carreira.

Este processo se mostra tão importante que os gestores que não levam uma gama de experiências podem ser vistos como algo sem conhecimento. Isso se percebe no trecho da resposta do entrevistado:

*[...] porque hoje eu sinto falta disso (DE TER EXPERIÊNCIA ANTERIOR EM UMA EMPRESA) [...] os meus filhos que estão assumindo a empresa [...] eu sinto falta dessa experiência fora do ambiente da nossa empresa familiar e isso profissionalmente falando e hierarquicamente também [...] eu acho que a pessoa vem muito mais preparada (DIRETORA EMPRESA D).*

Ou seja, o fato de não ter tido uma experiência anterior, na área em que vai atuar, parece ser muito mais difícil para construir um perfil desse gestor. Isso pode acontecer, pois ainda não se tem referência suficiente para criar o conhecimento, mas faz parte da construção do conhecimento.

A segunda forma de aprendizagem é a classificada como Experienciar. O fato de passar por momentos difíceis, na vida profissional ou pessoal, traz diversas aprendizagens. Fica clara essa forma de aprendizagem Experienciar no trecho da entrevista, quando menciona que:

*[...] teve um momento crucial na minha vida, que foi difícil... foi quando tive que decidir entre ir embora para Vacaria ou continuar em Caxias do Sul e aí eu tive que pensar, ou seja, pesar a minha vida pessoal com a minha vida profissional e aí eu fiz o que, elenquei prioridades, e meio que fiz um processo para tomar aquela decisão. Eu fiz uma análise e refleti sobre ela... aí eu busquei coisas que eram importantes para mim (GERENTE FINANCEIRO EMPRESA A).*

O fato de analisar como decidir as coisas na vida pessoal pode ser um grande fator de aprendizagem, principalmente se você analisa como encarou o fato. Outro trecho que pode também ser visto como aprendizagem é:

*[...] depois de 25 anos de empresa eu passei por uma situação difícil que foi a minha demissão num momento onde eu era diretor financeiro da empresa (DIRETOR DA EMPRESA A).*

Fatos que podem ser considerados estresse para o gestor pareceram como fatores interessantes na forma de aprendizagem, pelo fato de intensificar o problema. A intensificação sobre determinada situação força o indivíduo a aprender.

A terceira forma de aprendizagem é a classificada como Reflexão. Esta forma é mais dinâmica, ou seja, pelo fato de que temos que ter ciência de algo ou conhecimento sobre alguma coisa antes para depois refletir. E este processo também apresentou-se nas entrevistas.

Mencionou um dos entrevistados que as experiências dependem do momento em que se propõe observá-las, ou seja, não basta ter a oportunidade de aprender, mas também a de querer aprender. Isso se percebe no trecho.

*Sim [...] todas as experiências geram aprendizagem desde que você se propõe observá-las, ou seja, você passa por uma experiência e está observando aquilo [...] você pode trazer para sua vida pessoal e profissional e eu acho que isso é muito importante e que valoriza a sua tomada de decisão (GERENTE FINANCEIRO EMPRESA C).*

Este acontecimento de observar e analisar o fato, seja ele qual for, é uma forma de refletir sobre ele e aprender com ele. Esta forma de aprendizagem se mostra interligada com os outros processos em diversos momentos, isso acontece porque a reflexão tem um conceito dinâmico. Em outro trecho, o gestor evidenciou a reflexão, como relata:

*[...] a minha formação é contábil e eu trabalhei dez anos como contador em outras empresas e os caprichos da minha vida me levaram para o lado comercial, e tudo isso já foi um grande processo de aprendizagem. Confesso que a questão da formação contábil e ter trabalhado na área de contador... isso me trouxe um imenso e interessante alinhamento do cumprimento dos orçamentos e as formas de monitorar as coisas (GESTOR COMERCIAL EMPRESA A).*

Isso mostra que a reflexão feita, perante as relações do seu antigo emprego e o atual, traz amarrações aproveitando o que se sabe e ajustando a nova situação. Assim percebe-se que a reflexão não deve ser vista de forma isolada.

A quarta forma de aprendizagem é a classificada como Autoanálise. Esse processo serve não apenas para o profissional-gestor, mas para a empresa. Por exemplo, na situação em que se começa a refletir sobre se o negócio é viável ou não, como destaca este trecho:

*[...] uma coisa que eu sempre me pergunto se esse negócio é viável? [...]sim e não por quê? Nós dependemos de muita mão de obra e a mão de obra está cada vez mais complicada, mais exigente e esta cada vez mais engessado para trabalhar. Então a gente começa a fazer reflexão se o nosso negócio é viável... e aí nós utilizamos alguns indicadores reais que se você fizer todo o processo certo o retorno da maçã é muito bom [...] o problema está em fazer tudo certinho seguindo todos os passos certos [...] nós temos a situação climática que pode influenciar bastante... o que pode fugir do nosso controle, ou seja, a gente reflete se nosso produto realmente é o mais viável... e não é uma coisa muito fácil se fazer... nós temos uma boa estrutura e um mercado que nos permita dizer que ainda é um bom negócio, portanto que o processo esteja focado no resultado... a maçã pode dar um retorno de interesse (DIRETORA EMPRESA D).*

Essa descrição nos remete que essa forma de aprendizagem está presente na vida do gestor, trazendo novos conhecimentos. O fato de realizar a autoanálise é também uma forma de conhecer os próprios pontos fracos e fortes e encará-los de forma a mudar o modo de ver determinada situação. Isso se percebe também neste trecho:

*Então depois dessa situação eu comecei a refletir e tentar identificar os erros para não fazer de novo, aprendi a encarar desta forma (DIRETOR DA EMPRESA A).*

Assim nota-se que esta forma de aprendizagem gera mais aprendizagem, destacando o fato de que a autoanálise pode estar relacionada com o pessoal e com foco na empresa.

A quinta forma de aprendizagem é a classificada como Observação-Modelo. Esse processo pode estar relacionado ao fato de observar algum modelo profissional ou um modelo empresarial e tentar realizar as mesmas atitudes.

Seguir um modelo profissional está mais ligado ao fato de considerar as mesmas atitudes que ação do outro profissional. Um modelo empresarial está mais focada no sentido de usar os mesmos meios que a empresa utilizou para chegar ao mesmo fim. Isso se observa, por exemplo, neste trecho:

*[...] você vê uma empresa que está indo muito bem e você se interessa e vai verificar por que elas estão vendendo o mesmo produto que eu... e por que ela consegue ir melhor que eu (GESTOR FINANCEIRO EMPRESA A).*

A questão de copiar as mesmas formas de levar a empresa igual a do concorrente pode trazer um grande aprendizado. Porém vale ressaltar que, muitas vezes, serve apenas para dizer que não pode ser igual à empresa idealizada.

A sexta forma de aprendizagem é a classificada como *Feedback*. Uma das ferramentas mais utilizadas em grandes empresas e pode, sim, ser considerada uma forma de aprendizagem. Os gestores mencionaram que é importante ferramenta de aprendizagem quando utilizada corretamente. Não houve exemplos mais evidentes sobre como ocorreu a aprendizagem, mas ficou evidente que eles acreditam que é uma forma de aprender e que está presente em diversas outras formas de aprendizagem, pois representa um retorno daquilo que é realizado. *Feedback* é considerado um fator que facilita a aprendizagem (ANTONACOPOULOU, 2001).

A sétima forma de aprendizagem é a classificada como Mudança de Perspectiva. Esse processo está relacionado ao sentido de mudar a forma de ver as situações e aprender

com isso. Um dos trechos que se mostrou muito presente foi quando o gestor assumiu o cargo pela primeira vez:

*[...] quando eu assumi como gestor da primeira vez e tive que mudar a minha postura perante meus colegas[...] bom naquele momento tive um aprendizado enorme[...] outro momento de mudança de postura foi quando eu assumi um cargo acima do que estava[...] e as outras pessoas te tratam com receio e geram aprendizado, pois as relações mudam (GESTOR FINANCEIRO EMPRESA C).*

Com isso se percebe que o fato de ser forçado a agir de forma diferente, por obrigações estruturais ou gerenciais, afirma-se mais um modo de aprendizagem.

A oitava forma de aprendizagem é a classificada como Mentoria e Tutoria. Esta forma parece a mais óbvia, mas isso nem sempre acontece. Um trecho das entrevistas mencionou que a tutoria é uma forma de aprendizagem que contribui muito para tentar ser um profissional melhor. No trecho a seguir identifica-se uma forma de tutoria:

*Quando eu assumi a gerência... eu tive um ano de orientação formal... de como trabalhar em grupo, e a equipe enfim me trouxe muito conhecimento técnico em gestão de pessoas... nós temos uma relação boa com o diretor da empresa... ele normalmente troca seu conhecimento conosco, e isso é muito legal, pois a gente aprende muito com ele, e essa é uma característica que são poucos que têm, e essa troca de experiências com ele é um aprendizado (GERENTE FINANCEIRO EMPRESA B).*

O fato de ser um diretor que troca ideias com seus subordinados não significa que ele seja um tutor direto, mas que contribui para a aprendizagem dos demais como um tutor. É mais uma forma de aprendizagem evidenciada.

A nona forma de aprendizagem é a classificada como Interação e Colaboração. Essa forma de aprendizagem está mais relacionada ao fato de que trabalhos em grupo contribuem para a aprendizagem. Essa forma se mostrou presente para os gestores entrevistados. Foi mencionado como algo que sempre se aprende, basta estar atento aos comentários dos colegas em grupo. Logo o trabalho em equipe ou em grupo foi considerado importante para o processo de aprendizagem como mencionado neste trecho:

*Outra coisa que considero importante dentro da organização pode não ser importante para os meus colegas... e reforço o que disse anteriormente... as pessoas dão sempre o valor para aquilo que consideram importante... e que influencia na interpretação dos indicadores e a tomar decisão... eu e meu colega pensamos diferentes... mas assim a gente respeita um com o outro... pois as diferenças são os nossos valores... isso nos complementa... mas vale lembrar que essas diferenças também geram desconforto... pois o que é importante para mim não é importante para ele (DIRETORA EMPRESA D).*

A décima forma de aprendizagem é a classificada como Cursos e Treinamentos. Essa forma de aprendizagem por mais óbvia que seja remete que a maioria dos entrevistados mencionou como forma de aprendizagem.

A décima primeira forma de aprendizagem é a classificada como Informal. Esse processo não é muito simples de averiguar, até porque se trata de algo com difícil lembrança por parte dos entrevistados. Porém, foi muito mencionada como fonte de aprendizagem, e um dos trechos demonstra a importância deste processo de aprendizagem como fonte de conhecimento:

*[...] eu tive uma situação que aconteceu com meu filho e ele vendeu um produto que não recebeu, e o valor era alto, e ele resolveu ir cobrar. Porém levou um colega junto que no caso era o motorista e eles demoraram dois dias para ir cobrar esse cliente, e durante essa viagem estava o gestor de produção e o motorista ... e esse motorista é o motorista que levava o pessoal da colheita... a sugestão do motorista comentou: “porque ao invés de levar a máquina até o mecânico, não pedem para o mecânico ir até a máquina para arrumar”, ou seja, parecia uma coisa óbvia mas que nenhum de nós tinha percebido isso e tivemos uma economia de 20% na manutenção das máquinas[...] devido a esse transporte e isso parecia óbvio mas não lhe rendia se perceber e fazer, então esse foi um exemplo para mim que foram coisas que do dia a dia se aprendeu com pessoas de forma informal e aproveitamos de forma a economizar dinheiro ... ou seja: isso significa que nós devemos estar com os olhos abertos, pois quanta coisa deixamos de ouvir desses profissionais que, às vezes, percebeu uma forma de economizar, de melhorar e a gente não dá bola ou não quer ouvir ou não dá atenção a essa informação, ou você não quer ouvir ou não estar pronto para ouvir.(DIRETORA EMPRESA D).*

Como se percebe esse processo é muito forte quando se consegue trazer à tona o fato e avaliar sobre ele. Mesmo não tendo um jeito certo de acontecer, percebe-se que é uma forma de aprendizagem diferenciada que pode agregar muito conhecimento.

A décima segunda forma de aprendizagem é a classificada como Aprendizagem pela Articulação entre Teoria e Prática. O fato de pôr em prática o que se aprendeu na vida acadêmica não é tarefa fácil, segundo os entrevistados, porém eles mencionam que é mais uma fonte de aprendizagem. Isso se percebe no trecho a seguir:

*[...] hoje eu utilizo completamente os meus conhecimentos em planilhas de Excel, sou um conhecedor das planilhas de Excel e há uma tendência a realizar todas as minhas ações planejadas e organizadas (GESTOR COMERCIAL EMPRESA A).*

Isso nos reporta à aprendizagem formal, a qual está relacionada a cursos, que muitas vezes contribui para a aprendizagem informal, que não tem forma de ocorrer (ANTONELLO; GODOY, 2010). A relação existente é que não há um caminho certo para certas situações, pois as relações são dinâmicas e complexas.

Porém, se percebe que se a teoria aplicada não tiver direcionamento à área em que se pretende atuar pode não apresentar bons resultados. O trecho abaixo demonstra essa dificuldade:

*Nós estamos no ramo a uns 25, 30 anos e a minha formação acadêmica é direito e dentro dessa formação eu tentei aplicar algumas coisas, mas foi o dia a dia que fez com que a gente tomasse algumas decisões... foi a experiência que nos impulsionou (DIRETOR DA EMPRESA D).*

Entende-se diante deste relato que a formação escolhida tem consequências. Neste caso, a gestora afirma que, se estivesse cursado algum curso na linha administrativa, poderia ter sido diferente o peso das experiências. Os direcionamentos poderiam ter sido diferentes. Pode ter sido até melhor o caminho escolhido, como o curso de Direito, mas com outra formação isso poderia ter sido diferente. Poderia ter sido menos difícil de entender o contexto inteiro das decisões, por ter aprendido durante o curso.

Percebe-se diante destes relatos, que a aprendizagem pode ser útil a partir do momento em que se observa e consegue encaixá-la no meio dinâmico do trabalho. Assim, a aprendizagem tem o bônus e o ônus. O ônus é que é de difícil a percepção, mas quando acontece vem o bônus do conhecimento.

Percebeu-se, diante do que foi dito acima, que as formas de aprendizagem, que condizem com os processos de aprendizagem, estão presentes e atuantes para estes gestores. Ressalta-se que algumas situações descritas como forma de aprendizagem fora do modelo proposto também merecem destaque. Um dos trechos observou que o modelo de empresa pode ser uma fonte de aprendizagem.

*[...] eu me adaptei ao modelo da empresa, talvez tenha sido isso que tenha facilitado o meu crescimento dentro da empresa (DIRETOR DA EMPRESA A).*

Percebe-se que, conforme a teoria, não existe uma referência única para a aprendizagem, mas a integração entre elas pode ser mais do que aprender, é ganhar sabedoria. O conhecimento é mediado pelas relações sociais, e o *knowing* é parte de uma adequação a um hábito social, uma vez que o conceito de social é separado do mental e individual, e anexado ao de saber; na prática, inúmeras rotas se abrem (GHERARDI, 2001).

Não se pode afirmar que uma forma de aprendizagem destacada como “experiência anterior” pode gerar conhecimento sozinho, sem antes fazer uma reflexão sobre ela. Não se pode apenas seguir um modelo profissional para aprender, se não obtiver um retorno dos atos

e que diga que se está fazendo igual a esse modelo profissional. Então, as formas de aprendizagem parecem estar relacionadas umas com outras, gerando conhecimento e habilidade, e não apenas individualmente, ou seja, de forma isolada ou separada.

Identifica-se que as formas de aprendizagem podem ser percebidas conforme o trecho da entrevista em que o gestor mencionou:

*Tudo o que passamos é um eterno aprendizado e o mais importante é que não tem receita, cada caso é um caso, a maneira de agir e fazer é diferente para cada pessoa ou situação (GESTOR DE RH EMPRESA B).*

Deste modo percebe-se que, diante dos fatos relatados e mencionados acima, os gestores de alguma maneira passaram por mais de uma forma no processo de aprendizagem. Não poderíamos destacar qual forma de aprendizagem está mais presente, pois é muito relativo em relação a cada indivíduo, ou seja, cada indivíduo tem a sua forma de aprender. Conforme Antonacopoulou (2001), a forma como um gerente aprende pode fazer: Gerentes Matofóbicos, Gerentes Filomáticos e Gerentes Aprendizes. Os matofóbicos são aqueles que, embora cientes da necessidade de aprender, ainda assim relutam em fazê-lo. Os filomáticos são indivíduos que apreciam a necessidade de aprender e engajam-se em um processo de aprendizagem consciente e ativo para aperfeiçoar, indo além das fronteiras do contexto em que operam. E os aprendizes são aqueles que são emocionalmente competentes para entender e tratar do conflito interno entre a necessidade pessoal, a autorrealização e a autossatisfação, bem como a necessidade de ser um membro de um grupo social.

A aprendizagem formal e informal pode ser confirmada perante os resultados da pesquisa, ratificando o estudo de Antonello (2011) sobre a existência dessas formas de aprendizagem na vida dos gestores que criam capacidades. A sua falsa separação também pode ser confirmada, nos momentos que retratam mais de uma forma de aprendizagem ao mesmo tempo, reafirmando que a aprendizagem informal encontra-se em processos formais e informais de ensino (WATKINS; MARSICK, 1992), e que eles podem pender para um dos lados (WENGER, 2000), dependendo de cada situação.

Assim, pode-se afirmar que essas formas de aprendizagem estão presentes na vida destes gestores e que podem ou não contribuir com a interpretação dos indicadores de desempenho, já que tratam do aperfeiçoamento das capacidades destes indivíduos. Pode-se afirmar também, que essas formas de aprendizagem podem gerar novas capacidades. Isso deixa evidente que o estudo pode ser aprofundado no contexto pré-selecionado neste trabalho,

os quais são: criação de conhecimento ou aprimoramento das capacidades para a interpretação dos indicadores para tomada de decisão.

#### **4.2.2 Dificuldades encontradas nas formas de aprendizagem organizacional**

Os processos de aprendizagem não podem ser considerados apenas como um processo simples de aquisição de conhecimento. Em muitas situações dos processos de aprendizagem, o gestor entende que é difícil mensurar o que se aprende ou se ainda não se percebe que houve aquisição do conhecimento. Aqui traz a questão vista na teoria da neutralidade da meta, a qual menciona que nem sempre a aprendizagem organizacional abarca satisfatoriamente todas as condições expostas sobre a aprendizagem (ANTONELLO, 2011).

Com isso, pode-se dizer que as dificuldades dependem de pessoa para pessoa, como menciona este trecho das entrevistas, na forma de aprendizagem da autoanálise:

*Sabe que umas das dificuldades desta autoanálise é a angústia, pois fica evidente que em algumas situações que o ambiente não está legal, eu faço minha autoanálise e percebo que não está legal minhas atitudes, mas é uma atitude que eu devo tomar naquele momento. Aí eu percebo que tenho que mudar, e mudar é complicado porque é o meu jeito de agir e o jeito que devo seguir, e isso gera um desconforto (GESTOR DE TI EMPRESA B).*

Logo, tentou-se elaborar um quadro-resumo sobre os resultados das entrevistas, a fim de facilitar a visualização dos resultados. Então, os tópicos estão destacando as principais dificuldades encontradas pelos gestores quando passam por uma das formas de aprendizagem. As formas de aprendizagem identificadas anteriormente demonstraram a sua relevância na criação de novas capacidades e no compartilhamento de conhecimento; porém, o quadro 13 demonstra que nem sempre é uma tarefa fácil o processo de aquisição e compartilhamento do conhecimento.

Quadro 13 – Resultados das dificuldades nas formas de aprendizagem

Categoria de análise	Processos de aprendizagem organizacional estudado	Contribuição da aprendizagem organizacional na interpretação dos indicadores e na tomada de decisão
Dificuldades nas formas de aprendizagem	1. Experiência anterior e transferência extraprofissional	1. Desconforto na mudança de se fazer alguma coisa que nunca fez 2. Manter o comprometimento do processo iniciado 3. Quando surgem novidades no serviço e se é obrigado a ajustar-se 4. Quando trabalhou apenas em empresa familiar, essa experiência faz falta
	2. Experienciar	1. Enfrentar as mudanças no trabalho 2. Conseguir segurança no que se está fazendo 3. Ter “jogo de cintura para driblar” as dificuldades financeiras da empresa 4. O fator tempo causando pressão para solucionar os problemas 5. Perceber que aprendeu com a experiência vivida
	3. Reflexão	1. Estar pronto para tomar a iniciativa de refletir e fazer algo com isso 2. Manter a linha de pensamento da reflexão como algo aprendido 3. Saber se estou refletindo de forma a atingir os resultados 4. Identificar o problema exato na reflexão 5. Conseguir perceber o sentido da reflexão
	4. Autoanálise e autoconhecimento	1. Reconhecer os próprios erros 2. Adaptar-se perante um modelo considerado ideal 3. Saber se está pensando de maneira correta sobre si mesmo 4. Autorreconhecer que está errado 5. Aceitar a crítica e mudar
	5. Observação-modelos	1. Não ter contato maior com o modelo considerado ideal 2. No momento de aceitar em seguir um modelo proposto 3. Saber se estou realmente no modelo que eu espero ser 4. Não entender por que outros não conseguem seguir um modelo ideal
	6. <i>Feedback</i>	1. Aceitar os <i>feedbacks</i> negativos ou não esperados 2. Criar a capacidade de aprender com a crítica 3. A realização correta da ferramenta <i>feedback</i> 4. Passar o <i>feedback</i> para outras pessoas 5. As pessoas estarem preparadas para receber <i>feedback</i> 6. A forma como você vai se expressar
	7. Mudança de perspectiva	1. Entender que tudo pode não parecer o que é 2. O receio dos colegas em relação a virarem subordinados 3. Entender que nem sempre se tem razão das coisas 4. Ser mais autoritário quando gerente 5. Insegurança de dar errado a mudança de comportamento
	8. Mentoria e tutoria	1. Saber se o aprendiz está captando os conceitos 2. Fazer as pessoas te entenderem o que se esta falando 3. Não ter perfil para o cargo ao qual foi designado
	9. Interação e colaboração (em grupo)	1. Aceitar as propostas dos outros 2. Entender que cada indivíduo pensa de uma forma 3. Falta de interesse por parte da empresa em realizar integrações 4. Conhecimento geral da empresa 5. É saber se essa interação está na forma como se compartilha informações
	10. Treinamentos	1. As pessoas aceitarem a desenvolver as habilidades 2. As mudanças a ajustar ao novo modelo aprendido 3. Está na resistência das pessoas a frequentarem os cursos 4. Ter opções de cursos à disposição
	11. Infomal (no trabalho ou em cursos)	1. Não perceber os fatos diante de você
	12. Aprendizagem pela articulação da teoria com a prática	1. Está na decisão de tomar a iniciativa de tentar fazer a articulação 2. A qualificação dos docentes destes cursos 3. Tomar a iniciativa de frequentar outro curso depois de anos parado

Fonte: Elaborada pelo autor (2013).

Colocamos cada processo e os principais relatos que justificam as dificuldades encontradas nas formas de aprendizagem relatadas pelos entrevistados. A descrição está na mesma ordem da figura.

Na primeira forma de aprendizagem, classificada como Experiência Anterior e transferência extraprofissional, não se teve respostas claras, mas os entrevistados ressaltaram a mudança, mesmo sendo por necessidade, como algo difícil de realizar ou desconfortável.

A segunda forma de aprendizagem classificada como Experienciar, e que trata de situações vividas e que geraram aprendizagem, evidenciou-se que não basta passar pelo processo de aprendizagem, tem que tentar entender, como demonstra este trecho:

*[...] a gente é tão cabeça dura que faz mais de uma vez o mesmo problema sem se dar conta (DIRETORA EMPRESA D).*

Nota-se que, se não realizar a reflexão ou não tentar assimilar o processo de aprendizagem, podemos esquecer e não conseguir lembrar depois. Isso remete à dificuldade de fazer essa análise após o processo de aprendizagem.

A terceira forma de aprendizagem, classificada como Reflexão, remete às mesmas características anteriores, pois a dificuldade está em querer fazer a reflexão sobre algo, ou lembrar de realizar a reflexão.

Na quarta forma de aprendizagem, classificada como Autoanálise, mencionaram os entrevistados que apenas o fato de não querer aceitar os próprios defeitos, para corrigir e aprender com isso, é uma dificuldade. Percebeu-se que uma minoria dos entrevistados comentou sobre agir dessa maneira e enxergar esse fato como dificuldade.

A quinta forma de aprendizagem, classificada como Observação-Modelo apresentou uma dificuldade, que seria a de ter um modelo profissional a seguir e não ter acesso maior a esse profissional; entender o que esse profissional faria na mesma realidade da empresa m que se trabalha. Ou seja, um maior contato com profissionais poderia diminuir essa dificuldade.

No fato de seguir modelos profissionais, a dificuldade está em se adaptar àquilo que se considera ideal para sua realidade pessoal. Isso está presente no trecho abaixo:

*[...] você não é outra pessoa e você tem as suas limitações, ou seja tuas formas de expressar e eu faço isso... tu nunca vai ser igual à outra pessoa porque ... eu observo mas não tento ser igual mas por serem pessoas diferentes que não conseguirei fazer igual porque nunca ninguém faz igual à outra pessoa, e hoje observo se as pessoas... e procuro trazer mais para minha realidade.. (GERENTE FINANCEIRO EMPRESA C).*

Pode-se afirmar, diante desta descrição, que os modelos profissionais podem ser um norte a seguir, mas não o caminho exato a esse profissional-modelo. Isso acontece, pois a realidade percebida de cada pessoa, sobre quase todas as coisas, é individual e intransferível.

A sexta forma de aprendizagem foi classificada como *Feedback*. Este processo de aprendizagem também tem dificuldades, conforme os dois trechos a seguir:

*Eu gosto de receber feedback das minhas ações, mas eu não gosto de realizar para alguém.. (GESTORA FINANCEIRA EMPRESA C).*

*[...] e às vezes, no feedback, eu posso estragar essa relação da forma como eu coloco as coisas [...] (GESTORA FINANCEIRA EMPRESA C).*

Ou seja, percebe-se que o fato de realizar o uso dessa ferramenta, como forma de aprendizagem, gera também a incapacidade de querer realizar ou realizar erroneamente. Isso pode ser classificado como uma incapacidade de aprender.

A sétima forma de aprendizagem, classificada como Mudança de Perspectiva, é apresentada como uma mudança de postura, que envolve também dificuldades, como foi mencionado sobre o fato de assumir como gestor.

*Assim, eu comecei na empresa como auxiliar de escritório e hoje eu sou gerente financeiro. Então, minha postura mudou drasticamente, porque é estranho eu ter subordinados a mim na empresa bem mais velhos que eu... então a minha postura não pode ser tão extrovertida e aí eu tento fazer uma postura de supervisor [...] e aí eu encontrei uma dificuldade enorme para mudar a postura [...] (GERENTE FINANCEIRO EMPRESA C).*

Na oitava forma de aprendizagem, classificada como Mentoria e Tutoria, a dificuldade apresentada na aprendizagem foi no momento de ser tutor, saber se realmente o tutelado está aprendendo, e de ter a capacidade de perceber se realmente a pessoa está entendendo o que ela precisa saber ou conseguir verificar se aquilo que se está dizendo é algo que a pessoa está entendendo.

A nona forma de aprendizagem foi classificada como Interação e Colaboração. A dificuldade mais apresentada é aceitar as ideias dos colegas. Quando se trabalha em grupo, alguma ideia se sobressai das demais para um fim comum; então, a dificuldade apresentada pelos entrevistados é que, muitas vezes, não se consegue visualizar a ideia do colega, como melhor do que a ideia pessoal.

A décima forma de aprendizagem foi classificada como Cursos e Treinamentos. A dificuldade enfrentada foi o fato de realmente querer participar dos cursos e de realmente estar disposto a aprender. Os entrevistados mencionaram o fato de, muitas vezes, estar acomodado com o momento e não querer participar de cursos ou afins.

A décima primeira forma de aprendizagem é a classificada como Informal. Nessa forma não houve menção de dificuldade, até porque não há previsão de acontecer.

A décima segunda forma de aprendizagem foi classificada como Aprendizagem pela Articulação entre Teoria e Prática. A dificuldade está na capacidade de tomar a iniciativa de

realizar tal ação. A dificuldade está também em conseguir fazer as relações entre teoria e prática, e saber o que realmente pode ser usado na prática.

Percebeu-se pelos entrevistados que as dificuldades estão na evolução das profissões e na sua dinâmica de trabalhar, pois as pessoas são resistentes à mudança. A ansiedade e o conflito foram mencionados como fatores que dificultam o processo de aprendizagem.

Uma das dificuldades mencionada também é a adaptação, pelo simples fato de o ser humano estar acostumado a se acomodar. Isso se percebe neste depoimento:

*A adaptação é a maior dificuldade [...] você está num modelo mental e você é obrigado a mudar [...] você está na sua rotina e se você quer a mudança e até você criar essa rotina novamente [...] você acaba realizando um desconforto, que faz parte do aprendizado (GESTOR RH EMPRESA B).*

Com isso notou-se que as dificuldades são inerentes a cada pessoa. A dificuldade maior está em adaptar aquilo que você está vivendo ou percebendo. Perante isso, nota-se que, dentre quase todas as formas de aprendizagem, há dificuldades. Pode-se afirmar que os processos de aprendizagem estão presentes na vida pessoal e profissional do gestor. Porém vale ressaltar que nem sempre se aprende, pois as dificuldades podem impedir que isso ocorra. Isso se nota nas relações de dificuldades encontradas nas formas de ampliar o conhecimento.

Esse contexto pode estar relacionado também aos obstáculos da aprendizagem apresentados por Antonacopoulou (2001), que menciona fatores pessoais e organizacionais que afetam negativamente, ou que inibem os processos de aprendizagem. Assim, este objetivo demonstra que as dificuldades nas formas de aprendizagem podem interferir negativamente no processo de aprendizagem, prejudicando a criação e o compartilhamento do conhecimento. A seção a seguir verifica se, dentre as formas de aprendizagem, há criação e/ou disseminação do conhecimento.

#### **4.2.3 Processos de aprendizagem organizacional com maior disseminação do conhecimento**

Neste subcapítulo dos resultados, busca-se, dentre os processos de aprendizagem, quais poderiam ser os que mais gerariam conhecimento ou a disseminação das capacidades. Nesse sentido, a aprendizagem é um processo de apropriação e criação de conhecimento (KIM, 1998; RUAS et al., 2005). Gerar conhecimento aqui seria quando se cria algo novo ou diferenciado. Já disseminação do conhecimento seria de que forma pode o conhecimento se

expandir dentro das formas de aprendizagem. Logo, menciona-se alguns trechos das entrevistas e um quadro que traz o resumo de como as formas de aprendizagem podem contribuir no processo de criação ou disseminação do conhecimento.

Quando mencionados os novos conhecimentos adquiridos nas formas de aprendizagem, os entrevistados demonstraram estar um pouco receosos para responder, ou nunca teriam pensado sobre isso. Isso deve-se ao fato de que se percebeu que cada gestor não tem uma ideia formada de como um conhecimento novo pode se desenvolver a partir das formas de aprendizagem. Ou seja, os gestores nunca pensaram ou tentaram entender como a disseminação ou criação do conhecimento acontece; para eles acontece naturalmente. O quadro 14 apresenta o resumo dos resultados deste objetivo específico.

Quadro 14 – Resultados da geração e disseminação do conhecimento

Categoria de análise	Processos de aprendizagem organizacional estudado	Contribuição da aprendizagem organizacional na interpretação dos indicadores e tomada de decisão
Geração/Disseminação dos conhecimentos	1. Experiência anterior e transferência extraprofissional	1. Quando se faz a aliança entre informações e tecnologia 2. Quando se entende o modelo de empresa 3. Quando se faz relações entre o que se sabe e o que se implanta de controle nas empresas 4. Nas relações humanas, interação com pessoas em atividades de lazer 5. Na insistência de seguir as normas da empresa 6. Na criação de procedimentos de trabalho
	2. Experienciar	1. Quando se questiona sobre os fatos ocorridos de extrema dificuldade. Ex: O que aprendi com isso? 2. Quando se abre com alguém sobre os problemas particulares 3. Nos momentos de dificuldades financeiras enfrentadas pela empresa 4. Na criação de procedimentos do trabalho
	3. Reflexão	1. Está na análise crítica dos dados numéricos 2. Está no momento da reflexão de suas ações
	4. Autoanálise e autoconhecimento	1. No momento que se retoma uma situação desconfortável 2. Pôr em prática o modelo que acredita ser o mais correto 3. Quando se desconfia da segurança no que se está fazendo
	5. Observação-modelos	1. Na aceitação do jeito que a outra pessoa realiza a mesma tarefa 2. Verificando o lado positivo e o negativo das coisas 3. Está quando se consegue adaptar a sua realidade
	6. <i>Feedback</i>	1. Está no momento e na forma que é realizado 2. Está na identificação dos defeitos e das qualidades dos colegas 3. Quando utilizado relacionando com os indicadores 4. Quando começa assimilar a percepção dos outros
	7. Mudança de perspectiva	1. Na responsabilidade de agir como gestor 2. No momento que se aceita a trabalhar no modelo de colegas novos 3. Na mudança de comportamentos 4. Pela aceitação dos modelos de trabalhar dos colegas 5. Está no momento que se aceita o desafio de mudar
	8. Mentoria e tutoria	1. Na criação de rotinas estruturadas para cargos na empresa 2. Na observação do tutoriado quando passa as informações 3. Na reflexão da criação da estrutura para formar gerentes 4. Na avaliação do perfil do profissional 5. Na criação de procedimentos de trabalho
	9. Interação e colaboração (em grupo)	1. Nas trocas de informações com colegas que pensam diferente 2. Na troca de ideias e discussões sobre o resultado da empresa 3. Em tentar entender por que os colegas não entendem da mesma maneira
	10. Treinamentos	1. Quando focado na linha de trabalho
	11. Infomal (no trabalho ou em cursos)	1. Pelo simples fato de observar as ideias soltas em conversas 2. Na reflexão de entender a demanda da empresa 3. Quando se está atento aos fatos
	12. Aprendizagem pela articulação da teoria com a prática	1. Não se identificaram resultados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

A forma de aprendizagem classificada como Experiência Anterior e Transferência Extraprofissional apresentou o fato de ter um *hobby* como forma de adquirir capacidade, isso está mencionado neste trecho:

*Eu tive aulas de violão [...] ainda continuo aprendendo, ou seja, aprendizado contínuo [...] você tem que ter um objetivo certo [...] tem que ter uma persistência... manter o foco... pois eu começava com vários tipos de música e não aprendia tão bem... tem que manter o foco e aprender bem uma pelo menos... e você começa levar isso para a empresa e você percebe que tem que manter o foco para não estar muito longe daquilo que é o objetivo e não estar disperso, tem de ter persistência e foco nas coisas (GESTOR COMERCIAL EMPRESA A).*

Assim, percebe-se que o conhecimento novo pode estar em fatos que podem estar refletidos e analisados com outros aspectos. Como o fato de praticar uma atividade fora do trabalho, a qual faça por prazer, e que, neste caso do entrevistado, as aulas de violão geram aprendizagem e depois estabelecer relações com o trabalho. Neste caso, uma atividade fora do contexto do universo do trabalho pode contribuir para criar novos conhecimentos, que podem ser usados no trabalho. A trajetória de vida pessoal pode, sim, contribuir pra o processo de criação de conhecimento, quando o gestor menciona o foco como algo que ele diz ter percebido e colocado em prática no trabalho.

A segunda forma de aprendizagem, classificada como *Experienciar*, trata de fatos mais isolados da aprendizagem, mais pessoais. A disseminação ou a criação de conhecimento, segundo os gestores, está no fato de perceber ou analisar o ocorrido e sua relação com o mundo; neste momento é que poderiam se criar novos conhecimentos ou capacidades.

A terceira forma de aprendizagem, classificada como *Reflexão*, deveria ser a maior fonte de criação de conhecimentos. Nas entrevistas foi relatado que é, sim, uma fonte de criação e disseminação do conhecimento, porém para isso acontecer tem de refletir mais frequentemente, nas ações realizadas, para perceber algo novo, caso contrário isso não aconteceria.

A quarta forma de aprendizagem, classificada como *Autoanálise*, também foi considerada como fonte de criação e disseminação do conhecimento. Os gestores relataram que ocorre no momento em que se retoma uma situação desconfortável, ou se põe em prática o modelo que se acredita ser o mais correto. Até mesmo quando se desconfia da segurança do que está fazendo no trabalho. Tudo isso poderia, sim, gerar novos conhecimentos ou a sua disseminação.

A quinta forma de aprendizagem é a classificada como *Observação-Modelo*. Esta forma de aprendizagem mostrou que a criação e disseminação do conhecimento está na aceitação do jeito que a outra pessoa realiza a mesma tarefa feita pelo gestor, é a verificação do lado positivo e negativo das coisas realizadas na empresa, e quando se consegue adaptar o profissional com a realidade da empresa para a qual trabalha.

A sexta forma de aprendizagem é a classificada como *Feedback*. Essa forma de aprendizagem pode ter sua disseminação ou criação de conhecimento no momento e na forma que é realizado na empresa; no momento da identificação dos defeitos e das qualidades. Pode também acontecer quando se faz assimilação com a percepção dos outros.

A sétima forma de aprendizagem, classificada como *Mudança de Perspectiva*, pode ter a disseminação e criação de conhecimento, segundo os entrevistados, quando se aceita

trabalhar no modelo de trabalho dos novos colegas, e na mudança de comportamento na aceitação das diferenças que os colegas têm ao realizarem suas ações.

A oitava forma de aprendizagem, classificada como Mentoria e Tutoria, apresentou que a criação e disseminação do conhecimento podem ocorrer quando se faz a criação de rotinas estruturadas para cargos dentro da empresa, na avaliação do perfil do entrevistado na empresa, e na reflexão da criação da estrutura educacional para formar gerentes administrativos.

A nona forma de aprendizagem, classificada como Interação e Colaboração, tem sua disseminação e criação nos novos conhecimentos, conforme os entrevistados, em trocas de informações com colegas que pensam de forma diferente sobre determinados assuntos. Verifica-se isso no trecho abaixo:

*Eles influenciam... por exemplo um colega meu que já trabalhou numa outra empresa me sugeriu uma visão totalmente diferente e que eu acatei e que foi bem melhor do que eu achava (GESTOR FINANCEIRO EMPRESA C).*

Outro trecho demonstra a criação de novos conhecimentos nas relações de trabalho em grupo:

*[...] o que lhe acontece às vezes é assim... conforme a hierarquia da empresa, você tem subordinados ou chão de fábrica que faz todo o processo andar, por trazer maiores contribuições... olha o que bati a cabeça três meses para chegar à solução do problema, eles poderiam ter me dito... sem saber... ou sabendo, porém eu preciso estar lá pra ouvir o que eles tem a dizer (DIRETORA EMPRESA D).*

A troca de ideias e suas relações podem ser um grande fator que contribui para a criação e disseminação de conhecimentos. Isso pode demonstrar o fato de que cada indivíduo possui suas habilidades de percepção, que podem ser disseminadas quando trabalhada em grupo.

A décima forma de aprendizagem é a classificada como Cursos e Treinamentos. Percebeu-se que os gestores demonstraram que podem criar novos conhecimentos somente se o curso for da mesma linha de trabalho, os quais possam se fazer relações, caso contrário não haveria criação, apenas aquisição de conhecimento.

A décima primeira forma de aprendizagem, classificada como Informal, apresentou que a geração de novos conhecimentos e a disseminação de conhecimentos poderiam ocorrer pelo simples fato de observar as ideias soltas pelas conversas, até em ambientes de extrema

distração. No trecho pode-se destacar a resposta sobre o que foi perguntado ao gestor quanto ao fato de essa forma de aprendizagem gerar novos conhecimentos:

*Aqui... nossa!... é muito conhecimento... por exemplo numa janta agente começa a falar de gestão, você de uma empresa e ele de outra... a conversa vai e vem e você acaba aprendendo alguma coisa (GESTORA FINANCEIRA EMPREA A).*

Percebe-se que isso pode ser considerado uma forma de aprendizagem com maior disseminação e criação de conhecimento.

A décima segunda forma de aprendizagem, classificada como Aprendizagem pela Articulação entre Teoria e Prática, não foi possível identificar em que momento ou como ocorrem maior disseminação e criação de novos conhecimentos. Talvez isso se justifique porque os cursos estão mais focados na transmissão do conhecimento e não pela integração de criação de novos conhecimentos.

Conforme destacado acima, percebe-se que algumas formas de aprendizagem podem contribuir para a criação e disseminação do conhecimento. Lembrando que nada pode ser considerado como definitivo pela dimensão, que é a criação de conhecimento. As formas de aprendizagem que se apresentaram com mais frequência, como fonte de criação de conhecimento e capacidades, foram *feedback* e experienciar.

Um fato interessante se destaca quando um entrevistado referiu que trabalhava em uma empresa familiar e depois foi trabalhar numa empresa profissionalizada. Mencionou que sentiu um impacto grande na forma de administração. O ambiente em que se procura adaptação e mudança nas formas de trabalhar é considerado um criador de novas habilidades e conhecimentos.

Outro entrevistado mencionou, em diversas respostas, a questão da formação do modelo mental, ou seja a formação pela qual o indivíduo desenvolveu na sua trajetória de vida, como um fator que muda a interpretação dos indicadores e na tomadas de decisão. Ele mencionou que “são as atitudes que criam a formação mental de cada pessoa”, ou seja, a forma como essa pessoa se comporta na organização pode formar um modelo mental.

Com esses resultados, observou-se que quase todas as formas de aprendizagem geram algum tipo de capacidade. Somente na forma de aprendizagem nomeada de Aprendizagem pela interação entre teoria e prática não fica evidente sua relação com a geração de novas capacidades. Isso pode se dar pelo fato de que, nas relações feitas, a percepção de quem está colocando em prática algo teórico é porque alguém já executou antes, e isso gera a visão de estar repetindo e não criando algo novo.

Há também o aspecto da pessoa não lembrar ou não perceber, no momento em que está aprendendo, a relação da teoria com a prática. Como há muito conhecimento de base envolvido, ele não fica tão claro quanto uma experiência e até mesmo se insere na experiência.

Como se observa até o presente momento, as formas de aprendizagem estão presentes na vida dos gestores, não isoladamente, mas de modo integrado, destacando que a maioria das formas de aprendizagem podem apresentar dificuldades de aprendizagem, e que algumas dessas formas merecem destaque por apresentarem uma maneira de geração de conhecimento. Lembrando que a criação e não a gestão do conhecimento é um processo interminável e que se atualiza continuamente na interação entre conhecimento tácito e explícito, formando-se espirais do conhecimento através da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). A seguir se verifica como as formas de aprendizagem podem contribuir ou não na interpretação dos indicadores de desempenho.

#### **4.2.4 Processos de aprendizagem organizacional e sua relação com a interpretação dos indicadores de desempenho**

As formas de aprendizagem são vistas como meios que podem contribuir ou não com a interpretação dos indicadores de desempenho. Para isso tentou-se destacar o que cada gestor percebe sobre as formas de aprendizagem que contribuem para a interpretação dos indicadores.

Diante disso, pode-se observar que fatos ocorridos nas formas de aprendizagem influenciam a interpretação dos indicadores. Um dos trechos apresentou a seguinte afirmação:

*Depois daquele fato que passamos, com certeza a gente analisa de forma diferente a interpretação dos indicadores [...] a gente sempre comenta que era uma empresa antes do granizo e depois do granizo (Isso seria o fato de ter passado por um grande prejuízo com o granizo) (GESTORA FINANCEIRA EMPRESA C)*

Isso mostra que as formas de aprendizagem criam novas experiências ou habilidades que até então não se tinha, e isso muda a visão sobre o mundo e como se observa os indicadores e suas informações. Isto está relacionado à aprendizagem nas soluções de problemas concretos nos contextos das empresas trazidos por Argyris e Schön (1978). Para Argyris e Schön (1978, p. 10), “toda ação deliberada teve uma base cognitiva, que reflete normas, estratégias e suposições ou modelos do mundo... e aprendizagem individual pela aquisição do conhecimento que cria uma fundação para aprendizagem organizacional”.

Com isso, verifica-se agora cada forma de aprendizagem e o que os gestores percebem de contribuição para a interpretação dos indicadores de desempenho. Lembrando que não foram identificados especificamente os indicadores, ou seja, não foram mencionados se eram indicadores financeiros e/ou gerenciais, foram reportados de forma geral.

Logo, o quadro 15 apresenta o resumo sobre como as formas de aprendizagem podem contribuir para a interpretação dos indicadores de desempenho.

Quadro 15 – Resultados da contribuição com a interpretação dos indicadores

Categoria de análise	Processos de aprendizagem organizacional estudado	Contribuição da aprendizagem organizacional na interpretação dos indicadores
Contribuição com a interpretação dos indicadores	1. Experiência anterior e transferência extraprofissional	1. Contribuiu quando já se passou por situação parecida facilitando a interpretação 2. Ajuda pelo fato de se ter tido visto como são determinados dados 3. Contribui na implantação de novos indicadores 4. No sentido de entender como funciona a formação do indicador
	2. Experienciar	1. Influência na forma de ver como um todo 2. Contribui no sentido de alterar o método de avaliação 3. Facilita a entender o porquê se utiliza aqueles dados 4. Possibilita ser mais dinâmico perante os números 5. Deixa a pessoa com sensibilidade crítica
	3. Reflexão	1. Contribui em todo momento, pois é a análise crítica 2. Está no momento que se pergunta: como foi feito esse indicador? 3. Contribui no sentido de ser mais racional do que emocional 4. Contribui no sentido de entender por que usar aquele indicador
	4. Autoanálise e autoconhecimento	1. Reforça o fato de pensar antes de agir
	5. Observação-modelo	1. Contribui para ter mais segurança na interpretação 2. Quando o modelo profissional trabalha no mesmo ramo que se trabalha 3. No sentido de igualar com outra empresa bem-sucedida
	6. <i>Feedback</i>	1. Contribui no sentido de entender o que se está pensando 2. Contribui no esclarecimento de metas entre a empresa e a função das pessoas 3. Clareando algumas percepções que não se tem no momento da interpretação 4. Reforça a pessoa a estimular a reflexão 5. Contribui nos processos de relações entre passado e futuro
	7. Mudança de perspectiva	1. Contribui no sentido de ver que pode ser de outra forma a interpretação
	8. Mentoria e tutoria	1. Pode influenciar a interpretação, dependendo da forma como foi a instrução 2. Contribui na criação de novos indicadores 3. Contribui no sentido de entender a empresa como um todo
	9. Interação e colaboração (em grupo)	1. Contribui no sentido de ter mais embasamento para interpretar 2. Facilita pela experiência que os colegas já tiveram 3. Contribui no sentido de averiguar a mesma linha de pensamento dos objetivos da empresa
	10. Treinamentos	1. Contribui quando está relacionado à área
	11. Informal (no trabalho ou em cursos)	1. Contribui quando se reconhece relações com a necessidades da empresa 2. Contribui no sentido de ter mais embasamento 3. Contribui quando se consegue informações capazes de melhorar o entendimento indicadores
	12. Aprendizagem pela articulação da teoria com a prática	1. Contribui quando focado na área de interesse 2. Contribui no sentido maior de conseguir mais conceituação dos termos 3. Contribui no sentido de análises de grandes investimentos onde se busca teoria já formada

Fonte: Elaborada pelo autor (2013).

A primeira forma de aprendizagem, classificada como Experiência Anterior e Transferência Extraprofissional, mostrou que essa forma pode contribuir apenas quando o gestor já tenha passado por uma mesma situação, que exigiu as mesmas demandas; logo, utilizou-se da mesma situação vivida anteriormente.

A segunda forma de aprendizagem, classificada como Experienciar, segundo os gestores, pode contribuir no sentido de entender por que utilizar indicadores de desempenho, pois o fato de ter passado por algumas situações difíceis força o gestor a entender a função de situações diante da realidade das ocasiões.

A terceira forma de aprendizagem, classificada como Reflexão, foi muito mencionada pelos entrevistados, como forma de analisar os indicadores. Isso se percebe no seguinte fato:

*[...] reflexão é colocar a massa crítica para funcionar, então para fazer uma análise eu coloco a massa crítica e faço a análise, pois indicadores de desempenho são números e alguém tem que interpretá-los, isso pode ser feito de várias maneiras, ou seja, para mim reflexão é um meio para tomar a decisão (GESTOR DE RH EMPRESA D).*

Logo, pode-se afirmar perante isso que o que contribui para a interpretação dos indicadores é a reflexão. Porém, a reflexão só vai existir se o gestor entender a informação que gera esse indicador.

A quarta forma de aprendizagem, classificada como Autoanálise, foi considerada como contribui no fato de reforçar a ideia de pensar antes de agir. Logo, essa forma pode ajudar a prevenir interpretações errôneas. Isso se nota no trecho seguinte:

*[...] os indicadores são sempre muito objetivos e muito técnicos e o autoconhecimento é um pouco diferente, mas, quando a pessoa se conhece de verdade ela tem condições inclusive avaliar melhor o indicador (GESTOR DE RH EMPRESA B).*

A quinta forma de aprendizagem, classificada como Observação-Modelo, foi mencionada como contribuinte no sentido de dar maior segurança à interpretação. Isso ocorre, por exemplo, na avaliação de modelos de outras empresas; faz com que o gestor siga as mesmas interpretações, no sentido de facilitar a decisão. Seria quase que como copiar as decisões dos outros, seja concorrentes ou não.

A sexta forma de aprendizagem, classificada como *Feedback*, segundo os entrevistados, contribui no sentido de visualizar as relações entre passado e futuro, e de deixar mais claras algumas percepções que não se tem no momento da interpretação.

A sétima forma de aprendizagem, classificada como Mudança de Perspectiva, conforme as respostas dos entrevistados, pode contribuir no sentido de visualizar de forma diferente os indicadores de desempenho, e não numa linha tão lógica.

A oitava forma de aprendizagem, classificada como Mentoria e Tutoria, contribui no sentido de entender os indicadores de forma geral; a dinâmica por trás da situação da empresa, e também na criação de novos indicadores.

A nona forma de aprendizagem, classificada como Interação e Colaboração em Grupo, apresentou-se que pode contribuir quando a experiência dos colegas é compartilhada, facilitando a interpretação dos indicadores e no sentido de averiguar a mesma linha de pensamento da empresa, o que, muitas vezes, é sabido pela interpretação dos indicadores, mas não se sabe exatamente onde a empresa quer estar.

A décima forma de aprendizagem, classificada como Cursos e Treinamentos, foi mencionada pelos entrevistados como uma área que pode contribuir, somente se for relacionada à área em que se atua. Assim, um curso sobre finanças aparentemente não se aplica ao profissional do setor comercial, pois são situações distintas entre um cargo e outro.

A décima primeira forma é a aprendizagem classificada como Informal. Neste caso, foi mencionada como um fator que não tem como fazer ligação, pois a interpretação de indicadores é muito relativa para cada indivíduo. Esse processo de aprendizagem se destacou porque é um dos mais difíceis de fazer a sua ligação com os indicadores de desempenho.

A décima segunda forma de aprendizagem, classificada como Aprendizagem pela Articulação entre Teoria e Prática, segundo os entrevistados, contribui quando focada na área de interesse do gestor, no sentido de entender melhor os conceitos dos indicadores; no sentido de analisar os grandes investimentos, nos quais busca a teoria já formada por gestores de sucesso.

Assim, em cada processo tentou-se buscar o que cada um tem como percepção nas relações sobre as formas de aprendizagem e a interpretação de indicadores de desempenho. Nesta parte, pode se dizer que houve elementos diferentes. Notou-se nas respostas que os entrevistados não percebem nitidamente ou não conseguem identificar qual forma de aprendizagem pode ser mais ou menos contributiva na hora de interpretar os indicadores. Isso se dá, pois o indicador foi elaborado com um cálculo específico, selecionado pela empresa para tentar atingir um objetivo de informação. Então, essa informação nem sempre tem uma origem e base claras, pois há uma dinâmica por trás de sua criação e execução, para depois verificar a sua interpretação.

A dinâmica por trás da criação dos indicadores de desempenho está na complexidade de sua abordagem e do contexto, verificando como foram elaborados estes indicadores, sua estrutura e de que maneira a sua informação pode ser útil para tomadas de decisão.

O que se percebe, partindo das respostas, é que os indicadores são vistos como números e geram informação. O trecho que demonstra isso está a seguir:

*[...] a utilização dos indicadores tem que sempre se fazer a comparação com ano anterior, porque a informação é gerada apenas, quando, assim, um número sozinho é um dado, mas se fizer uma comparação com o dado anterior, ele passa a ser informação (DIRETOR EMPRESA A).*

Houve um entrevistado que mencionou o fato de que, a interpretação dos indicadores pode estar relacionada ao foco que se pretende seguir, ou seja, vai-se tentar buscar as informações contidas nos indicadores, de forma a alcançar os objetivos da empresa, e isso muda a interpretação desses dados.

Porém, alguns entrevistados separaram dados numéricos e informação, quando se trata de indicadores de desempenho. Isso se percebe nesta fala:

*Pra mim é muito importante uma coisa assim [...] tem uma grande diferença de dado e informação, pois dado é você coleta uma série de números, outra é conseguir transformar esses números em informação, algo que se torne relevante (GESTOR RH EMPRESA B).*

Como se percebe, os indicadores de desempenho são peças do quebra-cabeça que podem ou não contribuir para a tomada de decisão, ou seja, fazem parte do processo de solução, mas não da solução do problema, como se destaca:

*[...] às vezes, você tem vários indicadores mas que não dizem nada... você cria indicador de modo que tenha uso comercial e que nós temos que pegar e analisar qual é o segmento que te dá valor focado na área.. (GESTOR COMERCIAL EMPRESA A).*

Os indicadores podem ser considerados mais uma parte da construção de dados para tomadas de decisão. Ninguém pode interpretar um indicador sem analisar o contexto no qual ele está inserido. Logo, é uma forma de tentar garantir que a decisão seja correta e se atinja os objetivos da empresa.

Fica evidente que as formas de aprendizagem estão relacionadas com a interpretação dos indicadores, não de forma objetiva, ou seja, como algo direcionado e determinado, mas de forma contributiva, em que a sua relação é mais de apoio a um contexto maior, pois alguns gestores entrevistados mencionam que os indicadores são números que auxiliam na tomada de decisão.

Assim, entender qual processo de aprendizagem contribui ou não na análise dos indicadores de desempenho nos leva também a entender que antes é preciso perceber que informação os indicadores geraram; qual é a confiança que podem dar; o que está por trás deste indicador, qual o objetivo proposto naquele indicador. Essas seriam questões que merecem análises mais profundas, antes de classificar as formas de aprendizagem como meio de interpretar melhor os indicadores.

Isso acontece, pois há diversas formas de se analisar o indicador de desempenho. Tudo depende do modo como esse gestor pode visualizar o indicador, do nível de conhecimento que esse gestor pode ter, as experiências dos envolvidos e do contexto no qual a empresa se encontra. Tudo isso pode haver diferenças que implicam diretamente a interpretação dos indicadores de desempenho.

Até agora percebeu-se que as formas de aprendizagem fazem parte dos conhecimentos adquiridos durante a vida profissional e acadêmica de cada gestor. As dificuldades fazem parte, porque nem tudo pode ser aprendido, embora parte das formas de aprendizagem contribuem como fonte de criação de conhecimento, dentre elas *feedback* e experienciar. Essas duas formas foram destacadas em maiores situações vividas pelos entrevistados que criaram novas capacidades. Isso implica mencionar que essas formas de aprendizagem podem ser consideradas propulsoras na geração de novas capacidades individuais com consequências organizacionais.

Após este subcapítulo, pode-se observar que as formas de aprendizagem estão relacionadas com a interpretação dos indicadores de modo mais subjetivo. Fica evidente que os indicadores estão dentro do contexto da administração da empresa, mas não se pode isolar de forma que seus dados e suas interpretações sejam certos e totalmente objetivos. Os indicadores fazem parte da decisão, mas a subjetividade existe e parece ser difícil a sua extração. Ou seja, fica claro que, na análise das formas de aprendizagem, a interpretação dos indicadores envolvem bastante da subjetividade dos envolvidos, das suas trajetórias, dos seus interesses, dos seus anseios, mesmo que estejam envolvidos com informação geralmente numérica. Os indicadores contribuem com a administração, e a sua interpretação vai depender não apenas da capacidade objetiva do indivíduo, mas de entender a informação gerada pelo indicador e de poder verificar se aquele indicador pode contribuir ou não na tomada de decisão. E é isto que se mostra no capítulo seguinte: como as formas de aprendizagem podem contribuir na interpretação dos indicadores para a tomada de decisão.

#### 4.2.5 Processos de aprendizagem organizacional e sua relação com tomada de decisão, através dos indicadores de desempenho

Nesta parte buscou-se verificar as relações das formas de aprendizagem e a tomada de decisão através dos indicadores de desempenho. A tomada de decisão, segundo Simon (1979), deve ser comparada diretamente com as experiências, através do raciocínio lógico e das proposições que possam ser utilizadas. Logo, percebeu-se que as formas de aprendizagem influenciam de alguma maneira.

Um aspecto interessante na tomada de decisão é que, para alguns gestores, está mais focada no sentimento de urgência, dependendo da situação na qual o gestor se encontra. Como mencionado no trecho da entrevista, em que o gestor diz:

*[...] se alguém chegar agora aqui e pedir sobre duas situações a qual devo decidir é lógico que eu faço a reflexão para qual decisão vou tomar. Por exemplo, estávamos selecionando um funcionário para um cargo importante que tinha onze candidatos que acabamos ficando com apenas dois... então eu tinha que tomar essa decisão até o próximo final de semana, ou seja, o fato de eu ainda não ter decidido é uma decisão minha mas eu estabeleci limite que até o final de semana eu decidirei (DIRETOR FIANANCEIRO DA EMPRESA A).*

Um aspecto interessante e que podemos afirmar é que os indicadores de desempenho e a tomada de decisão mostraram ter fortes relações, como refere o entrevistado:

*A tomada de decisão é uma série de fatores, assim, o sentimento de urgência, depende do conhecimento... para a gente aqui é muito claro, nós temos indicador, mas o nível de aderência é diferente de pessoa para pessoa; tem indicadores que são tão importantes que, às vezes, ele te demonstra de como é que está aquele processo, é o mesmo caso da nossa conta bancária, não deixa de ser um indicador...existem dados dentro da companhia, que a gente fica ansioso para saber o lucro da empresa obtido, ou de algum processo que é mensal. Aí você fica esperando para saber se a produtividade melhorou ou não melhorou, porque aquele indicador é importante... ou seja, mesmo dentro da companhia existem percepções com sentimento de urgência totalmente diferentes...assim, a mesma gestão dentro da empresa e o modelo mental diferente [...] o que leva a dar uma importância totalmente diferente de outro (DIRETOR FINANCEIROEMPRESA A).*

Notou-se que o entrevistado ressalta o sentimento de urgência como algo diferente no quesito tomada de decisão, que pode ser considerado algo novo. Ou seja, as decisões serão tomadas partindo do sentimento de urgência de cada indivíduo. O fato de o gestor ter o poder de tomar decisões faz com que ele mesmo veja as suas prioridades para uma tomada de decisão.

Em outro trecho, essa relação entre indicadores e a tomada de decisão fica mais evidente:

*Os indicadores tentam minimizar os efeitos da decisão, porque o indicador é assim, quase sempre quantitativo, ele é exato, ele é prático; então ele é uma forma que auxilia, assim, a tomada de decisão e, assim, tu planeja, executa, checa e depois age. Indicador te ajuda nesse sentido. Tu define uma meta, ou seja, aonde você quer chegar e depois ele ajuda a monitorar se as tuas decisões está onde você quer ir e verifica se está no caminho certo (GESTOR DE RH EMPRESA B).*

*A tomada de decisão era totalmente baseada nos indicadores de desempenho através de reuniões e análise crítica de cada departamento (GESTOR FINANCEIRO EMPRESA A).*

Esse entrevistado demonstra a importância do indicador como fonte para a tomada de decisão. Isso reporta ao fato de utilizá-lo nas decisões dentro das organizações. Assim, essa relação de utilizar os indicadores para uma tomada de decisão pode ser vista como fundamental para os gestores. Com isso, tentou-se destacar nas entrevistas de que maneira cada processo de aprendizagem influencia na tomada de decisão. Isto está destacado no quadro 16.

Quadro 16 – Resultados da relação com a tomada de decisão

Categoria de análise	Processos de aprendizagem organizacional estudado	Contribuição da aprendizagem organizacional na interpretação dos indicadores e na tomada de decisão
Relações com a tomada de decisão	1. Experiência anterior e transferência extraprofissional	1. A pessoa tem mais segurança na decisão 2. Facilita quando se tem conhecimento de como funciona o indicador
	2. Experienciar	1. Muda a forma de pensar sobre determinados assuntos 2. Deixa a pessoa mais delicada nas decisões 3. Contribui no sentido de tomar a decisão mais segura 4. Contribui no sentido de ser mais cauteloso 5. Valoriza a sua tomada de decisão, como algo muito importante
	3. Reflexão	1. Contribui para formação da base crítica
	4. Autoanálise e autoconhecimento	1. Contribui quando se questiona sobre os atos escolhidos 2. Reforça o fato de pensar antes de agir
	5. Observação-modelos	1. Muda a razão pela qual se pretendia escolher 2. Contribui no sentido de tomar as mesmas iniciativas de uma empresa concorrente
	6. Feedback	1. Contribui em decisões comportamentais 2. Contribui no sentido de criar parâmetros de decisão
	7. Mudança de perspectiva	1. Contribui no sentido de entender as decisões coletivas 2. Contribui na mudança de percepção sobre as decisões 3. Contribui no sentido de abrir a mente para novas ideias sobre as decisões
	8. Mentoria e tutoria	1. Ajuda a entender melhor a posição de decidir
	9. Interação e colaboração (em grupo)	1. Contribui na decisão quando se observam as decisões dos outros colegas 2. Facilita pela experiência que os colegas já tiveram 3. Ajuda a entender os princípios que a empresa pretende seguir e para melhorar as decisões
	10. Treinamentos	1. Contribui quando se faz relações com a realidade 2. Contribui quando o curso está especificamente relacionado à área
	11. Informal (no trabalho ou em cursos)	1. Somente quando estiver realmente relacionado e conseguir fazer relações
	12. Aprendizagem pela articulação da teoria com a prática	Não houve resultados relacionados

Fonte: Elaborada pelo autor (2013).

A primeira forma de aprendizagem, classificada como Experiência Anterior e Transferência Extraprofissional, apresentou-se como podendo contribuir no sentido de dar maior segurança. Isso acontece, pois um fato já vivido pelo gestor é utilizado como referência

para uma situação similar. Neste processo de aprendizagem, experiência anterior se obtém conforme trecho da entrevista, com a seguinte questão na forma de aprendizagem:

*[...] eu pratico natação já faz alguns anos e assim ela me trouxe o controle da confiança e a paciência... Assim, quando eu comecei minha carreira eu me considerava muito impaciente... e isso chegava a gerar um pouco de agressividade... e aí, no exercício, somos obrigados a dividir espaço com outras pessoas, e você tem que respeitar... e aí ali é físico... não é subjetivo... e, assim... essa situação, que tem que lidar com isso... em esperar... a paciência... acho que assim... são coisas que agregam (GESTOR FINANCEIRO EMPRESA A).*

O processo de aprendizagem presente contribuiu para tomadas de decisão, segundo a gestora entrevistada, pois ela menciona que, no momento de tomar decisões, ela tenta utilizar a serenidade adquirida nesse processo de aprendizagem.

A segunda forma de aprendizagem, classificada como Experienciar, mostrou que o gestor se comporta com mais cautela. Isso pode acontecer porque as situações extremas podem criar aprendizagens que podem mudar o jeito de se fazer as coisas.

A terceira forma de aprendizagem, classificada como Reflexão, apresentou-se como fator determinante, destacando que em toda tomada de decisão há uma reflexão. Neste caso, a reflexão pode ser, sim, uma forma de influenciar uma tomada de decisão, lembrando que as decisões serão boas ou ruins, dependendo de cada caso e do modelo mental de cada pessoa.

A quarta forma de aprendizagem, classificada como Autoanálise, contribui no sentido de reforçar o fato de pensar antes de agir, e de que pode ajudar a prevenir decisões equivocadas.

Na quinta forma de aprendizagem, classificada como Observação-Modelo, observou-se que, quando se aprende com um modelo profissional, não significa que vamos conseguir tomar as mesmas decisões que ele, na empresa em que se está trabalhando, pois a empresa tem suas características, o que força a tomada de decisão na linha estratégica da empresa. Como mencionado por alguns entrevistados, esta forma de aprendizagem significa observar os modelos, mas não apenas modelos profissionais, como também empresariais, isso interfere na tomada de decisão, pois significa analisar a concorrência como medida para tomar decisões.

A sexta forma de aprendizagem, classificada como *Feedback*, se apresentou mais relacionada com decisões comportamentais. O processo de aprendizagem *feedback* foi mencionado pelos gestores entrevistados como uma forma de entender o que a empresa espera de você. Diante das respostas obtidas pelo *feedback*, acaba-se mudando a forma de tomar a

decisão, porque vai se tentar atingir os objetivos que a empresa quer e não o que se entende como o mais conveniente.

A sétima forma de aprendizagem, classificada como Mudança de Perspectiva, foi tida como contribuinte no sentido de entender as decisões coletivas, na mudança de percepção sobre as decisões. Quando se muda a forma de comportar, pode mudar a forma como tomamos decisões.

A oitava forma de aprendizagem, classificada como Mentoria e Tutoria, ajuda, conforme os gestores, a entender melhor a posição de decidir. O fato de alguém orientar sobre determinada decisão não significa que a próxima decisão vai ser igual àquela com a qual se teve o primeiro contato.

A nona forma de aprendizagem, classificada como Interação e Colaboração, segundo as respostas dos gestores, contribui quando se observa as decisões de outros colegas. Facilita pela experiência dos colegas. Foi mencionado que pode contribuir para um gerenciamento melhor, como se demonstra no trecho:

*Quando você faz um trabalho em grupo que tenha essa interação, a tendência é que no decorrer dos trabalhos flua muito melhor [...] é muito maior porque o pessoal tá sabendo o que você está fazendo e se tu tem alguma dificuldade, você tira ali mesmo e inclusive durante a colheita, agora, estamos fazendo semanalmente e discutíamos o que foi lançado para que foi realizado (GESTOR COMERCIAL EMPRESA A).*

A décima forma de aprendizagem, classificada como Cursos e Treinamentos, segundo a pesquisa, contribui quando se faz relações com a realidade, ou seja, quando se está cursando e se faz relações com a realidade. Ou seja quando se relaciona com a teoria e pratica.

A décima primeira forma de aprendizagem, classificada como Informal, segundo as entrevistas, apresentou que pode contribuir somente se estiver relacionada com a área e conseguir fazer as relações com a realidade da empresa. O que pode não ser uma tarefa fácil, porque a teoria tem uma visão simples de as coisas funcionarem, e na pratica as diversidades pode ser mais complexas, por envolver mais itens do que aparenta ter na teoria.

Quanto à décima segunda forma de aprendizagem, classificada como Aprendizagem pela Articulação entre Teoria e Prática, não foi possível detectar relações desta forma de aprendizagem com a tomada de decisão, através dos indicadores de desempenho. Os gestores não perceberam em que momento uma teoria interferia na decisão.

Neste estudo, a tomada de decisão é influenciada por fatos da vida pessoal ou profissional. Isso quer dizer que a forma como decidimos dentro da empresa pode ser a mesma forma que decidimos na vida pessoal, sendo mais racional ou menos emocional.

Notou-se que a maioria dos respondentes percebeu que o que passamos na vida é levado em consideração na hora de tomar decisão. Um dos trechos assim menciona:

*[...] quando tive que decidir entre ir embora para Vacaria ou continuar em Caxias do Sul, e aí eu tive que pensar, ou seja, pesar a minha vida pessoal com a minha vida profissional e aí eu fiz o que, elenquei prioridades e meio que fiz um processo para tomar aquela decisão (GERENTE FINANCEIRO EMPRESA A).*

As circunstâncias que temos que enfrentar, muitas vezes na vida pessoal, têm relação com a forma como a pessoa se comporta no trabalho. O fato de passar por uma situação de indecisão pode criar habilidades que fazem com que se tente agir da mesma maneira em situações semelhantes.

Um aspecto interessante esteve relacionado com as premissas em tomada de decisão, mencionando que os indicadores fazem parte delas, como no trecho:

*Eu considero muito importante os dados dos indicadores para tomar qualquer decisão. (GESTOR COMERCIAL EMPRESA A).*

Isso demonstra que é para os gestores uma ferramenta auxiliar na tomada de decisão, confirmando a teoria de Kaplan e Norton (2003) de que para conduzir as organizações se necessita de indicadores.

Porém, a fala de outro entrevistado aponta que somente indicadores não é suficiente. No trecho mencionado, o gestor menciona o pressentimento como meio para tomar uma decisão e não apenas com os indicadores de desempenho:

*Eu utilizo os indicadores e um pouco de pressentimento, mas diremos assim para a tomada de decisão é muito dependente de qual é a situação necessária no momento [...] tem decisões que se toma imediatamente e outras sob pena de avaliação e prazo [...] eu tenho foco sempre em tomar decisão com um planejamento e verifico a organização e planejamento (GESTOR DE RH EMPRESA B).*

Simon (1979) afirma que o comportamento é flexível apenas dentro dos limites fixados por seus pressupostos. Ou seja, o ser humano sempre vai usar seus meios disponíveis para a tomada de decisão, não se restringindo apenas a dados numéricos, ou o “pressentimento” mencionado pelo entrevistado.

Corroborando o que foi dito acima, alguns entrevistados mencionaram que para tomar decisões tem de ter um *feeling* empreendedor, pois em alguns momentos os indicadores estão direcionando para um lado e dizendo que não darão certo, mas esse sentimento empreendedor faz acreditar que dará certo. Às vezes, muitos empresários tentaram fazer determinado projeto e não conseguiram, mas isso não significa que outro empresário não

possa conseguir; porém, o jeito de fazer terá que ser diferente. Ou seja, a subjetividade interfere quase que diretamente nas decisões administrativas; mesmo parecendo uma decisão com base em dados numéricos.

Isso acontece, conforme Simon (1979), pois o comportamento real não alcança a racionalidade objetiva, por pelo menos em três aspectos:

- a) a racionalidade requer um conhecimento completo e antecipado das consequências resultantes de cada opção, e na prática esse conhecimento das consequências é sempre fragmentado, ou seja as informações normalmente estão espalhadas e requer maior capacidade de percepção sobre elas;
- b) as consequências pertencem ao futuro, e a imaginação deve suprir a falta de experiência, ou seja em alguns momentos a percepção pode suprir a base de informações levantadas;
- c) a racionalidade pressupõe uma opção entre todas as alternativas. O comportamento real leva em consideração uma fração de todas as alternativas possíveis. Ou seja, a decisão é uma só, mas o conjunto de informações e análises faz com que se tome essa única decisão.

Outro fato que merece destaque nas entrevistas, em relação à tomada de decisão, é que alguns respondentes mencionaram que a tomada de decisão está na sensação de urgência no próprio sentimento de urgência, na tomada de decisão, conforme este trecho:

*[...] às vezes vai muito no feeling, ou seja, no momento econômico e até psicológico que você está [...] é uma coisa muito dinâmica, é muito relativo, pois como dizem “o diabo não é esperto por ser diabo e sim por ser velho” por ele ter tido experiência, pois às vezes tudo está dizendo que vai para um lado, mas tu tem um sexto sentido que diz: cuida...aí você vê que aquilo que estava se direcionando não deu, foi para outro lado... e aí se você fosse mais novo ou não tivesse um pouco mais de experiência, talvez não tivesse tido essa percepção. Então não só os indicadores que contribuem para a tomada de decisão é uma série de outras coisas que somam. Claro, o indicador é um norte, mas você tem que fazer a relação custo/benefício das coisas (GESTOR DE RH EMPRESA B).*

Em relação aos dados dos indicadores, verificou-se a importância de ter dados concretos e seguros como forma de garantir dados confiáveis, para auxiliar na tomada de decisão, e isso se percebe neste trecho em destaque:

*Outra coisa é que os indicadores [...] você tem que ter confiança neles, qual é a minha base de dados, pois eu já me enganei [...] eu tomei inúmeros indicadores de outras empresas e que eu fui verificar e percebi que não eram verdadeiros [...] a pessoa que passou a informação não tinha conhecimentos necessários, e aí eu não*

*percebi isso e isso foi bom, porque com isso que aconteceu eu fui mexer nas coisas e fiz melhorias nos relatórios mesmo.. (DIRETORA EMPRESA D).*

Nota-se que o gestor tem que ter confiança na informação gerada pelo indicador; caso contrário, isso pode atrapalhar uma tomada de decisão. Entender como o indicador é feito pode gerar muitas decisões diferentes. A questão de se ter muitos indicadores também foi visto como uma coisa ruim para os processos de tomada de decisão, isso está relatado no trecho:

*[...] a gente foi colocando processos, procedimentos, números, números e muitos números que a gente nem olhava de tanto que se tinha, pois não adianta você ter números se não junta eles e faz uma análise geral..., ou seja, às vezes dois mais dois não dá quatro (DIRETORA EMPRESA D).*

Portanto, percebe-se que a tomada de decisão pode ter a contribuição das informações geradas pelos indicadores de desempenho, mas isso não significa que seja fundamental, pois a tomada de decisão tem uma visão mais ampla e dinâmica para ser considerada direcionada, como os indicadores.

Assim, percebe-se que indicadores de desempenho estão sendo vistos de forma separada da tomada de decisão. Ou seja, não é toda tomada de decisão que vai estar relacionada a uma informação de um indicador. A tomada de decisão está ligada a mais de uma referência, conforme este depoimento:

*Eu vejo que tomar decisão está ligada a tudo [...] no momento em que você muda a postura você acabou de tomar decisão de mudar de postura e você sabe que tudo isso vai gerar uma situação nova...vai colocar numa posição diferente, as atitudes serão diferentes (GESTOR DE RH EMPRESA B).*

Diante deste relato, pode-se confirmar, segundo Zilber e Fischmann (2002), que, através da utilização dos indicadores de desempenho, os gestores podem tomar decisões mais corretas, mas não necessariamente a decisão correta. Pois a tomada de decisão é muito mais complexa, conforme Simon (1979); para que se possa determinar se uma decisão é tomada como correta, deve se compará-la diretamente com as experiências, com os fatos, ou seja, avaliar em um contexto maior e não apenas numérico.

Logo, segundo Reginato e Gerreiro (2011), a gestão está ligada aos processos empresariais, nos quais o sistema baseado em indicadores de desempenho transmita as informações para os objetivos estratégicos e não apenas para a tomada de decisão. As razões

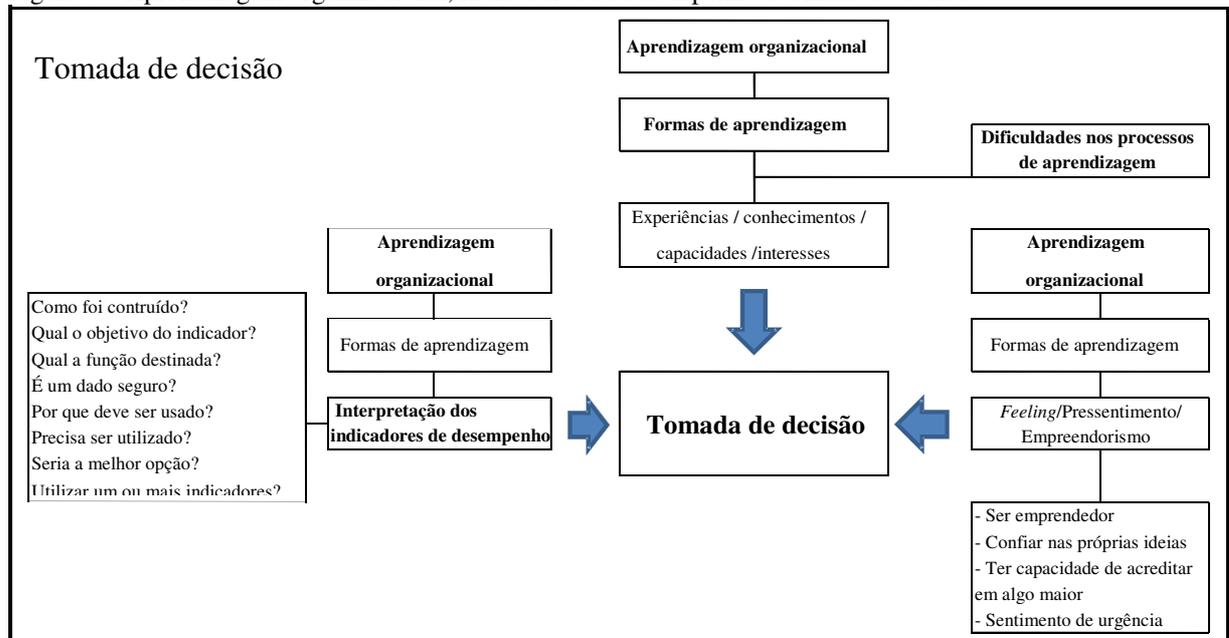
de uma empresa apresentar desempenho melhor que outra podem estar nas formas administrativas, no modo como são geridos os recursos e suas potencialidades.

Destarte, percebe-se que a tomada de decisão vai além da interpretação dos indicadores. Isso acontece, pois nem tudo pode ser administrado via números. Fatores como sentimento de urgência, indicadores com dados confiáveis, *feeling* empreendedor podem ser muito mais fortes na tomada de decisão do que os dados gerados pelos indicadores.

De acordo com os resultados mencionados até o momento, a aprendizagem está presente na vida dos gestores, gerando novas capacidades. Apesar das dificuldades encontradas nas formas de aprendizagem, a disseminação e criação do conhecimento também se mostrou presente, contribuindo para a aprendizagem destes gestores e gerando capacidades e habilidades.

As formas de aprendizagem mostraram, também, que contribuem em alguns aspectos com a interpretação dos indicadores de desempenho para tomadas de decisão. Porém, ressalta-se que essas formas de aprendizagem se mostraram muito mais relacionadas com a tomada de decisão. Isso devido ao fato de que a tomada de decisão força verificar a situação como um todo e não apenas focada nos indicadores, demonstrando a dinâmica e complexidade da tomada de decisão. Verifica-se agora, na figura 7, um esquema conceitual.

Figura 7 – Aprendizagem organizacional, indicadores de desempenho e tomada de decisão



Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

O referencial teórico inicial trouxe, como ligação principal do tema Aprendizagem Organizacional e Indicadores de Desempenho, as capacidades dos indivíduos, que contribuem

na tomada de decisão. Isso aconteceria, pois, com a Aprendizagem Organizacional, é possível aperfeiçoar a capacidade do indivíduo (RUAS et al., 2005). Com essa capacidade aperfeiçoada, há a possibilidade de maior habilidade na interpretação e utilização dos indicadores de desempenho, os quais são fundamentais na gestão das organizações. Logo, a consequência é haver maior probabilidade de dar bons resultados.

Após a estrutura teórica apresentada, verificou-se que a aprendizagem gerava novas capacidades, melhorando a aptidão do indivíduo, aprimorando a interpretação dos indicadores para tomadas de decisão. Verificou-se porém a contradição em relação à tomada de decisão, ou seja, não se segue em uma linha reta como se demonstrou inicialmente na estrutura teoria.

A linha reta apresentada pelo esquema teórico inicial – Aprendizagem Organizacional, Indicadores de Desempenho e Tomada de Decisão - estava focada no sentido de que, dentro do contexto da aprendizagem organizacional, há formas de aprendizagem. Essas formas de aprendizagem geram novas capacidades ou as aperfeiçoam. Nesse sentido, a interpretação dos indicadores de desempenho para a tomada de decisão seriam melhores em relação a quem não passou pelas formas de aprendizagem. Porém, com o estudo aprofundado percebeu-se que há algumas discrepâncias.

Em uma nova estrutura, reestabelecendo com os resultados acumulados, evidenciou-se que a complexidade na tomada de decisão, objeto que finalizaria o contexto da Aprendizagem Organizacional e Indicadores de Desempenho, é dinâmica.

Conforme a figura 7, as formas de Aprendizagem estão presentes nos contextos da Aprendizagem Organizacional. Evidencia-se através da pesquisa que é algo que agrega capacidades do indivíduo. Essa capacidade pode estar relacionada à criação de novos conhecimentos, à interpretação dos indicadores e até mesmo a aspectos como *pressentimento* e *feeling* empresarial.

As dificuldades nas formas de aprendizagem merecem importância, pois levam evidências capazes de demonstrar que nem tudo é positivo quanto parece. Muitas vezes, o tema aprendizagem gera uma visão de que aprender é apenas um fato, mas não é o que se percebeu na pesquisa. As dificuldades estão presentes e podem atrapalhar o conhecimento presente.

As formas de aprendizagem demonstraram que capacitam o indivíduo para uma percepção melhor, na hora de utilizar e interpretar os indicadores de desempenho. Porém, quanto à tomada de decisão através da interpretação dos indicadores de desempenho evidenciou se que a complexidade é ainda maior.

Os indicadores podem ser algo a contribuir ou a atrapalhar, dependendo da situação. Por isso, eles se mostram como fator importante para tomar decisões, desde que se tenha conhecimento suficiente se este indicador traz a informação que se necessita.

Fatores como a capacidade de cada indivíduo, que advém das formas de aprendizagem, podem sim ter um peso significativo nas decisões. Ou seja, essa capacidade de percepção adquirida pela passagem em alguma das formas de aprendizagem pode contribuir significativamente na hora de tomar uma decisão.

E outro aspecto capaz de mudar e até mesmo contrariar o fator lógico é o sentimento de urgência, o pressentimento e até mesmo o *feeling* empreendedor. Esses fatores, em algumas situações, podem distorcer os indicadores e até mesmo a razão lógica para decidir em fazer algo ou não.

Logo, a complexidade na tomada de decisão, que demonstrou-se diante da pesquisa, pode ter pesos diferentes na sua decisão. A interpretação dos indicadores não necessariamente é definitiva para uma tomada de decisão, que é um processo encadeado que se apoia em aspectos cognitivos de coleta de dados, análise e julgamento. Segundo Bazerman (2004), a recomendação é que se deve identificar os componentes da decisão para entender o julgamento organizacional.

Os componentes podem estar relacionados à aprendizagem formal que é a ocorrência de aprendizagem em estabelecimentos ou eventos organizados se estruturados para tanto. De acordo com Borges-Andrade et al.(2006), o desenvolvimento de profissionais nas empresas esteve bastante associado a ações formais de treinamento. Ou esses componentes podem estar na aprendizagem informal que trata da atividade e busca o entendimento, o conhecimento ou a habilidade, que acontecem fora dos currículos que constituem cursos e programas educacionais (LIVINGSTONE, 1999; FREITAS; BRANDÃO, 2006).

Assim, a tomada de decisão é muito mais dinâmica e capaz de contrariar o lógico. As influências podem surgir do modo em que o gestor se encontra perante os aspectos dos indicadores, do sentimento de urgência ou das capacidades/experiências. Isso acontece porque tudo depende do contexto específico em que as pessoas se encontram, de sua trajetória de vida, dos interesses e das relações de poder. Isto nos reporta ao contexto da aprendizagem organizacional que, conforme Nicolini, Gherardi e Yanow (2003), não ocorre somente na mente dos indivíduos, mas também na sua participação em atividades sociais. Lave e Wenger (1991) argumentam que o aprendizado sempre ocorre em função da atividade, do contexto e da cultura nos quais a pessoa se situa. Conforme Antonello (2005), a transferência de conhecimento e aprendizagem mais integrada é facilitada por meio da autêntica interação

social. Com isso a tomada de decisão esta relacionada a quase tudo que envolve o individuo, na sua forma mais dinâmica do contexto em que vive ou que teve como trajetória de vida.

Também pode-se relacionar estes resultados com o de Kolb (1997), quando menciona que a aprendizagem deveria ser um objetivo mais explícito, da mesma maneira quanto se fala sobre lucro ou a produtividade. Gerentes e organizações deveriam separa mais tempo para aprender com suas experiências. Pouquíssimas organizações utilizam-se de perguntas como: “o que aprendemos com esse novo negócio?” em geral utilizam a frase: “Não temos tempo, não podemos parar”. O processo de aprendizagem é de natureza e perspectivas opostas, da ação e reflexão, pois o envolvimento concreto e distanciamento analítico são essenciais para o aprendizado ideal. Os mais eficazes sistemas de aprendizagem são aqueles que conseguem tolerar essas diferenças de perspectiva.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aprendizagem organizacional é valorizada por seu caráter dinâmico e integrador (RUAS, 2005). Indicadores de desempenho permitem a obtenção de dados sobre determinado assunto. A sua principal ligação está na capacidade absorvida em alguma forma de aprendizagem, contribuindo para a interpretação desses indicadores e para a tomada de decisão. Logo, este capítulo apresenta os principais resultados obtidos pelo estudo realizado, separando a contribuição teórica da empresarial, bem como descreve as principais limitações do estudo. Finalizando, faz-se algumas recomendações para trabalhos futuros abordando os temas propostos neste estudo.

### 5.1 RESULTADOS RELACIONADOS AOS OBJETIVOS

O presente trabalho teve como objetivo principal analisar como algumas formas de aprendizagem organizacional contribuem ou não para a interpretação dos indicadores de desempenho na tomada de decisão. Isso ocorreu partindo de formas apresentadas por outro estudo, classificado como formas de aprendizagem organizacional (ANTONELLO, 2010).

Buscou se identificar, na literatura referente ao tema, os principais autores e as teorias e relacioná-los justificando os objetivos propostos. Desenvolveu se então um rol das principais teorias e autores sobre o tema aprendizagem organizacional e indicadores de desempenho, apresentando uma estrutura teórica. Com isso, elaborou-se um roteiro de entrevista, a fim de atingir os objetivos propostos.

Num segundo momento, foram realizadas entrevistas com os selecionados, conforme critérios previamente destacados pelo pesquisador, para garantir uma linha de pesquisa. Após, foram feitas as transcrições das entrevistas e analisadas uma a uma, identificando os objetivos do estudo.

Finalizada as análises das empresas investigadas, ressaltou-se que o tema aprendizagem e indicadores de desempenho se relacionam e podem contribuir para que empresários, com o interesse de verificar qual forma de aprendizagem pode aperfeiçoar sua equipe empresarial. Já no mundo acadêmico, trouxe contribuições específicas capazes de aumentar a discussão quanto ao tema aprendizagem organizacional, focado nos processos, e verificando suas contribuições e dificuldades. Na continuidade, foram apresentados os principais resultados de cada objetivo específico.

Na identificação das formas de aprendizagem dos gestores foram destacadas todas aquelas que estão presentes na vida dos gestores, confirmando o estudo de Antonello (2011) sobre as formas de aprendizagem que geram novas capacidades a gestores (RUAS, 2005). Isso reforça o fato de que essas formas de aprendizagem apresentadas podem ser consideradas capazes de contribuir com a aprendizagem dos gestores e para o desenvolvimento organizacional.

Na etapa relacionada à análise das dificuldades das formas de aprendizagem, demonstrou-se que estão presentes em todas elas, lembrando que cada indivíduo entrevistado tem suas limitações, e isso torna a aprendizagem um pouco mais difícil. Pôde-se considerar também que os dados destacados podem trazer referenciais, a fim de alertar sobre determinada forma de aprendizagem, que pode limitar o gestor a aprender. Isso nos reporta ao contexto das organizações, que poderiam encorajar os indivíduos a terem atitudes positivas em relação à aprendizagem e reconhecer a necessidade de desenvolver aprendizagem, superando sua própria resistência à mudança; entender suas próprias deficiências e serem mais abertos e prontos para aprender (ANTONACOPOULOU, 2001).

A análise das formas de aprendizagem que norteiam a geração de conhecimento, também apresentou dados interessantes em relação às formas de aprendizagem. Pode-se mencionar que este objetivo contribuiu para entender como cada forma de aprendizagem gera conhecimento, do ponto de vista dos gestores. Estudos da teoria da criação de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) defendem que o conhecimento tácito é socializado, depois externalizado e combinado em novos caminhos para então ser internalizado, abrindo o leque para a geração de inovações. E isso traz fortes relações com a aprendizagem destes gestores e a sua forma de administrar as empresas.

Na análise de como as formas de aprendizagem contribuem para a interpretação dos indicadores de desempenho, foi observado que quase todas as formas de aprendizagem podem contribuir de alguma maneira; portanto, é importante observar sempre o contexto no qual o indicador se encontra. Pode-se mencionar, a partir dos resultados, que cada forma de aprendizagem muda a interpretação individual sobre os indicadores. Talvez, aqui, a principal contribuição está na identificação e na busca sobre o que pode facilitar a interpretação e o julgamento sobre os indicadores de desempenho.

Na análise de como as formas de aprendizagem contribuem para a tomada de decisão, através da interpretação dos indicadores, pôde-se destacar, como o resultado mais relevante, o fato de sua dinâmica. Entre as formas mais mencionadas como contributivas para uma tomada de decisão, destaca-se a reflexão e a experienciar. Isso reforça o fato de que

situações anteriores e a reflexão sobre elas geram capacidades e essas capacidades serão usados depois em situações similares, fato relacionado ao ciclo da aprendizagem experiencial de Kolb (1997). Por tratar-se de aspecto subjetivo, ficou evidente que as formas de aprendizagem podem ter um peso maior nas relações com as tomadas de decisão. Notou-se que essas formas podem contribuir com aspectos comportamentais capazes de ajudar nas tomadas de decisão, porém tem-se que ressaltar que as pessoas, têm suas escolhas que dependem do momento em que são tomadas as decisões, e do que foi utilizado como base para tomar essa decisão.

## 5.2 IMPLICAÇÕES PARA TEORIA E PESQUISA

O objetivo do estudo foi analisar como as formas de aprendizagem organizacional contribuem para a interpretação de indicadores de desempenho na tomada de decisão. A fim de expor a relação entre processos de aprendizagem organizacional e indicadores de desempenho, como objetivo central do estudo, algumas relações interessantes captadas nas entrevistas são mencionadas neste subcapítulo. Tentou se aqui demonstrar as implicações teóricas sobre o estudo.

A estrutura teórica apresentada reportou que a aprendizagem organizacional pode ser abordada como fator-chave para o desenvolvimento de competências e/ou capacidades (ODERICH, 2005). A capacidade individual pode facilitar diversas situações com as quais o gestor se depara na empresa. Quanto mais se aprende maior será a capacidade de enfrentar as mudanças organizacionais (GUNS, 1998).

Com isso tentou buscar as possíveis relações dessa capacidade com a interpretação dos indicadores para tomar decisões. Nesse sentido, as formas de aprendizagem mudam a interpretação dos indicadores no sentido mais subjetivo. Percebe se que quanto maior a capacidade e a experiência do indivíduo maior será o nível de entendimento dos indicadores e de suas funcionalidades.

Percebeu-se que os gestores que ajudaram a construir os indicadores tinham mais capacidade de interpretá-los, enquanto que os gestores que recebiam a informação pronta visualizavam de maneira mais abstrata. Essa característica é confirmada na pesquisa.

Ficou evidente também que a tomada de decisão não deve ser considerada de forma isolada, com o foco apenas em um dado informativo. As formas de aprendizagem geram novas capacidades que vão mudando a visão geral do indivíduo. Com isso, as referências vão

tomando forma na mente do gestor, o que muda o modo de visualizar os indicadores e tomar decisões.

Notou-se que não existe fórmula para identificar qual forma de aprendizagem está mais presente para o gestor. O que se pôde constatar é que os modos são inerentes a cada pessoa e a cada estilo de vida que viveu e/ou escolheu.

Antonacopoulou (2001) trouxe em seus estudos aspectos sobre fatores pessoais e organizacionais que inibem a aprendizagem, fatores pessoais como percepção sobre a necessidade de aprender e fatores organizacionais como cultura e clima organizacional. Um dos aspectos que este estudo contribuiu para o mundo acadêmico foram as dificuldades encontradas nas formas de aprendizagem, dando uma perspectiva do que pode impedir o aprendizado organizacional. Destacando entre as dificuldades identificadas, a mudança comportamental, a qual esta relacionada a forma como se executa os trabalhos, a própria aceitação de que fazendo de outra maneira é melhor para o desempenho organizacional.

Outro aspecto importante está nas relações de aprendizagem com as tomadas de decisão, as quais podem desmitificar relações na capacidade de tomar decisão, como o fato de entender que a tomada de decisão não é algo simples e prático. A decisão é parte do campo mais amplo de estudos e teorias organizacionais (MILLER ET al., 2004). Ou seja, a dinâmica na tomada de decisão não é tão simples quanto uma análise da informação de um indicador de desempenho. E também não é tão prática quanto verificar o resultado de um indicador, pois essa tomada de decisão pode estar relacionada a algo imperceptível à visão externa.

Diante do exposto, o entendimento é que as formas de aprendizagem geram capacidades, mas de modo diferente para cada um, pelo simples fato de que cada indivíduo tem características específicas para a aprendizagem. As formas de visualizar a mesma situação ou um mesmo indicador é diferente em cada gestor.

O que se pode afirmar é que as relações entre aprendizagem organizacional formal e informal trazidas por Antonello (2011) são necessárias na vida dos gestores. A relação das formas possibilita entender melhor o estudo. Conforme os entrevistados, as formas de aprendizagem eram vistas de modo conectado umas com as outras. Isso leva a entender a importância que essas formas de aprendizagem estão conectadas com as diversas situações que os gestores se encontram dentro da organização.

Por fim, uma contribuição deste trabalho está no esquema, em que foi demonstrada a dinâmica da tomada de decisão, apresentando fatores que realmente influenciam na decisão e reforçando o fato de que os indicadores fazem parte do processo de tomada de decisão, mas não como um fator chave e definitivo. Sendo assim, importante que se entenda que a tomada

de decisão é muito mais complexa e dinâmica para a sua compreensão. Logo este esquema com base nos resultados da pesquisa, leva a entender que muitas vezes o que faz com que o gestor tome uma decisão esta relacionada a fatores não lógicos e práticos, como os dados dos indicadores, vistos na parte inicial do trabalho. A decisão pode estar em fatores internos e pessoais de cada gestor, contrariando a percepção externa.

A intenção foi buscar sempre a ligação entre a contribuição acadêmica e empresarial. Logo, o resultado foi útil para ambas e seus resultados podem trazer possibilidades para outros trabalhos, dando continuidade ao tema de estudo, que é muito abrangente, ou seja, a aprendizagem organizacional.

### 5.3 IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA ORGANIZACIONAL

Nesta subseção tentou-se trazer o tema aprendizagem organizacional e as suas relações para a prática, no sentido mais organizacional, apontando em que o estudo pode contribuir para a vida empresarial, ou quais observações merecem destaque, por apresentarem discussões que podem ser levadas ao dia a dia na empresa.

Todas as formas de aprendizagem se mostraram contributivas para a aprendizagem dos gestores. Logo, percebe-se que as formas de aprendizagem têm grande contribuição na aquisição de conhecimentos aos gestores.

Uma contribuição está em algumas perspectivas capazes de entender como as formas de aprendizagem podem pesar nas capacidades dos gestores empresariais. Isso pode contribuir para o desenvolvimento da empresa. Conforme Guns (1998), a organização que adota a aprendizagem na sua estratégia age de forma mais realista e responde de maneira rápida às mudanças.

Dentre as formas de aprendizagem, a reflexão foi a mais mencionada quando retratada a relação das formas de aprendizagem e os indicadores de desempenho. Isso reforça o fato de que se usa a reflexão sobre os indicadores e que merece atenção.

Indicador é algo fundamental para o sucesso das organizações. A ligação entre Indicadores e Aprendizagem Organizacional pode estar entre entender e utilizar a informação de forma adequada em relação aos seus propósitos, ou seja, refletir acerca desta relação.

Foi possível afirmar que havia certa dificuldade por parte dos entrevistados em analisar a aprendizagem como forma de ganhar desempenho empresarial. Entender qual forma de aprendizagem dá melhor condição de interpretar um relatório de indicadores. Isso,

talvez tenha ocorrido pelo fato de nunca ter pensado desta maneira. Assim recomenda-se uma revisão de como está sendo tratada a questão da aprendizagem organizacional, verificando o que realmente contribui para interpretar os indicadores.

Outra implicação da pesquisa é que demonstrou que as formas de aprendizagem são utilizadas de diversos modos, individualmente ou relacionadas, e isso gera resultados diferentes. Com o tempo o indivíduo vai preferir algumas formas de aprendizagem em detrimento de outras. Isto está relacionado com a teoria e prática, porque muitas vezes as formas de aprendizagem não trazem resultados imediatos, fazendo com que a pessoa leve em conta outras formas, o que poderia trazer bons resultados futuros, mas a pessoa não tem paciência ou não se dá conta disso, ou a empresa não permite perder tempo com isso.

Diante da pesquisa, a relação das formas de aprendizagem com os indicadores de desempenho muda de alguma maneira. Muda no seu sentido mais amplo, no sentido de percepções e capacidades, pois as capacidades individuais são relativas de pessoa para pessoa. As mudanças não estão diretamente no comportamento, mas na mudança de perceber as coisas de forma diferente, tanto para interpretar os indicadores como de outra forma.

Mintzberg (2004) afirma que nem tudo pode ser medido ou quantificado para ser controlado, reforçando a questão que não se pode controlar o que não se pode medir. A recomendação nestes casos é uma averiguação mais efetiva da real necessidade de se ter aquele indicador e sua real função na interpretação para tomar decisões.

Em relação à tomada de decisão, as formas de aprendizagem mostraram haver maior destaque, no sentido de que, quando passada por uma das formas de aprendizagem, vai haver um novo conhecimento ou uma nova experiência para usar como referência na tomada a decisão. Isto pode ser um ponto importante para as empresas que pretendem melhorar as tomadas de decisão.

Outro destaque em relação aos indicadores está na importância dada pelos entrevistados no fato de números estarem de forma correta e segura, diante da construção e montagem destes indicadores. Ou seja, vale ressaltar que, conforme os entrevistados, os indicadores podem atrapalhar as decisões, quando há diversos indicadores com pouca qualidade, o que leva a entender que nem tudo é absoluto ou positivo demais. Sugere-se às empresas que deem atenção a esses fatores, os quais podem contribuir para o desempenho organizacional. Tais como a verificação das formas de aprendizagem que melhor se encaixam dentro dos seus objetivos de negócio a fim de aperfeiçoar a capacidades dos trabalhadores. A participação dos funcionários na construção dos indicadores de desempenho seria a melhor maneira de entender o que ele significa e se pode influenciar na decisão final. Outro fator

importante é fazer a integração das ideias, com discussões sobre as tomadas de decisão e sua relação com a interpretação dos indicadores, destacando as dificuldades de cada um. Isso seria uma maneira de troca de informações e correções para ajustes nos objetivos da empresa, a qual contribuiria ainda mais no desenvolvimento da mesma.

Assim, aprendizagem organizacional recorre à aquisição de compreensão, experiência, técnicas e práticas que são novas para a organização. A aprendizagem se manifesta em novos pensamentos e ações; nas mudanças de comportamento e nos modelos mentais, bem como no redesenho das práticas organizacionais (ANTONELLO, 2010).

Conforme o que foi mencionado, a aprendizagem organizacional é vista pelos gestores como uma forma de ganhar vantagem competitiva, mas, na prática ainda é muito pouco trabalhada. A recomendação às empresas pesquisadas é tentarem colocar em prática a ideia de aprendizagem organizacional como fator estratégico. Ou seja, conforme o estudo criar meios e facilitar a integração destas formas de aprendizagem no meio empresarial, dando suporte para que gerem capacidades individuais e coletivas. Segundo Oderich (2005), o papel do gerente é caracterizado pelas habilidades, que representa conhecimento específico. Logo, a aprendizagem pode ser considerada uma forma de estratégia organizacional.

#### 5.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Como toda pesquisa, este estudo também apresenta suas limitações. Buscou-se, entretanto, abranger o máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do fenômeno estudado, com a intenção de clarear e validar os dados coletados. Acredita-se que esta técnica tenha contribuído com os resultados.

Percebeu-se que os entrevistados tinham dificuldade para expressar as ações que exemplificassem sobre o tema em questão. Por isso, foram solicitados exemplos que pudessem justificar as respostas, ou seja, os gestores não têm, de modo geral, o costume de ver dessa maneira ou pensar da forma como era exposto o tema.

Ressalta-se que existem outros processos de aprendizagem fora dos mencionados neste estudo. Ou seja, cada forma estudada não é absoluta ou única, delas podem existir ramificações.

Evidências apontaram que os entrevistados nunca tinham pensado a respeito da relação entre aprendizagem organizacional e indicadores de desempenho, e isso dificultou a coleta de dados, e demandava mais tempo e articulação nas entrevistas, embora a quantidade de formas desse ao roteiro um tamanho considerável.

Diante do exposto, um aspecto que careceu desenvolver mais foi à questão do termo *interpretação*, como foi destacado nos objetivos. Isso derivou da forma como decorreram as entrevistas e do andar das respostas, o que deu menos direcionamento a questões sobre esses termos.

Assim, nota-se que, como todo estudo qualitativo, as dificuldades encontradas geram novas perspectivas que possam ser aprofundadas em estudos futuros. Verifica-se, a seguir sugestões para estudos futuros.

## 5.5 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

O atual trabalho envolveu dois temas abrangentes: aprendizagem organizacional e indicadores de desempenho, o que instiga a ampliar o conhecimento sobre eles. Sugerem-se como possíveis enfoques para outros trabalhos, como segue.

De acordo com o estudo foi proposto um novo esquema conceitual. Nesse sentido, um dos aspectos a estudos futuros seria averiguar se o esquema conceitual apresentado pode ser utilizado em cargos não gerenciais, bem como em outros setores. Isto seria uma confirmação da validade do construto em outros níveis de hierarquia dentro da empresa.

A tomada de decisão demonstrou se dinâmica dentro do contexto da aprendizagem organizacional. Assim, uma proposta de estudo futuro seria analisar o contexto em tomadas de decisão e sua contribuição para os processos de aprendizagem. Seria avaliar como ocorre a aprendizagem com o processo de tomada de decisão, dando enfoque na ocorrência da tomada de decisão, ou respondendo a pergunta: Como se aprende tomando decisões organizacionais?

A relação da aprendizagem com indicadores de desempenho também mostrou ser interessante. Um outro estudo seria a análise de como ocorre a aprendizagem com a formação ou construção de indicadores de desempenho para tomadas de decisão. A averiguação da aprendizagem, no processo de construção destes indicadores de desempenho, pode demonstrar por que a empresa decide usar determinado tipo de indicador e não outro.

E, por fim, outra proposta seria analisar a tomada de decisão e sua dinâmica apresentada na figura 7 do esquema conceitual. A verificação dela com outros campos do estudo utilizando o esquema como base para verificar e analisar, ampliando o campo de pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ABBAD-OC, G.; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 29-51, 1999.

ABBAD, G. S.; VARGAS, R. M. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jayro Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Bookman, 2006.

ANDERSON, V.; BOOCOOCK, G. Small firms and internationalizations: learning to manage and managing to learn. **Human Resource Management Journal**, London, v. 12, 2002.

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy**: an analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill, 1965.

ANTONACOPOULOU, E. Desenvolvendo gerentes aprendizes dentro de organizações de aprendizagem: o caso de três grandes bancos varejistas. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001. p. 263-288.

ANTONACOPOULOU, E. P. The relationship between individual and organizational learning: new evidence from managerial learning practices. **Management Learning**, v. 37, n. 4, p. 455-473, 2006.

ANTONELLO, C. S. et al. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. **RAE**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 266-281, jul./set. 2009.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 2, art. 7, p. 310-332, mar./abr. 2010.

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. 225-245.

ANTONELLO, C. C. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os novos**

**horizontes da gestão:** aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.p. 112-33.

ANTONELLO, C. S.; RUAS, R. L. Formação gerencial: pós-graduação lato sensu e o papel das comunidades de prática. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 2, p. 35-58, 2005.

ARGOTE, L. Organizational learning research: past, present and future. **Management Learning**, v. 42, n. 4, p. 439-446, 2011.

ARGYRIS, C. **On organizational learning**. Massachusetts: Blackwell Publishers, 1992.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning II: theory, method, and practice**, Reading, Mass: Addison Wesley, 1996.

ARGYRIS, C. SCHÖN, D. A. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Addison-Wesley, Reading, M.A., 1978.

ARORA, A. S. The organization as an interdisciplinary learning zone: using a strategic game to integrate learning about supply chain management and advertising. **The Learning Organization**, v. 19, n. 2, p. 121-133, 2012.

BANKER, R. D.; POTTER, G.; SRINIVASAN, D. An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. **The Accounting Review**, Florida, v. 75, n. 1, p. 65-92, jan. 2000.

BANDEIRA-DE-MELLO, R. Operacionalizando o método da grounded theory nas pesquisas em estratégia: técnicas e procedimentos de análise com apoio do software Atlas.ti. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional *versus* organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **R. Adm.**, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 220-230, jul./ago./set. 2004.

BAZERMAN, M. H. **Processo decisório**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

BERTOLDI, J. **O painel estratégico como ferramenta de avaliação de desempenho: uma abordagem conceitual em uma empresa do ramo metalúrgico**. 2002. Dissertação (mestrado em Finanças) – Programa de Pós-Graduação em administração – PPGA, Jaraguá do Sul, 2003.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BJORNAVOLD, J. La visualización del aprendizaje: detección, evaluación y reconocimiento de los aprendizajes no formales. **Revista Europea de La Formación Profesional**, n. 22, 2001. Disponível em: <<http://prometeo.cica.es/recursos/catalogo/forapr.htm>>. Acesso em: 2 dez. 2012.

BOERNER, C.; MACHER, J.; TEECE, D. A review and assessment of organizational learning in economic theories. In: DIERKES, M. et al (Org.). **The handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001. p. 89-117.

BOFF, L. H.; ANTONELLO, C. S. Aprendizagem e conhecimento organizacional versus organizações que aprendem e gestão do conhecimento. In: ANTONELLO, C. S. et al. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 183-197.

BOGENRIEDER, I. Social architecture as a prerequisite for organizational learning. **Management Learning**, v. 33, n. 2, p. 197-212, June 2002.

BOND, E. et al. Medição de desempenho apoiada por data Warehouse. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 21., 2001, Salvador. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro, ABEPRO, 2001. Não paginado. Disponível em: <[http://www.prod.eesc.usp.br/gqm/images/stories/arquivos/enegep\\_2001\\_artigo\\_md.pdf](http://www.prod.eesc.usp.br/gqm/images/stories/arquivos/enegep_2001_artigo_md.pdf)>. Acesso em: 2 dez. 2012.

BOOG, G. G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

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.

BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

BOTERF, G. **L'ingénierie des compétences**. 2. ed. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1999.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v.41, n.1, p. 08-15, 2001.

BRANDÃO, H. P. et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a avaliação 360 graus, o balanced scorecard e a gestão por competências. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 4, p. 875-898, 2008.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning and innovation. **Organization Science**, Linthicum, v. 2, n.1, p. 40-57, 1999.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. **The social life of information**. Harvard Business Scholl Press: Boston, Massachusetts, 2000.

CALLADO, A. L. C.; CALLADO, A. A. C.; ALMEIDA, M. A. A utilização de indicadores gerenciais de desempenho industrial no âmbito de agroindústrias. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v. 2, n.2, p.102-118, maio/ago. 2007.

CATELLI, A. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CLOSS, L. Q.; ANTONELLO, C. S. Ampliando as fronteiras da educação gerencial: é possível uma reflexão crítica? In: ANTONELLO, C. S. et al. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.p. 399-421.

COELHO JUNIOR, F. A.; MOURÃO, L. Suporte à aprendizagem informal no trabalho: uma proposta de articulação conceitual. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 6, Ed. Especial, p. 224-253, 2011.

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.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, n. 9, p. 284-295, 1984.

DIBELLA, A.; NEVIS, E. **Como as organizações aprendem**: uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem. São Paulo: Educador, 1999.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Pearson, 2004.

DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos**: princípios e práticas. São Paulo: Thomson, 2002.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 10. ed. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.

EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

EBOLI, M. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **As pessoas na organização**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 51-62.

FERNANDES, D. R. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. **Rev. FAE**, Curitiba, v.7, n.1, p.1-18, jan./jun. 2004.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 4. ed. Curitiba: Positivo, 2009.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **The Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, oct. 1985.

FLEURY, M. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **As pessoas na organização**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 51-62

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. de M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **As pessoas na organização**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 133-146.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, c2001.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC, Edição Especial**, p. 183-196, 2001.

FREITAS, I. A. de; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jayro Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 97-113.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 4, p. 78-91, 1993.

GHERARDI, S. From organizational learning to practice-based knowing. **Human Relations**, v. 54, n. 1, p. 131-139, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, J. P. Desempenho organizacional. **Seminário Econômico**, São Paulo, n. 815, ago./2002.

GUNS, B. **A organização que aprende rápido**: seja competitivo utilizando o aprendizado organizacional. São Paulo: Futura, 1998.

GUTH, S. C.; PINTO, M. M. **Desmistificando a produção de textos científicos com os fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Scortecci, 2007.

HARVARD BUSINESS REVIEW. On Organizational learning. **Aprendizagem organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HENRIQSON, É.; KUREK, J. As interconexões do conhecimento tácito e explícito em nível individual e coletivo: o treinamento de gerenciamento de recursos de equipes de aviação. In: ANTONELLO, C. S. et al. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 440-462.

HOLMQVIST, M. A dynamic model of intra-and interorganizational learning. **Organization Studies**, v. 24, n. 1, p. 95-123, 2003.

HOLANDA, F. M. de A. **Indicadores de desempenho**: uma análise nas empresas de construção civil do município de João Pessoa - PB. 2007. 105 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós- Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de Brasília/UFPA/UFPE/UFRN, João Pessoa, 2007. Disponível em: <<http://repositorio.bce.unb.br/handle/10482/2416>>. Acesso em: 8 ago. 2012.

HUBER, G. P. Organizational learning: the contributing processes and the literatures. **Organization Science**, v. 2, n. 1(special issue), p. 88-115, 1991.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier, c1997.

KAYDOS, W. Performance measurement and performance management. **Measuring, managing and maximizing performance**. Portland: Productivity Press, 1991, p. 333-351. cap. 3.

KIM, D. 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.

KOLB, D. A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, K (Ed.). **Como as organizações aprendem**: relato de sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997. p. 321-341.

LACHTERMACHER, G. **Pesquisa operacional**: na tomada de decisões. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. Disponível em:<<https://ucsvirtual.ucs.br/>>. Acesso em: 20 jul. 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia científica**. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

LARENTIS, F.; ANTONELLO, C. S. Aprendizagem organizacional e situada: referenciais possíveis para compreensão do marketing de relacionamento? In: ENCONTRO DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...**, São Paulo, 2009.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning**: legitimate peripheral participation. Cambridge University Press, 1991.

LEBAS, M. J. Performance measurement and performance management. **International Journal of Production Economics**, n. 41, p. 23-35, 1995.

LIVINGSTONE, D. Exploring the icebergs of adult learning. **Canadian Journal for Study of Adult Education**, v. 3, n. 2, p. 49-72, 1999.

LOIOLA, E.; NÉRIS, J. S.; BASTOS, A. V. B. Aprendizagem em organizações: mecanismos que articulam processos individuais e coletivos. In: BORGES-ANDRADE, Jayro Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Bookman, 2006.

LUCENA, M. D. da S.. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

LYLES, M.; EASTERBY-SMITH, M. Organizational learning and knowledge management: agendas for future research. In: EASTERBY SMITH, M.; LYLES, M (Ed.). **The blackwell handbook of organizational learning and knowledge management**. Oxford: Blackwell, 2003.

MACARTHUR, J. B. Performance measures that count: monitoring variables of strategic importance. **Journal of Cost Management**, v. 10, n. 3, p. 39-45, 1996.

MACEDO-SOARES, T. D. L. A.; RATTON, C. A. Medição de desempenho e estratégias orientadas para o cliente: resultados de uma pesquisa de empresas líderes no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 4, p.46-59, out./dez. 1999.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2003.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços**: abordagem gerencial. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

McCLELLAND, D. C.; DAILEY, C. **Improving officer selection for the foreign service**. Boston: MacBer, 1972.

McGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MENEZES, E. A. C.; GUIMARÃES, T. A.; BIDO, D. S. Dimensões da aprendizagem em organizações: validação do dimensions of the learning organization questionnaire (DLOQ) no contexto brasileiro. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 2, p. 4-29, mar./abr. 2011.

MILLER, S. J.; HICKSON, D. J.; WILSON, D. C. A tomada de decisão nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas. p. 282-310, 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MOREIRA, M. A. Teorias de aprendizagem. São Paulo: EPU, 1999.

MORISSETE, R. **Toward a theory of information choices in organizations**: an integrative approach. 1977. Thesis (Ph.D. at Accounting) – University of Waterloo, Waterloo, 1977.

NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. Introduction: toward a practice-based view of knowing and learning in organizations. In: \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_ (Ed.). **Knowing in organizations: a practice-based approach**. New York: M. E. Sharpe, 2003.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: should process based approaches be adopted? **International Journal Production Economics**, Amsterdam, v. 46, n. 47, 1996.

NEELY, A. Why measure? Measuring business performance, London: **The Economist**, 1998.  
NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ODERICH, C. Gestão de competências gerenciais: noção e processos de desenvolvimento. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os novos**

**horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

OLIVEIRA, L. M. de; PEREZ JÚNIOR, J. H.; SILVA, C. A. dos S. **Controladoria estratégica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OODMAN, P. S.; DARR, E. D. Computer-aided systems and communities: mechanisms for organizational learning in distributed environment. **MIS Quarterly**, v. 22, n. 4, p. 417-440, Dec. 1998.

OREY, M. A.; NELSON, W. A. Situated learning and the limits of applying the results of these data to the theories of cognitive apprenticeships. In: **National Convention of the Association for Educational Communications and Technology**, Washington, fev. 1994. p. 16-20.

OTLEY, D. T. The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. **Accounting, Organizations and Society**, v. 5, n. 4, p. 413-428, 1980.

PAWLOWSKY, P. Management science and organizational learning. In: DIERKES, M. et al (Ed.). **The handbook of organizational learning and knowledge.** Oxford: Oxford University Press, 2001.

PEREIRA, E. Controladoria, gestão empresarial e indicador de eficiência em agribusiness. In: MARION, J. C (Coord.). **Contabilidade e controladoria em agribusiness.** São Paulo: Atlas, 1996.

POLANY, M. **The tacit dimension.** 2. ed. New York: Doubleday, 1983.

PONGELUPPE, P. C. **Modelo de indicadores de desempenho para micro e pequena agroindústria: multi-caso de laticínios.** 2002. 169p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2002.

POPPER, M.; LIPSHITZ, R. Organizational learning: mechanisms, culture, and feasibility. **Management Learning**, v. 31, n. 2, p. 181-96, 2000.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 23. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

POZO, Juan Ignacio. **Aprendizes e mestres: a nova cultura da aprendizagem.** Porto Alegre: Artmed, 2002.

PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias. In: EASTERBY - SMITH, M. et al (Org.) **Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática.** São Paulo: Atlas, 2001. p. 41-63.

QUEIROZ, M. J. **Métricas de desempenho em marketing em empresas brasileiras**. 2008. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, 2008.

RAELIN, J. A model of work-based learning. **Organization Science**. v. 8, n. 6, p. 563-578, nov./dec. 1997.

REGINATO, L.; GUERREIRO, R. Um estudo sobre associação entre modelo de gestão e controles gerenciais em indústrias brasileiras. **Revista Universo Contábil**, FURB, v. 7, n. 2, p. 6-27, abr./jun. 2011. Disponível em: <[www.furb.br/universocontabil](http://www.furb.br/universocontabil)>.

REZENDE, I. C. C.; DIENG, M.; MORAES JÚNIOR, V. F. de. Análise comparativa da utilização de indicadores financeiros e não financeiros em hotéis da cidade de João Pessoa – PB: um estudo com enfoque na gestão estratégica. **INTERFACE** – Natal/RN, v. 8, n. 1, jan/jun. 2011.

RUAS, R. L. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, c2001. p. 242-269.

RUAS, R. L. Mestrado executivo, formação gerencial e a noção de competências: provocações e desafios. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 1. CD- ROM.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ROZADOS, H. B. F. Indicadores como ferramenta para avaliação de serviços de informação. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 21., 2005, Curitiba, **Anais...** Porto Alegre: Federação Brasileira de Associações de Bibliotecários, 2005.

RUMELT, R. P. **Estratégia boa, estratégia ruim: descubra suas diferenças e importância**. Trad. de Leonardo Abramowicz. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SCHIMDT, P.; SANTOS, J. L. dos; MARTINS, M. A. Avaliação de empresas: **foco na análise de desempenho para usuários internos: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2006.

SCHUGURENSKY, D. **The forms of informal learning**. New Approaches to Lifelong Learning Conference. Toronto, oct. 2000. Disponível em: <<https://tspace.library.utoronto.ca/handle/1807/2733>>. Acesso em: 23 set. 2012.

SENGE, P. **A quinta disciplina**. São Paulo: Nova Cultural, 1990.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. ver. atual. Florianópolis: editora UFSC. 2005.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudos dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SIMON, H. A. **As ciências do artificial**. 2. ed. Coimbra: Armênio Amado, 1981.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudos dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

SLACK, N. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SNELL, S.; BOHLANDER, G. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SONNENTAG, S.; NIESSEN, C.; Ohly, S. Learning at work: training and development. **International Review of Industrial and Organizational Psychology**. London: John Wiley & Sons, n. 19, p. 249-289, 2002.

SWIERINGA, J.; WIERDSMA, A. **La organización que aprende**. Buenos Aires: [s. n.], 1992.

TACLA, C.; FIGUEIREDO, P. N. Processos de aprendizagem e acumulação de competências tecnológicas: evidências de uma empresa de bens de capital no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 101-126, 2003.

TAKAHASHI, A. R. W.; FISCHER, A. L. Processos de aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino superior para a oferta de cursos superiores de tecnologia [CSTS]. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 5, p. 818-835, set./out. 2010.

TAKASHINA, N. T.; FLORES, M. C. X.. **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

TARAPANOFF, K. **Aprendizado organizacional**. Curitiba: IbpeX, 2011. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/>>. Acesso em: 1º nov. 2012.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Negócio, 2000.

TERRA, J. C. C.; GORDON, C. **Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento**. São Paulo: Negócio, 2002.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 20-37, out./dez. 2000.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAN, V. Measurement of business performance in strategic research: a comparison of approaches. **Academic Management Review**, v. 11, p. 801-814, 1986.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

WATKINS, K. E.; MARSICK, V. J. Toward a theory of informal and incidental learning in organizations. **International Journal of Lifelong Education**, Guildford-UK, v. 11, n. 4, p. 287-300, oct./dec. 1992.

WENGER, E. C. **Communities of practice: learning, meaning, and identity**. Cambridge: University Press, 1998.

WENGER, E. C. Communities of practice and social learning systems. **Organization**, v. 7, p. 225-244, 2000.

WENGER, E.; LAVE, J. Knowledge and communities. In: LESSER, E. L.; FONTAINE, M. A.; SLUSHER, J. A. (Ed.). **Communities of practice: the key to knowledge strategy**. USA: Butterworth-Heinemann, 2000. p. 272.

WENGER, E.C.; McDERMOTT, R.; SNYDER, W.C. **Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge**. Boston, MA: Harvard Business, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZILBER, M. A.; FISCHMANN, A. A. Competitividade e a importância de indicadores de desempenho: utilização de um modelo de tendência. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad, 2002.

## **APÊNDICE**

## **ANEXO A**

## Estruturação do roteiro de entrevista

Objetivos	Foco de Investigação	Questões do Roteiro	Referências de base
Apresentação do tema ao entrevistado	Perguntas introdutórias	1. O que você entende por aprendizagem? 2. O que você entende por processos de aprendizagem? 3. O que você conhece por aprendizagem organizacional? 4. O que você entende por tomada de decisão? Exemplifique? 5. O que você conhece sobre indicadores de desempenho? Você utiliza esses dados na organização?	Argyris e Schön (1996)
Analisar como os processos de aprendizagem organizacional formal ocorrem	1. Experiência anterior e transferência extraprofissional	6. Você já trabalhou em outra empresa além desta? 7. Como era a tomada de decisão e o uso de indicadores de desempenho? 8. Você pratica alguma atividade de que goste fora do trabalho? Qual? Como contribui para seu trabalho? 9. Algumas destas formas de atividade pode ser considerada útil para alguma aprendizagem? Por quê? Em específico para entendimento dos indicadores e tomada de decisão? 10. Nessas situações, surgiram dificuldades de aprendizagem? Algo em relação a indicadores de desempenho?	Antonello (2011)
Analisar como os processos de aprendizagem organizacional informal ocorrem	2. Experienciar	11. Você já passou por alguma situação de extrema dificuldade na vida pessoal ou profissional? Como foi essa experiência? 12. Alguma relação ou interferência em relação a indicadores de desempenho, ou à tomada de decisão? Como você enfrentou esta situação? 13. Você tirou algum conhecimento depois disso? Como? Alguma relação ou interferência em relação a indicadores de desempenho ou à tomada de decisão? 14. Nessas situações, surgiram dificuldades de aprendizagem? Algo em relação a indicadores de desempenho?	Antonello (2011)
Identificar em quais dessas formas de processo de aprendizagem organizacional ocorre maior disseminação do conhecimento	3. Reflexão	15. O que você entende por reflexão? 16. Passou pela situação de refletir sobre a forma como determinados indicadores foram estruturados ou determinadas decisões foram tomadas? 17. Essas reflexões trouxeram algum tipo de conhecimento novo? Como? 18. Quando você utiliza relatórios de indicadores, você aproveita algum? 19. Nessas situações, surgiram dificuldades de aprendizagem? Algo em relação a indicadores de desempenho?	Antonello (2011)
Verificar as dificuldades associadas aos processos de aprendizagem organizacional	4. Autoanálise – autoconhecimento	20. Você realiza algum tipo de autoanálise? Como? 21. Essa autoanálise gerou alguma aprendizagem? Qual? E em relação ao seu trabalho, ao uso de indicadores e à tomada de decisão? 22. Nessas situações, surgiram dificuldades de aprendizagem? Algo em relação a indicadores de desempenho?	Antonello (2011)
	5. Observação – modelo	23. Você se espelha em algum tipo de modelo profissional? Qual? Por quê? 24. Você aprende observando algum profissional? Como? Ocorreu algo relacionado ao uso de indicadores e à tomada de decisão? 25. Na observação dos colegas, você aprende alguma coisa? Como? Ocorreu algo relacionado ao uso de indicadores e à tomada de decisão? 26. Nessas situações, surgiram dificuldades de aprendizagem? Algo em relação a indicadores de desempenho?	Antonello (2011)
	6. Feedback	27. O que para você significa <i>feedback</i> ? 28. Você considera importante realizar o <i>feedback</i> ? Por quê? 29. A realização do <i>feedback</i> gera algum aprendizado? Como? Alguma dessas situações está relacionada a indicadores de desempenho e à tomada de decisão? 30. Nessas situações, surgiram dificuldades de aprendizagem? Algo em relação a indicadores de desempenho?	Antonello (2011)

(continua)

Analisar como as formas de processo de aprendizagem organizacional contribuem na interpretação e no uso dos indicadores de desempenho	7. Mudança de perspectiva	31. Você já teve que mudar sua postura perante seus colegas, em determinado momento? Exemplifique a situação. Envolveu em algum momento indicadores de desempenho e maneira de tomar decisões? Como ocorreu? 32. Você se coloca na posição de outras pessoas para entender as ações dela? Como? Alguma situação está relacionada a indicadores de desempenho e à tomada de decisão? 33. Quando mudamos o modo de pensar sobre determinadas situações, mudamos de perspectiva, isso já lhe aconteceu? Envolveu em algum momento indicadores de desempenho e maneira de tomar decisões? Como ocorreu? 34. Nessas situações, surgiram dificuldades de aprendizagem? Algo em relação a indicadores de desempenho?	Antonello (2011)
	8. Mentoria ( <i>mentoring</i> ) e tutorial ( <i>coaching</i> )	35. Você já foi orientado ou orientou alguém nos procedimentos do trabalho? Como? Especificamente para utilização de indicadores de desempenho e tomada de decisão? 36. Você teve algum conhecimento adquirido nessas orientações recebidas ou repassadas? Como? 37. Essas formas de aprendizagem geraram algum tipo de aprendizagem? Como? Especificamente para indicadores de desempenho e tomada de decisão? 38. Nessas situações, surgiram dificuldades de aprendizagem? Algo em relação a indicadores de desempenho?	Antonello (2011)
	9. Interação e colaboração (em grupo)	39. Existem trabalhos em grupo na empresa? Quais? Especificamente para indicadores de desempenho e tomada de decisão? 40. A interação e colaboração na empresa, existe uma forma de acontecer? Como? 41. Você já aprendeu alguma coisa com esses grupos? Quais? Especificamente para indicadores de desempenho e tomada de decisão? 42. Nessas situações, surgiram dificuldades de aprendizagem? Algo em relação a indicadores de desempenho?	Antonello (2011)
	10. Treinamentos	43. A empresa oferece cursos ou treinamentos? Especificamente para indicadores de desempenho e tomada de decisão? 44. Podemos dizer que estes treinamentos oferecem aprendizagem? De que maneira? Em relação ao uso de indicadores e à tomada de decisão? 45. Nessas situações, surgiram dificuldades de aprendizagem? Algo em relação a indicadores de desempenho?	Antonello (2011)
	11. Informal (no trabalho ou em cursos)	46. Já participou de alguma conversa, troca de ideias, com colegas de trabalho e até mesmo fora da empresa, que o fez entender determinado assunto? Como? Em relação ao uso de indicadores e à tomada de 47. Essas formas de práticas de troca de conhecimentos e experiências contribuíram para algum tipo de aprendizagem? De que forma? Em relação ao uso de indicadores e à tomada de decisão? 48. Nessas situações, surgiram dificuldades de aprendizagem? Algo em relação a indicadores de desempenho?	Antonello (2011) Wenger (1998)

(continua)

	12. Aprendizagem pela articulação da teoria e prática	49. Já participou de cursos de pós-graduação ou outros cursos afins? Algo relacionado a indicadores de desempenho e à tomada de decisão? 50. Você teve a experiência de pôr em prática alguma teoria antes estudada? Algo relacionado a indicadores de desempenho e à tomada de decisão? 51. Essa experiência gerou alguma aprendizagem ou competência? Como? Algo relacionado a indicadores de desempenho e à tomada de decisão? 52. Nessas situações, surgiram dificuldades de aprendizagem? Algo em relação a indicadores de desempenho?	Antonello (2011)
Avaliar como a capacidade de interpretação e o uso de indicadores contribuem para a tomada de decisão	Fazer a ligação entre: Aprendizagem organizacional X indicadores de desempenho X tomada de decisão	53. Você considera os indicadores de desempenho importantes para a organização? Por quê? 54. Você já participou de alguma discussão/processo de definição de indicadores de desempenho? 55. Quais as premissas que você considera importantes na tomada de decisão? Por quê? 56. Diante destas formas de aprendizagem, poderíamos considerar a aprendizagem um meio de ganhar vantagem competitiva? Por quê? 57. Você já participou de alguma decisão importante na empresa? Conte como foi. Como a interpretação e o uso dos indicadores de desempenho contribuíram para isso?	Kaplan e Norton (2003) Callado et al. (2007) Simon (1981)

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).