



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO
CONHECIMENTO

Leonardo Souza Reis Figueiredo

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E BARREIRAS À
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

FLORIANÓPOLIS

2019

Leonardo Souza Reis Figueiredo

**PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E BARREIRAS À
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito para a obtenção de grau de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.
Orientador: Prof. Dr. Gregório Varvakis

Florianópolis

2019

Ficha de identificação da obra

FIGUEIREDO, LEONARDO
PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E BARREIRAS À
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL / LEONARDO FIGUEIREDO ;
orientador, Gregório Varvakis, 2019.
152 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em
Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2019.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Práticas de
Gestão do Conhecimento. 3. Aprendizagem Organizacional. 4.
Barreiras à Aprendizagem Organizacional. I. Varvakis,
Gregório. II. Universidade Federal de Santa Catarina.
Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do
Conhecimento. III. Título.

Leonardo Souza Reis Figueiredo

**PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E BARREIRAS À
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Paulo Maurício Selig, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Marcelo Macedo, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Hans Michael Van Bellen, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 12 de Setembro de 2019.

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Prof. Dr. Roberto Carlos dos Santos Pacheco
Coordenador do Programa

Prof. Dr. Gregório Varvakis
Orientador

Florianópolis, 12 de Setembro de 2019.

Dedico este trabalho a minha família que mesmo longe sempre esteve perto.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha mãe e ao meu pai por toda a inspiração para eu seguir o meu caminho, pela força quando os obstáculos surgiram e pelo amor durante todo o trajeto. Meu amor por vocês é infinito e incondicional.

Ao meu irmão que ocupa um lugar especial no meu coração, suas palavras sempre foram reconfortantes, sua forma irreverente de ver a vida me contagia com alegria. Por mais que mudemos, que isso esteja sempre contigo.

Aos meus familiares, pela torcida e energia que me mantiveram com a determinação necessária para vencer essa etapa.

Agradeço à Rafaela Cipriani, minha parceira, pelo incentivo e por me aguentar durante todo esse período. Presente em todos os momentos, seu apoio foi inigualável.

Ao Felipe Franke, meu *brother*, por toda ajuda tanto na construção desse trabalho quanto pelos infindáveis cafés e conversas. Cada troca de ideias era um incentivo para retornar ao caminho e fazer cada vez melhor.

Aos meus amigos, tanto os que me acompanharam desde muito tempo como os que eu fui agregando pelo caminho. Sem vocês nada disso faria sentido, essa caminhada não é só minha, e cada um de vocês é um passo fundamental.

Aos meus colegas do Núcleo de Gestão para Sustentabilidade (NGS), por todas as reuniões, conversas e esclarecimentos que contribuíram na construção dessa pesquisa. Nossa vivência foi intensa, e de fundamental importância nesse processo do meu mestrado.

Agradeço ao meu orientador, Professor Gregório Varvakis, por ter apostado em mim e me aceitado nesse mundo acadêmico, se algum dia houve alguma dúvida do que eu queria fazer nesta vida, hoje em dia esta dúvida não existe mais. Sua dedicação na orientação contribuiu diretamente para este trabalho.

A todos os professores que tive a felicidade de encontrar durante essa jornada, seus ensinamentos vivem em mim e cada lição contribuiu na construção de um pesquisador melhor.

Aos professores Paulo Maurício Selig, Marcelo Macedo e Hans Michael Van Bellen, pela participação na banca julgadora deste trabalho e por suas sugestões e contribuições pertinentes para a construção da melhor versão da minha pesquisa.

À Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), em especial ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC), por possibilitar a realização do meu mestrado.

Agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) por prover o apoio financeiro concedido durante a realização deste trabalho.

Ao Sci-Hub pela remoção das barreiras no caminho da ciência ao disponibilizar conhecimento científico a todos.

Por fim, agradeço à organização estudada nesta pesquisa, por abrirem as portas e se mostrarem sempre dispostos a compartilhar os dados e responder os questionamentos feitos. Espero que este estudo seja utilizado e que venha a render frutos para a organização.

“Não há nada fora de você que possa permitir que você fique melhor, mais forte, mais rico, mais rápido ou mais inteligente. Tudo está dentro. Tudo existe. Não busque nada fora de você.”
(Miyamoto Musashi, The Book of Five Rings)

RESUMO

Nos ambientes contemporâneos, onde o acúmulo de competências técnicas e mercadológicas é essencial, a mudança é um elemento chave para que as organizações tenham seu amadurecimento empresarial e conseqüente permanência no mercado. A mudança de pensamentos e atitudes por parte dos indivíduos, dos grupos e da organização é tratada aqui pela alcunha de aprendizagem organizacional, e como inúmeras outras mudanças, estão sujeitas à resistências e barreiras. Essas barreiras à aprendizagem se espalham por todos os processos da aprendizagem, desde o *insight* do indivíduo até a institucionalização de um conhecimento. Como forma de mitigá-las, apresentam-se as práticas de gestão do conhecimento, um conjunto de atividades relativas ao conhecimento, ligadas aos processos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização de conhecimentos voltados para o aperfeiçoamento da gestão do conhecimento nas organizações. Desta forma o objetivo desta pesquisa é estabelecer as relações entre barreiras à aprendizagem organizacional e as práticas de gestão do conhecimento em uma organização de base industrial tecnológica. Esta é uma pesquisa de natureza descritiva, que se utiliza de uma abordagem qualitativa na forma de um estudo de caso único em uma organização industrial de base tecnológica. A coleta de dados deu-se por meio de entrevistas semiestruturadas com diretores e gerentes e observações dentro de uma organização escolhida. A análise destes dados foi realizada por meio de um cruzamento das informações contidas na literatura sobre os temas e as respostas obtidas nas entrevistas. Os resultados apontam a presença da aprendizagem organizacional na organização alvo, assim como barreiras a esta aprendizagem e a realização de práticas de gestão de conhecimento. Subseqüentes análises permitem relacionar as barreiras à aprendizagem organizacional encontradas com as práticas de gestão do conhecimento consolidadas pela literatura. Mobilizando este conhecimento, pôde-se montar uma proposta que concilia práticas de gestão do conhecimento alinhadas com as necessidades da organização, visando atuar nos processos de aprendizagem organizacional considerados deficitários e levando em consideração os tipos de conhecimentos envolvidos. Acredita-se que a realização das ações propostas pela organização estudada contribuirá para a eficiência da aprendizagem organizacional e conseqüente renovação estratégica.

Palavras-chave: Práticas de Gestão do Conhecimento. Aprendizagem Organizacional. Barreiras à Aprendizagem Organizacional.

ABSTRACT

In contemporary environments, where the accumulation of technical and market skills, are minimum requirements for organizations not to have their business maturity and consequent survival endangered, change plays a key role for these organizations. Changing thoughts and attitudes on the part of individuals, groups and the organization is treated as organizational learning, and like countless other changes is subject to resistance and barriers. These barriers to learning spread across all learning processes, from an individual's insight into the institutionalization of knowledge. As a way to mitigate these barriers knowledge management practices are presented, a set of activities related to knowledge, linked to the processes of identification, creation, storage, sharing and use of knowledge in the pursuit of improving knowledge management in organizations. Thus the objective of this research is to establish the relationship between barriers to organizational learning and knowledge management practices in a technology-based industrial organization. This descriptive research uses a qualitative approach in the form of a unique case study in a technology-based industrial organization. Data was collected through semi-structured interviews with directors and managers, and observations within a chosen organization. The analysis of these data was made by crossing the information contained in the literature and the answers obtained in the interviews. The results indicate the presence of organizational learning in the target organization, as well as barriers to this learning and the accomplishment of knowledge management practices. Subsequent analyzes make it possible to relate the barriers to organizational learning encountered with knowledge management practices consolidated in the literature. Using this knowledge, it was possible to create a proposal with several knowledge management practices aligned with the needs of the organization, aiming to act on organizational learning processes considered deficient and taking into consideration the types of knowledge involved. It is believed that the implementation of the actions proposed by the studied organization will contribute to the efficiency of organizational learning and consequent strategic renewal.

Keywords: Knowledge Management Practices. Organizational Learning. Barriers to Organizational Learning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organização da Pesquisa	21
Figura 2 - Escala do conhecimento	24
Figura 3 - Dimensões do conhecimento	26
Figura 4 - Espiral do conhecimento	28
Figura 5 - Espiral da criação do conhecimento organizacional.....	29
Figura 6 - Processos do conhecimento	34
Figura 7 - Conceptualização das práticas de GC.....	35
Figura 8 - Processos da aprendizagem organizacional.....	43
Figura 9 - Barreiras à aprendizagem organizacional no framework 4I.....	50
Figura 10 - Organograma administrativo da organização estudada	59
Figura 11 - Fluxo da pesquisa	63

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Aprendizagem Individual	74
Gráfico 2 - Aprendizagem de Grupo	75
Gráfico 3 - Aprendizagem Organizacional	77
Gráfico 4 - Fluxo de Aprendizagem <i>Feed Forward</i>	78
Gráfico 5 - Fluxo de Aprendizagem <i>Feed-Back</i>	80
Gráfico 6 - Desempenho da Organização.....	81

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Teses e dissertações relacionadas aos temas no PPGEGC	19
Quadro 2 - Definições de Gestão do Conhecimento	31
Quadro 3 - Etapas dos processos/ciclos do conhecimento	33
Quadro 4 - Práticas de GC.....	35
Quadro 5 - Definições de AO.....	40
Quadro 6 - Níveis e Processos da Aprendizagem Organizacional.....	42
Quadro 7 - Concepção a respeito das barreiras à aprendizagem organizacional	46
Quadro 8 - Barreiras ao processo de intuição na AO	51
Quadro 9 - Barreiras ao processo de interpretação na AO	53
Quadro 10 - Barreiras ao processo de integração na AO	54
Quadro 11 - Barreiras ao processo de institucionalização na AO.....	56
Quadro 12 - Cargos dos participantes da pesquisa.....	71
Quadro 13 - Articulação das Práticas de GC à Intuição.....	107
Quadro 14 - Articulação das Práticas de GC à Interpretação.....	109
Quadro 15 - Articulação das Práticas de GC à Integração	111
Quadro 16 - Articulação as Práticas de GC à Institucionalização.....	113
Quadro 17 - Práticas mitigadoras às barreiras no processo de intuição	115
Quadro 18 - Práticas mitigadoras às barreiras no processo de interpretação	117
Quadro 19 - Práticas mitigadoras às barreiras no processo de integração	118
Quadro 20 - Práticas mitigadoras às barreiras no processo de institucionalização ..	119

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Aprendizagem Individual.....	73
Tabela 2 - Aprendizagem de Grupo	75
Tabela 3 - Aprendizagem Organizacional.....	76
Tabela 4 - Fluxo de Aprendizagem <i>Feed-Forward</i>	78
Tabela 5 - Fluxo de Aprendizagem <i>Feed-Back</i>	79
Tabela 6 - Desempenho da Organização	81
Tabela 7 - Incidências de barreiras à intuição	83
Tabela 8 - Incidências de barreiras à interpretação	87
Tabela 9 - Incidências de barreiras à integração	90
Tabela 10 - Incidências de barreiras à institucionalização	93
Tabela 11 - Realização de Práticas de GC	96
Tabela 12 - Categorias das Barreiras.....	104

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AO – Aprendizagem Organizacional

APO – *Asian Productivity Organization*

APQC – *American Productivity and Quality Center*

CoP – *Communities of Practice*

EGC – Engenharia e Gestão do Conhecimento

ERP – *Enterprise Resource Planning*

GC – Gestão do Conhecimento

NGS – Núcleo de Gestão para a Sustentabilidade

PCP – Planejamento e Controle da Produção

PPGEGC – Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SECI – *Socialization, Externalization, Combination, Internalization*

TIC – Tecnologia da Informação e da Comunicação

UDESC – Universidade do Estado de Santa Catarina

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

UNOESC – Universidade do Oeste de Santa Catarina

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	15
1.2	JUSTIFICATIVA.....	17
1.3	OBJETIVOS.....	18
1.3.1	Objetivo Geral	18
1.3.2	Objetivos Específicos.....	18
1.4	ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EGC.....	18
1.5	ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA.....	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1	CONHECIMENTO	23
2.1.1	Tipos de conhecimento.....	25
2.1.2	Conversão do conhecimento	27
2.2	GESTÃO DO CONHECIMENTO	30
2.3	PROCESSOS DO CONHECIMENTO.....	32
2.4	PRÁTICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	34
2.5	ROTINAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	38
2.6	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	39
2.6.1	<i>Framework 4I</i>.....	42
2.6.1.1	Processo de Intuição.....	44
2.6.1.2	Processo de Interpretação	44
2.6.1.3	Processo de Integração	45
2.6.1.4	Processo de Institucionalização.....	45
2.6.2	Barreiras à Aprendizagem Organizacional	46
2.6.2.1	Barreiras à Intuição	50
2.6.2.2	Barreiras à Interpretação	52
2.6.2.3	Barreiras à Integração.....	54

2.6.2.4	Barreiras à Institucionalização	55
3	ORGANIZAÇÃO ESTUDADA	58
3.1	ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO	59
3.2	CARACTERÍSTICAS MERCADOLÓGICAS	60
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	61
4.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	61
4.2	FASES DA PESQUISA	63
4.3	INSTRUMENTOS DA PESQUISA	67
4.4	COLETA DOS DADOS	68
4.5	PARTICIPANTES DA PESQUISA	70
5	APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	72
5.1	ANÁLISE DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	72
5.1.1	Análise da Aprendizagem Individual	72
5.1.2	Análise da Aprendizagem de Grupos	74
5.1.3	Análise da Aprendizagem Organizacional.....	76
5.1.4	Análise do Fluxo de Aprendizagem <i>Feed-Forward</i>	77
5.1.5	Análise do Fluxo de Aprendizagem <i>Feed-Back</i>	79
5.1.6	Análise do Desempenho da Organização	80
5.2	PRESENÇA DE BARREIRAS À APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	82
5.2.1	Barreiras ao processo de Intuição.....	82
5.2.2	Barreiras ao processo de Interpretação	86
5.2.3	Barreiras ao processo de Integração	89
5.2.4	Barreiras ao processo de Institucionalização.....	92
5.3	REALIZAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	95
5.4	CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO	103
6	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	106
6.1	RELAÇÕES DAS PRÁTICAS DE GC E OUTROS ASPECTOS DO CONHECIMENTO	106

6.2	BARREIRAS À APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	114
6.2.1	Práticas mitigadoras das barreiras ao processo de intuição	115
6.2.2	Práticas mitigadoras das barreiras ao processo de interpretação	116
6.2.3	Práticas mitigadoras das barreiras ao processo de integração	117
6.2.4	Práticas mitigadoras das barreiras ao processo de institucionalização	119
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	121
7.1	CONSIDERAÇÕES DA PESQUISA	121
7.2	RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	123
	REFERÊNCIAS	124
	APÊNDICE A – Termo de consentimento livre e esclarecido.....	136
	APÊNDICE B – Roteiro da entrevista inicial.....	137
	APÊNDICE C – Instrumento de verificação da aprendizagem organizacional.....	138
	APÊNDICE D – Instrumento de identificação das barreiras à aprendizagem organizacional.....	143
	APÊNDICE E – Instrumento de identificação das práticas de gestão do conhecimento	145

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo introdutório apresenta os fundamentos iniciais deste trabalho, contando com a contextualização do problema, que mostra a situação tratada pela pesquisa dentro da academia e do mercado, o que origina a justificativa da escolha do tema e conseqüentemente são apresentados os objetivos geral e específicos.

Seguindo na linha introdutória faz-se uma breve explicação da interdisciplinaridade e sua relevância além da contribuição para o Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina e por fim é apresentada a estrutura do trabalho com sua divisão em capítulos.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

No atual cenário econômico onde as dúvidas e incertezas estão cada vez mais presentes, a necessidade de uma maior assertividade nas decisões tomadas pelos empresários está em alta. No Brasil esta realidade não é diferente, o mercado consumidor está contrário ao gasto ao passo que o empresário está resistente a novos investimentos (SEBRAE, 2018), esta combinação de fatores serve de estopim para uma crise que permeia os mais diversos setores.

A projeção de crescimento da economia segue uma tendência negativa, com uma forte influência dos números apresentados pelo setor industrial brasileiro. O cenário de Santa Catarina segue a orientação nacional, com os menores valores registrados desde 1999 para o nível de otimismo dos empresários catarinenses (SEBRAE, 2014; SEBRAE 2018).

Em oposição a essas pesquisas, o governo do Estado de Santa Catarina busca por meio da inovação uma virada nesta tendência. Os programas de incentivo à inovação bem como o plano de criação de polos de inovação no Estado buscam ainda que a longo prazo essa reversão. Porém, ainda que o Estado de Santa Catarina apresente índices econômicos superiores à média nacional, este apresenta um limitado impacto em muitos de seus nichos econômicos (SCHNEIDER, 2015).

Colocando o foco nos pequenos negócios do Estado, a situação quanto à atividade econômica apresentou uma queda de 1,95 pontos no índice, desencadeando uma retração de 2,08 pontos no índice referente as expectativas para o período do último trimestre de 2018. Estes números também provocados pela piora do desempenho dos setores industriais e comerciais (SEBRAE, 2018).

Com o foco ainda mais restrito, Abdal (2017) coloca Florianópolis como destaque entre as principais cidades com produção industrial localizadas na região sul do Brasil, em especial com indústrias de alta intensidade tecnológica.

Por estas razões, o desempenho organizacional se tornou chave para as organizações que têm intensificado a busca pela perenidade, em um meio onde existir se tornou um desafio. Sob a visão de Rebelo e Gomes (2017) e Suryanto, Haseeb e Hartani (2018), um dos fatores de alavancagem para esse desempenho é a aprendizagem organizacional, com a promoção da melhoria contínua frente aos desafios colocados pelo ambiente externo.

Mintzberg, Quinn e Voyer (1995) corroboram com o vínculo intrínseco entre aprendizagem e desempenho organizacional, propondo um ciclo contínuo. Ao fornecer *feedback* importante sobre a eficiência de um processo de aprendizagem, o desempenho afeta como uma organização continua a aprender.

Para Bontis, Crossan e Hulland (2002), a aprendizagem organizacional também pode ser ligada conceitualmente à gestão do conhecimento. Enquanto a primeira promove a discussão com o intuito de incorporar comportamentos e conhecimentos e fornecer meios de entender como estoques de conhecimento mudam e fluem, a segunda busca entender a evolução destes estoques ao longo do tempo.

Proveniente das questões emergentes nestes estudos, surge a necessidade de compreender quais obstáculos aos processos de aprendizagem devem ser transpostos pelas organizações. Tratando estes obstáculos como barreiras à aprendizagem organizacional (SCHILLING; KLUGE, 2009), e investigando como estas podem ser mitigadas por meio da implementação de práticas de gestão do conhecimento (ROSSATO, 2017). As atribuições requeridas para colocar em ação as técnicas e métodos de gestão do conhecimento estão intimamente ligadas aos processos de gestão do conhecimento: identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização (APO, 2010).

Este tema já foi objeto de pesquisas anteriores como tratado por Rossato (2017) com um escopo mais aberto tanto espacialmente, cobrindo diversas organizações em múltiplas localidades como também com relacionamentos propostos a vantagens competitivas. Dávila (2016) tratou o desempenho organizacional e as práticas de gestão do conhecimento, todavia, com foco nas Capacidades Absortivas.

Considerando estes elementos aplicados em uma organização industrial de base tecnológica situada em Florianópolis, Santa Catarina, este trabalho possui como proposta responder a seguinte questão: Qual a relação das práticas de gestão do conhecimento com as barreiras à aprendizagem organizacional nesta organização?

1.2 JUSTIFICATIVA

Processos de aprendizagem nas organizações acontecem quando ocorrem mudanças no comportamento dos indivíduos, dos grupos e da instituição. Podemos, desta forma, entender que algum conhecimento foi adquirido e assimilado pelos colaboradores (DAFT; WEICK, 1984). Estas mudanças, por sua vez, desdobram-se em ações realizadas pelos indivíduos, para então serem assimiladas e perpetuadas dentro do hall de características da organização (VERA; CROSSAN, 2005). Este conjunto de condutas promove meios para que a organização realize uma renovação estratégica e alcance os objetivos traçados (DAFT; WEICK, 1984; CROSSAN; LANE; WHITE, 1999). Assim sendo, a aprendizagem organizacional representa um dos principais recursos estratégicos para uma organização que objetive a sua permanência no mercado.

A realização desses processos de aprendizagem, todavia, não se encontra alheia a resistência. Pois a mudança requerida no comportamento e em suas ações futuras são contrárias ao *status quo* vigente, gerando então barreiras para que o conhecimento flua e desencadeie as transformações esperadas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Segundo Schilling e Kluge (2009) estas barreiras são condições, pessoais, estrutural-organizacionais e socioambientais que geram impedimentos e dificuldades para o processo de aprendizagem organizacional. O reconhecimento de sua existência e de suas particularidades é o ponto de partida para o desenvolvimento de estratégias que promovam sua mitigação e superação.

Para Rossato (2017), há evidências que apontam para a eficiência de ações mitigadoras dentro das práticas de gestão do conhecimento, quando aplicadas sobre as barreiras aos processos de aprendizagem. Cada processo de aprendizagem se beneficiará com uma certa prática, promovendo a criação, compartilhamento e utilização do conhecimento impulsionando a conversão de conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (2008) e disseminando o conhecimento entre indivíduos, grupos e organização.

Esta pesquisa apresenta como contribuição científica o aprofundamento no estudo da aplicação das práticas de gestão do conhecimento na superação das barreiras à aprendizagem organizacional, com o diferencial de se passar em um ambiente industrial situado na região sul do Brasil. Ao passo que contribui com um panorama para a organização estudada, com a verificação da presença dos constructos apresentados, seus atuais estados, suas relações, assim como, com a alusão de novas práticas e/ou o reforço àquelas que já se encontrem em curso.

Destaca-se ainda uma contribuição para a sociedade, em especial catarinense, uma vez que segundo Gayathiri e Ramakrishnan (2013), o incremento no desempenho organizacional, neste caso estimulado pela aprendizagem organizacional, afetaria positivamente, para além dos índices econômicos, a qualidade de vida no trabalho e conseqüentemente a qualidade de vida do colaborador da respectiva organização.

1.3 OBJETIVOS

Diante do exposto, a presente pesquisa pretende alcançar os seguintes objetivos geral e específicos.

1.3.1 Objetivo Geral

Estabelecer as relações entre barreiras à aprendizagem organizacional e as práticas de gestão do conhecimento em uma organização de base industrial tecnológica.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Verificar como (e se) a aprendizagem organizacional acontece na organização;
- b) Identificar as barreiras à aprendizagem organizacional presentes;
- c) Identificar as práticas de gestão do conhecimento realizadas pela organização;
- d) Analisar as relações entre as barreiras à aprendizagem organizacional e práticas de gestão do conhecimento;
- e) Constituir, com base nas análises, um conjunto de propostas destinadas a ampliar a efetividade da gestão do conhecimento.

1.4 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EGC

Esta dissertação contempla as relações entre a aprendizagem organizacional, as barreiras a serem transpostas e as práticas de gestão do conhecimento propostas para mitigá-las. Está inserida no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) da Universidade Federal de Santa Catarina, na área de “Gestão do Conhecimento” e mais especificamente na linha de pesquisa de “Gestão do Conhecimento Organizacional”, foi realizada no âmbito do Núcleo de Gestão para Sustentabilidade e *in loco*. Teve como foco as

dificuldades encontradas em uma organização estudada relativas à aprendizagem organizacional, as práticas de gestão do conhecimento desempenhadas por ela, a visão que o corpo de diretores e gerentes possui destes constructos e segundo a literatura e conclusões deste estudo quais práticas estariam mais alinhadas com as barreiras presentes.

Na presente pesquisa percebe-se que o conhecimento, tema central do programa, está ricamente representado, uma vez que é tratado como recurso fundamental para a organização se manter no mercado de forma competitiva. Esta abordagem está diretamente ligada a visão baseada no conhecimento da firma, que trata o conhecimento como o principal recurso para a competitividade na organização. Este estudo utilizará algumas das ferramentas propostas e validadas por Rossato (2017), dando continuidade ao seu estudo, com uma aplicação prática em uma organização específica.

Pode-se perceber sua característica de interdisciplinaridade, um aspecto basilar nos trabalhos contidos no PPGEGC, no intento de verificar as influências dos constructos apresentados não apenas com um enfoque, seja este administrativo, econômico ou produtivo, mas por meio de um paradigma que englobe todos estes, e que represente bem a realidade tanto para a academia quanto para a organização.

A pesquisa busca dar continuidade aos trabalhos prévios deste programa de pós-graduação que tratam destes temas. O Quadro 1 ilustra as teses e dissertações presentes no Banco de Teses e Dissertações do Programa de Pós-Graduação de Engenharia e Gestão do Conhecimento que possuem elementos comuns com a presente dissertação.

Quadro 1 - Teses e dissertações relacionadas aos temas no PPGEGC

Autor (Ano)	Título	Orientador	D/T
DÁVILA, Guillermo Antonio (2016)	Relações entre práticas de gestão do conhecimento, capacidade absorptiva e desempenho: evidências do sul do Brasil.	Gregório Jean Varvakis	Tese
IGARASHI, Wagner (2009)	Aprendizagem organizacional: proposta de um modelo de avaliação.	José Leomar Todesco	Tese
PEPULIM, Maria Elizabeth Horn (2017)	Diretrizes para o gerenciamento das barreiras culturais à efetivação da gestão do conhecimento nas organizações públicas.	Francisco Antonio Pereira Fialho	Tese

Autor (Ano)	Título	Orientador	D/T
RABELO, Ricardo Alves (2013)	Análise da relação entre intimidade e compartilhamento de conhecimento em grupos nos processos de desenvolvimento organizacional.	Gregório Jean Varvakis	Dissertação
ROSSATO, Jaqueline (2017)	Contribuições das rotinas da gestão do conhecimento na mitigação de barreiras à aprendizagem organizacional.	Gregório Jean Varvakis	Tese
SILVEIRA, Rosana (2011)	Diretrizes para mitigar as barreiras à implementação da gestão do conhecimento nas organizações.	Ana Maria Benciveni	Tese
VEIGA, Carla (2008)	A influência das práticas da gestão do conhecimento na fase de pré-desenvolvimento de produto: estudo de caso em uma empresa “classe mundial” do setor odontomédico.	Fernando Antônio Forcellini	Dissertação

Fonte: Autoria própria, com base na Base de dados do PPGEGC (2019).

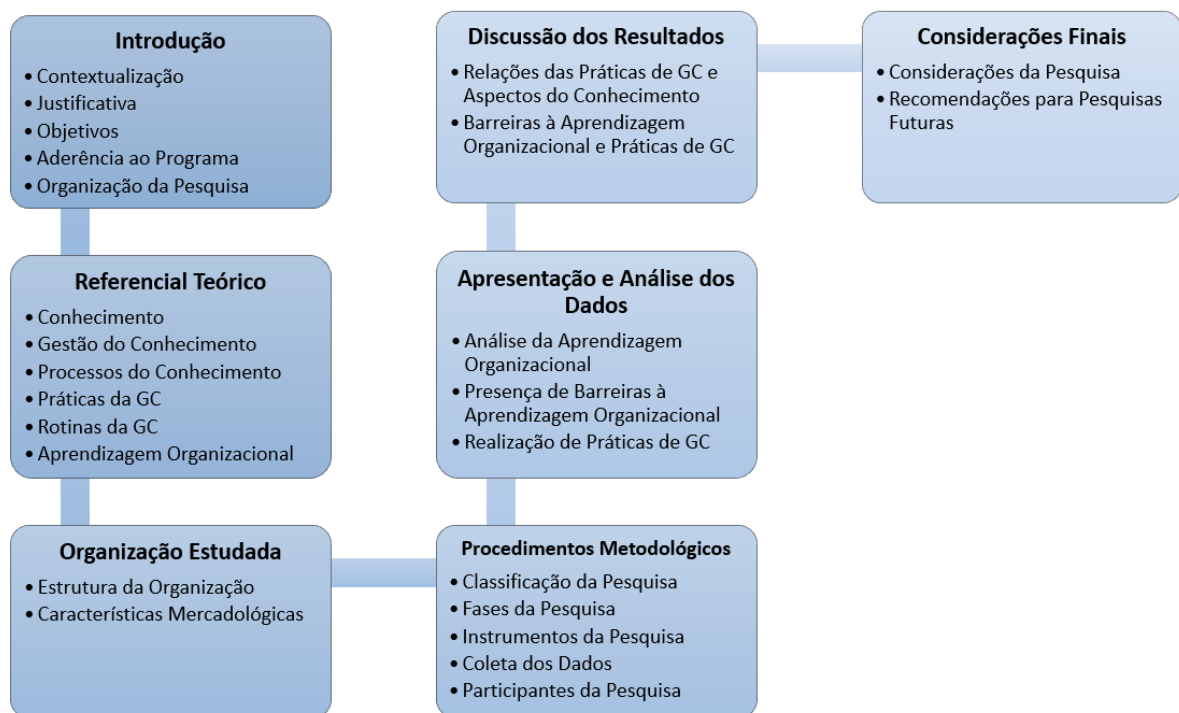
Nota-se que existem trabalhos que tangenciam os temas propostos por esta pesquisa, tratando destes isoladamente como nos casos de Igarashi (2009); onde o autor faz um estudo aprofundado na aprendizagem organizacional sem entrar nos pormenores das práticas de gestão do conhecimento; e Veiga (2008) onde o oposto é verdadeiro. Destaca-se deste quadro o trabalho de Rossato (2017) onde ambos os constructos foram trabalhados de forma central, e que norteia a execução de nossa pesquisa, fornecendo-nos as ferramentas e insumos para o desenvolvimento dos instrumentos das coletas e análises dos dados.

Levando em consideração os trabalhos presentes no PPGEGC, constata-se que a presente dissertação traz como principal contribuição o entendimento das barreiras à aprendizagem e possíveis métodos de mitigação em uma localização e período temporal específico, neste caso em uma indústria de base tecnológica situada em Florianópolis, Santa Catarina, durante os anos de 2018/2019.

1.5 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente dissertação está organizada em sete capítulos, incluindo o capítulo 1, que traz a introdução, contendo contextualização do problema, a justificativa pela escolha do tema, os objetivos que pretendem ser alcançados com este estudo, a aderência ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento e, por fim, a organização da pesquisa em si (Figura 1).

Figura 1 - Organização da Pesquisa



Fonte: Autoria própria (2019).

O capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica necessária para expor os dois principais constructos, as práticas de gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional, partindo de conceitos mais básicos como o conhecimento e se aprofundando conforme a revisão da literatura se desenvolve. Será neste capítulo onde os conceitos que serão utilizados durante esta pesquisa serão apresentados, bem como as possíveis escolhas por diferentes metodologias ou visões sobre um tema serão justificados.

No capítulo 3 está apresentada a organização no qual o estudo de caso foi focado, suas características, situação, o organograma com os cargos dos colaboradores além dos aspectos econômicos do mercado onde ela opera.

O capítulo 4 apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na realização deste estudo, caracterização da pesquisa, detalhamento dos métodos e técnicas para coleta e análise dos dados e a justificativa da escolha dos colaboradores para entrevistas e aplicações de questionários.

O capítulo 5 apresenta os dados coletados que refletem a percepção dos membros da organização quanto ao processo de aprendizagem organizacional. Neste capítulo também são apresentadas as análises e interpretações dos dados coletados, levando em consideração os resultados das entrevistas iniciais e sobre barreiras à aprendizagem e práticas organizacionais, bem como os resultados dos questionários sobre a aprendizagem na organização.

No capítulo 6 os resultados apresentados são confrontados com a literatura e discutidos.

Finalmente, no capítulo 7 estão as principais conclusões do estudo, as considerações do autor e sugestões de pesquisas futuras com o intuito de avançar no conhecimento sobre os temas propostos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo está dividido em seis subcapítulos; conhecimento, gestão do conhecimento, processos do conhecimento, práticas da gestão do conhecimento, rotinas da gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional; que possuem o intuito de contextualizar avançando nos conceitos que serviram de base para a realização da pesquisa, partindo do mais básico, o conhecimento, evoluindo para a sua gestão para que por fim sejam apresentados os entendimentos teóricos sobre as práticas de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional.

2.1 CONHECIMENTO

Na atualidade o conhecimento vem sendo reconhecido como um importante recurso para as organizações, sua criação e utilização são amplamente ligadas a vantagens competitivas e desempenhos organizacionais (DRUCKER, 1993; NONAKA; TOYAMA, 2008). Tais organizações que utilizam o conhecimento como recurso estratégico e que aproveitam seu capital intelectual, fazendo com que seus colaboradores se tornem componentes críticos para o desempenho da organização, elas podem ser vistas como organizações de aprendizagem, onde a base é este recurso (LONGO *et al*, 2014). Wiig (1993) confirma essa visão de conhecimento como recurso, incrementando com sua formação por meio de *insights*, entendimentos e o *know-how* prático, que permitem agir de forma inteligente, podendo se tornar tangível em diversos artefatos, como livros, tecnologias, práticas e culturas organizacionais.

O conhecimento, entretanto, antes de ser o combustível para o desempenho das organizações, ele pode ser observado como a evolução de um conjunto de informações, que por sua vez se faz pelo cotejamento de um conjunto de dados. Quando contextualizadas e imbuídas de experiências e perspectivas, essas informações originam um conhecimento (FIALHO *et al*, 2006; NORTH 2010). Polanyi (1967) propõe o conhecimento como um processo que apresenta uma dinamicidade, tanto em sua obtenção, quanto na sua utilização. Conhecimento é a capacidade para agir (POLANYI, 1958; SVEIBY 1998), uma ação baseada em uma crença verdadeiramente justificada que alimenta a natureza do conhecimento (NONAKA, TAKEUCHI, 1997).

A abordagem escalar proposta por North (2010) propõe que para que as organizações possam ter essa capacidade de ação, baseada em crenças justificadas, estas devem estar atentas

aos sinais que as permeiam, na forma de signos, para que estes possam ser transformados em dados por meio de regras de orientação e sintaxes. Com a inclusão de uma referência estes dados tornam-se informações, sequencialmente com o incremento do contexto as informações se tornam conhecimentos, evoluindo para apoiar as ações e decisões tomadas pelas organizações (Figura 2).

Figura 2 - Escala do conhecimento



Fonte: North (2010).

Tais quais outros infindáveis possíveis recursos mobilizados por organizações, o conhecimento possui algumas características peculiares, como sua intangibilidade, o que pode resultar na inexistência de lastro físico, desdobrando-se em uma relativa independência frente a espaços de contensão. O conhecimento *per se* não possui forma. Outra marcante peculiaridade do conhecimento é que, em oposição às outras matérias-primas processadas pelas organizações atuais, ele é considerado um recurso infinito. Onde sua utilização implica, paradoxalmente, não em seu esgotamento, mas à marcha crescente de acúmulo e expansão e, conseqüentemente, ao incremento dos recursos dominados pela organização. Incentivando às organizações a uma contínua busca e utilização desse recurso. Não existe um limite ou horizonte de excelência onde uma organização possa parar de persegui-lo, a detenção do conhecimento não se torna menos valorizada conforme ela já possua algum a priori. Seu compartilhamento, venda ou divisão não implica em sua perda, o conhecimento se torna multiplicativo quando dividido, e não existe uma subtração deste quando no momento da sua repartição (FIALHO *et al*, 2006).

2.1.1 Tipos de conhecimento

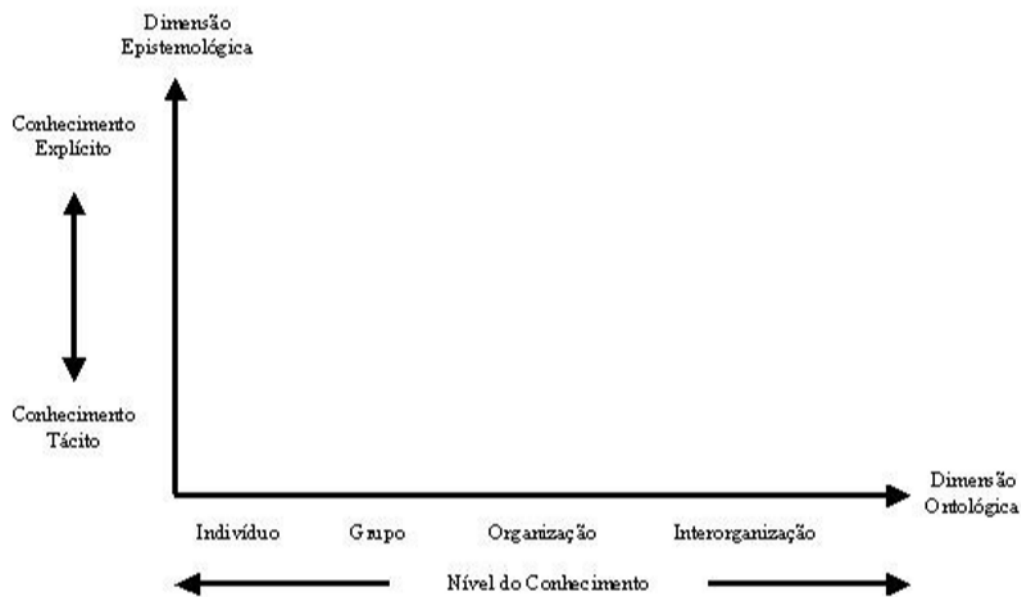
Com a evidente importância do conhecimento para as organizações, torna-se pujante a necessidade de se compreender como este recurso pode ser gerido. Conforme a literatura se desenvolveu, o conhecimento foi dividido em diversas dimensões utilizando diferentes tipologias, dependendo da visão dos autores. Neste sentido, destaca-se o trabalho de Polanyi (1966); posteriormente explorado e difundido por Nonaka e Takeuchi (1997); onde o conhecimento é dividido em duas categorias: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

Em relação ao conhecimento tácito, este foi conceituado como um conhecimento do tipo procedural, relativo a experiência, com características subjetivas. Ele representa o conhecimento pessoal, baseado em valores e ideais, presente nas ações e atividades desempenhadas. Por ser ligado aos modelos mentais individuais, este tipo de conhecimento apresenta um alto grau de dificuldade de formulação e compartilhamento, ele está muitas vezes ligados ao saber-fazer e as técnicas e habilidades requeridas para o desempenho (NONAKA; TAKEUCHI, 2008; MACEDO *et al*, 2010; NORTH, 2010).

O conhecimento explícito por sua vez apresenta características declarativas, ele é tido como o conhecimento racional, e tem como elementos de destaque sua transmissão e obtenção. Sua facilidade em ser expresso em linguagem formal, codificado, compartilhado e armazenado por meio de artefatos não humanos sendo estes eletrônicos ou não, confere a este tipo de conhecimento uma grande permeabilidade. Em especial em organizações com fortes culturas ocidentais, onde a educação dos colaboradores é originada de um tipo de ensino que privilegia o conhecimento explicitado sobre o conhecimento experimental (FIALHO *et al*, 2006; NONAKA; TAKEUCHI, 2008, NORTH 2010).

Para North (2010), o conhecimento também pode ser dividido em uma dimensão relativa à sua disponibilidade, colocando um aspecto de individualidade e coletividade do conhecimento relacionada ao aspecto tácito e explícito. Estes aspectos apresentam uma interdependência que Nonaka e Takeuchi (2008) apresentam como o cruzamento das dimensões epistemológicas e ontológicas do conhecimento. O aspecto individualidade x coletividade sugerido por North (2010) foi trabalhado com uma divisão mais multinível, passando por indivíduo, grupo, organização e interorganização (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; NONAKA; TAKEUCHI, 2008) resultando na Figura 3.

Figura 3 - Dimensões do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Esta diferenciação do conhecimento individual e organizacional também foi proposta por Gao, Li e Clarke (2008), onde os autores afirmam que o conhecimento individual é um conhecimento que pertence exclusivamente ao indivíduo, porém está disponível para a organização que conta com este mesmo indivíduo. Tanto os conhecimentos tácitos quanto os explícitos deste indivíduo estão à disposição da organização enquanto o mesmo pertencer aos seus quadros. O conhecimento organizacional é então uma soma de conhecimentos individuais à disposição da organização, ou um conhecimento dinâmico e um conhecimento estático composto pela cultura, valores e ideais organizacionais. A parte dinâmica deste conhecimento organizacional se dá devido a uma possível flutuação na disponibilidade do conhecimento, uma vez que este só será organizacional enquanto o indivíduo estiver na organização e disposto a compartilhá-lo. Surge daí uma necessidade da captura, retenção e institucionalização do conhecimento. Ao passo que a parte estática do conhecimento é ampliada a organização possui uma maior base de conhecimentos, evitando suas perdas e facilitando a obtenção de maiores vantagens competitivas (GAO; LI; CLARKE, 2008; DÁVILA 2016).

A literatura especializada apresenta outras formas de divisão e tipologias para classificação do conhecimento, Figueiredo (2005) complementou a divisão proposta de tácito e explícito com o conhecimento potencial, onde para o autor este novo conhecimento, nascido a partir da evolução tecnológica, é relativo ao aumento da capacidade das organizações de processar uma grande quantidade de dados e informações. Polanyi (1967) também realiza uma

classificação dos conhecimentos como convergentes ou não convergentes ao passo que Schein (1974) propôs uma divisão tripla para o conhecimento de caráter profissional, sendo: a) componente básico da ciência, sobre o qual a atividade se baseia; b) a ciência aplicada da qual os procedimentos diagnósticos e soluções de problemas são derivados; c) um componente de habilidades e atitudes que diz respeito ao desempenho real dos serviços para o cliente.

Embora a literatura seja vasta no que tange esta categorização do constructo, esta pesquisa se utilizará dos conceitos propostos por Polanyi (1967) e Nonaka e Takeuchi (1997) por estarem onde a interação das duas dimensões resulta na conversão do conhecimento e consequentemente gerando um espiral do conhecimento indo ao encontro com o proposto pela aprendizagem organizacional.

2.1.2 Conversão do conhecimento

Tendo como base a distinção entre os tipos de conhecimento tácito e explícito, uma teoria de criação do conhecimento organizacional busca explicar como um novo conhecimento é criado nas organizações, a conversão do conhecimento (TAKEUCHI; NONAKA, 2008; NONAKA; VON KROGH, 2009).

As organizações criam e utilizam conhecimentos dentro de um modelo composto por quatro modos de conversão, que ocorrem nas transições entre os conhecimentos tácitos e explícitos. Esses modos de conversão são: **socialização**, conhecimento tácito para tácito; **externalização**, conhecimento tácito para explícito; **combinação**, conhecimento explícito para explícito; e **internalização**, conhecimento explícito para tácito. Estas conversões formam o modelo SECI (TAKEUCHI; NONAKA, 2008), ilustrado na Figura 4.

Figura 4 - Espiral do conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997)

O ponto de partida para a criação do conhecimento se dá na **socialização**, onde existe um processo de compartilhamento das experiências e saberes que ocorre por meio da observação da realização das atividades e sua subsequente imitação. Este modo busca criar conhecimento tácito por meio da experiência direta entre os colaboradores, em uma relação análoga a de mestres e alunos (TAKEUCHI; NONAKA, 2008; NORTH, 2010; MACEDO *et al*, 2010).

A **externalização** é tida como um processo que articula o conhecimento tácito projetando a obtenção de novos conhecimentos explícitos para a organização. A documentação apoiada tanto pela reflexão coletiva quanto pelos diálogos é a principal ferramenta de apoio para esta conversão. A externalização é o primeiro momento no qual o conhecimento flui do indivíduo para o grupo, enraizando-o como um conhecimento coletivo e tornando-o mais acessível dentro da organização (NORTH, 2010; MACEDO *et al*, 2010).

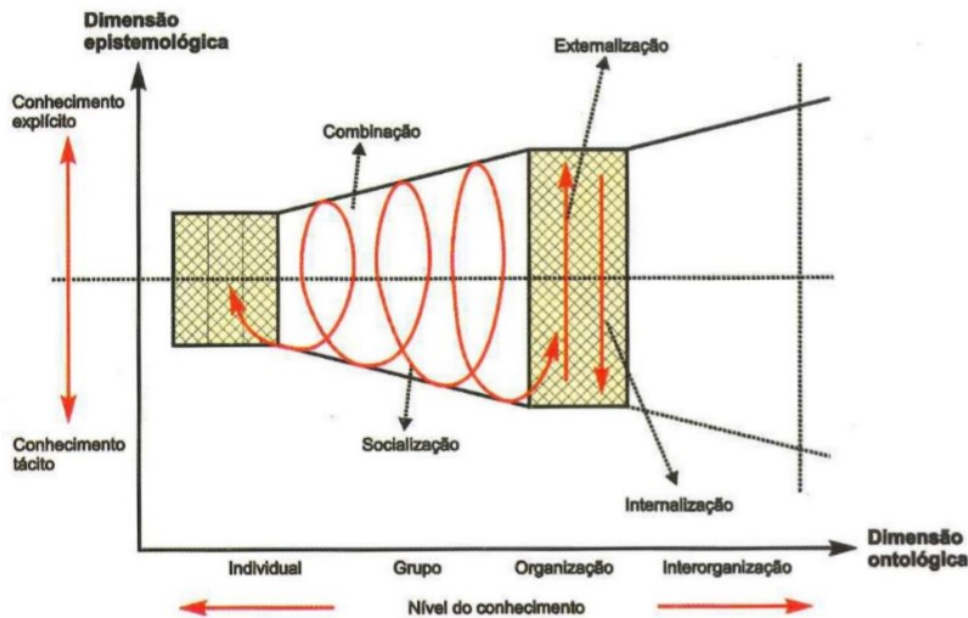
O processo de sistematização e aplicação do conhecimento explícito se define como a **combinação**. A exposição do conhecimento existente na organização se amalgama ao recém-criado em uma estrutura de rede que promove o surgimento do novo, seja ele um produto, um serviço, um sistema ou um processo (LONGO, 2014). A troca e combinação de conhecimentos acontece via reuniões, criação de procedimentos, conversas por meios eletrônicos, entre outras formas, inclusive o treinamento formal (TAKEUCHI; NONAKA, 2008; MACEDO *et al*, 2010). Neste modo o conhecimento que era de grupo torna-se da organização, incorporado a um sistema de rotinas, o que implica na redução da dinamicidade e, conseqüentemente, no aumento da estaticidade. Para North (2010) esta fase não representa um acréscimo do no

conhecimento total da organização, uma vez que consiste apenas na reconfiguração de disposições e ou expressões de um conhecimento preexistente.

A **internalização**, por fim, caracteriza-se como um processo de incorporação do conhecimento explícito para tácito, é constantemente ligado ao aprender fazendo, em uma espiral indivíduo – organização – indivíduo. Um processos intrínseco ao indivíduo e a forma com que ele interioriza os conhecimentos operacionais. Esta conversão é facilitada pelo compartilhamento dos documentos, de manuais e de relatos das experiências dos colaboradores, permitindo que os demais colaboradores “revivam” experiências alheias. O que promove, por sua vez, transformações do modelo mental tácito de cada integrante do coletivo (TAKEUCHI; NONAKA, 2008; MACEDO *et al*, 2010).

Ao passo que o conhecimento se converte entre tácito e explícito, transitando entre as pessoas, documentos, relatos, experiências e manuais, este mesmo conhecimento também se desloca entre indivíduos, grupos, organização e por fim retornando para os indivíduos (Figura 5), criando o conhecimento organizacional.

Figura 5 - Espiral da criação do conhecimento organizacional



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Para esta conversão do conhecimento individual para o organizacional, Nonaka e Takeuchi (1997) propõem uma nova dimensão ao espiral do conhecimento, colocando essas conversões percorrendo um eixo onde os conhecimentos se propagam para a organização. Para

North (2010), o ponto de partida é o colaborador. Seguindo as mesmas fases propostas pelo modelo SECI, ocorrem os desenvolvimentos de conhecimentos experimentais, conceituais, sistemáticos e, por fim, operativos. O indivíduo cria e distribui conhecimento para o grupo, que por sua vez o sistematiza com os conhecimentos de outros integrantes do grupo, gerando um conhecimento coletivo. Conhecimento que é, por sua vez, institucionalizado; incorporado pela organização; e que será novamente apropriado pelos indivíduos, dando início a um novo ciclo.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Uma vez que o conhecimento é reconhecido como um importante recurso para o desempenho das organizações, fica explícito que a gestão deste recurso se torna fundamental. As organizações exploram as mais diversas formas de o criar, de mantê-lo, e de utilizá-lo da forma mais eficaz possível. Para Hansen *et al* (1999) essa gestão não é algo novo, porém somente agora com a transição para a sociedade do conhecimento, que as organizações têm se tornado conscientes para esta realidade e para os modos de a operacionalizar.

Wiig (1997) divide essa gestão do conhecimento em três principais noções. A primeira foca no conhecimento adquirido de pessoas, em bases de conhecimento de computador, sistemas baseados em conhecimento e conhecimento disponibilizado por redes baseadas em tecnologia usando e-mail, *groupware* e outras ferramentas. A segunda noção é centrada na gestão do capital intelectual nas formas de capital estrutural e capital humano. A terceira e última noção tem um foco mais amplo para incluir todos os aspectos relevantes relacionados ao conhecimento que afetam a viabilidade e o sucesso da empresa.

Na busca por conceitos e definições para a gestão do conhecimento, a literatura especializada se apresenta de forma vasta. O Quadro 2 denota algumas das abordagens segundo variados autores sobre o tema em questão.

Quadro 2 - Definições de Gestão do Conhecimento

Autor	Definição
Drucker (1993)	Coordenação e exploração dos recursos de conhecimento da organização, visando criar benefícios e vantagens competitivas.
Wiig (1997)	Foco e gerência da criação, renovação e aplicação sistemática, explícita e deliberada do conhecimento. Gerenciamento dos processos de conhecimento efetivos para garantir com que a organização aja da maneira mais inteligente possível com o intuito de garantir sua viabilidade e desempenho.
Fleury e Oliveira Junior (2001)	Atividade que tem por objetivo identificar, desenvolver e atualizar o conhecimento estratégico relevante para a organização, seja por meio de processos internos, seja por meio de processos externos.
Fialho et al (2006)	Gestão dos ativos intangíveis e dos processos que atuam sobre esses ativos. Planejamento e tomada de decisões para desenvolvimento destes ativos e processos com a finalidade de atingir as metas da organização.
Davenport e Prusak (2003)	Conjunto de processos organizacionais de criação, disseminação e utilização do conhecimento.
Bukowitz e Williams (2002)	Processos pelos quais a organização gera riqueza a partir do seu conhecimento ou capital intelectual.
Teixeira Filho (2000)	Coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização.
Heisig (2002)	Gerenciamento planejado e contínuo de atividades e processos para alavancar o conhecimento e aumentar a competitividade por um melhor uso e criação de recursos de conhecimento individuais e coletivos.
APO (2010)	Práticas utilizadas pelas organizações para encontrar, criar e distribuir o conhecimento para reutilização, conscientização e aprendizado em toda a organização.

Fonte: Autoria própria (2019).

Ainda que as definições apresentadas no quadro não sejam totalmente correlatas, nota-se uma tendência para a associação entre a gestão do conhecimento e os processos ou atividades ligadas ao conhecimento, tendo como objetivo tanto a sua criação, compartilhamento ou utilização.

Para Davenport e Prusak (2003), a GC (Gestão do Conhecimento) é composta de processos organizacionais que por sua vez estão ligados a criação, disseminação e utilização do

conhecimento. Nesta linha, Teixeira Filho (2000) complementa que o intuito destes processos é atingir plenamente os objetivos da organização.

Heisig (2002) relata no manual europeu de boas práticas da gestão do conhecimento que este gerenciamento dos processos deve ser planejado e realizado de forma contínua com o intuito de aumentar o conhecimento organizacional e conseqüentemente a competitividade por meio do uso mais eficaz dos recursos de conhecimento.

Nesta pesquisa, a gestão do conhecimento é percebida como as ações relativas aos processos do conhecimento (TEIXEIRA FILHO, 2000; FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2001; DAVENPORT; PRUSAK, 2003), sendo estes: **identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização** do conhecimento nas organizações, assim como proposto pela APO (2010).

2.3 PROCESSOS DO CONHECIMENTO

O desdobramento da GC resulta na gestão dos seus processos do conhecimento, buscando o aumento da eficiência e efetividade das operações. Uma organização com uma gestão dos processos do conhecimento busca gerar novos conhecimentos com base nas suas conversões (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), e conseqüentemente transformá-los em uma vantagem competitiva que possa ser mensurada como o desempenho organizacional (NORTH; KUMTA, 2018).

Sobre os processos de GC, North e Kumta (2018) reconhecem a existência de cinco deles: a) aquisição do conhecimento, garantia que os conhecimentos necessários para o desenvolvimento dos negócios e processos da organização estejam disponíveis; b) criação do conhecimento, garantia que o conhecimento seja desenvolvido no local mais adequado dentro ou fora da organização e que este leve à inovação; c) compartilhamento e utilização do conhecimento, garantia da disseminação, aprendizagem e melhor uso do conhecimento; d) aprendizagem, garantia que a organização e cada um dos seus colaboradores seja capaz de aprender, refletir e aplicar o que foi entendido; e) proteção do conhecimento, garantia de reconhecimento do conhecimento como um ativo e da proteção do seu valor, mantendo-o atualizado com as contribuições dos envolvidos.

Dalkir (2005) apresenta os processos do conhecimento como etapas de um ciclo, onde o objetivo é reter e compartilhar conhecimento com uma maior quantidade de colaboradores. As tecnologias de informação e comunicação, bases de conhecimento ou repositórios, fornecem a infraestrutura necessária para isso. Os processos de negócios e facilitadores culturais oferecem

os incentivos e oportunidades necessárias para que todos os colaboradores se tornem participantes ativos durante todo o ciclo de gestão do conhecimento.

O Quadro 3 apresenta a visão de outros autores para os processos/ciclo do conhecimento.

Quadro 3 - Etapas dos processos/ciclos do conhecimento

Meyer e Zack (1996)	Bukowitz e Williams (2002)	McElroy (1999)	Wiig (1993)	Dalkir (2005)
Aquisição	Obter	Aprendizagem do indivíduo e grupo	Criação	Criação / Captura
Refinamento	Usar	Validação da reivindicação do conhecimento	Fornecimento	Compartilhamento / Disseminação
Armazenamento / Recuperação	Aprender	Aquisição da informação	Compilação	Aquisição / Aplicação
Distribuição	Contribuir	Validação do conhecimento	Transformação	
Apresentação	Avaliar	Integração do conhecimento	Disseminação	
	Construir / Manter		Aplicação	
	Dispor		Realização de valor	

Fonte: Adaptado de Dalkir (2005).

Organizações como a *Asian Productivity Organization* e *American Productivity & Quality Center* transportaram essas noções dos processos do conhecimento da literatura para empresas e propuseram suas concepções de tais processos.

Os processos propostos pela APO (2010) são tratados como multiníveis – indivíduo, grupo, organização e interorganizações – dinâmicos, interconectados e inter-relacionados (Figura 6). Sendo divididos em: a) identificação, onde a organização procura constatar qual conhecimento é relevante para seu futuro desenvolvimento e/ou captura; b) criação, onde a organização por meio de suas práticas e processos utiliza as melhores ferramentas para o fomento de novos conhecimentos; c) armazenamento, utilização dos ambientes e técnicas indicadas para realizar a efetiva conservação do conhecimento; d) compartilhamento, utilização

das práticas adequadas para a transferência e aumento do conhecimento organizacional; e) aplicação, onde são utilizadas as melhores formas para acessar o conhecimento e utilizá-lo de forma eficaz, com o intuito de alcançar os resultados esperados pela organização.

Figura 6 - Processos do conhecimento



Fonte: APO (2010)

Em sua versão dos processos do conhecimento, a APQC (1996) propõe sete processos, também inter-relacionados e cíclicos, sendo: criação, identificação, coleta, adaptação, organização, aplicação e compartilhamento.

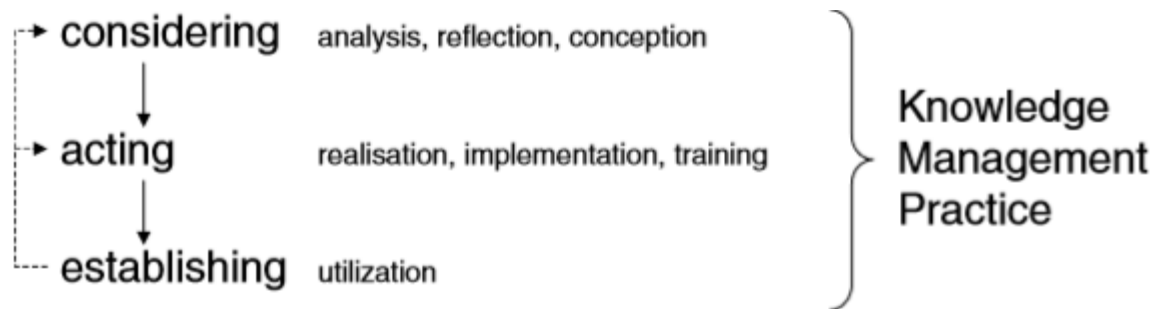
2.4 PRÁTICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A literatura a respeito deste tema não é hegemônica ao definir conceitos sobre as práticas da gestão do conhecimento, em especial devido aos termos em inglês: *knowledge management practices* e *knowledge management tools and methods* serem utilizados de formas e com intuítos diferentes porém quando traduzidos ambos ficam sob o conceito de práticas de gestão do conhecimento (DALKIR, 2005; APO, 2010; SOUZA, 2011, Kianto; ANDREEVA, 2014).

As práticas de gestão do conhecimento podem ser apresentadas como atividades rotineiras, muitas vezes de caráter operacional, como estruturações conceituais, arquivamentos de conhecimentos provenientes de documentos técnicos, seleção de fontes externas de conhecimento para acesso e subsequente disseminação dentro da organização (COOMBS; HULL, 1998).

A prática de gestão do conhecimento abrange todas as atividades relacionadas, com a criação de pré-requisitos necessários, bem como com a própria gestão do conhecimento. Para Wyssusek, Schwartz e Kremberg (2001), tais práticas só podem ser alcançadas com a união de processos de ponderação, ação e estabelecimento (Figura 7).

Figura 7 - Conceptualização das práticas de GC



Fonte: Wyssusek, Schwartz e Krember (2001)

Seguindo esta linha, Souza (2011) e Rossato (2017) caracterizam as práticas de GC como atividades que facilitam a condução dos processos do conhecimento, com aspectos que se relacionam as pessoas, tecnologias e processos das organizações conforme o modelo proposto por Pee e Kankanhalli (2009).

De forma similar, a APO (2010) caracteriza um número de atividades relativas ao conhecimento e traça paralelos em relação aos processos do conhecimento, correlacionando atividades e processos por afinidades. Gerando um guia para a busca do aperfeiçoamento da gestão do conhecimento nas organizações.

Para a execução desta pesquisa, a lente escolhida para conceituar as práticas da gestão do conhecimento foi a proposta por Batista (2006), e utilizada posteriormente por Rossato (2017), onde as práticas suportam os processos do conhecimento e são a base para a criação das rotinas da gestão do conhecimento. Levando em consideração este paradigma as práticas de GC presentes na literatura foram buscadas e apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 - Práticas de GC

Prática de GC	Definição
<i>Brainstorming</i> (Tempestade de Ideias)	Atividade realizada por um grupo de colaboradores para ajudar a gerar ideias novas e incomuns, com fases divergentes e convergentes para coleta, seleção e combinação das ideias.
<i>After Action Review</i> (Lições Aprendidas)	Técnica para avaliar e capturar as lições aprendidas após a conclusão de um projeto. Permite aos membros da equipe que descubram o que aconteceu, manter os pontos fortes e melhorar os pontos fracos.
<i>Communities of Practice</i>	Grupo de pessoas que compartilham uma preocupação ou interesse por algo que fazem e aprendem como fazê-lo melhor por meio de interação regular. Formadas intencionalmente ou espontaneamente para

Prática de GC	Definição
(Comunidades de Prática)	compartilhar e criar habilidades comuns, conhecimentos e expertise entre os colaboradores.
Storytelling (Narrativas)	Relatos retrospectivos utilizados por um colaborador que detém um conhecimento considerado valioso para descrever assuntos complicados, expor situações, comunicar lições aprendidas e interpretar mudanças culturais.
Knowledge Café (Café do Conhecimento)	Discussão em grupo com o intuito de refletir, desenvolver e compartilhar quaisquer pensamentos ou <i>insights</i> que poderão surgir de forma avessa ao confronto.
Blogs	Coleção de artigos ou histórias tipicamente curtas, usualmente relacionadas a eventos atuais, organizadas em cronologia reversa e geralmente atualizadas com mais frequência que páginas da <i>web</i> comuns.
Expert Locator (Banco de Competências Individuais)	Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural dos colaboradores, com o intuito de conectar pessoas que precisam de conhecimento específico com pessoas que possuem este conhecimento. Suporte para construção de equipes, encontrando os diversos conhecimentos necessários disponíveis.
Coaching/Mentoring (Conselheiro/Mentor)	Relação de trabalho entre membros sênior e júnior de uma organização com o objetivo de transferir experiência e aprendizado. O conselheiro/mentor possui a experiência e senioridade na organização e pessoalmente aconselha, treina e promove o desenvolvimento da carreira do aprendiz.
Master/Trainee (Mestre/Aprendiz)	Aproximação entre um expert da organização e um aprendiz, permitindo que as técnicas e os métodos de realização das atividades sejam aprendidos por meio da observação, imitação e prática.
Taxonomy (Taxonomia)	Técnica que fornece a estrutura para organizar informações, documentos e bibliotecas de forma consistente. Essa estrutura auxilia as pessoas a procurar, armazenar e recuperar com eficiência dados, informações e conhecimentos necessários em toda a organização.
Forums (Fóruns)	Espaços virtuais ou físicos disponibilizados pela organização para a discussão, compartilhamento de ideias, informações e conhecimento que visam contribuir com o desenvolvimento das competências dos colaboradores e do conhecimento organizacional.

Prática de GC	Definição
<i>Benchmarking</i> (Busca das Melhores Práticas)	Prática relacionada à busca sistemática das melhores referências para comparação aos processos, produtos e serviços da organização.
<i>Collaborative Virtual Workspaces</i> (Ferramentas de Colaboração Virtuais)	Espaço virtual que permite que os colaboradores trabalhem juntos, independentemente de onde estejam fisicamente localizados. Combinação de compartilhamento de documentos, edição colaborativa, conferências de áudio e vídeo.
<i>Corporate Education</i> (Educação Corporativa)	Processos de educação continuada estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização.
<i>Corporate University</i> (Universidade Corporativa)	Constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam a desenvolver tanto os comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como as habilidades técnicas mais específicas.
<i>Institutional Repository</i> (Banco de Competências Organizacionais)	Repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também pessoas ou equipes detentoras de determinado conhecimento.
<i>Intellectual Capital Management</i> (Gestão do Capital Intelectual)	Mapeamento e gestão dos recursos disponíveis no ambiente institucional de difícil qualificação e mensuração, com contribuição para os processos produtivos e sociais.
<i>Document Management System</i> (Gestão Eletrônica de Documentos)	Prática de gestão que implica adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.
<i>Job Rotation</i> (Rodízio de Funções)	Prática envolvendo a troca de função por parte dos funcionários com o objetivo de aprendizado sobre novas atividades dentro da organização.
<i>Job Backup</i> (Backup de Funções)	Qualificação dos colaboradores para executarem as atividades de outro colaborador, geralmente da mesma área, para cobrir eventuais necessidades.
<i>Trainings</i> (Treinamentos)	Realização de treinamentos e capacitação para os colaboradores, podendo ser tanto de origem interna quanto externa.

Prática de GC	Definição
<i>Fairs/congresses</i> <i>(Visitas a feiras e congressos)</i>	Participação em eventos externos a organização, como feiras e congressos para identificar novos processos, produtos, concorrentes e a situação do mercado.

Fonte: Adaptado de Dalkir (2005); Batista (2006) e APO (2010).

Bhatt (2001) afirma que as organizações podem tanto fazer uso de tecnologias quanto adotar abordagens informais na gestão do conhecimento. Mas para sustentar uma vantagem competitiva a longo prazo necessitam criar ajustes entre seus sistemas tecnológicos, pessoais e processuais. Se a alta direção da organização tem como primazia a gestão do conhecimento, esta deve considerar o equilíbrio entre as três facetas.

Discordantemente, Kianto e Andreeva (2014), seguindo a linha proposta por Foss (2007) apresentam as práticas de gestão do conhecimento como um conjunto de atividades organizacionais e gerenciais que visam melhorar os processos de conhecimento da organização. Essas práticas são tratadas como itens de governança das organizações com uma abordagem mais estratégica e relacionadas a cultura, possuem mais uma perspectiva de princípios do que atividades ou rotinas a serem desempenhadas pelas organizações (DAVILA, 2016).

As governanças são divididas em dimensões que permeiam e criam os fundamentos para as organizações, são elas: gestão estratégica do conhecimento, cultura organizacional, gestão de recurso humano, estrutura organizacional e tecnologias da informação e comunicação (KIANTO; ANDREEVA, 2014; DAVILA, 2016).

2.5 ROTINAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Uma vez definidas as práticas de gestão do conhecimento como as atividades realizadas pela organização para o suporte dos processos do conhecimento, pode-se traçar um paralelo com as rotinas desempenhadas nas organizações, como um conjunto de atividades de qualquer organização que se tornou habitual devido à repetição e que é seguida regularmente (STENE, 1940). Ou seja, se estas atividades possuem uma constância e são relativas ao conhecimento organizacional, conseqüentemente podem ser tratadas como rotinas da gestão do conhecimento.

Neste sentido, Winter e Nelson (1982) apontam a transformação em rotina das atividades como a forma mais eficaz para o armazenamento do conhecimento operacional das organizações, elucidando que as organizações despertam as lembranças ao realizar as rotinas.

Dessa forma, Teece (1982) expressou que as rotinas funcionam como a base da memória das organizações e a importância de que todos os colaboradores saibam suas rotinas mas também quando estas devem ser realizadas.

Estas rotinas são os procedimentos herdados ou regras de decisão e sustentam a sobrevivência da essência de sua criação em um ambiente em constante mudança, vistas como uma capacidade de desempenho repetido que foi aprendido pela organização em um contexto de pressões seletivas (COLLINSON; WILSON, 2006).

Li, Tarafdar e Subba Rao (2012) argumentam ainda que quando a transferência de conhecimentos entre colaboradores realizada de um-para-um se torna inviável ou ineficaz em uma rede de conhecimentos de tamanho significativo, as organizações devem padronizar e rotinizar as atividades colaborativas para a criação de ambientes de aprendizado que estendam-se por toda a organização.

A fim de melhor explicar as rotinas desempenhadas nas organizações, Rossato (2017) caracterizou-as como atividades repetitivas, coletivas e interdependentes, estáveis ao mesmo tempo que dinâmicas, de natureza processual e com dependências tanto de contexto quanto de trajetória.

2.6 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Trata-se a Aprendizagem Organizacional como um processo que obtém ações que se alinhem com os objetivos propostos pelas organizações, por meio do conhecimento gerado e armazenado no indivíduo. Desta forma, entender este processo e possibilitar a compreensão de um modelo operacional possibilita o seguimento das etapas e conseqüentemente os resultados identificados pela organização (STEIL, 2006).

Elkjaer (2004) propõe que o objetivo da aprendizagem pode ser descrito como a transmissão de uma herança cultural e transferência de conhecimento cultural, onde a socialização se apresenta necessária para a manutenção do funcionamento da sociedade, fazendo um paralelo desta visão da sociedade para uma organização, esta pode ser vista como seu próprio mundo cultural onde seus colaboradores buscam também a socialização.

Para Steil (2006), a aprendizagem está ligada às alterações sistemáticas nas estruturas cognitivas e nos estados de conhecimento, configurando uma base cognitiva para novos conhecimentos, sejam eles individuais ou organizacionais. A aprendizagem diz respeito então

à mudança, ao desenvolvimento de novos conhecimentos e às ações que os põem em prática. Influenciando o comportamento, neste caso o comportamento organizacional.

A literatura a respeito da aprendizagem organizacional avançou significativamente nos últimos anos, tanto na quantidade de publicações quanto nos temas que estão sendo incorporados neste constructo. Argote (1999) apontou que o conceito de AO (Aprendizagem Organizacional) provavelmente se tornaria um “guarda-chuva” para muitos conceitos relacionados. Esta realidade traz consigo um crescimento no conhecimento relacionado à aprendizagem, mas ao mesmo tempo apresenta um risco que a identificação existente relativa à esta aprendizagem seja diluída e conseqüentemente perdida.

Esta amplitude de definições em relação a AO pode ser observada no Quadro 5.

Quadro 5 - Definições de AO

Autores	Definição
Argyris e Schön (1978)	Processo de detectar e corrigir erros.
Shrivastava (1983)	Processo pelo qual a base de conhecimento organizacional é desenvolvida e delineada.
Fiol e Lyles (1985)	Processo de melhorar as ações por meio de aumento do conhecimento e da compreensão.
Huber (1991)	Uma entidade aprende se, por meio de seu processamento de informações, a amplitude de seu comportamento potencial é alterada.
Swieringa e Wierdsma (1992)	Mudança do comportamento organizacional.
Kim (1993)	Aumento crescente da capacidade organizacional de realizar ação efetiva.
Garvin (1993)	Uma organização que aprende é aquela que possui habilidades na criação, aquisição e transformação do conhecimento, assim como na modificação de seu comportamento para refletir os novos conhecimentos e <i>insights</i> .
Slater e Narver (1995)	Desenvolvimento de um novo conhecimento ou de <i>insights</i> que têm potencial para influenciar o comportamento.
Nicolini e Meznar (1995)	Pode se referir tanto ao interminável processo de modificações cognitivas (no sentido de a aprendizagem ser um processo infundável) quanto ao resultado deste processo (o que é alcançado no processo de aprendizagem). Em outras palavras, o verbo “aprender” pode ser um verbo de um resultado ou um verbo de processo.

Autores	Definição
Crossan et al (1995)	Processo de mudança na cognição e no comportamento, e não implica necessariamente que estas mudanças melhoram diretamente o desempenho organizacional.
DiBella, Nevis e Gould (1996)	Capacidade (ou processo) em uma organização que mantém ou aumenta o desempenho baseado na experiência. O conceito inclui a aquisição, o compartilhamento e a utilização do conhecimento.
Cavaleri e Fearon (1996)	Criação proposital de entendimentos compartilhados derivados das experiências comuns das pessoas dentro da organização.
Senge (1998)	Organizações de aprendizagem são aquelas nas quais as pessoas expandem continuamente a sua capacidade de criar os resultados desejados, em que os padrões novos de pensamento são nutridos, as aspirações coletivas são libertadas e as pessoas aprendem continuamente a como aprender juntas.
Crossan, Lane e White (1999)	Processo dinâmico que acontece não apenas ao longo do tempo e entre os vários níveis, mas também na tensão entre a assimilação da nova aprendizagem (<i>feed forward</i>) e na utilização daquilo que já foi aprendido (<i>feedback</i>).
Vera e Crossan (2005)	Processo de mudança do pensamento individual compartilhado e da ação, que é afetado pela organização e se torna característica da própria organização.
Dalkir (2005)	Processo envolvido na capacidade de uma organização aprender com o comportamento e informações passadas e melhorar como resultado. Captura e uso do conhecimento organizacional para tornar a tomada de decisão organizacional mais eficiente e eficaz.

Fonte: Adaptado de Dalkir (2005); Steil (2006) e Santos (2009).

Nota-se uma difusão dos conceitos, o que resulta em uma divisão de abordagens propostas para a aprendizagem organizacional. Sendo a principal divisão observada por Tsang (1997), onde a aprendizagem organizacional é colocada como um estudo descritivo com o intuito de responder à questão de como uma organização aprende, em contraponto com as organizações de aprendizagem, que são caracterizadas como prescritivas e com a pergunta norteadora de como uma organização deve aprender.

Ao analisar a literatura buscando por *frameworks* para a AO antes do relatado por Crossan, Lane e White (1999), percebe-se que existe a aplicação dos conceitos, porém cada um

leva em consideração um domínio fenomenológico, o que resulta em uma falta de convergência em suas construções, desta forma a realização deste trabalho se fará utilizando os conceitos e definições de Aprendizagem Organizacional fundamentados no framework proposto por Crossan, Lane e White (1999), uma vez que busca-se uma abordagem multinível, que apresente interação entre os níveis, com ligações entre os processos, a cognição e as ações, além de propor uma renovação estratégica para a organização.

2.6.1 Framework 4I

De acordo com Crossan, Lane e White (1999), os *frameworks* existentes na época não atendiam a todas as abordagens ou definições estabelecidas, deixando lacunas, em especial quando se tratava da aprendizagem multinível nas organizações. As metodologias não ofereciam uma discussão quanto a interação entre os níveis de aprendizagem, não explicitando a forma que cada um afetava ou era afetado pelo outro.

Esta necessidade acadêmica e mercadológica foi a gênese para a construção deste *framework* 4I, onde a aprendizagem organizacional conta com quatro processos, **intuição**, **interpretação**, **integração** e **institucionalização**. Sendo que estes ocorrem dentro de três níveis, **individual**, **grupal** e **organizacional**, cada um com suas diferentes entradas e saídas. Os processos obedecem a uma ordem e permeiam a organização em todos os níveis (CROSSAN; LANE; WHITE 1999) conforme ilustrado no Quadro 6.

Quadro 6 - Níveis e Processos da Aprendizagem Organizacional

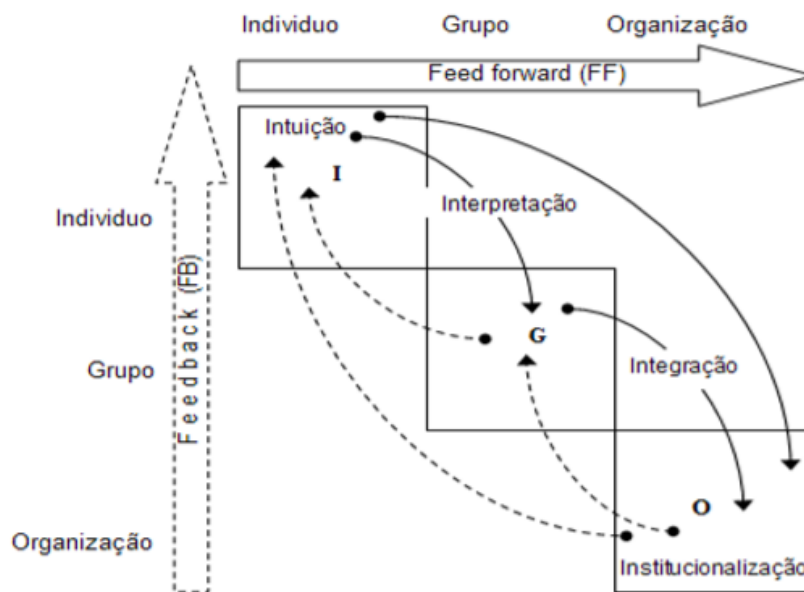
Nível	Processos	Entradas/Saídas
Individual	Intuição	Experiências, metáforas
	Interpretação	Mapas cognitivos, conversação, diálogos
Grupo	Integração	Entendimento compartilhado, sistemas interativos
	Institucionalização	Rotinas, sistemas diagnósticos, regras e procedimentos
Organizacional		

Fonte: Adaptado de Crossan, Lane e White (1999).

No processo inicial de **intuição**, a ligação com o subconsciente é fulcral para compreender como os indivíduos percebem e compreendem conhecimentos e situações novas. Dando a partida no processo de aprendizagem, está intimamente ligada ao *insight*, com o despertar de uma nova ideia, fruto das experiências e da situação do indivíduo. Após o

reconhecimento deste novo conhecimento por parte do indivíduo, a **interpretação** tem início. Utilizando elementos conscientes, começa-se uma explicação sobre o que previamente eram apenas sentimentos. Sendo de caráter essencial o foco nas trocas verbais (conversas, diálogos, discursos, etc.), formas as quais o indivíduo possa recorrer para transcrever suas pulsões na forma de palavras ou expressões. Posteriormente, com uma maneira mais definida, o conhecimento inicia o processo de **integração**, onde o compartilhamento deste conhecimento e a mudança de comportamento tomam a frente. Por fim, este aprendizado sofre sua **institucionalização**, torna-se organizacional, e é difundido e mantido por rotinas e procedimentos. A conclusão desse processo na institucionalização de um conhecimento que propicia a organização a manutenção dele dentro de seus quadros, mesmo em condições de rotatividade de seus colaboradores. O conhecimento e aprendizado que foi institucionalizado será mantido (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999), como mostra a Figura 8.

Figura 8 - Processos da aprendizagem organizacional



Fonte: Adaptado de Crossan, Lane e White (1999)

O processo neste sentido, de indivíduo para organização, ilustra a exploração, busca de novos conhecimentos ou *feed forward*. O processo, porém, também pode fluir no sentido contrário, da organização para o indivíduo, com a exploração, utilização do que já foi aprendido, ou *feedback*. Esta constante troca de sentido e nível caracteriza bem a dinamicidade do processo

de aprendizagem organizacional. Para Hurst (1995) a simultaneidade do *feed forward* e do *feedback* são elementos primordiais para a renovação estratégica das organizações.

2.6.1.1 Processo de Intuição

O processo de intuir é o início de um novo aprendizado, com ocorrência no nível individual e de caráter subjetivo, onde o resultado desta intuição é um sentido inexplicável do que é possível, do que pode ser feito. Não existe uma linguagem propriamente dita para a descrição de um *insight*. Esta intuição pode guiar as ações do indivíduo, porém apresenta uma elevada dificuldade para ser compartilhada com outras pessoas, este processo de entendimento e compartilhamento é ajudado por metáforas, alegorias e simbologias (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

Esta intuição remete ao entendimento e reconhecimento de modelos formados em um nível pré-consciente, influenciado pelas experiências individuais e suas memórias, gerando um conhecimento tácito, o que vai de encontro com a dificuldade na formalização e distribuição (POLANYI, 1967; STEIL, 2006).

O processo de intuição possui uma característica de influenciar o comportamento do indivíduo que está ligado a esse *insight*, porém pode também afetar outras pessoas se houver uma interação entre elas (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; STEIL, 2006).

2.6.1.2 Processo de Interpretação

Interpretar é um processo que está ligado a ação de verbalizar o *insight*, transformar a ideia oriunda do processo de intuição em elementos conscientes e realizar o compartilhamento deste resultado com outros indivíduos. Por apresentar essa característica de interpretação individual e repartimento para o coletivo este processo se passa tanto no nível individual quanto no nível de grupo (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

É a partir deste processo que os indivíduos desenvolvem seus mapas cognitivos, ajudados pela linguagem que permite-os nomear e explicar o que previamente só podia ser caracterizado como sentimentos, sensações e palpites. Por meio desta nomeação, os indivíduos se tornam aptos a fazer conexões mais explícitas, e ligações de padrões, aprimorando a aprendizagem (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; STEIL, 2006).

A capacidade de interpretação de um grupo está ligada à além de sua dinâmica e composição à sua capacidade de interpretação individual, e como esta se altera quando inserido

naquele grupo. O processo interpretativo se adapta aos conceitos estabelecidos pelo grupo e inicia uma ponte para o processo de integração (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; HURST; RUSH; WHITE, 1989).

2.6.1.3 Processo de Integração

No processo de integração intercorre uma compreensão partilhada entre os indivíduos e dentro do grupo da compreensão interpretada pelos membros, essa compreensão é trabalhada de forma com que ações conjuntas sejam traçadas e executadas, baseadas nos ajustamentos e concessões feitas pelo grupo (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; STEIL 2006).

Desta forma o objetivo deste processo torna-se uma consonância entre os indivíduos, originando ações coletivas e mudanças da compreensão e comportamento por parte dos membros do grupo (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

A conversação e o diálogo são formas de transformar o pensamento interpretado em algo maior, com uma qualidade coletiva. Por meio da conversação e diálogo, o grupo pode desenvolver novas e mais profundas percepções partilhadas, o que por sua vez inibe os participantes a realizar ajustes mútuos às suas proposições e ações (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

Este processo geralmente possui um princípio informal, porém se a ação resultante for coordenada e relevante para a organização a qual o grupo pertence, esta pode ser institucionalizada (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

2.6.1.4 Processo de Institucionalização

A institucionalização é caracterizada como o processo que assegura que as ações e práticas realizadas pelos indivíduos e grupos dentro da organização se tornem rotinas, sejam incorporadas em sistemas, estruturas e estratégias, garantindo que os conhecimentos criados e desenvolvidos fiquem dentro da organização mesmo com a ausência dos indivíduos ou a descontinuação do grupo (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

Além desta manutenção por meio das rotinas, a institucionalização é um meio para as organizações alavancarem a aprendizagem dos seus colaboradores. Os sistemas e estruturas fornecem as circunstâncias para as interações, estas por sua vez se tornam mais espontâneas e o aprendizado se incorpora na organização (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

O processo de institucionalização *per se* ocorre exclusivamente no nível organizacional, no entanto, o processo afeta e é igualmente afetado pelos indivíduos e pelos grupos que compõem essa organização (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

2.6.2 Barreiras à Aprendizagem Organizacional

A aprendizagem organizacional tem acumulado um enorme interesse por parte dos pesquisadores, com uma ênfase ainda maior a partir das últimas décadas. Essa literatura vem sendo dominada por uma crença otimista de que estratégias, normas e estruturas para a AO podem ser facilmente implementadas e, conseqüentemente levarão a resultados positivos tanto para a organização quanto para seus colaboradores (BERTHOIN-ANTAL; LENHARDT; ROSENBROCK, 2003; SCHILLING; KLUGE, 2009)

No entanto, alguns conceitos iniciais já abordavam pontos que poderiam gerar dificuldades para a aprendizagem, como a argumentação a respeito das interrupções do ciclo de aprendizado, propostas por March e Olsen (1999), ou rotinas defensivas por Argyris (1990). Ainda que minoritariamente, a literatura sobre essas barreiras teve no trabalho de Coopey (1995) um estímulo, levado pela posição de preocupação por parte do autor em relação ao diminuto número de publicações sobre o tema em comparação com a abordagem tradicional da AO (SCHILLING; KLUGE, 2009). O Quadro 7 apresenta os entendimentos de alguns autores a respeito das barreiras à aprendizagem organizacional.

Este trabalho utiliza as proposições de Schilling e Kluge (2009), onde as barreiras são definidas como fatores que impedem a aprendizagem organizacional ou, pelo menos, impedem sua praticabilidade. Essa análise de impedimentos contribui para uma compreensão mais profunda da dinâmica em torno dessa aprendizagem.

Quadro 7 - Concepção a respeito das barreiras à aprendizagem organizacional

Autores	Concepção
Kim (1993)	Trata das barreiras à aprendizagem a nível de indivíduos: barreiras associadas à limitação de papel, aprendizagem pela audiência, aprendizagem supersticiosa, aprendizagem ambígua, aprendizagem fragmentada e aprendizagem oportunista.
Field (1997)	Identificou os impedimentos à capacitação e aprendizagem dentro das organizações. Como resultado identificou que os gerentes muitas vezes

Autores	Concepção
	agem de forma a preservar seu poder e maximizar a sua segurança minimizando os benefícios da aprendizagem dos colaboradores.
Steiner (1998)	Abordou os dilemas organizacionais como barreiras à aprendizagem organizacional e identificou barreiras individuais e de fluxo no grupo, estrutura organizacional e as ações gerenciais.
Barson <i>et al</i> (2000)	Barreiras tecnológicas, organizacionais e pessoais e barreiras <i>cross-category</i> .
Berthoin-Antal, Lenhardt e Rosenbrock (2003)	Barreiras psicológicas, culturais, barreiras de estrutura organizacional, liderança e interrupções nos processos de aprendizagem.
Maciel e Nascimento (2003)	Trata dos fatores limitantes à aprendizagem organizacional e resistência a mudança. Utiliza como referência o conceito de raciocínio defensivo de Argyris (1990) e seus componentes: o uso de roteiros mentais, a hábil incompetência, a rotina organizacional defensiva e o trabalho de “faz-de-conta”.
Cannon e Edmonson (2005)	Barreiras embutidas em sistemas técnicos e barreiras embutidas em sistemas sociais.
Lawrence <i>et al</i> (2005)	Quatro processos sociopolíticos: a influência é útil para superar a ambiguidade e a incerteza, a força facilita a realização da ação coletiva, a dominação vence a resistência potencial de mudar e a disciplina apoia o desenvolvimento de conhecimento.
Sun e Scott (2005)	Estabelece uma metodologia empregada para investigar as barreiras à transferência de conhecimento em todos os níveis da aprendizagem na organização.
McLaughlin, Paton e Macbeth (2006)	Utilizaram em seu trabalho as barreiras ao compartilhamento do conhecimento descritas por Barson <i>et al</i> (2000) – Barreiras tecnológicas, organizacionais e pessoais.
Martin e Alavi (2007)	As barreiras de desenvolvimento da aprendizagem organizacional podem ser divididas em três tipos: barreiras culturais, gerenciais e estruturais.
Smith e Elliot (2007)	Exploram a aprendizagem na tentativa de integrar as literaturas pertinentes a aprendizagem organizacional e gestão de crises.
Takahashi (2008)	Interesse em pesquisar oportunidade de aprendizagem em grupos. Contudo, encontrou alguns obstáculos relacionados a fatores pessoais, fatores estruturais e fatores interpessoais.

Autores	Concepção
Caldeira e Godoy (2009 e 2011)	Baseiam seus trabalhos em Argyres e Schon (1996) – barreiras relacionadas a poder, armadilha da competência, dificuldade de mudar as teorias em uso e rotinas defensivas.
Godkin e Allcorn (2009)	Apresentam uma abordagem alternativa para o diagnóstico de barreiras comportamentais, baseando-se nos trabalhos de March e Olsen (1975) e Kim (1993) para apresentar as interrupções na aprendizagem organizacional.
Schilling e Kluge (2009)	Fundamentado no trabalho de Crossan, Lane e White (1999), elencam as barreiras à aprendizagem organizacional para cada um dos processos do framework (intuição, interpretação, integração e institucionalização) como sendo barreiras de ação pessoal, estrutural-organizacional e social-ambiental.
Schimmel e Muntslag (2009)	Discutem a importância da aprendizagem organizacional para a gestão da mudança organizacional. Trabalharam com a ideia de relacionar o modelo genérico da aprendizagem organizacional de Argyris e Schon (1996) com as funções de um modelo de controle cibernético.
Berends e Lammer (2010)	Baseados no modelo de Crossan, Lane e White (1999), definem que a descontinuidade do processo de aprendizagem ocorre quando um dos quatro processos é interrompido ou onde a aprendizagem não flui de nível para nível.
Hibbert <i>et al</i> (2010)	Identificação e caracterização dos potenciais obstáculos ao processo de aprendizagem em polos regionais de organizações (<i>clusters</i> regionais).
Anderson e Pan (2011)	Utilizam três conceitos: dificuldade de aprendizagem (SENGE, 1998), ciclos incompletos (MARCH; OLSEN, 1975) e distúrbios de aprendizagem (SNYDER; CUMMINGS, 1998).
Teixeira, Nodari e Oliveira (2012)	Estudaram as barreiras ao compartilhamento de conhecimento em cadeias de suprimentos e dentre as principais barreiras identificadas estão as relacionadas à cultura organizacional, limitações tecnológicas, problemas de comunicação e falta de confiança.

Fonte: Adaptado de Rossato (2017).

Por se tratar de um assunto que conta com diversos trabalhos a respeito, as divisões destas barreiras à aprendizagem organizacional são numerosas, algumas oriundas da própria gestão do conhecimento com suas barreiras para o compartilhamento, como barreiras tecnológicas, organizacionais, pessoais e *cross-category* (BARSON *et al*, 2000), outro

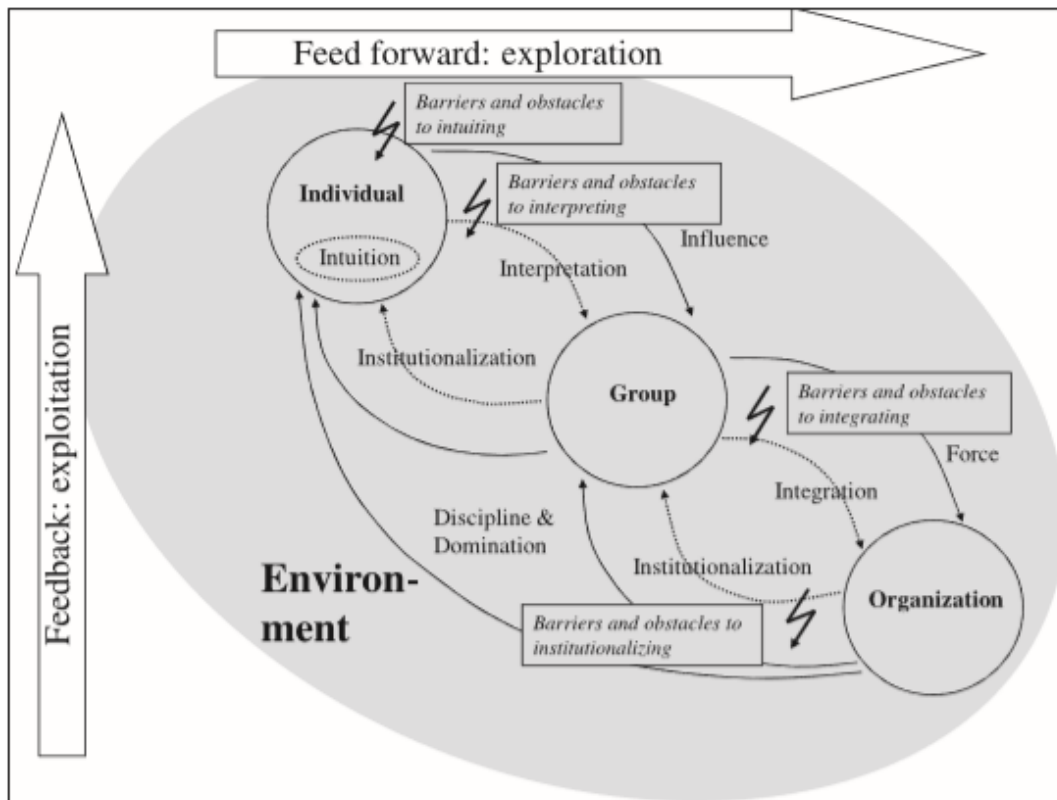
agrupamento dessas barreiras é apresentado por Berthoin-Antal *et al* (2003), na forma de três categorias: barreiras relacionadas à estrutura organizacional e liderança, barreiras psicológicas e culturais e interrupção dos processos de aprendizagem.

Para a realização desta pesquisa optou-se por utilizar a divisão proposta por Schilling e Kluge (2009), onde após um estudo da literatura sobre o tema levando em consideração outras divisões a priori, são apresentadas as divisões em barreiras pessoais, barreiras estrutural-organizacionais e barreiras socioambientais, além de suas relações entre si. A escolha pelo trabalho em questão não se deve apenas ao completo estudo do tema, mas também pela direta associação feita pelas barreiras com o framework 4I proposto previamente por Crossan, Lane e White (1999).

As barreiras à aprendizagem organizacional de caráter pessoal são descritas por pensamentos individuais, atitudes e comportamentos; as barreiras estrutural-organizacionais por sua vez estão enraizadas na estratégia organizacional, tecnologia, cultura e regulamentos formais; enquanto que as barreiras da forma social-ambiental envolvem as características do próprio conhecimento, o ramo da organização, o mercado no qual a organização está inserida ou os critérios de sucesso e amplos quadros sociais, como o mal-entendido cultural (SCHILLING; KLUGE, 2009)

A possível existência dessas barreiras é verdadeira dentro de cada um dos quatro processos da aprendizagem, **intuição, interpretação, integração e institucionalização** conforme ilustrado na Figura 9.

Figura 9 - Barreiras à aprendizagem organizacional no framework 4I



Fonte: Schilling e Kluge (2009)

Dentro de cada um destes processos as referidas barreiras poderão limitar ou impedir o aprendizado organizacional, ou mesmo, de acordo com Berends e Lammer (2010), as barreiras poderão emergir na interface entre os processos, gerando interrupção no ciclo e prevenindo a transferência entre níveis, consequentemente também interrompendo a AO.

2.6.2.1 Barreiras à Intuição

O processo de aprendizado em seu nível inicial, envolvendo o reconhecimento de padrões, similaridades e diferenças está sujeito a uma diversidade de barreiras, em geral ligadas a prevenção de introspecção e de ideias inovadoras. Shilling e Kluge (2009) propõem a existência de barreiras provenientes de três principais origens: **pessoal**, **estrutural-organizacional** e **socioambiental**. As barreiras pessoais estão ligadas aos fenômenos psicológicos básicos que ocorrem no modo como o indivíduo decodifica o ambiente que o cerca. Percepções tendenciosas, falta de motivação, medo de desvantagens e apropriação de

identidades profissionais exemplificam as barreiras geradas por essas interações. Já as barreiras de natureza estrutural-organizacional afetam, todavia, os graus de liberdade dos colaboradores em “pensar fora da caixa”. Barreiras usualmente oriundas da falta ou do excesso de liberdade, identificadas pela ausência de objetivos claros e mensuráveis por parte da organização, ou uma excessiva restrição nas regras e regulamentos. Enquanto as barreiras socioambientais estão ligadas às características do conhecimento em si, do ramo da organização e do quadro social da organização bem como possíveis mal-entendidos culturais.

Em seu trabalho, Schilling e Kluge (2009) sintetizaram as barreiras encontradas dentro do processo de intuição e realizaram a classificação de cada uma delas, conforme ilustrado no Quadro 8.

Quadro 8 - Barreiras ao processo de intuição na AO

Categoria	Barreiras	Autores
Pessoal	Preconceitos e deficiências de funcionários em sua função de sensores da organização	Huber (1991); McCracken (2005)
	Aprendizagem Supersticiosa	Levitt e March (1988); Miller <i>et al</i> (1997)
	Falta de <i>know-how</i> sobre análise sistemática de falhas	Cannon e Edmondson (2001)
	Falta de motivação por parte do inovador	Szulanski (2003)
	Alto nível de estresse	Elliot <i>et al</i> (2000)
	Identidade profissional caracterizada pela resolução de problemas de primeira ordem	Elliot <i>et al</i> (2000); Tucker <i>et al</i> (2002)
	Medo de desvantagens	Argyris (1990); Beer <i>et al</i> (2005); Cannon e Edmondson (2001); McCracken (2005)
Estrutural Organizacional	Estilo de gerenciamento restritivo e controlador	Argyris (1990); Cannon e Edmondson (2001); Schein (1993)
	Falta de objetivos claros e mensuráveis e <i>feedback</i> de desempenho	Edmondson e Moingeon (1996); Van de Ven e Polley (1992)
	Estoques e inventários que cobrem os erros dos processos	Cannon e Edmondson (2001)
	Identidade corporativa limitada	Daft e Weick (1984); Morgan (1986)
	Cultura corporativa monolítica com força de trabalho homogênea	March (1991); Sitkin (1996)
Socioambiental	Regras e regulamentos de trabalho rigorosos	McCracken (2005); Tainio <i>et al</i> (2001)
	Descrições de funções limitadas e alta divisão do trabalho (fenômeno: “não é o meu trabalho”)	Morgan (1986)
	Cultura de culpa organizacional (bode expiatório)	Elliot <i>et al</i> (2000); Vince e Saleem (2004)

Categoria	Barreiras	Autores
	Ambientes de trabalhos complexos, dinâmicos e competitivos	Daft (1989); Duncan e Weiss (1979)
	Distância cultural e baixo nível de experiência na cultura relevante	Barkema <i>et al</i> (1996); Inkpen e Crossan (1996); Kuznetsov e Yakavenka (2005)
	Conhecimento complexo, ambíguo e difícil	Cannon e Edmondson (2001); Szulanski (2003)
	Conhecimento relevante, porém, implícito e imóvel	Attewell (1992); Nonaka (1994); Zander e Kogut (1995)

Fonte: Schilling e Kluge (2009).

Estas barreiras ao processo de intuição têm como resultado de restrições cognitivas e mentalidades dos membros da organização, obstruindo a formação de novos *insights*, impedindo o desenvolvimento e a integração de novos conhecimentos com base em seu conteúdo e origem cultural. Estagnando a construção de novos conhecimentos tanto por agir como um elemento desmotivador de novas ideias, decorrentes de restrições e de etapas burocráticas desnecessárias, quanto por suprimirem novos *insights* por medo do fracasso e da culpa (SCHILLING; KLUGE, 2009).

2.6.2.2 Barreiras à Interpretação

Interpretação é o processo em que o indivíduo explica suas percepções por meio de códigos culturais mutualmente compartilhados; palavras, signos ou ações; para os pares e para demais grupos da organização. Se o ciclo de aprendizado é quebrado neste ponto, aqueles que não conseguem persuadir os outros a mudarem determinado processo, podem internalizar a preconceção de não serem capazes de afetar de forma efetiva a ação organizacional, tendendo assim a mudanças negativas em seu próprio comportamento. (BERTHOIN-ANTAL *et al*, 2003; SCHILLING; KLUGE, 2009).

Schilling e Kluge (2009) observaram que o número total de barreiras descritas na literatura para o processo de interpretação é menor do que o contemplado para o processo de intuição. É importante ressaltar a baixa incidência de fatores socioambientais, sendo verificados de forma esparsa, os impedimentos pessoais dominam a discussão dessa etapa do processo, principalmente aqueles com ênfase nas relações interpessoais. Nota-se esta mudança de predominância nas barreiras à interpretação no Quadro 9.

Quadro 9 - Barreiras ao processo de interpretação na AO

Categoria	Barreiras	Autores
Pessoal	Medo de perda de propriedade e controle do conhecimento	Sun e Scott (2005)
	Falta de habilidades políticas e sociais por parte do inovador e/ou patrocinador	Cannon e Edmondson (2001); Lawrence <i>et al</i> (2005); Sun e Scott (2005)
	Baixo status, confiança e confiabilidade do inovador	March e Olsen (1975); Sun e Scott (2005); Tucker <i>et al</i> (2002)
	Relação conflituosa entre inovador e grupo	Szulanski (2003)
	Percepção da falta de vantagem relativa sobre as práticas existentes	Beeby e Simpson (1998); Sun e Scott (2005); Zell (2001)
	Falta de capacidade de absorção/retenção por parte dos membros do grupo	Szulanski (2003)
	Falta de motivação e ansiedade por parte dos membros do grupo	Cannon e Edmondson (2001); Szulanski (2003)
Estrutural Organizacional	Silêncio organizacional	Morrison e Milliken (2000)
	Cultura do status	Coopey (1995)
	Ausência de uma conexão entre o conhecimento e as metas organizacionais importantes	Friedman <i>et al</i> (2003); Popper e Lipshitz (2000); Zell (2001)
	Alta carga de trabalho e contexto de linha de frente	Tucker <i>et al</i> (2002)
	Normas para evitar falhas do grupo	Sitkin (1996); Sun e Scott (2005)
Socioambiental	Defesas de ego de uma forte identidade coletiva	Brown e Starkey (2000); Rothman e Friedman (2003)
	Objetivos divergentes, valores e agendas ocultas no grupo	Sun e Scott (2005)
	Incompatibilidade de conhecimentos com mentalidades existentes (ocupacionais)	Baitsch e Alioth (1990); Hanft (1990)

Fonte: Schilling e Kluge (2009).

Embora a análise das barreiras ao processo de interpretação na aprendizagem organizacional não seja tão desenvolvida quanto a literatura sobre a intuição, Schilling e Kluge (2009) puderam identificar quatro grandes blocos de fatores que contribuem para o impedimento da aceitação de novos *insights*. Baseados em sentimentos e habilidades pessoais do inovador, prestígio e relações dentro do grupo, nos objetivos, tarefas e condições de trabalho do grupo e na identidade coletiva extrema (pronunciada ou ambígua/diversa) e cultura de grupo caracterizada por normas para evitar falhas.

2.6.2.3 Barreiras à Integração

As barreiras à integração descrevem as situações quando um grupo aprende, porém, a organização como um todo não o faz e, como resultado, culminando no abandono de uma ideia inovadora ao negligenciar sua implementação à prática organizacional. Ainda segundo Schilling e Kluge (2009), a maioria da literatura está preocupada com obstáculos pessoais, no entanto, as ideias sobre as barreiras estruturais-organizacionais para a integração são mais numerosas e elaboradas do que aquelas que podem ser encontradas em relação ao processo de interpretação. A teoria e a pesquisa sobre as barreiras socioambientais repetem aqui a mesmo *modus operandi* previamente apontado naquelas relativas à interpretação. Abordagens relapsas a essas temática representam uma lacuna no avanço da aprendizagem organizacional. A discrepância entre as formas de barreiras pode ser constatada no Quadro 10.

Barreiras de natureza pessoal aparentam ser dominadas por fatores que levam a uma falta de apoio à gestão, principalmente enraizados nos processos de cognição social. Representadas pelo excesso de confiança dos gestores nas práticas existentes ou pela sua vaidade – desejo de manter uma autoimagem positiva e/ou medo das consequências (ansiedade de desvantagens e punição). As barreiras estruturais organizacionais incorporam principalmente processos intergrupais, como: a concorrência ou a comunicação inadequada; a história da organização; como o sucesso a longo prazo e a baixa rotatividade; e a falta de valores orientados a aprendizagem. Em termos de barreiras socioambientais, indústrias ou setores inteiros podem rejeitar ideias inovadoras porque elas podem ir contra as crenças comuns e/ou seu sucesso não se torna visível no curto prazo (SCHILLING; KLUGE, 2009).

Quadro 10 - Barreiras ao processo de integração na AO

Categoria	Barreiras	Autores
Pessoal	Medo de desvantagens para o benefício da equipe	Sun e Scott (2005)
	Falta de reconhecimento/medo de punição pela inovação	Sun e Scott (2005)
	Falta de autoridade formal por parte do inovador e/ou patrocinador	Popper e Lipshitz (2000); Starbuck e Hedberg (2003)
	Falta de apoio por parte da alta gerência	Beer e Eisenstat (2000); Lawrence <i>et al</i> (2005)
	Excesso de confiança dos gerentes nas práticas existentes	Elliott <i>et al</i> (2000)
	Suposições, valores e crenças básicas rígidas e desatualizadas	Beer <i>et al</i> (2005); Duncan e Weiss (1979); Elliott <i>et al</i> (2000); Steiner (1998)

Estrutural Organizacional	Desejo dos gerentes de manter uma autoimagem positiva	Weick (1995)
	Inconsistência entre metáforas e visões de colaboradores e gerentes para a organização	Steiner (1998)
	Rotinas defensivas de outros departamentos (síndrome do “não inventada aqui”)	Zell (2001)
	Falta de participação e comunicação/mudança forçada <i>top-down</i>	Beer e Eisenstat (2000); Beer <i>et al</i> (2005); Steiner (1998); Zell (2001)
	Percepção de incompatibilidade entre cultura e estrutura da organização	Zell (2001)
	Concorrência com outras equipes/unidades	Sun e Scott (2005)
	Baixa rotatividade na alta gerência	Virany <i>et al</i> (1992)
	Sucesso organizacional a longo prazo: Armadilhas da competência	Berthoin-Antal <i>et al</i> (2003); Levitt e March (1988); Sitkin (1996)
	Comunicação inadequada entre equipes/unidades	Beer e Eisenstat (2000); Elliott <i>et al</i> (2000); Zell (2001)
	Estrutura de poder e relações	Beer <i>et al</i> (2005); Coopey (1995); Easterby-Smith (1997); Örténblad (2002); Starbuck e Hedberg (2003)
Socioambiental	Alocação de recursos ineficaz	Beer <i>et al</i> (2005)
	Falta de valores orientados para a aprendizagem na organização	Sinkula <i>et al</i> (1997); Sun e Scott (2005)
	Falta de adequação entre inovação e crenças e premissas organizacionais	Sun e Scott (2005)
	Receitas industriais contrárias a inovação	Spender (1989)
	Tempo decorrido entre a ação organizacional e a resposta ambiental: Armadilhas de falha	Berthoin-Antal <i>et al</i> (2003); Hedberg e Wolff (2003)

Fonte: Schilling e Kluge (2009).

Os fatores impeditivos da integração assemelham-se aos da interpretação, pois o foco principal da literatura está nos impedimentos pessoais. Da mesma forma, o conteúdo das barreiras analisadas na literatura mostra algumas semelhanças, por exemplo: falta de motivação, resistência baseada em mentalidades e receitas. Para as barreiras ao processo de integração é possível identificar três grandes categorias que contribuem com o impedimento da implementação de novos *insights* em toda a organização, falta de motivação na parte da unidade organizacional inovadora, falta de apoio da alta administração e resistência ativa de outros departamentos organizacionais à inovação (SCHILLING; KLUGE, 2009).

2.6.2.4 Barreiras à Institucionalização

O processo de institucionalização possui laços estreitos com o entendimento compartilhado em sistemas, estruturas, procedimentos, regras e estratégias. Entendimentos que

se descolam de suas origens individuais ou de grupo, para então guiar as ações organizacionais. O impedimento deste processo, significa que a aprendizagem organizacional ocorre, porém ela logo é esquecida ou não codificada para uso posterior, a institucionalização das inovações ou das lições não ocorre, deixando de serem implementadas nos sistemas organizacionais. Como consequência, a integração contínua de uma inovação na ação organizacional depende da pressão constante de pessoas que detêm poder na organização (LAWRENCE *et al*, 2005; SCHILLING; KLUGE, 2009)

A saída destas pessoas de poder da organização ou a não utilização de sua autoridade formal em favor da inovação implicará em um inevitável agravamento dos impedimentos. Schilling e Kluge (2009) destacam um equilíbrio na quantidade de barreiras distribuídas pelas categorias, conforme apresentado no Quadro 11.

Quadro 11 - Barreiras ao processo de institucionalização na AO

Categoria	Barreiras	Autores
Pessoal	Percepção de irrelevância da inovação para fins futuros	Zell (2001)
	Falta de conhecimento para implementação das inovações por parte das equipes/colaboradores	Sun e Scott (2005); Szulanski (2003); Zell (2001)
	Memórias “perfuradas”	Walsh e Ungson (1991)
	Estilo de gestão com responsabilidades difusas	Beer e Eisenstat (2000); Steiner (1998); Zell (2001)
	Habilidades de liderança inadequadas ou descentralizadas	Beer e Eisenstat (2000)
	Experiências anteriores de conflitos durante a transferência de aprendizagem	Sun e Scott (2005)
	Baixo nível de aceitação e confiança em relação a equipes/colaboradores	Sun e Scott (2005)
	Cinismo para com a organização ou inovações	Dean <i>et al</i> (1998); Wanous <i>et al</i> (2000); Zell (2001)
	Aspirações divergentes das equipes: inovação como uma ameaça	Sun e Scott (2005)
	Baixo grau de abertura a novas ideias por parte das equipes/colaboradores	Sun e Scott (2005)
Estrutural Organizacional	Comportamento oportunista	Kim (1993)
	Condições do ambiente de trabalho estáveis/estáticas	Walsh e Ungson (1991)
	Falta de tempo e recursos (processos de transferência, treinamento e desenvolvimento, metodologia de comunicação e espaço para implementação)	Beer e Eisenstat (2000), McCracken (2005); Sun e Scott (2005); Zell (2001)
	Alta rotatividade de gerentes e colaboradores	Zell (2001)
	Falta de responsabilidade clara sobre implementação/armazenamento	Beeby e Simpson (1998); Walsh e Ungson (1991)

Socioambiental	Falta de um sistema normativo consistente: Hipocrisia organizacional	Huzzard e Örstengren (2002)
	Estratégias, sistemas, políticas e práticas organizacionais inconsistentes	Beer e Eisenstat (2000); Huber (1991); Steiner (1998); Walsh e Ungson (1991); Zell (2001)
	Inconsistência entre os objetivos iniciais das inovações e os critérios de sucesso para avaliá-las	Godkin e Montano (1991)
	Descentralização (estrutura em silos, estruturas departamentais solidificadas)	Dodgson (1993); McCracken (2005); Morgan (1986); Zell (2001)
	Falta de meios e medidas para controlar o comportamento e o desempenho organizacional	Hanft (1996)
	Rápida troca de tecnologias	Zell (2001)
	Métodos de gestão emergentes com promessas de sucesso rápido	Abrahamson e Fairchild (1999)
	Problemas com linguística e culturais	Kuznetsov e Yakavenka (2005)
	Dificuldades técnicas e estruturais de armazenamento de conhecimento implícito	Nonaka (1994)

Fonte: Schilling e Kluge (2009).

Shilling e Kluge (2009) afirmam que existe uma ampla variedade de fatores que impedem a institucionalização, com foco principal em impedimentos pessoais e estruturais organizacionais que podem ser categorizados em quatro grandes blocos temáticos, sendo: a) falta de confiança na própria inovação; b) precarização de habilidades e de conhecimentos necessários para adotar a inovação por parte das equipes e colaboradores; c) práticas de gerenciamento opostas à implementação consistente e sistemática; d) comportamento contra ativo e oportunista das unidades e membros organizacionais.

3 ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

A organização¹ alvo desta pesquisa está situada em Florianópolis, Santa Catarina – Brasil. Ela representa uma empresa dentro do perfil traçado pelo SEBRAE/SC (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) para empresas fabricantes de tecnologia da informação e comunicação (SEBRAE, 2013), com porte de micro ou pequena empresa e dezoito anos de atuação no mercado. Ainda segundo o SEBRAE (2013), as organizações neste setor contam com gestores predominantemente homens, numa proporção superior a 75% do total, com ensino médio em cerca de 31% dos casos, ensino superior em 32% e em 21% destes possuem alguma especialização, mestrado ou doutorado. O que sugere uma indústria com um grau de instrução significativamente elevado.

Segundo o Relatório de Gestão da própria organização, ela se coloca como uma indústria de alcance nacional, que atua na montagem de placas e produtos eletrônicos utilizando os mais modernos equipamentos e tecnologias disponíveis, com capacidade para atender pequenas e grandes séries, abrangendo os mais variados segmentos do mercado. Apesar de ter capacidade para trabalhar com grandes séries, é especializada em produção de pequenos lotes. Conforme definem Pyzdek e Keller (2003), a produção de pequenos lotes, também chamada de produção de corrida curta, é aquela em que um grande número de tarefas, envolvendo diferentes produtos, é executada em um ciclo de produção que geralmente se dá no intervalo de uma semana a um mês. Havendo situações em que poucos produtos do mesmo modelo são feitos, e em casos extremos, onde somente uma única unidade é produzida.

A missão da empresa é apresentada com a provisão de produtos e serviços em montagens eletrônicas para pequenas e médias empresas, de modo a atingir as expectativas dos clientes quanto à qualidade, prazo e preço; os resultados financeiros para os acionistas; e a preservação do meio ambiente. Seus valores são pautados em ética e transparência, parceira efetiva com clientes e funcionários e a presença de um espírito de união e sucesso coletivo.

A escolha desta organização dentro de tantas outras para o estudo da utilização das práticas de gestão do conhecimento na mitigação das barreiras à aprendizagem organizacional se deu devido a diversos fatores, sendo: a) características da organização dentro do perfil traçado pelo SEBRAE para organizações do mesmo setor e localização física; b) proximidade

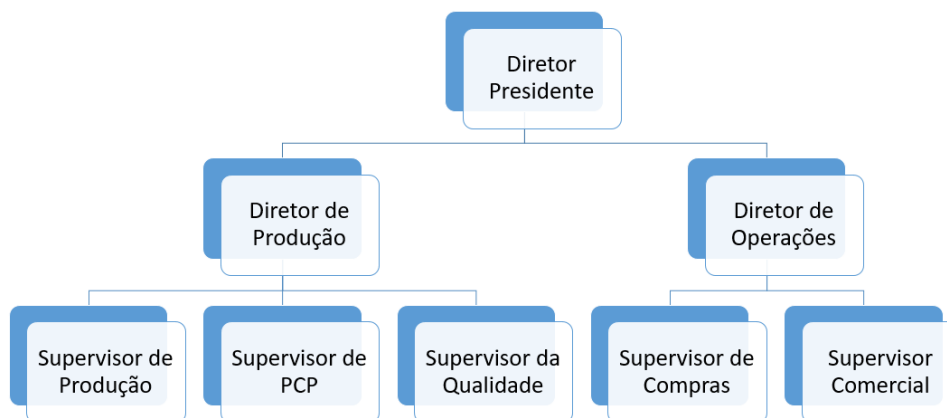
¹ Priorizando as considerações éticas, optou-se por proteger sigilo da organização, assim como anonimato daqueles(as) que voluntariamente auxiliaram na realização dessa pesquisa. Todas as idas a campo foram acordadas previamente entre pesquisador e organização, assim como as entrevistas realizadas com livre consentimento das partes.

entre o pesquisador e direção da organização, resultando em uma política de “portas abertas” que propiciou as condições ideais para a realização das entrevistas, aplicações de questionários, assim como o acesso quase que irrestrito aos colaboradores e a garantia de sua cooperação; c) relatos por parte da direção e da gerência sobre dificuldades na realização da gestão do conhecimento dentro da organização, o que indicava uma maior chance de encontrar barreiras à aprendizagem organizacional e conseqüentemente à realização de estudos sobre as mesmas; d) interesse por parte da organização pelo resultado da pesquisa, com intenção de análise e aplicação dos possíveis resultados oriundos.

3.1 ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO

A organização estudada caracteriza-se por ter uma estrutura enxuta, contando com 30 colaboradores no momento da execução desta pesquisa, destes, três fazem parte da diretoria (diretor presidente, diretor de produção e diretor de operações), cinco possuem cargos de gerência (supervisor de qualidade, supervisor de produção, supervisor de planejamento e controle da produção, supervisor de compras, supervisor comercial), e os demais colaboradores executam tarefas operacionais. O organograma da organização em questão é apresentado na Figura 10.

Figura 10 - Organograma administrativo da organização estudada



Fonte: Autoria própria (2019).

A quantidade de colaboradores sob a supervisão de cada gerente varia significativamente, onde a maioria dos responsáveis pelo serviço operacional se encontra no departamento de produção. Devido ao caráter enxuto da organização muitos dos supervisores

encontram-se diretamente engajados nos serviços realizados por seus subordinados, participando dos grupos formados para a realização das tarefas e com total noção do que ocorre no nível de operações.

3.2 CARACTERÍSTICAS MERCADOLÓGICAS

Florianópolis, juntamente com Blumenau, Joinville e Chapecó se destacam como um polo para o setor de TICs (Tecnologias da Informação e da Comunicação), estes municípios são responsáveis por 59,6% dos empregos do setor, distribuídos entre 5.644 empresas, totalizando 26.709 empregos. Devido ao forte caráter inovador do setor e sua alta capacidade de agregação de valor aos seus produtos, sua utilização de mão de obra é caracterizada por profissionais com uma maior qualificação, em geral profissionais graduados, pós-graduados e técnicos de cursos de tecnologia (SEBRAE, 2013).

A indústria das TICs em Santa Catarina remete a década de 1960, e sempre teve uma forte influência no país, as quatro cidades formadoras do polo de SC atuam em segmentos industriais distintos entre si, não representando um cenário de competição interna. Blumenau como polo de produção na indústria têxtil; Joinville com a indústria metal mecânica; Florianópolis como capital e centralizadora da máquina estatal e das universidades públicas como a UFSC e a UDESC (Universidade do Estado de Santa Catarina); e Chapecó com o polo de pesquisa e ensino promovidos tanto pela UNOESC (Universidade do Oeste de Santa Catarina) quanto pelo Centro de Educação Superior do Oeste da UDESC (SEBRAE, 2013).

O setor de tecnologia de Santa Catarina vem demonstrando perspectivas de crescimento, impulsionado pela crescente estruturação e mobilização dos sistemas de ciência, tecnologia e inovação, bem como por iniciativas relacionadas à existência de políticas públicas de incentivos. Seguindo a tendência internacional, a consolidação de empresas é um movimento que vem aumentando dentro das organizações nacionais, tanto no ramo de produtos quanto de serviços. Esta consolidação constitui uma estratégia de fortalecimento acelerado, desejado pelas organizações para se manterem concorrentes com o crescimento provocado no mercado interno, além de apoiar sua internacionalização. A competição global, acaba por exigir um acúmulo de competências técnicas e mercadológicas, que caso a organização não consiga acompanhar terá seu amadurecimento empresarial colocado em risco (SEBRAE, 2013).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo possui por objetivo apresentar os métodos utilizados na pesquisa, desde sua classificação dentro do espectro acadêmico, suas limitações e abrangência, as fases pelas quais a pesquisa se desenvolveu, os instrumentos utilizados e descritivo do processo de coleta de dados.

Dentro de cada um dos tópicos encontra-se o método escolhido bem como uma breve explanação de seu conceito, se possível um comparativo com outros métodos disponíveis e a razão de sua escolha.

4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa se valeu das seguintes características para o avanço em prol da obtenção da resposta para a pergunta proposta: em termos de natureza ela pode ser considerada descritiva, no quesito abordagem esta é qualitativa e na forma da pesquisa, conceitua-se como estudo de caso único.

A natureza da pesquisa pode ser considerada descritiva uma vez que o seu propósito é proporcionar um quadro de um fenômeno como ele ocorre naturalmente. Seu resultado é uma “fotografia” de uma situação, pessoa ou evento com o intuito de mostrar como as coisas estão relacionadas entre si (HEDRICK *et al*, 1993; GRAY, 2012). A realização da pesquisa com este intuito de descrever a realidade na qual ocorre um fenômeno, sem a interferência por parte dos pesquisadores recebe o nome de pesquisa descritiva, ao passo que estes apenas observam, sem uma procura de relações causais ou explicação da razão do fenômeno (APPOLINÁRIO, 2012).

De acordo com Corbin e Strauss (2008), por mais que as propriedades reais surjam dos dados coletados durante o acontecimento do fenômeno, são as técnicas e métodos que suportam os pesquisadores a reconhecer as propriedades, mitigando as barreiras analíticas que obstruem a visão das informações oriundas dos dados.

Relativo a abordagem, esta pesquisa é considerada qualitativa, pois tem o intuito de auxiliar na compreensão dos contextos e ambientes nos quais os participantes dessa pesquisa abordam o problema proposto inicialmente, onde estes indivíduos receberam o poder para compartilhar suas experiências, ajudando os pesquisadores a “pintar um quadro” da realidade por meio de seus relatos, tentando minimizar as relações de influência que tendem a ocorrer em estudos entre os pesquisadores e os participantes do estudo. Ademais esta pesquisa busca

completar teorias existentes, porém, não focadas no cenário proposto nesta presente pesquisa, falhando no entendimento da complexidade do problema a ser examinado (CRESWELL, 2014).

Assim como apontado por Miles e Huberman (1994), as pesquisas qualitativas de forma geral contam com as seguintes características: a) realização por meio de contato intenso com um campo ou contexto empírico; b) papel do pesquisador é obter o panorama holístico ou integrado do estudo, incluindo as percepções dos participantes; c) temas que surgem a partir dos dados são revisados e confrontados com informantes adicionais para verificação; d) o foco da pesquisa é entender as formas como as pessoas agem. Indo ao encontro das características da vigente pesquisa.

Completa-se essa visão de qualitativo por meio de um conjunto de práticas materiais interpretativas, que transfiguram o mundo visível, transformam-no em uma série de representações, incluindo notas de campo, entrevistas, conversas, fotografias, registros e lembretes. Colocando os pesquisadores qualitativos com um entendimento das coisas dentro dos contextos naturais, entendendo e interpretando os fenômenos em termos dos significados que as pessoas lhes atribuem (DENZIN; LINCOLN, 2011; CRESWELL, 2014).

A escolha por um estudo de caso se deve a concepção empírica de uma pesquisa, que compreende um olhar atento ao fragmento da realidade empírica de uma forma longitudinal, dotada de contexto, espacialidade e temporalidade. O estudo de caso explora um sistema delimitado, caso exemplar, ao longo de um recorte temporal estipulado, por meio de coleta de dados detalhada em profundidade, envolvendo múltiplas fontes de informação (YIN, 2009; CRESWELL, 2014). Como a intenção desta pesquisa é o entendimento de um problema específico o estudo de caso possui caráter instrumental único, uma vez que este irá contemplar apenas o ambiente em questão onde os fenômenos investigados ocorrem (STAKE, 1995; CRESWELL, 2014).

4.2 DELIMITAÇÕES E LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Devido a sua natureza a pesquisa busca descrever os fenômenos em acontecimento durante o estudo de caso, a pesquisa está limitada a observação e ao relato, não procurando estabelecer relações causais ou explicações para o acontecimento dos fenômenos citados. É imposta uma limitação na forma de uma vulnerabilidade: a incapacidade de explicar a razão pela qual um determinado evento ocorreu, estando restrito ao estudo com o comparativo de dados e as interações de uma determinada situação (BLUMBERG *et al*, 2005; GRAY, 2012).

As considerações resultantes das análises dos dados obtidos neste estudo são voltadas para os fenômenos que ocorreram durante o estudo propriamente dito, devendo cotejar o recorte temporal no qual a pesquisa foi realizada, a localização geográfica, a organização estudada e os métodos utilizados para o levantamento dos dados. Eximindo-se de correlações ou ainda especulações embasadas nesta pesquisa, em especial envolvendo senso comum (GRAY, 2012)

Quanto a sua forma qualitativa, ainda que amparada por todos os procedimentos metodológicos, os dados qualitativos são abertos a múltiplas interpretações, essas interpretações podem incluir suposições e conjecturas daqueles que estão sendo estudados, bem como do pesquisador, com uma possível reflexão do próprio pesquisador sobre suas ações e observações no campo e suas percepções, tornando-se parte dos dados (FLICK, 2006; GRAY, 2012)

4.2 FASES DA PESQUISA

A realização desta pesquisa consistiu na execução de três fases distintas, cada uma delas com suas próprias atividades e procedimentos, porém interligadas por meio de suas respectivas entradas e saídas. As fases podem ser descritas como 1) Organização da pesquisa e desenvolvimento conceitual; 2) Coleta de dados; 3) Organização e análise dos dados. O fluxo da pesquisa passando pelas fases mencionadas é apresentado na Figura 11.

Figura 11 - Fluxo da pesquisa



Fonte: Autoria própria (2019).

Na fase inicial, organização da pesquisa e desenvolvimento conceitual, partiu-se de uma escolha feita pelo pesquisador sobre quais constructos seriam abordados, no caso, práticas de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional. Os objetivos desta etapa consistiram na construção de uma base de conhecimentos sobre a temática e suas possíveis relações – a verificação da ocorrência ou ausência desta intersecção dentro da literatura – bem como a escolha de um ambiente empírico para a investigação do potencial problema relacionando os constructos.

Com a ciência dos temas a serem tratados, foi realizada uma revisão de literatura por meio de buscas nas bases de dados internacionais *Scopus*, *Web of Science* e *Emerald*, para promover uma diversificação dos resultados, bem como garantir a relevância dos trabalhos utilizados na formação da base de conhecimentos. A *string* de procura nas bases de dados sofreu pequenas variações conforme cada uma das bases utiliza formas diferentes de receber as palavras-chave para a procura, porém de forma geral ela contemplava: “*organizational learning*” OR “*organisational learning*” AND “*knowledge management practices*” OR “*knowledge management methods*” OR “*knowledge management tools*”, bem como suas siglas e acrônimos.

Também foi realizada uma busca sobre os temas no Banco de Teses e Dissertações da Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, desta vez tendo “aprendizagem organizacional” e “práticas de gestão do conhecimento” como palavras-chave. Procedimento que visou não só incorporar a pesquisa conhecimentos previamente construídos pelo EGC como também para verificar a existência/inexistência de pesquisas oriundos deste mesmo departamento/universidade que explorassem a interação entre os constructos selecionados. O resultado desta revisão, em conjunto com outras literaturas disponíveis, foi utilizado para a construção do referencial teórico desta pesquisa. Das diversas publicações exploradas, foi dada ênfase a Tese de doutorado de Rossato (2017), que investigou as formas com que o que nomeou de “rotinas da gestão do conhecimento” eram utilizadas com o objetivo de mitigar as barreiras à aprendizagem organizacional presentes em diversas organizações estudadas. A Tese de Rossato (2017) e seu constructo possuem afinidades relevantes tanto com a pesquisa a ser realizada, quanto com aquilo que se denomina aqui pela alcunha de “práticas da gestão do conhecimento”. Apresentando um alto nível de interação entre suas temáticas e se alinhando com as recomendações de Rossato (2017) para pesquisas futuras: um estudo em diferentes setores da economia e com uma maior profundidade. Especificamente o que aqui é proposto.

Fez-se contato com a autora do trabalho que serviria de sustentação para a corrente pesquisa, com a intenção de expandir o entendimento sobre os temas, porém em um ambiente único, em contraposição ao estudo de casos múltiplos realizado no trabalho anterior. O produto desta reunião foi a certeza de que esta pesquisa poderia continuar o trabalho iniciado e contribuir para a literatura tratando os temas previamente explorados sob a luz de um estudo de caso único. Em paralelo a estas discussões iniciou-se uma tratativa com organizações que se encaixassem no perfil desejado (micro ou pequena empresa, setor industrial, localizada no estado de Santa Catarina), e que estivessem dispostas a abrir suas portas e cooperar com a pesquisa.

Uma organização, que será mantida anônima durante o decorrer desta pesquisa, se fez disponível para atender os requisitos de disponibilidade dos colaboradores e abertura dos relatórios de gestão, com o intuito de utilizar o fruto desta pesquisa para a melhoria de seus processos de aprendizagem organizacional.

Foi acertada uma visita junto ao diretor presidente da organização alvo para a análise da infraestrutura e processos disponíveis, bem como a elaboração do calendário de entrevistas, aplicações de questionários e observações visando promover o menor distúrbio possível nas atividades rotineiras dos colaboradores da organização. A partir desta visita foi tomado conhecimento da estrutura da organização (composição da diretoria, gerência, operacional), e confirmada a relevância da execução de um conjunto inicial de entrevistas com o corpo diretor para elaboração dos perfis individuais daqueles que ocupavam cargos de interesse na organização, assim como o entendimento por parte deles sobre os constructos que seriam estudados seriam relevantes.

Nas semanas subsequentes foram realizados mais encontros com cada um dos membros diretores da organização, onde após a apresentação e assinatura dos Termos de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme disponibilizado no Apêndice A, sucederam-se entrevistas semiestruturadas de forma individual utilizando como base o roteiro disponibilizado no Apêndice B, além das perguntas contidas no roteiro os participantes foram estimulados a complementar os questionamentos do pesquisador com quaisquer outras informações que julgassem relevante. As entrevistas desta etapa tiveram o áudio gravado para posterior transcrição e validação, estas contaram com uma duração média de 16 minutos, as entrevistas foram realizadas nas dependências da organização estudada.

De posse das transcrições contendo o entendimento dos diretores sobre os temas que seriam colocados em foco no estudo foi possível preparar/modificar os instrumentos de coleta de dados que seriam utilizados na fase posterior.

A busca na literatura durante a fase de revisão para construção dos conceitos retornou alguns instrumentos utilizados em pesquisas prévias, em especial para identificação das práticas de gestão do conhecimento desempenhadas em organizações, avaliação da aprendizagem organizacional e verificação da existência de barreiras à aprendizagem organizacional. Utilizando esses instrumentos já validados como base, executou-se uma adaptação destes ao entendimento da organização sobre os temas. Os instrumentos modificados estão presentes nos Apêndices C, D e E.

A fase de coleta de dados teve início nos meses posteriores e durou aproximadamente três meses. Durante esta fase foram realizadas reuniões semanais com os diretores e supervisores (cargos gerenciais), novamente respeitando a individualidade durante a entrevista. Esta fase foi prejudicada e teve seu prazo de duração prorrogado devido as indisponibilidades por parte dos colaboradores de realizar a reunião com o pesquisador. A organização passava por um período onde segundo os próprios diretores poderia ser considerado como turbulento, desta forma os supervisores deveriam estar completamente focados em suas respectivas atividades.

Mesmo com as mencionadas adversidades, todas as entrevistas planejadas foram realizadas. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido foi novamente apresentado e assinado, desta vez para os supervisores que ainda não tinham tido contato com a pesquisa. As entrevistas se desenvolveram com uma breve apresentação tanto por parte do colaborador como por parte do pesquisador e tomaram forma com o preenchimento do primeiro instrumento de coleta, a verificação da aprendizagem organizacional, durante essa etapa o pesquisador ficou presente para retirar eventuais dúvidas que o respondente poderia ter sobre o tema ou mesmo sobre uma possível má interpretação do questionário. Após a verificação da AO, foi aplicado o instrumento com o intuito da identificação das barreiras à aprendizagem organizacional, o pesquisador realizou perguntas diretas e obteve respostas na forma de áudio, registradas com um dispositivo gravador. O terceiro e último instrumento aplicado, tinha como objetivo identificar a ocorrência de práticas de gestão do conhecimento na organização, e assim como no anterior as perguntas foram respondidas e gravadas para posterior transcrição e análise. As entrevistas desta segunda etapa possuíram uma duração média de 18 minutos.

Por fim iniciou-se a fase de organização e análise dos dados, onde as transcrições foram enviadas para os seus respectivos entrevistados para que pudessem verificar se o que estava escrito refletia suas ideias e pensamentos na hora da execução das entrevistas. Os casos onde o mencionado não fosse verdadeiro foi alterado conforme proposto pelo próprio entrevistado para que o resultado fosse o mais próximo da verdade. Após a aprovação dos participantes as transcrições foram consideradas aptas para o uso subsequente.

O material coletado em campo foi analisado, disposto em forma de tabelas quando possível, e reunido com o material proveniente da literatura para que por meio de considerações permitisse a realização de inferências a respeito das barreiras à aprendizagem organizacional e as práticas para sua possível mitigação.

4.3 INSTRUMENTOS DA PESQUISA

A vigente pesquisa fez uso de quatro instrumentos de coleta de dados, disponibilizados na seção de Apêndices. O primeiro instrumento, um roteiro para uma entrevista inicial foi utilizado para receber dados que pudessem auxiliar na construção e/ou modificação dos instrumentos seguintes, sendo: verificação da aprendizagem organizacional; identificação das barreiras à aprendizagem organizacional; e identificação das práticas de gestão do conhecimento desempenhadas na organização.

a) Roteiro para entrevista inicial

Este roteiro para uma entrevista semiestruturada com o corpo diretor da organização alvo foi elaborado com o intuito de fornecer um perfil do entrevistado, sua função na organização, suas atividades e seus conhecimentos sobre aprendizagem organizacional, barreiras à aprendizagem organizacional e práticas de gestão do conhecimento. As informações oriundas deste instrumento serviram como guia para verificação da aplicabilidade dos instrumentos seguintes.

b) Verificação da Aprendizagem Organizacional

O segundo instrumento utilizado foi um questionário aplicado ao corpo diretor e gerencial da organização, este instrumento possui como objetivo levantar dados relativos à aprendizagem organizacional. O instrumento utilizado foi uma adaptação do utilizado nos trabalhos de Rossato (2017), que por sua vez se inspirou nos trabalhos de Bontis, Crossan e Hulland (2002) e Valentin (2010). Um instrumento é um questionário de 60 perguntas que utilizam a ideia da aprendizagem multinível, explorando aspectos relacionados à competência individual, capacidade e motivação para realizar tarefas necessárias do dia-a-dia da organização, os aspectos relacionados às dinâmicas de grupo e o desenvolvimento de compreensão compartilhada, os alinhamentos de depósitos não humanos de aprendizagem, como a aprendizagem organizacional alimenta a aprendizagem do grupo e a aprendizagem organizacional, como a aprendizagem que está inserida na organização afeta a aprendizagem individual e de grupo e por último os resultados de desempenho individual, de grupo e organizacional.

c) Identificação das Barreiras à Aprendizagem Organizacional

O seguinte instrumento, também utilizado na entrevista com a diretoria e com os supervisores foi um agregado de 27 questões com o propósito de identificar a potencial ocorrência de barreiras à aprendizagem organizacional, estas 27 questões estavam distribuídas de forma a cobrir as barreiras apresentadas em cada um dos quatro processos propostos por Crossan, Lane e White (1999), intuição, interpretação, integração e institucionalização, e divididas também pelas categorias propostas por Schilling e Kluge (2009) em pessoal, estrutural organizacional e socioambiental.

d) Identificação das Práticas de Gestão do Conhecimento

O quarto e último instrumento de coleta de dados é um roteiro de perguntas sobre a execução de atividades por parte dos colaboradores que possam ser identificadas como práticas de gestão do conhecimento. O objetivo deste instrumento é identificar as práticas de gestão do conhecimento que estão sendo realizadas na organização, mesmo que estas não sejam identificadas como tal pela organização como práticas de GC. Em muitos casos, a organização não reconhece que está executando uma determinada prática, devido a uma divergência de nomenclatura ou mesmo por compreender a prática em questão como uma atividade de “senso comum”.

Este instrumento, aplicado na direção e nos supervisores, é composto por 17 questões que abordam de forma direta e ao mesmo tempo descritiva as práticas de GC contidas na APO (2010) e nos trabalhos de Souza (2011), Batista (2012) e Rossato (2017).

4.4 COLETA DOS DADOS

Nesta pesquisa, além dos dados documentais provenientes da literatura, foram coletados dados diretamente do “campo”, por meio de questionários, entrevistas e observações, registrados por meio de notas de campo, arquivos de áudio e transcrições.

Os dados nos quais esta pesquisa se baseou possuem algumas características que devem ser respeitadas para que o trabalho seja de caráter científico (OLSEN, 2015), eles precisam ser:

- a) Confiáveis, as respostas devem ser as mesmas independente de quem realiza as perguntas, procura-se estabelecer uma imparcialidade com os entrevistados e garantir o anonimato de suas respostas para que estas sejam as mais condizentes com a realidade possível;
- b) Válidos, garantindo a consistência entre os subgrupos, realizando a coleta de dados com todo o corpo diretorial e gerencial da organização, não excluindo nenhum colaborador independente do gênero, turno de trabalho e remuneração, levando em consideração somente o cargo para formação da amostra;
- c) Autênticos, existência de artefatos históricos verificáveis que registram o que foi afirmado, além das entrevistas e questionários a observação garantiu que as respostas obtidas eram a realidade dentro da organização, bem como a verificação de dados por parte de duas ou mais fontes.

O processo da coleta de dados teve início antes da primeira entrevista ser realizada, uma vez que a própria forma com que o acesso à organização foi obtido está contido nesse método científico. Quando dentro da organização, durante cada um dos contatos com os colaboradores participantes foi estabelecido que sua participação era voluntária e não obrigatória, sua confidencialidade seria protegida e os riscos e benefícios que sua participação poderia trazer (CRESWELL, 2014).

A coleta de dados primários *in loco* se deu por três principais métodos: questionários, entrevistas e observações.

A escolha pela utilização de um questionário para a coleta de dados referente a verificação da aprendizagem organizacional se deu devido ao grande número de dados a serem coletados e ao tipo de perguntas padronizadas (GRAY, 2012). Devido, todavia, a própria disponibilidade do pesquisador e ao caráter complexo de algumas questões nele contidas, as aplicações de questionários foram realizadas com a presença do pesquisador. As perguntas do tipo fechadas e com caráter de classificação permitiram a utilização da escala Likert de 7 pontos, transitando de uma discordância completa até a concordância completa do enunciado.

Nos dados coletados referentes a entrevista inicial – identificação de barreiras à aprendizagem organizacional e identificação de práticas de gestão do conhecimento – utilizou-se entrevistas, pois esta é considerada uma excelente técnica para emergir as informações que até então estavam implícitas, formular suas percepções, seus sentimentos e seus entendimentos tácitos (ARKSEY; KNIGHT, 1999; GRAY, 2012). A coleta por meio de entrevistas proporciona uma oportunidade para o participante refletir sobre os eventos sem ter que se

comprometer com algo por escrito. Existe um sentimento compartilhado por muitos que o ato de registrar a informação fornecida por escrito significaria uma “hipotética” de quebra de confidencialidade, ao passo que o mesmo não ocorreria ao relatar oralmente uma informação. A escolha da entrevista também agrega com o pronto esclarecimento de qualquer dúvida que o participante possa ter, o que por sua vez pode culminar com uma taxa de resposta mais elevada (GRAY, 2012).

Dentro do espectro de abordagens de entrevistas, as realizadas nas coletas foram as entrevistas semiestruturadas, compostas de uma lista de perguntas que servem como um fio condutor para o entrevistador, mas que não necessitam ser respeitadas nem em sua totalidade ou sua ordem, gerando aberturas para que o pesquisador crie novas questões caso ache necessário focar algum assunto que possa ter surgido durante a entrevista. Essa liberdade é essencial para fazer o aprofundamento das visões e opiniões dos entrevistados em temas que eles tenham maior propriedade e evitar outros que não levariam para um caminho produtivo (GRAY, 2012).

Além da aplicação de questionários e entrevistas, a terceira fonte de dados primários para esta pesquisa foi a observação, por meio de um olhar sistemático sobre as ações dos participantes e seus comportamentos (GRAY, 2012). A observação realizada durante as coletas de dados pode ser classificada como aberta, uma vez que os observados estavam cientes da observação e ao mesmo tempo não participante ou estruturada, pois o pesquisador não conviveu com o grupo que estava sendo pesquisado (SAUNDERS *et al*, 2007; GRAY, 2012).

4.5 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Os participantes da pesquisa são constituídos da totalidade dos colaboradores que ocupam cargos dentro da diretoria da organização, bem como a totalidade dos colaboradores que possuem posto de supervisor. Ao todo foram oito participantes desta pesquisa, conforme apresentado no Quadro 12.

Quadro 12 - Cargos dos participantes da pesquisa

Posição	Cargo
Diretoria	Diretor Presidente
Diretoria	Diretor de Operações
Diretoria	Diretor de Produção
Gerência	Supervisor de Planejamento e Controle da Produção
Gerência	Supervisor Comercial
Gerência	Supervisor de Compras
Gerência	Supervisor da Produção
Gerência	Supervisor da Qualidade

Fonte: Autoria própria (2019).

Dos oito participantes, três compõem o quadro diretor – diretor presidente, diretor de operações e diretor de produção – e cinco possuem cargo gerencial – supervisor de compras, supervisor comercial, supervisor da produção, supervisor da qualidade e supervisor do PCP (Planejamento e Controle da Produção).

A opção pela não utilização dos colaboradores de cargos operacionais para a pesquisa se deu pelos seguintes motivos: a) temporal, uma vez que além do tempo necessário para a entrevista e aplicação de questionário com cada um dos cerca de vinte colaboradores excedentes também haveria necessidade de tempo para transcrições e análises; b) disponibilidade, conforme citado pelos diretores a organização se encontrava em um período turbulento e o afastamento da totalidade dos colaboradores iria impactar de forma significativa no desempenho da organização pelo período da realização da pesquisa; c) informação redundante, uma vez que os supervisores conviviam e desempenhavam as atividades junto aos seus subordinados a visão que eles teriam sobre aprendizagem organizacional, barreiras à aprendizagem organizacional e quais práticas de GC estão sendo realizadas na organização se encontrariam em duplicidade.

5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa, tais resultados estão divididos iniciando pela análise da aprendizagem organizacional, seguido pela verificação da possível presença de barreiras a essa aprendizagem organizacional, a realização de práticas da gestão do conhecimento na organização estudada e a interação entre as práticas e barreiras.

5.1 ANÁLISE DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Para a análise da aprendizagem organizacional os dados provenientes da aplicação do questionário “Instrumento de verificação da aprendizagem organizacional” contido no Apêndice C foram distribuídos em seis tabelas, onde as três iniciais trazem informações referentes aos níveis de aprendizagem – individual, grupo e organizacional – as duas seguintes fazem menção aos fluxos de aprendizagem *feed-forward* e *feed-back*, propostos por Crossan, Lane e White (1999), complementados por uma tabela de avaliação do desempenho da organização conforme Bontis, Crossan e Hulland (2002).

Esta forma de análise permite perceber a aprendizagem organizacional sob a lente do framework 4I, que conseqüentemente será complementado pelas informações oriundas dos outros instrumentos, tratando das barreiras associadas e das práticas desempenhadas.

As tabelas apresentam as respostas fornecidas pelos participantes, onde os **Diretores** estão caracterizados pela letra D, a média aritmética dos diretores é simbolizada por \bar{D} , os **Gerentes** pela letra G, suas médias aritméticas estão sob \bar{G} e por fim a média da **Organização** simbolizada por \bar{O} . As médias do corpo diretor e do corpo gerencial permitem verificar uma discrepância de percepção de determinados aspectos da aprendizagem.

As análises das tabelas da AO focam nas questões onde a média organizacional apresentou um valor considerado baixo (inferior a 4,5) e onde foram encontradas discrepâncias significativas entre os diretores e os gerentes.

5.1.1 Análise da Aprendizagem Individual

Ao analisarmos as médias da organização é possível notar que apenas o aspecto relativo a capacidade de abandonar a mentalidade tradicional para ver novos jeitos de realizar diferentes processos (AI 10) apresentou um valor considerado baixo, o que se traduz como uma resistência à inovação, de pensar “fora da caixa”. Porém ao analisarmos o conhecimento por

parte dos colaboradores das questões críticas que afetam seus respectivos trabalhos (AI 1) verifica-se uma diferença de entendimento. Para os diretores, os colaboradores apresentam um baixo nível de ciência sobre estas questões, enquanto que os gerentes julgam o oposto, que seus subordinados e eles mesmos possuem estas noções de quais questões são críticas para a execução de suas atividades e que as dominam.

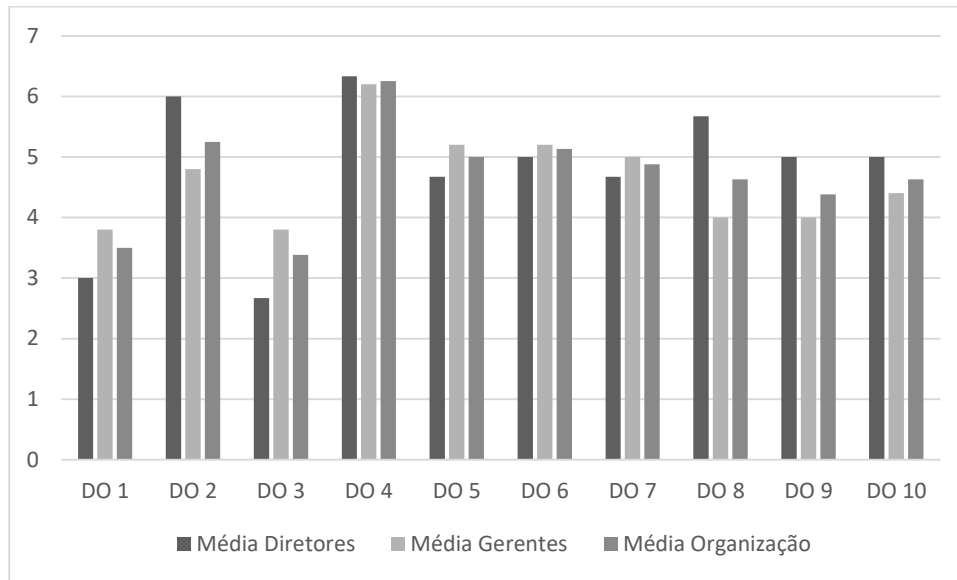
A Tabela 1 e o Gráfico 1 apresentam os resultados das questões referentes ao nível individual da aprendizagem organizacional.

Tabela 1 - Aprendizagem Individual

Questões	D₁	D₂	D₃	\bar{D}	G₁	G₂	G₃	G₄	G₅	\bar{G}	\bar{O}
AI 1	5	2	2	3,00	5	7	3	7	5	5,40	4,50
AI 2	5	3	6	4,67	3	5	5	7	6	5,20	5,00
AI 3	5	5	6	5,33	4	5	5	6	6	5,20	5,25
AI 4	4	5	6	5,00	5	4	5	5	5	4,80	4,88
AI 5	5	3	6	4,67	4	3	3	6	6	4,40	4,50
AI 6	6	5	5	5,33	5	5	5	5	5	5,00	5,13
AI 7	6	4	5	5,00	4	2	5	5	6	4,40	4,63
AI 8	6	6	5	5,67	3	3	6	5	6	4,60	5,00
AI 9	5	2	6	4,33	4	5	5	5	5	4,80	4,63
AI 10	3	1	4	2,67	2	2	5	5	5	3,80	3,38
Médias	5,0	3,6	5,1	4,57	3,9	4,1	4,7	5,6	5,5	4,76	4,69

Fonte: Dados coletados (2019).

Gráfico 1 - Aprendizagem Individual



Fonte: Dados coletados (2019).

Uma média com o valor de 4,69 das respostas dos dados relativos à aprendizagem no nível individual ainda que possa ser considerada razoável também sugere que há espaço para melhoria.

5.1.2 Análise da Aprendizagem de Grupos

Em contraponto com a percepção da aprendizagem individual a aprendizagem no nível de grupo ficou aquém. Os participantes consideraram que as falhas decorrentes de suas atividades não são compartilhadas com o grupo de forma suficiente (AG 3), que os grupos existentes nas organizações são pouco adaptáveis (AG 6), quando as questões são trazidas para estes grupos de trabalho eles oferecem poucos pontos de vista e dificilmente chegam a um ponto comum (AG 7, AG 9 e AG 10), e que quando são confrontados com informações que poderiam influenciar em novas tomadas de decisões o grupo não se mostra pronta para aceitá-las.

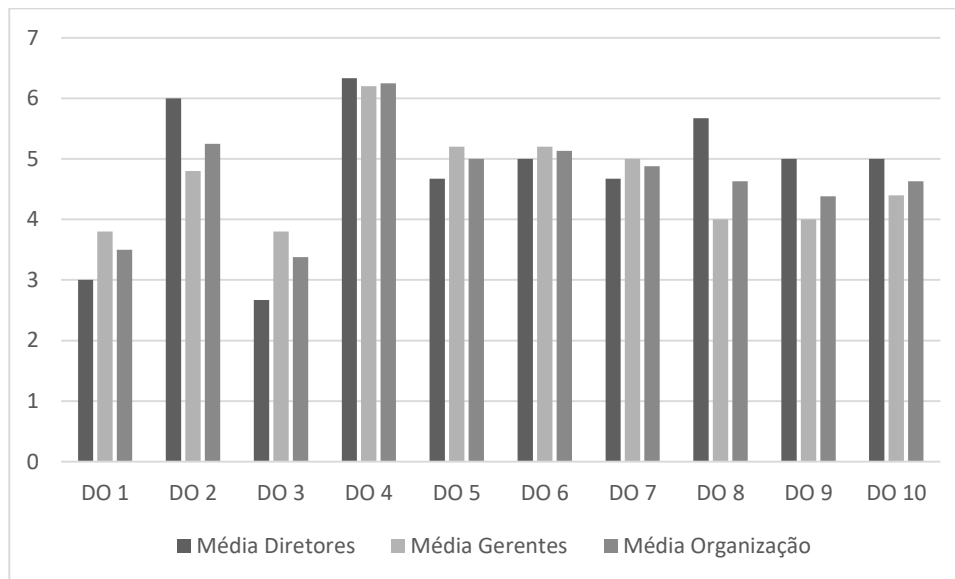
A Tabela 2 e o Gráfico 2 trazem os resultados para a aprendizagem organizacional no nível de grupo.

Tabela 2 - Aprendizagem de Grupo

Questões	D ₁	D ₂	D ₃	\bar{D}	G ₁	G ₂	G ₃	G ₄	G ₅	\bar{G}	\bar{O}
AG 1	6	6	6	6,00	5	2	5	5	3	4,00	4,75
AG 2	5	3	5	4,33	5	7	5	5	5	5,40	5,00
AG 3	5	5	4	4,67	2	3	7	3	3	3,60	4,00
AG 4	5	6	6	5,67	3	6	6	5	6	5,20	5,38
AG 5	6	3	5	4,67	6	5	5	4	5	5,00	4,88
AG 6	5	2	4	3,67	4	3	5	5	6	4,60	4,25
AG 7	5	5	4	4,67	3	2	3	5	5	3,60	4,00
AG 8	6	2	6	4,67	5	5	5	5	5	5,00	4,88
AG 9	6	2	6	4,67	2	2	5	5	5	3,80	4,13
AG 10	5	3	3	3,67	2	6	5	5	5	4,60	4,25
Médias	5,4	3,7	4,9	4,67	3,7	4,1	5,1	4,7	4,8	4,48	4,55

Fonte: Dados coletados (2019).

Gráfico 2 - Aprendizagem de Grupo



Fonte: Dados coletados (2019).

A concepção da aprendizagem de grupo se manteve similar para os diretores e gerentes, salvo uma pequena disparidade com os comportamentos dentro das reuniões para o entendimento dos pontos de vista apresentados por cada um (AG 1).

A média para a aprendizagem organizacional no nível de grupo refletiu as opiniões de discordância dos participantes apresentando um valor de 4,55.

5.1.3 Análise da Aprendizagem Organizacional

No contexto do nível organizacional de aprendizagem o único questionamento que merece atenção é relativo a apresentar uma estratégia que coloque a organização num caminho positivo em relação ao futuro (AO 1), nota-se que mesmo entre os diretores não há concordância sobre o assunto. Em relação a dessemelhança entre a visão de diretores e gerentes, o suporte para direção estratégica oriundo da estrutura organizacional (AO 2) foi o responsável pela maior amplitude, enquanto os diretores veem a organização bem estruturada para alcançar as metas propostas, os gerentes colocam uma descrença nessa proposição.

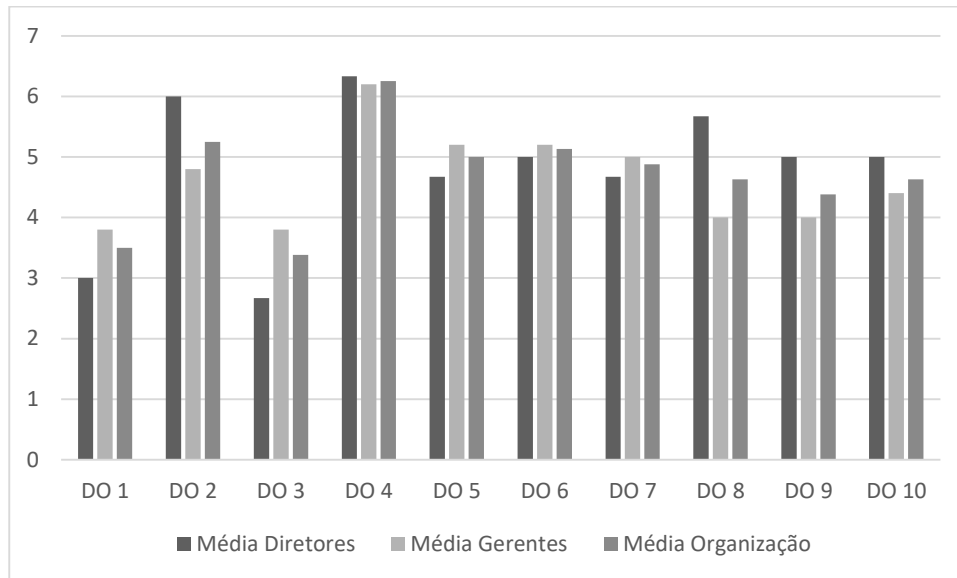
Os resultados para a aprendizagem organizacional no nível organizacional estão dispostos sob a Tabela 3 e Gráfico 3.

Tabela 3 - Aprendizagem Organizacional

Questões	D ₁	D ₂	D ₃	\bar{D}	G ₁	G ₂	G ₃	G ₄	G ₅	\bar{G}	\bar{O}
AO 1	4	1	7	4,00	5	3	6	4	5	4,60	4,38
AO 2	5	6	6	5,67	3	5	5	2	5	4,00	4,63
AO 3	6	5	5	5,33	3	6	5	5	5	4,80	5,00
AO 4	5	3	4	4,00	4	6	6	6	5	5,40	4,88
AO 5	7	1	6	4,67	3	3	6	5	6	4,60	4,63
AO 6	5	6	5	5,33	5	3	6	5	5	4,80	5,00
AO 7	6	7	4	5,67	4	3	6	5	5	4,60	5,00
AO 8	6	7	5	6,00	5	3	6	6	5	5,00	5,38
AO 9	3	6	5	4,67	4	3	6	6	5	4,80	4,75
AO 10	4	5	6	5,00	3	3	5	5	5	4,20	4,50
Médias	5,1	4,7	5,3	5,03	3,9	3,8	5,7	4,9	5,1	4,68	4,82

Fonte: Dados coletados (2019).

Gráfico 3 - Aprendizagem Organizacional



Fonte: Dados coletados (2019).

A avaliação média da aprendizagem no nível organizacional foi a maior obtida entre os níveis pesquisados, com um valor de 4,82, indicando uma boa percepção no alinhamento entre cultura, visão e direção estratégica da organização.

5.1.4 Análise do Fluxo de Aprendizagem *Feed-Forward*

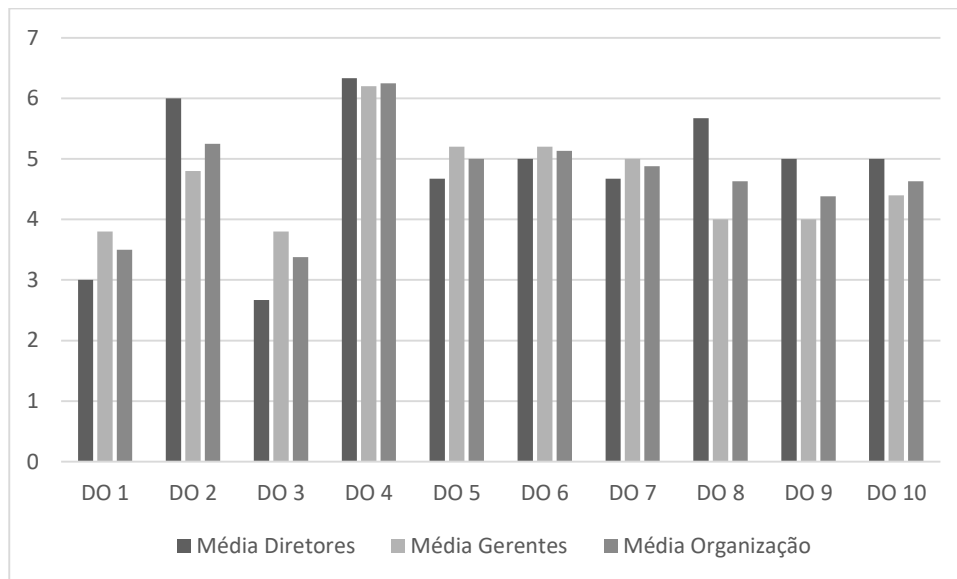
A percepção dos colaboradores sobre o fluxo de aprendizagem *feed-forward* é uma das mais congruentes, com pouquíssimas disparidades entre os pontos de vista analisados, no entanto esse uníssono significa que há uma insatisfação de como a organização utiliza a inteligência dos seus funcionários (FF 8) e como existe um distanciamento nos interesses dos grupos dentro da organização (FF 9). Este distanciamento é um potencial causador de atritos entre os grupos e de desvio de foco de grupos que estão alinhados com a estratégia da organização.

Os dados provenientes dos questionamentos de como a aprendizagem influencia nos níveis subsequentes, ou como acontece o *exploration* conforme proposto por Crossan, Lane e White (1999) se encontram na Tabela 4 e no Gráfico 4

Tabela 4 - Fluxo de Aprendizagem *Feed-Forward*

Questões	D ₁	D ₂	D ₃	\bar{D}	G ₁	G ₂	G ₃	G ₄	G ₅	\bar{G}	\bar{O}
FF 1	5	2	6	4,33	6	3	5	5	5	4,80	4,63
FF 2	7	3	4	4,67	5	3	5	5	6	4,80	4,75
FF 3	6	3	5	4,67	6	4	5	5	5	5,00	4,88
FF 4	6	5	5	5,33	3	5	5	5	5	4,60	4,88
FF 5	6	5	4	5,00	4	7	4	5	7	5,40	5,25
FF 6	7	3	6	5,33	3	5	5	5	5	4,60	4,88
FF 7	5	5	5	5,00	3	4	5	5	5	4,40	4,63
FF 8	4	3	6	4,33	5	3	5	5	5	4,60	4,50
FF 9	3	5	4	4,00	2	4	3	6	5	4,00	4,00
FF 10	6	5	7	6,00	5	5	4	6	5	5,00	5,38
Médias	5,5	3,9	5,2	4,87	4,2	4,3	4,6	5,2	5,3	4,72	4,78

Fonte: Dados coletados (2019).

Gráfico 4 - Fluxo de Aprendizagem *Feed Forward*

Fonte: Dados coletados (2019).

O valor médio para a organização no âmbito do fluxo de aprendizagem *feed-forward* foi de 4,78, o que pode ser ampliado caso os colaboradores tenham uma sensação de que suas competências estão sendo melhor utilizadas num futuro.

5.1.5 Análise do Fluxo de Aprendizagem *Feed-Back*

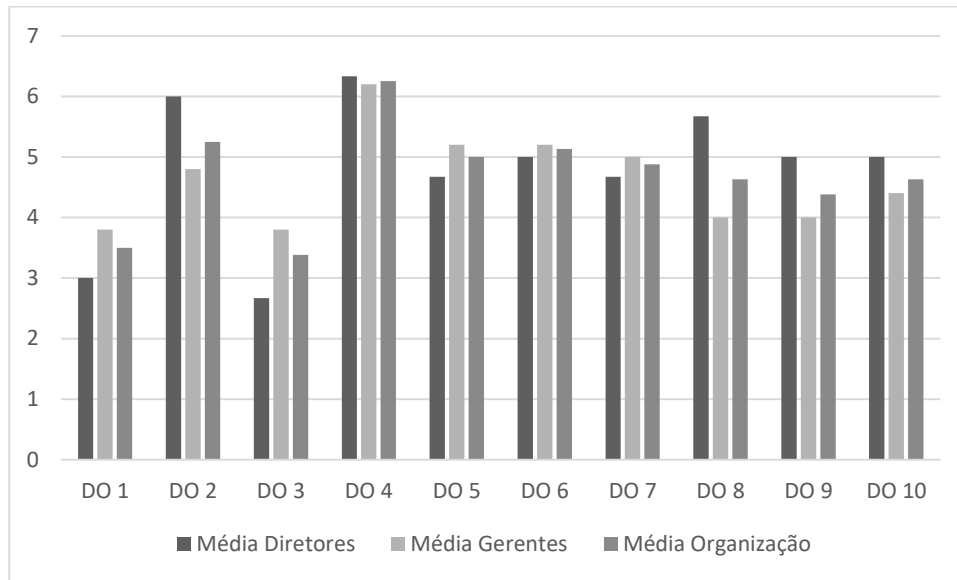
Os entendimentos referentes ao *feed-back* por parte dos colaboradores foi o mais negativo entre os pesquisados, com a média igual a 4,43 retratando uma fraca influência por parte dos sistemas da organização nas atividades individuais e dos grupos. Percebe-se que os diretores possuem um senso de interferência superior quando comparado com os gerentes, praticamente em todos questionamentos os diretores presumiram que o *feed-back* estava sendo executado de forma mais satisfatória do que o percebido pelos gerentes.

Na Tabela 5 e no Gráfico 5 constam os dados dos questionamentos sobre o fluxo de aprendizagem *feed-back*, sobre como a aprendizagem organizacional interfere na aprendizagem individual e dos grupos, isto é como os sistemas e procedimentos presentes na organização agem na forma com que os colaboradores realizam seus trabalhos, também chamado de *explotation* por Crossan, Lane e White (1999).

Tabela 5 - Fluxo de Aprendizagem *Feed-Back*

Questões	D ₁	D ₂	D ₃	\bar{D}	G ₁	G ₂	G ₃	G ₄	G ₅	\bar{G}	\bar{O}
FB 1	7	6	7	6,67	6	6	5	6	7	6,00	6,25
FB 2	4	5	4	4,33	5	4	3	2	5	3,80	4,00
FB 3	5	3	5	4,33	4	5	5	5	5	4,80	4,63
FB 4	6	2	6	4,67	3	4	3	3	5	3,60	4,00
FB 5	5	5	3	4,33	1	2	5	2	3	2,60	3,25
FB 6	6	7	6	6,33	3	3	6	5	5	4,40	5,13
FB 7	5	5	6	5,33	3	6	6	5	5	5,00	5,13
FB 8	6	3	6	5,00	1	1	3	2	5	2,40	3,38
FB 9	6	3	5	4,67	2	1	3	3	3	2,20	3,13
FB 10	5	7	6	6,00	6	2	5	5	7	5,00	5,38
Médias	5,5	4,6	5,4	5,17	3,4	3,4	4,4	3,8	5,0	3,98	4,43

Fonte: Dados coletados (2019).

Gráfico 5 - Fluxo de Aprendizagem *Feed-Back*

Fonte: Dados coletados (2019).

Destacam-se as questões sobre práticas de recrutamento para atrair novos talentos (FB 5), oferta de treinamentos quando necessários para melhorar conhecimentos e habilidades (FB 8) e treinamentos e rodízios para aumentar a flexibilidade dos grupos de trabalho com valores extremamente baixos, avaliados com total discordância por múltiplos gerentes. Este aspecto apresenta uma possibilidade de progresso, restando apenas à organização reconhecer a necessidade apontada pelos colaboradores e direcionar suas forças/investimentos.

5.1.6 Análise do Desempenho da Organização

Na última seção do questionário sobre aprendizagem organizacional os participantes informaram suas concepções acerca do desempenho da organização, tanto dentro do nível individual, como de grupo e organizacional, as respostas estão presentes na Tabela 6 e no Gráfico 6.

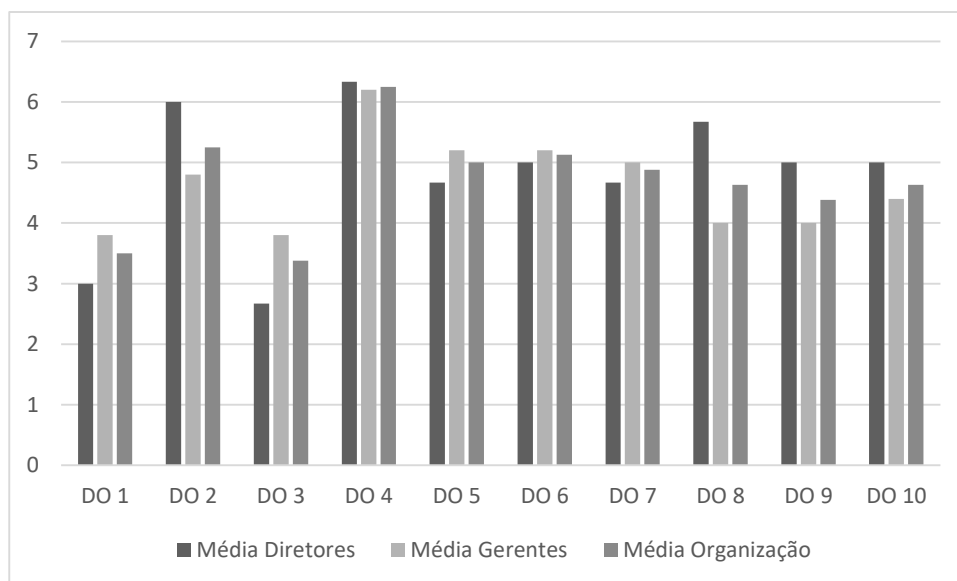
Em termos de média para a organização, as respostas referentes ao seu desempenho podem ser consideradas de forma geral boas, com um valor de 4,70, salvo a percepção sobre o sucesso da organização (DO 1) e a garantia de futuro bem sucedido da organização (DO 3), onde esta apresentou uma divergência entre a forma com que os diretores avaliam um futuro muito menos assegurado do que os gerentes. Esta desarmonia entre resultados pode ser atribuída a posse de informações mais completas sobre como a organização se encontra dentro do mercado e perante seus concorrentes.

Tabela 6 - Desempenho da Organização

Questões	D ₁	D ₂	D ₃	\bar{D}	G ₁	G ₂	G ₃	G ₄	G ₅	\bar{G}	\bar{O}
DO 1	3	1	5	3,00	4	5	5	2	3	3,80	3,50
DO 2	6	5	7	6,00	5	3	5	6	5	4,80	5,25
DO 3	3	1	4	2,67	5	2	5	2	5	3,80	3,38
DO 4	7	5	7	6,33	6	7	6	6	6	6,20	6,25
DO 5	5	3	6	4,67	5	4	5	7	5	5,20	5,00
DO 6	6	3	6	5,00	5	4	5	7	5	5,20	5,13
DO 7	6	2	6	4,67	6	3	5	6	5	5,00	4,88
DO 8	6	5	6	5,67	2	3	5	5	5	4,00	4,63
DO 9	5	4	6	5,00	2	3	5	5	5	4,00	4,38
DO 10	6	3	6	5,00	3	4	5	5	5	4,40	4,63
Médias	5,3	3,2	5,9	4,80	4,3	3,8	5,1	5,1	4,9	4,64	4,70

Fonte: Dados coletados (2019).

Gráfico 6 - Desempenho da Organização



Fonte: Dados coletados (2019).

Dentro deste nível de avaliação se identifica a maior média para a organização, uma concordância por parte dos participantes sobre o reconhecimento e respeito pela organização dentro do ramo de atividade, o que está em sintonia com a visão compartilhada pela organização de ser referência em seu nicho de mercado nacionalmente.

Ao considerar as respostas presentes no questionário e extrair uma única média para a organização, o valor resultante de 4,66 implica no retrato de uma organização que possui alguns processos de aprendizagem instaurados, mas que ainda conta com desafios para alcançar uma maturidade na aprendizagem organizacional.

Em seu estudo, Rossato (2017) desassocia a ideia de que um baixo conceito em aprendizagem organizacional possa ser vinculado ao tempo de existência da organização, ao porte da organização ou mesmo a localização geográfica, cabendo então a análise das barreiras à aprendizagem na organização e as práticas de gestão do conhecimento desempenhadas pela organização para verificar se estas podem ser o fator que influencia no desenvolvimento da aprendizagem organizacional. Estas análises serão desenvolvidas nos subsecutivos tópicos.

5.2 PRESENÇA DE BARREIRAS À APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A análise da possível presença de barreiras foi feita com a utilização dos dados coletados nas três entrevistas iniciais (Apêndice B) e nas oito entrevistas para identificação de barreiras à aprendizagem organizacional (Apêndice D), resultando em um total de 11 entrevistas e suas transcrições para investigação.

Confrontaram-se as afirmações feitas pelos participantes a respeito da aprendizagem organizacional com as proposições acerca das barreiras à aprendizagem organizacional elaboradas por Schilling e Kluge (2009), e o resultado dividido pelos níveis dos processos de aprendizagem se encontram nos tópicos a seguir.

5.2.1 Barreiras ao processo de Intuição

Para a análise das barreiras relativas ao processo de intuição foram examinadas as entrevistas iniciais e as oito primeiras questões das entrevistas sobre as barreiras à aprendizagem organizacional feita com todos os participantes.

As quantidades de incidências das barreiras reportadas, suas categorias e formas podem ser encontradas na Tabela 7.

Tabela 7 - Incidências de barreiras à intuição

Categoria	Barreira	Quantidade Verificada
Pessoal	Falta de <i>know-how</i> sobre análise sistemática de falhas	5
Pessoal	Alto nível de estresse	1
Pessoal	Identidade profissional caracterizada pela resolução de problemas de primeira ordem	1
Pessoal	Medo de desvantagens	8
Estrutural Organizacional	Estilo de gerenciamento restritivo e controlador	4
Estrutural Organizacional	Falta de objetivos claros e mensuráveis e <i>feedback</i> de desempenho	6
Estrutural Organizacional	Regras e regulamentos de trabalhos rigorosos	2
Estrutural Organizacional	Descrições de funções limitadas e alta divisão do trabalho	5
Estrutural Organizacional	Cultura de culpa organizacional	1
Socioambiental	Ambientes de trabalhos complexos, dinâmicos e competitivos	7

Fonte: Autoria própria (2019).

Observa-se um número significativo de barreiras ao processo de intuição presentes na organização, com algumas destas sendo identificadas pela totalidade ou grande maioria dos pesquisados. Ilustra-se esta grande frequência com o caso da barreira referente ao medo de desvantagens, ou um medo de possíveis punições ou retaliações, onde foi identificada por todos os pesquisados. Este receio de se expor fica claramente evidenciado nas seguintes falas dos entrevistados:

“Existe esse medo sim, dependendo da área, eu noto que isso existe em alguns casos. [...] outras pessoas pode ser que elas venham a ocultar algumas informações para não serem de algum forma reprimidas. Existem grupos fechados que escondem informações por isso.”

“[...] existem pessoas com medo de punição, muitas vezes a gente vê que as pessoas não registram ou não colocam as causas como

deve ser ou quando existe um registro a pessoa se sente ofendida porque não compreendeu ainda esse ponto fundamental que é você registrar para não ocorrer mais e tomar providência.”

Esse tipo de barreira está ligado a fatores que impedem novos *insights* baseados na racionalidade limitada e no conhecimento inadequado dos colaboradores da organização, ressalta-se que esses colaboradores acabam por apresentar deficiências e vieses em suas funções como sensores da organização. Como consequência da presença desta barreira os membros da organização podem tirar conclusões incorretas sobre o impacto de suas próprias ações organizacionais para que uma ideia ineficaz possa ser mantida ou uma inovação efetiva possa ser abolida, com os fatores organizacionais e ambientais também desempenhando um importante papel no surgimento desses fenômenos (HUBER, 1991; SCHILLING; KLUGE, 2009).

Mostrou-se presente também, de forma quase coletiva, a barreira referente ao ambiente com trabalhos complexos, dinâmicos e competitivos, este tipo de ambiente onde existe uma dificuldade de previsão para o resultado das ações, onde a situação está sujeita a mudanças contínuas e substanciais que possuem como característica a incerteza e a imprevisibilidade (DANKBAAR, 1996; BROWN; EISENHARDT, 1998). Sobre o assunto os participantes afirmaram:

“Eu vejo que atuamos num mercado complexo e competitivo, não sei se ele é tão dinâmico, apesar de estarmos falando de tecnologias. [...] pelo grau que a gente tem de conhecimento, nos parece até que ele é um mercado estático, se você olhar os últimos dez anos os processos são muito parecidos, o que muda, e aí vem o desafio é que se olharmos nos últimos dez anos para por exemplo os processos estarem estáveis em como fazer e o que tem que ser feito, a competitividade aumentou de uma maneira muito grande, aí é que tem que se reinventar.”

“[...] extremamente complexo, dinâmico e competitivo, em termos de custo, rapidez e qualidade. Nós estamos em um momento que em teor de qualidade estamos indo bem, competitividade apanhamos um pouco devido à dificuldade no departamento X, ainda mais se tratando de lotes grandes, isso faz com que caia um pouco a nossa competitividade, isso afeta os prazos, mas geralmente trabalhamos com uma meta nossa de 90% de entrega e estamos em 85%, mas enfim em qualidade a equipe é realmente competitiva no segmento dela, ou seja, pequenas séries.”

Ainda que a organização não possa interferir de forma relevante para influenciar nas características do mercado, as barreiras causadas por suas peculiaridades não devem ser relevadas, e mitigadas de forma eficaz.

Uma barreira que cabe apenas à própria organização refrear é a falta de objetivos claros e mensuráveis e a ausência do *feedback* de desempenho dos colaboradores. Se uma organização não implementou um sistema de objetivos claros e mensuráveis (como consequência de trabalhar em um negócio com critérios pouco claros de sucesso) é relativamente difícil aprender falhas e lacunas de desempenho, pois estas não são claramente identificáveis (EDMONDSON; MOINGEON, 1996; SCHILLING; KLUGE, 2009). Para os entrevistados a organização se mostrou faltante em relação aos *feedbacks* para com os colaboradores, assim como identificado na fala a seguir:

“No nível de empresa como um todo isso não é feito, mas no nível de produção sim, no nível de produção procura-se reunir toda a equipe e falar com todos juntos ou individualmente sobre os resultados, os problemas dos setores e as metas da empresa. Mas não a empresa com todos os colaboradores, isso fica a cargo do presidente, isso eventualmente é feito, mas muito eventual.”

No contexto da falta de *know-how* sobre análise sistemática de falhas, a percepção de mais da metade dos participantes foi que os colaboradores possuem dificuldade de enxergarem a causa raiz do problema, levando esse problema a se tornar recorrente no futuro, neste sentido foram mencionados:

“Talvez esse seja um dos nossos maiores desafios, não repetir problemas que já ocorreram, e para isso, se você não compreende a causa dificilmente você não irá repetir esse problema, têm que fazer algo diferente para poder corrigir.”

“Temos muita dificuldade de ir a fundo na causa, fazendo com que os fatos sempre voltem a acontecer em função de não ter se tratado a causa. [...] as vezes o que falta é após identificar as causas dos problemas, implementar ações que poderiam corrigir o rumo das coisas, as vezes é identificado sim, porém não é colocado em prática.”

Para um entrevistado essa falta de compreensão sobre as falhas como um sistema resultou em uma cultura de culpa organizacional, gerando bodes expiatórios dentro da organização, este relatou:

“Em algumas situações eles enxergam o departamento como problema e não enxergam a causa raiz, falta a habilidade para enxergar que não depende de um setor para aquele objetivo final

seja alcançado, falta um trabalho de equipe maior, independente de qual setor falhou.”

Em termos gerais, dentro de uma organização, uma divisão estrita do trabalho recompensa os membros da organização por realizarem suas tarefas primárias e, portanto, os membros tendem a se concentrar nelas, no entanto existe uma natureza de dois gumes destas descrições estritas de trabalho, pois descrevem de maneira clara não apenas o que se espera de cada membro da organização mas também o que não é esperado, os *insights* e as ideias para uma solução dos problemas gerais do grupo, departamento ou mesmo empresa são considerados como não pertencentes aos deveres de uma pessoa e, portanto, são suprimidos ou ignorados (MORGAN, 1986; SCHILLING; KLUGE, 2009). Sobre esse efeito de “não é o meu trabalho”, um dos entrevistados discorre:

“Já ouvi bastante isso, temos que quebrar isso, falando que a multifuncionalidade deles é importante para o desenvolvimento deles, se você quer crescer tem que conhecer toda a empresa, desde o início até o final, tem que saber como é que funciona, tem que se adaptar a cada setor, eu procuro fazer com que todos sigam isso mas sempre a gente encontra barreiras.”

Fica clara a necessidade de superar as barreiras apresentadas ao processo de intuição na aprendizagem organizacional, estas estão sistematicamente bloqueando um potencial processo inovador por parte dos colaboradores e gerando falsas percepções dentro da organização sobre a eficácia de seus processos internos. Para essa superação, o ambiente deve ser tratado e as mudanças implementadas em forma de práticas organizacionais.

5.2.2 Barreiras ao processo de Interpretação

A análise da presença de barreiras ao processo de interpretação foi feita com base nas entrevistas iniciais e nas seis questões seguintes, englobando a forma com que os colaboradores entendem suas próprias ideias e as expõem para os demais integrantes do grupo. Suas ocorrências estão registradas na Tabela 8.

Tabela 8 - Incidências de barreiras à interpretação

Categoria	Barreira	Quantidade Verificada
Pessoal	Medo de perda de propriedade e controle do conhecimento	3
Pessoal	Relação conflituosa entre inovador e grupo	8
Pessoal	Falta de capacidade de absorção/retenção por parte dos membros do grupo	1
Pessoal	Falta de motivação e ansiedade por parte dos membros do grupo	2
Estrutural Organizacional	Silêncio organizacional	3
Estrutural Organizacional	Ausência de uma conexão entre o conhecimento e as metas organizacionais importantes	1
Estrutural Organizacional	Alta carga de trabalho e contexto de linha de frente	7

Fonte: Autoria própria (2019).

Ainda que em menores quantidades quando comparadas com o processo de intuição, algumas barreiras ao processo de interpretação foram relatadas pelos participantes, duas delas – relação conflituosa entre inovador e grupo e alta carga de trabalho e contexto de linha de frente – em grande quantidade. O contexto de linha de frente transmite uma noção de ausência de recursos, em especial o tempo, para que os colaboradores atuem nas causas raízes dos problemas encontrados na organização (TUCKER *et al*, 2002).

Para Szulanski (2003) a relação conflituosa entre o indivíduo detentor do conhecimento e o potencial destinatário deste conhecimento pode afetar negativamente o processo de interpretação, pois a transferência do conhecimento, especialmente quando os componentes tácitos são inerentes, pode exigir numerosos atos de comunicação individuais, que podem ser menos eficazes se a troca for desagradável para ambos os lados. Alinha-se a este pensamento o conteúdo da resposta de um entrevistado:

“[...] parto do princípio que quando tem mais que um existe conflito, a questão é como se encara esse conflito, por exemplo, acabei de sair de uma reunião ali onde a pessoa falou que teria que dar um esporro se a coisa não sair direita, isso é natural. [...] eu vejo que os conflitos são naturais, não conheço nenhum paraíso em uma empresa onde tudo funcione redondinho.”

No que tange a alta carga de trabalho, além da falta de motivação para realizar as atividades, as capacidades absorptivas (capacidade de valorar, assimilar e aplicar novos conhecimentos) e de retenção (capacidade de institucionalizar a utilização de novos conhecimentos) são prejudicadas para uma possível aceitação de novos conhecimentos. As situações com alta carga de trabalho podem ser identificadas nas seguintes considerações:

“[...] a pressão pelas crises econômicas que aconteceram, pelas pressões de caixa, você necessita de um time cada vez mais reduzido, um time que é menos preventivo e mais de “apagar incêndio” é que você perde a condição de fazer aquilo que a gente sabe que deve ser feito em termo de gestão do conhecimento, de transferência, de interação, você não consegue hoje na situação atual da organização, daquilo que era preconizado. Nós tínhamos aqui o Círculo da Qualidade por exemplo para as pessoas sentarem e discutir os problemas, você não vê isso mais no dia-a-dia, todo mundo sabe que deve ser feito mas não se consegue mais parar para se fazer a não ser quando muito forçado, marcando uma reunião e forçar a barra.”

“[...] acabamos correndo quando ocorrem atrasos, como ocorrerá um agora com o cliente X, teremos que organizar toda aquela equipe para trabalhar a noite, sábado e domingo para entregar, então quando acontece isso a gente tem que correr e fazer todo aquele “apaga incêndio”, e o bombeiro (nós) têm que correr atrás, pegar as pessoas, reunir e focar em montar, virar a noite se necessário.”

Mesmo que evidenciada em menor quantidade, o medo de perder a propriedade e controle do conhecimento representa um bloqueio na aprendizagem, pois faz com que os indivíduos se abstenham de discutir suas ideias com outros colaboradores pelo medo de que seu conhecimento seja inadequado ou inexpressivo ou ainda acabam temendo a perda da competitividade individual, gerando para ele um imaginário risco de substituição no seu cargo (SUN; SCOTT, 2005; SCHILLING; KLUGE, 2009), sobre o assunto reporta-se:

“[...] isto é inerente do ser humano, temos que vencer isso. Às vezes, a pessoa está naquele setor, ela domina aquele setor, só ela sabe fazer, mas queremos fazer um *backup* dela e sentimos resistência dela para treinar outra, e temos que fazer isso, treinar para termos sempre um *backup* em cada função, isso é bom porque você tira a dependência, a empresa não pode ser dependente de uma pessoa só, ela tem que ter a documentação dela, pra se sair todo mundo aqui com a documentação e os procedimentos outros que

vierem em cima daquilo consigam fazer o serviço e o conhecimento e a habilidade é inerente ao profissional, mas ele tem que divulgar isso e externalizar para todo o grupo, mas é uma dificuldade que sentimos muito.”

Silêncio organizacional de acordo com Morrison e Milliken (2000), existe quando a escolha dominante por parte dos colaboradores é uma retenção de suas opiniões e preocupações sobre problemas organizacionais, nesta pesquisa foi investigado como a tendência por parte dos colaboradores de se manterem em silêncio em reuniões, sem a exposição de suas próprias opiniões. Este fato é relatado na narrativa:

“Sempre notamos que existem alguns grupos que se manifestam, outros que naturalmente ficam quietos, isso é decorrente muito mais da própria política da empresa de não agir em cima de incentivar a participação em diferentes níveis e ajudar a promover, isso vem da descentralização, para as pessoas entenderem que elas podem ocupar espaços e que devem ocupar espaços, que não é só o chefe ou um líder que tem que falar por elas, isso é cultural e leva tempo, mas sim, existe esse silêncio.”

As barreiras ao processo interpretativo prejudicam na compreensão compartilhada do que é possível para os indivíduos, consequentemente restringindo as interações dentro dos grupos e afetando em forma de cascata o próximo processo na aprendizagem organizacional (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

5.2.3 Barreiras ao processo de Integração

A observação das barreiras ao processo de integração se embasou, além das entrevistas iniciais, nas seguintes sete indagações do instrumento de coleta de dados. Os resultados desta averiguação constam na Tabela 9.

Tabela 9 - Incidências de barreiras à integração

Categoria	Barreira	Quantidade Verificada
Pessoal	Falta de apoio por parte da alta gerência	6
Pessoal	Excesso de confiança dos gerentes nas práticas existentes	1
Estrutural Organizacional	Rotinas defensivas de outros departamentos	5
Estrutural Organizacional	Concorrência entre equipes/unidades	4
Estrutural Organizacional	Comunicação inadequada entre equipes/unidades	8
Socioambiental	Alocação de recursos ineficaz	1
Socioambiental	Tempo decorrido entre a ação organizacional e resposta ambiental	8

Fonte: Autoria própria (2019).

Duas barreiras foram evidenciadas unanimemente entre os colaboradores, uma inadequação na comunicação entre os grupos e o longo tempo decorrido entre a ação organizacional e a resposta do ambiente.

Uma barreira na comunicação entre os grupos da organização se desdobra em outros problemas para a organização, desde a perda de ideias inovadoras até uma competitividade não saudável entre os departamentos. Uma comunicação inadequada entre as unidades organizacionais pode ser um obstáculo à construção da confiança dentro da organização, o grupo pode suspeitar se outros grupos compartilham o conhecimento que adquiriram da mesma maneira aberta (BEER; EISENSTAT, 2000; ELLIOT *et al*, 2000; ZELL, 2001). Estas barreiras foram relatadas de forma:

“Para mim a comunicação mais adequada é aquela mais natural e transparente, quando a relação é muito focada, muito polida, muito distante ela é inadequada, apesar de ser correta, então o que eu vejo é que quanto mais “reto” as pessoas conversarem, de maneira mais direta e transparente melhor é a comunicação, vejo que sim, ainda existem muitos formalismos em função das hierarquias e as pessoas tendem a não falar de uma maneira tão “reta” e direta, e isso para mim é inadequado.”

“Neste quesito acredito que muitas vezes nossa organização venha a falhar na parte de comunicação interna, principalmente entre os setores X e Y, refletindo no quão correta é a informação que vem para o departamento Z”

O intervalo de tempo entre a ação organizacional e a resposta ambiental aponta para outra barreira ligada à inovação, tratada como armadilhas de falha, este atraso representa uma não disposição por parte da organização de se adiantar às necessidades do mercado, impactando na ausência de inovações que desafiam estruturas, inclusive as de poder (COOPEY, 1995; EASTERBY-SMITH, 1997; ÖRTENBLAD, 2002; STARBUCK; HEDBERG, 2003; SCHILLING; KLUGE, 2009), foram registradas as seguintes falas sobre a barreira:

“Existe esse intervalo de tempo, depende dos desafios, mas você planeja implantar certo sistemas, ERPs [Enterprise Resource Planning], você tem uma expectativa organizacional e o dia-a-dia, o sistema pesado come esse planejamento, aquilo que você crê que é possível e a maneira que as pessoas reagem as mudanças e as implantações dessas mudanças, eu vejo que existe sim.”

“A gente leva tempo para implementar qualquer ação que envolva vários departamentos, até porque nosso ciclo de vendas é longo, então existe um tempo considerável até o mercado ou o ambiente externo perceber o que a gente fez de mudança.”

“[...] é um mal nosso, da nossa cultura, o sistema da qualidade da nossa organização ainda não está maduro para ter essa resposta imediata, já colocamos *lean manufacturing*, gráficos na parede para ter respostas mais rápidas, você tem que estar puxando para ter uma resposta rápida, mas há uma demora, quando você cutuca, cobra, você tem aquela resposta, aquele problema é esse? Resolvi? Resolveu! Mas realmente a inércia é grande.”

Sem o apoio da alta gerência, uma ação coletiva baseada ou focada em inovação se torna difícil, para chegar no nível organizacional, inovações precisam ser trazidas para a atenção da alta gerência por indivíduos apropriados em momentos apropriados, e em muitos casos, revisitada em numerosas ocasiões (BEER; EISENSTAT, 2000). Uma falta de apoio da alta gerência pode ser devido ao fato de que a ideia conflita com o conhecimento de indivíduos poderosos, ou pelo menos, implica metáforas e visões divergentes para o futuro da organização (DUNCAN; WEISS, 1979). Esta falta de promoção por parte da alta gerência para um ambiente ou momento para gerar novas ideias ou novas formas de executar o trabalho foram relatadas assim:

“Não há promoção de ideias, em algumas empresas existem programas de brainstorming, aqui não há essa promoção de ideias, algumas vezes algumas ideias que colocamos na mesa de reuniões que são aplicadas por práticas de outras organizações no ramo ou de outros ramos que venham a contribuir, a gente consegue demonstrar isso e colocar em prática.”

“Em geral a alta direção peca um pouco nisso aí, ela está muito mais nesse negócio de “apagar incêndio”, mas nos departamentos X e Y a gente se reúne mais para isso, mas considerando como um todo não.”

No âmbito da resistência à mudanças, por intermédio da verificação de barreiras de rotinas defensivas, verificou-se que existe um costume de se manter o que está funcionando, sendo relutante a dar oportunidades de executar o trabalho de novas formas ou como exemplificado por Schilling e Kluge (2009), a síndrome do “não vem inventando aqui”. Esta insistência contra as mudanças foi observada na fala:

“Eu digo que isso é inerente ao ser humano, e não as rotinas. Quando você faz uma mudança existe uma barreira, você precisa exigir e bater o martelo dizendo que será assim, se o consenso não vai... você sente que é a mudança que está gerando o medo, mas o ser humano é assim.”

As barreiras presentes ao processo de integração impedem uma evolução da coerência, resultante de uma compreensão compartilhada pelos membros dos grupos, estas barreiras se encontram nas contínuas conversas entre os membros, nas compreensões, e nos desenvolvimentos da mente coletiva (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

5.2.4 Barreiras ao processo de Institucionalização

Embora os indivíduos possam ir e vir da organização, o que aprenderam como indivíduos ou em grupos, não necessariamente sai com eles, alguns aprendizados estão incorporados nos sistemas, estruturas, estratégias, rotinas, práticas prescritas da organização e investimentos em sistemas de informação e infraestrutura (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999). No entanto, quando este processo é realizado em presença de barreiras, tem como consequência uma falha na absorção por parte da instituição do aprendizado oriundo dos grupos e/ou indivíduos (SCHILLING; KLUGE, 2009).

A verificação da possível presença de barreiras ao processo de institucionalização foi realizada sob a perspectiva das respostas provenientes das entrevistas iniciais bem como das últimas seis questões da conversação sobre as barreiras a aprendizagem organizacional.

A determinação de quais barreiras, assim como suas categorias e periodicidades pode ser examinada na Tabela 10.

Tabela 10 - Incidências de barreiras à institucionalização

Categoria	Barreira	Quantidade Verificada
Estrutural Organizacional	Condições do ambiente de trabalho estáveis/estáticas	1
Estrutural Organizacional	Falta de tempo e recursos (processos de transferência, treinamento e desenvolvimento, metodologia de comunicação e espaço para implementação)	7
Estrutural Organizacional	Rápidas trocas de tecnologia	6
Socioambiental	Problemas com linguística e culturais	1
Socioambiental	Dificuldades técnicas e estruturais de armazenamento de conhecimento	6

Fonte: Autoria própria (2019).

Três barreiras à institucionalização foram amplamente citadas nas respostas dos participantes, as rápidas trocas de tecnologia que a organização estava submetida, as dificuldades técnicas e estruturais de armazenamento de conhecimento e a falta de tempo e recursos, em especial relativo aos treinamentos e desenvolvimento de talentos dos colaboradores.

Observou-se que quando se discute a possibilidade de uma falta de tempo e recursos os participantes apontam que a falta de treinamentos incentivados pela organização é um dos maiores impasses. Ainda que treinamentos externos possam estar na contra mão imediata da situação financeira reportada pela organização, foi apontada até mesmo carência de treinamento interno, que pouco influenciaria os recursos financeiros da organização. Sobre o tópico exemplificam-se:

“[...] treinamento, a organização carece de treinamento. Nesse tempo que estive aqui não vi em nenhum momento algum

investimento para o departamento X em treinamentos, a empresa precisa de dispor a investir.”

“Acho que pecamos muito nessa questão de treinamento. Basicamente não há treinamentos, apenas o técnico para o pessoal do chão de fábrica, mas para as outras áreas acho que falta muito, parte de operacional porém não fabril, em outras áreas por exemplo fiscal, expedição, compras, tudo isso, acho que a gente peca bastante nisso.”

Mesmo que a organização seja capaz e esteja disposta a implementar novas ideias sistematicamente, as inovações podem ter se tornado obsoletas quando a implementação estiver concluída, porém tal ambiente também pode fomentar a crença de que as inovações institucionalizantes são geralmente desnecessárias, já que as mesmas estão desatualizadas, mesmo que esse não seja necessariamente o caso (SCHILLING; KLUGE, 2009).

Assim como as características do ambiente de mercado não estão sob o controle da organização, as rápidas trocas de tecnologias também aparentam ser uma barreira que não pode ser completamente evitada, mas com a utilização de algumas práticas pode ser mitigada, gerando um menor impacto. Sobre tais barreiras um dos entrevistados externa:

“É bastante rápida a mudança tecnológica, e essa mudança a gente acompanha por projetos. Esses projetos mostram as mudanças que vão acontecendo, como nossas máquinas são basicamente um serviço, não muda muito em relação a tecnologia das máquinas em si, porque não absorvemos novas tecnologias, mas ainda conseguimos atender o mercado com as necessidades deles.”

Relativo às dificuldades técnicas e estruturais para o armazenamento do conhecimento, esta barreira reflete o problema de que habilidades e conhecimentos são perdidos, ou pelo menos difíceis de se manter, isso representará um problema para a organização, especialmente se o conhecimento relevante for implícito e, portanto, relativamente difícil de se armazenar em sistemas técnicos ou de se transferir para novos colaboradores (NONAKA, 1994). Os resultados da aprendizagem nem sempre são ativos tangíveis, a segurança, os resultados do aprendizado e as lições aprendidas não são nada que organizações possam “possuir” independentemente de indivíduos específicos (SCHILLING; KLUGE, 2009). Referente a esse armazenamento de conhecimento registra-se:

“Eu diria que precisamos de um programa robusto para você manter o conhecimento tecnológico da empresa, temos vários sistemas, e esses vários sistemas as vezes não se conversam entre si, realmente devido a não investir em uma ferramenta boa, que faça a gestão do conhecimento e da informação a gente peca nisso aí,

porque é importante ter. Nós temos mas eles não se conversam, não possuem uma interface rápida, uma inteligência rápida. Ela não é usual.”

Entende-se que assim como em barreiras prévias, uma possível solução para organizações que se encontrem em situações mais confortáveis economicamente possa ser um investimento direto em sistemas de armazenamento e compartilhamento. Porém quando se trata de conhecimentos implícitos diversas práticas reconhecidas existem para suportar a continuidade deste conhecimento dentro da organização a um baixo ou nulo investimento de capital (APQC, 1996; APO, 2010).

5.3 REALIZAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Este tópico possui por objetivo identificar a realização de práticas de gestão do conhecimento por parte da organização estudada, com o intuito de que no capítulo subsequente esta informação seja utilizada para realizar o cruzamento das barreiras à aprendizagem organizacional com a realização das práticas e possa se extrair possíveis relações entre estes constructos.

Para a análise dos dados sobre as práticas de gestão do conhecimento foram utilizados os dados contidos nas entrevistas iniciais realizadas com os três diretores da organização, bem como a totalidade (oito) das entrevistas feitas com os colaboradores utilizando o instrumento de identificação de práticas de gestão do conhecimento (Apêndice E).

As entrevistas sobre a identificação das práticas de gestão do conhecimento foram semiestruturadas com base em 17 questões que abrangem 22 práticas de gestão do conhecimento entre as reconhecidas na literatura (DALKIR, 2005; BATISTA, 2006; APO, 2010).

Estas atividades rotineiras muitas vezes não possuem a mesma nomenclatura acadêmica quando realizadas pelas organizações, ou ocasionalmente não recebem denominação nenhuma, sendo parte de um procedimento que a organização trata como operacional, então, no momento da coleta dos dados os questionamentos incluíam além do nome das práticas, as descrições das atividades para que os participantes pudessem confirmar sua presença ou ausência no cotidiano da organização.

Os resultados para a identificação das práticas de gestão do conhecimento desempenhadas pela organização podem ser verificados na Tabela 11. Foram excluídas as práticas onde a frequência era nula.

Tabela 11 - Realização de Práticas de GC

Prática de GC	Frequência
<i>Brainstorming</i> (Tempestade de Ideias)	3
<i>After Action Review</i> (Lições Aprendidas)	5
<i>Communities of Practice</i> (Comunidades de Prática)	2
<i>Storytelling</i> (Narrativas)	1
<i>Knowledge Café</i> (Cafê do Conhecimento)	1
<i>Expert Locator</i> (Banco de Competências Individuais)	6
<i>Coaching/Mentoring</i> (Conselheiro/Mentor)	5
<i>Master/Trainee</i> (Mestre/Aprendiz)	5
<i>Taxonomy</i> (Taxonomia)	1
<i>Benchmarking</i> (Busca de Melhores Práticas)	4
<i>Collaborative Virtual Workspaces</i> (Ferramentas de Colaboração Virtuais)	5
<i>Job Rotation</i> (Rodízio de Funções)	6
<i>Job Backup</i> (Backup de Funções)	6
<i>Trainings</i> (Treinamentos)	1
<i>Fairs/Congresses</i> (Visitas a feiras e congressos)	7

Fonte: Autoria própria (2019).

O baixo número de identificações de algumas das práticas de GC pode ser atribuído àquela prática ser realizada localmente, dentro de um único departamento, sendo desta forma observada apenas pelo gerente responsável ou por um diretor.

Para uma análise mais segmentada das práticas presentes na organização pôde-se dividi-las em três grandes categorias: a) práticas relacionadas principalmente aos aspectos de gestão de recursos humanos que facilitam a disseminação e o compartilhamento de informações e de conhecimento; b) práticas ligadas a estruturação dos processos organizacionais que funcionam como facilitadores da geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional; c) práticas cujo foco central é a base tecnológica e funcional, que serve de suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo a automação da gestão da informação, dos aplicativos e das ferramentas de tecnologias da informação para captura, difusão e colaboração (BATISTA, 2006)

Inicia-se a análise pelas práticas relacionadas a gestão dos recursos humanos, nesta pesquisa contando com as práticas de narrativas, mestre/aprendiz, conselheiro/mentor, comunidades de práticas, tempestade de ideias, treinamentos e visitas a feiras e congressos.

A prática tratada como mestre/aprendiz assim como a prática conselheiro/mentor foi registrada como sendo praticada por diversos participantes, ambas as práticas consistem na aproximação de um colaborador com mais prática ou tempo na organização com outro colaborador com menos prática ou recém ingressado na organização. O intuito, forma de transferência de conhecimentos, tempo de duração, entre outras características definirão qual das práticas está sendo realizada (BATISTA, 2006; APO 2010).

Sobre a existência formal desse programa de acompanhamento de um novo colaborador na organização os participantes verificaram a presença nos departamentos assim como relatado em:

“Existe sempre a integração da pessoa ao ambiente de trabalho, uma integração muito mais de caráter de aonde ele está pisando do que de caráter de ensinamento. Existe um segundo momento que é quase em paralelo, dependendo da função obviamente, que é de você colocar as pessoas, ensinar por meio de um mentor, um líder da área, o que ele vai fazer e colocar a mão na massa e ter o procedimento no lado.”

“No nosso departamento a gente sempre coloca com alguém que saiba mais para dar instruções, por exemplo aqueles funcionários ficaram três, quatro dias observando, pegando produtos descartados, mostrando como funciona, aí depois ele foi para o setor e o líder apresentou os procedimentos e indo aos pouquinhos, passo a passo, partindo do produto mais fácil até chegar a um mais complexo. Isso é claro quando a organização nos dá o recurso com tempo hábil para isso, já aconteceu de colocarmos por exemplo... vou precisar de gente agora para o departamento X, vai chegar no dia primeiro e vou precisar da pessoa no dia primeiro, então a pessoa vai ficar do lado do líder do X, o líder vai mostrar o que fazer, dividindo tarefas mais fáceis, infelizmente isso não é uma exceção, não existe muito preparo para se receber as pessoas, normalmente elas vêm quando estamos com a corda no pescoço.”

Sobre as práticas de treinamentos oferecidos para os colaboradores por parte da organização, os relatos sobre a dificuldade financeira para investimento na capacitação foram predominantes. Foi apontada a possibilidade da ocorrência de treinamentos internos, uma transferência de conhecimentos tanto tácitos quanto explícitos para os interessados, o que representaria para a organização somente o custo da paralisação momentânea das atividades desempenhadas pelos colaboradores oferecendo e recebendo o treinamento. De qualquer forma,

a ausência de treinamentos foi reconhecida pelos entrevistados, a realidade pela qual a organização passa no sentido de treinamentos é representada na fala:

“[...] existem os treinamentos formais que colocamos da comissão responsável pelo nosso ramo de atuação, existem por demanda específica, de oportunidades que surgem assim como surgiu agora de manutenção de máquinas por exemplo e tínhamos antigamente o plano de treinamento de cada colaborador. Hoje estamos fazendo o mais básico de capacitação do que o plano mais amplo que vá no sentido de crescimento não só de uma boa operação.”

Visitas a feiras e congressos pertinentes ao ramo de atuação da organização também podem ser classificadas como práticas reconhecidas de GC, trabalhando em especial nos processos de identificação de novos conhecimentos e na identificação de lacunas de conhecimento dentro da organização.

Foram identificadas essas visitas, porém segundo os colaboradores tais visitas acabavam restritas a apenas um departamento, que aliava essa identificação de conhecimentos com uma possível vitrine para a organização. A expansão dessa prática para outros departamentos da organização, ainda que de forma limitada pela situação financeira, é sugerido, exemplificado por:

“A área comercial participa, mas acho que é uma deficiência nossa, acho que o pessoal técnico, engenharia de processos deveria participar mais disso, aliás mais não, deveria participar porque hoje eles não participam. Está meio restrito ao departamento comercial, até porque para o pessoal do comercial é uma forma de prospecção, tem um duplo interesse, mas acho que essas áreas precisam desse investimento, acompanhar essas coisas.”

De forma antagônica no espectro financeiro, a prática de tempestade de ideias/toró de palpites, possui um baixo custo para realização, e ainda assim foi identificada poucas vezes pelos participantes, e mesmo assim quando identificada foi considerada restrita ao alto escalão da organização. Tal prática encontra-se estreitamente ligada a criação de novos conhecimentos, ao buscar nas ideias dos colaboradores a geração destes conhecimentos e ainda incentivar a combinação destes para a geração de outros ainda mais novos (APO, 2010).

A respeito da tempestade de ideias, os colaboradores mostraram-se sucintos, negando a realização, ou afirmando que raramente esta era realizada, percebe-se essa posição nos depoimentos:

“Utilizamos como ferramentas em vários momentos, não sei dizer se a empresa como um todo, mas em vários níveis da organização é utilizada”.

“Só entre supervisores, ainda assim raramente”.

“A organização não costuma fazer, em algumas situações é feito, mas não é uma prática usual”.

Os grupos de colaboradores com o intuito de trocar conhecimentos sobre um interesse comum, ou comunidades de prática, também foi pouco citado como presente na organização (BATISTA, 2006). Notaram-se as presenças apenas em departamentos com propósitos mais operacionais, normalmente ligados a discussão sobre técnicas e métodos de realizar as tarefas, que acabavam saindo do cotidiano da organização.

“[...] não existe por aqui, isso é uma cultura que já tentamos implementar várias vezes, mas infelizmente não emplacou ainda, depende da cultura, da maturidade do sistema”.

“Já tivemos com frequências mensais, mas hoje temos apenas algumas se reunindo umas duas a três vezes ao ano”.

Percebe-se que a formação intencional das comunidades de prática não obteve o sucesso esperado, porém houve o registro de algumas surgidas de forma espontânea, cabendo à organização o incentivo de suas manutenções e um possível estudo para quando houver uma nova formação intencional utilizar moldes similares das criadas previamente com êxito.

Dentro das práticas ligadas aos processos facilitadores e de estruturação dos processos organizacionais, quatro delas apareceram com grande expressão por parte dos entrevistados, a saber: as lições aprendidas, o banco de competências individuais, o rodízio e o *backup* de funções.

A realização das práticas de lições aprendidas foi regularmente ligada a uma obrigação por parte do Sistema de Qualidade ISO de se identificar os problemas ocorridos nos processos produtivos e realizar alterações, tanto imediatas quanto para futuras iterações deste processo. Porém percebe-se que as mesmas técnicas que são utilizadas para estas revisões de processos ficam carentes quando trata-se de projetos, ou outras atividades que não fiquem sob o escopo produtivo.

Entende-se que o conhecimento produtivo está sendo mantido dentro da organização por meio da constante atualização de suas documentações, sejam elas instruções de trabalho, folhas de processo ou manuais de operação, relatado pelas seguintes falas:

“[...] fazemos os gráficos dos defeitos, como ocorreu, o porquê, a causa, qual é a ação, faz o grupo ficar em cima atuando, os colaboradores da qualidade, a gente sempre senta com eles com

treinamentos, em reuniões dos problemas e de como fazer, atuando e eles ficam replicando isso, então temos esse tipo de atividade, os gráficos de defeito, as dificuldades, as metas que queremos, isso tudo é difundido, procuramos estar sempre escutando eles, por exemplo em reuniões, qual o problema deu? Qual a causa? Por que aconteceu? Como nós devemos resolver? Então vamos fazer, atualizar a folha de processo que é o documento no qual reside a memória tecnológica daquele produto, cada produto tem a sua memória, seu documento."

"Elas vão para as instruções de trabalho e para as folhas de processos. Atualizam-se as folhas de processos com elas."

A ampliação do uso dessa prática para além do chão de fábrica pode implicar em um melhor armazenamento e compartilhamento do conhecimento organizacional.

No que tange ao banco de competências individuais, normalmente denominado de matriz de competências, este foi atribuído como uma atividade restrita ao departamento de recursos humanos, tanto por seu desenvolvimento, como por sua manutenção e utilização. Ainda que o departamento de recursos humanos receba informações para o banco de competências no momento da contratação dos colaboradores, deve-se contar com o apoio coletivo para sua atualização. E além disso, para sua utilização, ele é uma ferramenta que deve atender todos os departamentos, de forma a reduzir o tempo para resoluções de problemas com o contato de um especialista e ajudar a formar grupos nos departamentos que necessitem uma coletânea de diferentes conhecimentos (APO, 2010).

"Nosso departamento, em conjunto com o departamento de Recursos Humanos desenvolvemos uma matriz de competências, acho que poderíamos trabalhar mais nessa matriz de competências de funcionários, deveria ser investido mais recursos humanos (colaboradores) nisso, em treinamentos, buscar mais treinamentos, estamos defasados na parte de engenharia, de ajustes de máquinas, de componentes, novos processos [...]".

"[...] voltado para parte burocrática, eu vejo que você montar realmente uma matriz de competência aonde você poderia enxergar quem poderia ocupar que função, você tem um sistema de carreira, saber se a pessoa pode ir para lá. Nessa direção isso se perdeu, então eu vejo que hoje temos proforma do que utilizar essa matriz de competências para o que ela deve ser utilizada realmente".

Dois práticas que se assemelham em suas características e se mostraram presentes por parte dos entrevistados são o rodízio e o *backup* de funções, o primeiro ligado a uma troca de funções entre os colaboradores com o intuito do aprendizado sobre outras atividades da

organização, seja dentro do próprio departamento ou em outros. Este aprendizado sobre novas atividades permite que o colaborador seja designado para cobrir uma área que esteja sob uma demanda em excesso ou mesmo para se aproveitar de uma eventual ociosidade no departamento do colaborador, esta prática cria a possibilidade de “coringas” dentro da organização, colaboradores que possam contribuir para o desempenho de diferentes papéis, no caso de organizações mais enxutas essa característica é extremamente desejada.

No caso do *backup* de funções, os colaboradores são incentivados a aprender os procedimentos e absorver os conhecimentos necessários para a realização das atividades de outra função dentro da organização, com o intuito de cobrir uma eventual ausência do colaborador original. Esta prática tende a facilitar a continuidade da operação dos processos em casos de afastamento devido a férias e licenças.

Estas práticas são evidenciadas pelos participantes nas seguintes declarações:

“Normalmente nos setores a gente busca ter esse rodízio dentro do setor para que tenha um *backup* então de alguma forma a gente tenta fazer com que os funcionários sejam um o *backup* do outro, par que possa tirar umas férias, não interferir no processo de produção.”

“No meu departamento eles fazem porque eu só tenho aquela equipe, então todo mundo ajuda aqui, todo mundo ajuda lá, porque eu tenho um número reduzido de colaboradores.”

“Em algumas situações existe um rodízio de funções, em algumas situações as pessoas acabam ajudando umas as outras para atingir o objetivo”.

Uma prática pouco relatada na organização estudada foi a formação da estrutura para organização das informações, documentos e bibliotecas de maneira consistente, ajudando aos colaboradores a pesquisar, armazenar e recuperar informações e conhecimentos necessários em toda a organização de maneira eficiente, ou como tratado pela APO (2010), a utilização de taxonomias.

Por meio de uma catalogação e divisão das informações organizacionais em categorias esta prática busca facilitar o acesso aos conhecimentos e diminuir o tempo no qual os colaboradores ficam à sua procura. Sobre essa prática ilustra-se a seguinte fala:

“[...] estruturamos um conjunto de procedimentos técnicos de como se operar a planta, se estruturou também algumas ferramentas, por exemplo o PCB Quality, uma ferramenta que dentro dela existem matrizes que se colocou conhecimentos de potenciais problemas que podem ocorrer e de potenciais soluções, uma ferramenta desse

tipo levou quase dois anos de desenvolvimento, para você ter um conjunto de conhecimento empacotado.”

A presença da atividade de *benchmarking* na organização ficou restrita a um *benchmarking* externo onde a organização olha apenas para o mercado e seus concorrentes, e em muitos relatos como uma tarefa exclusiva do departamento comercial, porém esta prática pode ser aplicada não só aos produtos e serviços oferecidos pela organização mas como nos processos desempenhados, tanto por outras organizações como por outros departamentos na mesma organização, sendo assim tratado como *benchmarking* interno (BATISTA, 2006).

Esta procura por comparativos relacionados ao desempenho da organização é explicitada no seguinte trecho:

“[...] em vários momentos praticamos o *benchmarking*, depende do desempenho de outras empresas, o que estamos produzindo, quais fornecedores os concorrentes estão utilizando, quais são os melhores, práticas de vendas e comerciais, recentemente até práticas de *equity* de companhia, verificar quem praticava modelos iguais aos nossos, de certa maneira em várias frentes praticamos sim.”

A realização desta prática, ainda que limitada, reflete o conhecimento do mercado atuante, dos clientes, fornecedores e concorrentes, esta verificação reflete o posicionamento tomado pelos colaboradores quando na afirmação que a organização é respeitada em seu ramo de atuação (DO 4 do instrumento de verificação da aprendizagem organizacional).

As práticas de GC ligadas a base tecnológica se apresentaram em um número reduzido em comparação com as demais. Esta discrepância na frequência pode ser explicada devido a tais práticas estarem comumente ligadas a um investimento maior do que as práticas ligadas às pessoas ou aos processos. Verifica-se que antes de um a cometimento na direção das práticas de tecnologia, a organização tende a receber um retorno maior por capital investido em outras práticas ou ainda aprimorando as que já desempenha.

No entanto, uma das práticas tecnológicas foi constantemente citada como presente na organização, a utilização de ferramentas de colaboração virtuais, ainda que restrita a um único aplicativo de celular para conversas imediatas entre colaboradores, essa prática foi descrita na seguinte forma:

“Utilizamos para trocar informações, mas para compartilhar conhecimento não. São mais utilizadas como comunicação entre departamentos, entre as pessoas, mas só isso, como um telefone melhorado, com registros.”

Cabe a organização verificar a viabilidade da utilização destes meios eletrônicos para a troca de conhecimentos ao invés de apenas informações, ou seja, a inclusão de contextos, experiências (NORTH, 2010).

5.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO

As análises feitas com base nos dados apresentam as características da aprendizagem organizacional dentro da organização estudada, esta aprendizagem se encontra presente em todos os níveis (individual, grupo e organizacional), com uma maior intensidade no nível da organização. Sendo isto resultado da concordância dos participantes com relação a estratégia e estrutura da organização. Os sistemas de informação utilizados pela organização se mostraram valorizados, tanto no armazenamento dos conhecimentos gerados pela organização quanto para a implementação de renovações estratégicas.

Quanto aos fluxos de aprendizagem identificados, constatou-se que o *feed-forward* apresentou maior expressividade que o *feed-back*, demonstrando que a aprendizagem dos indivíduos e dos grupos influencia com maior intensidade as da organização do que o contrário. Esta análise permite afirmar que os conhecimentos gerados pelos indivíduos são mais prováveis de serem difundidos para a organização e se tornarem novos padrões do que os conhecimentos que já estão disponíveis na organização serem utilizados para apoiar as decisões dos indivíduos e grupos.

O processo de institucionalização diretamente associado à aprendizagem no nível organizacional, foi o processo com menor quantidade de tipos de barreiras e menor quantidade em frequência destas barreiras resultando no maior grau de aprendizagem a nível organizacional. Identificou-se também barreiras em todos os processos de aprendizagem, com a intuição como o processo com mais incidências, tanto na quantidade de tipos como em ocorrências.

Nota-se uma mudança nas categorias das barreiras aos processos de aprendizagem de acordo com a mudança nos níveis. Nos processos de intuição e interpretação, as barreiras das categorias pessoal e estrutural-organizacional são predominantes. Enquanto que nos processos de integração e institucionalização as barreiras com maior incidência são de categorias estrutural-organizacional e socioambiental.

Salienta-se, contudo, que o processo de institucionalização possui exclusivamente barreiras relativas à organização e ao ambiente. Esta mudança nas categorias conforme a aprendizagem evolui em seus processos pode ser observada na Tabela 12.

Tabela 12 - Categorias das Barreiras

Processos de Aprendizagem	Barreiras Pessoais	Barreiras Estrutural-Organizacionais	Barreiras Socioambientais
Intuição	4	5	1
Interpretação	4	3	0
Integração	2	3	2
Institucionalização	0	3	2

Fonte: Autoria própria (2019).

Esta tendência de diminuição nas barreiras pessoais e incremento nas barreiras socioambientais com o avançar do fluxo dentro dos processos era esperada, uma vez que os próprios processos de aprendizagem possuem essas características. O processo de intuição com seu aspecto mais particular e pessoal, é mais afetado por inibições e temores, oriundos do próprio indivíduo do que de barreiras provenientes do ambiente. Seguindo essa mesma tendência, mas em oposição no aspecto, o processo de institucionalização tem suas barreiras encontradas no campo da organização e do ambiente, onde a dificuldade da aprendizagem fica por conta de situações provenientes de escolhas da organização.

Em relação às práticas de gestão do conhecimento, constatou-se a realização de diversas delas. Suas ocorrências não foram observadas em toda a organização, o que indica que são práticas exclusivas de alguns departamentos. A quantidade das ocorrências também revela uma baixa frequência de realização.

Nota-se que parte das práticas desempenhadas dentro da organização estão ligadas a explicitação do conhecimento, ilustradas pelas lições aprendidas e pelo banco de competências individuais. Esta maior presença de práticas que levam à criação de conhecimento explícito vai ao encontro com os outros achados apresentados na pesquisa, pois estas práticas geradoras de conhecimentos explícitos estão ligadas ao processo de institucionalização da aprendizagem, onde por sua vez a presença de barreiras teve seu menor número.

Com a percepção de que nos processos de aprendizagem onde as práticas de gestão do conhecimento eram mais frequentes, as barreiras encontradas são em menor frequência. Identifica-se como recomendável para a organização a realização de práticas relacionadas ao

processo de intuição, o processo com maior quantidade de barreiras, práticas estas ligadas a socialização, onde o conhecimento produzido é de caráter tácito, utilizando o conhecimento também tácito disponível nos indivíduos.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta as discussões provenientes das análises dos dados sob a luz da literatura, com o intuito de realizar relações entre as práticas de gestão do conhecimento observadas na organização, as características do conhecimento inerente a elas, em quais processos do conhecimento e dos processos da aprendizagem organizacional onde estas possuem uma maior representatividade.

Sequencialmente exibe-se um apanhado das práticas de GC constatadas e as formas de interação com as barreiras à aprendizagem organizacional, divididas em seus quatro processos.

6.1 RELAÇÕES DAS PRÁTICAS DE GC E OUTROS ASPECTOS DO CONHECIMENTO

Com o intuito de associar as práticas de GC com as barreiras aos processos de aprendizagem organizacional, fez-se inicialmente uma associação destas mesmas práticas com tipos de conhecimentos utilizados (tácito ou explícito), em qual processo de conversão do conhecimento estas práticas normalmente se encontram presentes, em quais processos do conhecimento elas aparecem com maior frequência e por último suas associações com os processos da aprendizagem organizacional.

Estas relações estabelecidas entre práticas, conversão e processos é resultado da combinação dos trabalhos da APO (2010), Rossato (2017) e Fraga (2019), bem como da análise das entrevistas, questionários e observações da presente pesquisa. As práticas de gestão do conhecimento foram articuladas para formar os Quadros 13, 14, 15 e 16 onde são apresentadas suas relações em cada processo de aprendizagem que poderá se beneficiar com sua ocorrência.

Quadro 13 - Articulação das Práticas de GC à Intuição

Prática de GC	Fase da Conversão do Conhecimento*	Processos do Conhecimento
<i>Brainstorming</i> (Tempestade de Ideias)	Externalização	Identificação Criação
<i>After Action Review</i> (Lições Aprendidas)	Externalização	Criação Armazenamento Compartilhamento
<i>Knowledge Café</i> (Café do Conhecimento)	Socialização	Identificação Criação Compartilhamento Utilização
<i>Benchmarking</i> (Busca de Melhores Práticas)	Combinação	Identificação e Utilização
<i>Job Rotation</i> (Rodízio de Funções)	Internalização	Compartilhamento
<i>Job Backup</i> (Backup de Funções)	Internalização	Compartilhamento
<i>Trainings</i> (Treinamentos)	Internalização	Criação Compartilhamento
<i>Fairs/Congresses</i> (Visitas a feiras e congressos)	Combinação	Identificação

* As práticas de gestão do conhecimento podem envolver mais de um processo de conversão do conhecimento durante sua realização, a conversão destacada é aquela que apresenta maior intensidade durante a prática.

Fonte: Autoria própria (2019).

As práticas de GC que possuem uma maior influência positiva na mitigação das barreiras ao processo de intuição são aquelas que envolvem reconhecimento de padrões, percepção de similaridades e diferenças. Aonde o resultado da prática contribui com um sentido inexplicável do possível, do que pode ser feito (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

Observou-se na organização a realização de algumas destas práticas, como:

***Brainstorming* (Tempestade de Ideias)** – A prática de *brainstorming* está associada ao modo de conversão do conhecimento da externalização, uma vez que o conhecimento produzido por esta prática é resultado da interação entre indivíduos, cada um com seus próprios conhecimentos tácitos, e o produto é um novo conhecimento de caráter explícito. Esta prática é

comumente aplicada nos processos de identificação e criação de conhecimento, retratando uma potencial necessidade de conhecimento na organização ou com a sugestão de um novo conhecimento desenvolvido. Devido aos seus traços inconscientes e participativos, esta prática influencia as barreiras encontradas nos processos de **intuição, interpretação e integração** da aprendizagem organizacional.

After Action Review (Lições Aprendidas) – As lições aprendidas envolvem a externalização dos conhecimentos adquiridos durante os projetos/rotinas da organização, cabendo aos colaboradores tornar seus conhecimentos tácitos em explícitos na forma de registros ou relatos para que o grupo possa fazer posterior uso. Os processos que estão alinhados com esta prática são a criação de conhecimentos, bem como o armazenamento e o compartilhamento destes conhecimentos explicitados. Relacionada aos 4Is, esta prática influencia nos processos de **intuição, interpretação e institucionalização**, passando pelo *insight* dos colaboradores para o desenvolvimento de novas soluções, a forma com que eles interpretam essas soluções e por fim como estas soluções tornam-se parte da organização.

Knowledge Café (Café do Conhecimento) – A prática do café do conhecimento costuma se desenvolver em ambientes propícios para a própria socialização. Por se tratar de uma prática com regras pouco restritivas, diversos processos do conhecimento podem ser observados em seu desenrolar, desde a identificação de potenciais conhecimentos ou de lacunas de conhecimentos dentro da organização, até a forma mais eficiente que estes conhecimentos podem ser utilizados. Os processos de **intuição, interpretação e integração** são os mais representados no que diz respeito a AO.

Benchmarking (Busca de Melhores Práticas) – Prática associada à busca sistemática das melhores práticas em ambientes internos e externos à organização. Envolve a combinação dos conhecimentos explícitos. Ainda que normalmente associada ao comparativo entre concorrentes no mercado externo, esta prática não se limita a este ambiente, podendo ser realizada também internamente, entre departamentos. O aprendizado organizacional relacionado a essa prática é de caráter **intuitivo** ao gerar novas ideias e **interpretativo** na forma de como esses conhecimentos são compreendidos.

Job Rotation (Rodízio de Funções) e Job Backup (Backup de Funções) – A proximidade entre estas duas práticas permite uma análise conjunta. Ambas estão ligadas ao método de conversão da internalização do conhecimento, gerando um conhecimento tácito nos colaboradores que realizam essas práticas, com o objetivo do compartilhamento do conhecimento sobre as funções realizadas. Estas práticas estão por sua vez ligadas às barreiras encontradas nos processos de **intuição e interpretação**.

Trainings (Treinamentos) – A realização de treinamentos oferecidos pela organização também compreende a internalização dos conhecimentos disponíveis, com foco na criação e compartilhamento. Os processos da aprendizagem organizacional vinculados a esta prática são os **intuitivos** e **interpretativos**.

Fairs/Congresses (Visitas a feiras e congressos) – As visitas a feiras e congressos por parte dos colaboradores da organização estão associadas a identificação de novos conhecimentos disponíveis, e ligadas com os processos de **intuição** e **interpretação**.

Quadro 14 - Articulação das Práticas de GC à Interpretação

Prática de GC	Fase da Conversão do Conhecimento*	Processos do Conhecimento
<i>Brainstorming</i> (Tempestade de Ideias)	Externalização	Identificação Criação
<i>After Action Review</i> (Lições Aprendidas)	Externalização	Criação Armazenamento Compartilhamento
<i>Communities of Practice</i> (Comunidades de Prática)	Socialização	Criação Armazenamento Compartilhamento Utilização
<i>Storytelling</i> (Narrativas)	Socialização	Compartilhamento
<i>Knowledge Café</i> (Café do Conhecimento)	Socialização	Identificação Criação Compartilhamento Utilização
<i>Coaching/Mentoring</i> (Conselheiro/Mentor)	Socialização	Identificação Compartilhamento Utilização
<i>Master/Trainee</i> (Mestre/Aprendiz)	Socialização	Identificação Compartilhamento Utilização
<i>Taxonomy</i> (Taxonomia)	Combinação	Identificação Armazenamento Utilização
<i>Job Rotation</i> (Rodízio de Funções)	Internalização	Compartilhamento

Prática de GC	Fase da Conversão do Conhecimento*	Processos do Conhecimento
<i>Job Backup</i> (Backup de Funções)	Internalização	Compartilhamento
<i>Trainings</i> (Treinamentos)	Internalização	Criação Compartilhamento
<i>Fairs/Congresses</i> (Visitas a feiras e congressos)	Combinação	Identificação

* As práticas de gestão do conhecimento podem envolver mais de um processo de conversão do conhecimento durante sua realização, a conversão destacada é aquela que apresenta maior intensidade durante a prática.

Fonte: Autoria própria (2019).

As práticas relacionadas à melhoria do processo de interpretação são comumente atividades sociais com intuítos de criar e refinar a linguagem comum dentro da organização, esclarecer imagens e criar significados e entendimentos compartilhados. Nestas práticas busca-se a redução da equivocidade, e o acordo de cursos de ação comuns (DAFT; WEICK, 1984, CROSSAN, LANE, WHITE, 1999).

Dentro da organização foram relatadas, além das práticas já expostas (**tempestade de ideias, lições aprendidas, café do conhecimento, rodízio de funções, backup de funções, treinamentos e visitas a feiras e congressos**) como influenciadoras no processo de intuição a ocorrência das seguintes práticas:

Communities of Practice (Comunidades de Prática) – A formação de comunidades de prática evidencia o caráter de socialização, com a expansão do conhecimento tácito dos participantes. Esta prática se desenvolve por praticamente todos os processos de conhecimento, servindo como um meio para se efetuar desde a criação de conhecimentos até sua distribuição. No que tange aos processos de AO, as CoPs agem mais nos processos de **interpretação e integração**, onde a troca de informações e conhecimentos dentro dos grupos é realizada com maior intensidade.

Storytelling (Narrativas) – As narrativas desempenhadas pelos colaboradores também são associadas a socialização. Quando contadas de forma cativante, as narrativas proporcionam para seus espectadores tanto a reconstrução de um rico contexto quanto os meios adotados para a solução de problemas passados. Fornecendo aos demais ferramentas para a sua prevenção, ou mesmo resolução, caso voltem a ocorrer. Esta prática trabalha com os processos

de **interpretação e integração**, variando a forma com que cada espectador percebe a história contada e une o grupo por meio destas diferentes interpretações.

Coaching/Mentoring (Conselheiro/Mentor) e Master/Trainee (Mestre/Aprendiz) – Ambas as práticas envolvem um estreitamento de relações entre dois colaboradores, com o objetivo de compartilhamento do conhecimento tácito, e em assim como outras práticas que envolvem esta socialização os processos de AO envolvidos são a **interpretação e a integração**.

Taxonomy (Taxonomia) – A estruturação dos conhecimentos organizacionais por intermédio da combinação dos conhecimentos explícitos resultando em novos conhecimentos explícitos define essa prática. Os processos de identificação e armazenamento são inerentes a essa atividade, tendo a utilização como uma consequência da sua aplicação. Para a aprendizagem organizacional os processos de **interpretação e institucionalização** são os mais envolvidos.

Quadro 15 - Articulação das Práticas de GC à Integração

Prática de GC	Fase da Conversão do Conhecimento*	Processos do Conhecimento
<i>Brainstorming</i> (Tempestade de Ideias)	Externalização	Identificação Criação
<i>Communities of Practice</i> (Comunidades de Prática)	Socialização	Criação Armazenamento Compartilhamento Utilização
<i>Storytelling</i> (Narrativas)	Socialização	Compartilhamento
<i>Knowledge Café</i> (Café do Conhecimento)	Socialização	Identificação Criação Compartilhamento Utilização
<i>Coaching/Mentoring</i> (Conselheiro/Mentor)	Socialização	Identificação Compartilhamento Utilização
<i>Master/Trainee</i> (Mestre/Aprendiz)	Socialização	Identificação Compartilhamento Utilização

Prática de GC	Fase da Conversão do Conhecimento*	Processos do Conhecimento
<i>Collaborative Virtual Workspaces</i> (Ferramentas de Colaboração Virtuais)	Combinação	Identificação Criação Armazenamento Compartilhamento Utilização

* As práticas de gestão do conhecimento podem envolver mais de um processo de conversão do conhecimento durante sua realização, a conversão destacada é aquela que apresenta maior intensidade durante a prática.

Fonte: Autoria própria (2019).

As práticas apresentadas na literatura como produtivas para a mitigação das barreiras ao processo de integração são práticas que visam um entendimento compartilhado pelos grupos, com foco em conversações contínuas.

Somando-se às práticas previamente descritas (**tempestade de ideias, comunidades de prática, narrativas, café do conhecimento, conselheiro/mentor e mestre/aprendiz**), houve ocorrência da seguinte:

***Collaborative Virtual Workspaces* (Ferramentas de Colaboração Virtuais)** – A utilização de ferramentas de colaboração virtuais permeia os processos do conhecimento, e abrange os processos de **integração e institucionalização** da AO.

Quadro 16 - Articulação as Práticas de GC à Institucionalização

Prática de GC	Fase da Conversão do Conhecimento*	Processos do Conhecimento
<i>After Action Review</i> (Lições Aprendidas)	Externalização	Criação Armazenamento Compartilhamento
<i>Expert Locator</i> (Banco de Competências Individuais)	Externalização	Armazenamento Utilização
<i>Taxonomy</i> (Taxonomia)	Combinação	Identificação Armazenamento Utilização
<i>Collaborative Virtual Workspaces</i> (Ferramentas de Colaboração Virtuais)	Combinação	Identificação Criação Armazenamento Compartilhamento Utilização

* As práticas de gestão do conhecimento podem envolver mais de um processo de conversão do conhecimento durante sua realização, a conversão destacada é aquela que apresenta maior intensidade durante a prática.

Fonte: Autoria própria (2019).

No processo de institucionalização, as práticas articuladoras objetivam gerenciar a tensão entre a aprendizagem institucionalizada incorporada no passado e a nova aprendizagem, proveniente dos processos de intuição, interpretação e integração.

Dentro da organização, além das práticas previamente mencionadas (**lições aprendidas, taxonomias e ferramentas de colaboração virtuais**), foi constatada a ocorrência da seguinte:

Expert Locator (Banco de Competências Individuais) – O banco de competências individuais ou matriz de competências é uma prática/produto da externalização dos conhecimentos tácitos dos colaboradores, tornando explícito os conhecimentos ausentes na organização, os disponíveis, onde encontrá-los, se estão em estado de abundância ou escassez, entre outras informações relevantes. Esta prática é ligada ao armazenamento dos conhecimentos da organização e a forma de sua utilização, apresenta uma influência na forma com que a **institucionalização** dos conhecimentos ocorre.

As práticas de gestão do conhecimento, por meio de suas interações com os processos do conhecimento são consideradas como componentes chave para a aprendizagem organizacional (LEVITT; MARCH, 1988; MARCH, 1991; ARGOTE, 1999). Rossato (2017) complementa esta afirmação propondo que quanto mais consolidadas estiverem as práticas de gestão do conhecimento nas organizações menores serão as ocorrências de barreiras aos processos de aprendizagem organizacional, e conseqüentemente mais eficaz será a aprendizagem organizacional.

Após constatados os benefícios por meio da literatura e das entrevistas realizadas, torna-se então evidente a importância da realização de tais práticas como forma de suportar as organizações na busca da eliminação das barreiras à aprendizagem e por conseguinte a ampliação da base de conhecimento disponível para estas organizações. Este aumento na base de conhecimento alinha-se com a busca pela vantagem competitiva, algo que neste mercado contemporâneo acirrado deixou de ser um diferencial e tornou-se uma premissa para que as organizações continuem atuando.

6.2 BARREIRAS À APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

De posse do conhecimento sobre quais práticas de GC influenciam cada processo da aprendizagem organizacional, torna-se possível relacionar as barreiras aos processos de aprendizagem às práticas de GC que podem facilitar suas mitigações.

Firma-se então uma proposta de práticas de GC que se encontram relacionadas às barreiras existentes na organização estudada com o intuito de minimizá-las. As práticas de GC sugeridas visam atender às necessidades constatadas em campo na organização estudada. Para um refinamento na seleção das práticas, após o reconhecimento dos processos de aprendizagem, foram identificados os tipos de conhecimentos influenciados pelas barreiras e propostas práticas que apresentam maior intensidade na conversão do conhecimento constatado.

Ressalta-se, porém, que as práticas propostas nesta pesquisa são resultados de pesquisas na literatura e observações realizadas na organização alvo, estas sugestões são feitas de forma preliminar, e necessitam de uma supervisão em suas realizações e constante acompanhamento tanto de suas execuções como de seus resultados.

Com o intuito de ser assertivo na proposta das práticas, foram levantadas práticas de GC apenas para as barreiras com maiores ocorrências dentro da organização, indicando que a barreira se faz presente por grande parte da organização ou possui um impacto tão significativo

que é reconhecida pela maioria dos diretores e gerentes. Essa redução do número de práticas permitirá que a organização possa atuar de forma efetiva, com foco direcionado às práticas que terão maior impacto.

6.2.1 Práticas mitigadoras das barreiras ao processo de intuição

O número de barreiras dentro do processo de intuição foi o maior dentro dos quatro processos, sendo elas: **falta de *know-how* sobre análise sistemática de falhas, medo de desvantagens, falta de objetivos claros e mensuráveis e *feedback* de desempenho, descrição de funções limitadas e alta divisão do trabalho e ambientes de trabalhos complexos, dinâmicos e competitivos.**

Pelas características das barreiras notou-se que situações se originam devido à inibição dos colaboradores. As práticas relacionadas buscam mitigar essas barreiras. Estas barreiras são apresentadas no Quadro 17 e discutidas após.

Quadro 17 - Práticas mitigadoras às barreiras no processo de intuição

Categoria	Barreiras Existentes	Práticas Recomendadas
Pessoal	Falta de <i>know-how</i> sobre análise sistemática de falhas Medo de desvantagens	Café do Conhecimento
Estrutural- Organizacional	Falta de objetivos claros e mensuráveis e <i>feedback</i> de desempenho Descrição de funções limitadas e alta divisão do trabalho	Treinamentos
Socioambiental	Ambientes de trabalhos complexos, dinâmicos e competitivos	Busca de Melhores Práticas

Fonte: Autoria própria (2019).

As barreiras **falta de *know-how* sobre análise sistemática de falhas e medo de desvantagens** são caracterizadas como barreiras pessoais o que por sua vez indicam uma interferência no *insight* dos colaboradores devido ao receio de erros ou mesmo da falta de conhecimentos. Entre as práticas mitigadoras de barreiras para o processo de intuição, uma que possui o intuito de atuar nas barreiras sociais, a realização de **Cafés do Conhecimento**, aparece como a mais apropriada, uma vez que esta prática atua com a criação de conhecimentos tácitos

por intermédio de outros conhecimentos tácitos já presentes nos colaboradores e não é realizada de forma abrangente pela organização. Esta prática agirá como catalisadora da difusão dos conhecimentos tácitos e atuará na redução da inibição por parte dos colaboradores.

Para as barreiras referentes a **falta de objetivos claros e mensuráveis e feedback de desempenho e descrições limitadas e alta divisão do trabalho**, na categoria de barreiras estrutural-organizacionais, buscou-se práticas que atuem na internalização do conhecimento, tornando o conhecimento explícito disponível dentro da organização em conhecimentos tácitos no nível do indivíduo. Dentro deste contexto, as práticas de treinamentos, rodízio e backup de funções são as mais pertinentes. Porém como a organização já apresenta realização de rodízio e backups de função pela maioria de departamentos e ainda assim as barreiras à aprendizagem persistem neste processo, indica-se a realização de **treinamentos** para que os colaboradores tornem-se cientes dos objetivos de suas atividades e de seus departamentos, bem como para a diminuição da alta divisão do trabalho.

Por fim, para a barreira **ambientes de trabalhos complexos, dinâmicos e competitivos**, a prática recomendada para suportar a atenuação desta barreira é a **busca de melhores práticas**. A verificação das formas que outros departamentos acharam para tornar o ambiente menos competitivo, ou ações que um concorrente no mesmo setor está realizando para diminuir a complexidade de sua produção pode servir como um guia para a busca da eliminação desta barreira dentro da organização. A organização estudada apresentou informações de que já praticavam esta busca, porém esta era quase que exclusivamente responsabilidade do departamento comercial, e com fins puramente comparativos em termos de valores e prazos praticados por concorrentes. Cabe à organização expandir esta prática para os demais departamentos e averiguar outras informações além das mercantis.

6.2.2 Práticas mitigadoras das barreiras ao processo de interpretação

Ainda que no processo de interpretação o número de barreiras identificadas seja menor do que no anterior, sua erradicação ou mitigação não deve ser tratada como menos importante, uma vez que para a aprendizagem permear toda a organização os processos precisam estar ocorrendo com a mínima interferência.

As barreiras identificadas neste processo e as práticas recomendadas para suas mitigações são ilustradas no Quadro 18 com suas discussões em seguida.

Quadro 18 - Práticas mitigadoras às barreiras no processo de interpretação

Categoria	Barreiras Existentes	Práticas Recomendadas
Pessoal	Relação conflituosa entre inovador e grupo	Conselheiro/Mentor
Estrutural- Organizacional	Alta carga de trabalho e contexto de linha de frente	Treinamentos

Fonte: Autoria própria (2019).

Na categoria de barreira pessoal, a **relação conflituosa entre inovador e grupo** foi constatada de forma frequente. A relação entre colaboradores é por natureza uma atividade social, e dentro do ambiente de trabalho uma relação não harmônica traz prejuízos para a aprendizagem organizacional. Para atuar na socialização recomenda-se a utilização da prática **conselheiro/mentor**, que fará a transferência de conhecimentos tácitos entre o colaborador com mais experiência e o colaborador com necessidade de aprendizado. Esta aproximação como conselheiro busca diminuir os conflitos, promover o diálogo e interações entre colaboradores. Esta prática já é realizada pela organização, porém com um alcance limitado a poucos departamentos, cabe à organização difundir esta aproximação de conselheiros/mentores com colaboradores por um maior número de departamentos.

A barreira **alta carga de trabalho e contexto de linha de frente** também foi identificada com alta frequência dentro da organização, por se tratar de uma barreira na categoria estrutural-organizacional, quando no processo de interpretação indica um bloqueio na internalização dos conhecimentos devido às condições do ambiente de trabalho. Com o intuito de mitigar essa barreira sugere-se a realização de **treinamentos**, esta prática permite a conversão dos conhecimentos explícitos na organização para conhecimentos tácitos de cada indivíduo. Resultando que as cargas de trabalho possam ser distribuídas com menor restrição, associadas ao conhecimento dos colaboradores. Esta flexibilidade na distribuição da carga de trabalho permite à organização mitigar as variações nas demandas produtivas.

6.2.3 Práticas mitigadoras das barreiras ao processo de integração

As barreiras no processo de integração se concentram no âmbito do grupo, abrangendo as relações dentro do grupo e entre grupos, suas motivações e seus propósitos. As barreiras para este processo detectadas na organização foram: **falta de apoio por parte da alta gerência, rotinas defensivas de outros departamentos, comunicação inadequada entre equipes/unidades e o tempo decorrido entre a ação organizacional e resposta ambiental.**

As práticas recomendadas para a mitigação das barreiras constam no Quadro 19, seguidas de suas análises.

Quadro 19 - Práticas mitigadoras às barreiras no processo de integração

Categoria	Barreiras Existentes	Práticas Recomendadas
Pessoal	Falta de apoio por parte da alta gerência	Café do Conhecimento
Estrutural- Organizacional	Rotinas defensivas de outros departamentos Comunicação inadequada entre equipes/unidades	Narrativas
Socioambiental	Tempo decorrido entre a ação organizacional e resposta ambiental	Ferramentas de Colaboração Virtuais

Fonte: Autoria própria (2019).

A barreira **falta de apoio por parte da alta gerência**, na categoria de barreira pessoal, aponta para um distanciamento entre os colaboradores e seus gestores. Esta barreira pode ser mitigada por ações que aproximem os colaboradores, em especial dos diferentes níveis hierárquicos da organização. A prática do **Café do Conhecimento** incentiva a socialização, permite a troca de experiências e possibilita a percepção pelos gestores da necessidade de propiciar um apoio maior a seus colaboradores.

As barreiras da categoria estrutural-organizacional, neste processo identificadas como **rotinas defensivas de outros departamentos** e a **comunicação inadequada entre equipes/unidades** exemplificam a interferência na integração dentro da organização. São barreiras criadas pela presença de “silos departamentais”, onde os colaboradores tendem a enxergar apenas as atividades dentro do seu próprio grupo, trabalhando de forma isolada do restante da organização. Estes “silos” interferem na comunicação e na cooperação entre os grupos, o que por sua vez interfere no sucesso dos objetivos organizacionais. Recomenda-se a formalização de **narrativas** como prática para reduzir o impacto destes “silos” e promover uma comunicação mais fluída entre os grupos.

A categoria socioambiental, apresenta apenas o **tempo decorrido entre a ação organizacional e resposta ambiental** como barreira identificada. Sua presença demonstra uma ineficiência no fluxo do conhecimento dentro da organização, onde o conhecimento explicitado não foi adequadamente armazenado ou é de difícil acesso pelos colaboradores. Com o intuito de agir sobre esse conhecimento explícito indica-se a utilização de **ferramentas de colaboração virtuais**. Esta prática atua na combinação dos conhecimentos explícitos, em

especial nos processos de armazenamento e compartilhamentos dos conhecimentos. A utilização desta prática assegurará para a organização a disponibilidade do conhecimento certo, no momento certo, para a pessoa certa.

Os colaboradores informaram que estas ferramentas virtuais estão em uso na organização, porém as análises denotam que as ferramentas são subutilizadas, com transferências apenas de informações e avisos.

6.2.4 Práticas mitigadoras das barreiras ao processo de institucionalização

Por fim, as barreiras constatadas no processo de institucionalização estão ligadas à padronização dos procedimentos, ao armazenamento do conhecimento organizacional e à sua disponibilidade para rápido acesso.

As barreiras mais frequentes foram: a **falta de tempo e recursos**, as **rápidas trocas de tecnologia** e as **dificuldades técnicas e estruturais de armazenamento de conhecimento**. As práticas mitigadoras às barreiras no processo de institucionalização estão disponibilizadas no Quadro 20 com suas discussões a seguir.

Quadro 20 - Práticas mitigadoras às barreiras no processo de institucionalização

Categoria	Barreiras Existentes	Práticas Recomendadas
Estrutural-	Falta de tempo e recursos	Banco de Competências
Organizacional	Rápidas trocas de tecnologia	Individuais
Socioambiental	Dificuldades técnicas e estruturais de armazenamento de conhecimento	Ferramentas de Colaboração Virtuais

Fonte: Autoria própria (2019).

As barreiras de **falta de tempo e recursos** e **rápidas trocas de tecnologia** identificadas como estrutural-organizacionais, salientam a dificuldade da organização na alocação de recursos tanto humanos quanto materiais. Esta dificuldade é resultado da ausência de um mapa de competências da organização. Com o intuito de facilitar a identificação dos colaboradores detentores do conhecimento propõe-se a utilização de um **banco de competências individuais**. Este banco é produto da explicitação dos conhecimentos individuais, que traz à organização a agilidade necessária para identificar o recurso humano necessário e disponível e realizar sua alocação, no menor tempo. Este ganho de tempo é essencial para a organização mitigar as rápidas trocas de tecnologia.

Comentou-se por parte dos colaboradores que um banco de competências individuais já está implementado na organização, contudo o acesso a esse banco é restrito ao departamento de recursos humanos e sua atualização acontece apenas na admissão do colaborador. Se este for o caso, a proposta torna-se a atualização periódica e utilização deste banco de competências por toda a organização.

Na categoria socioambiental, a barreira **dificuldades técnicas e estruturais de armazenamento de conhecimento** indica uma necessidade de estruturar o processo de armazenamento do conhecimento na organização. A combinação de conhecimentos explícitos aparece como uma constante no processo de institucionalização. Atualmente a organização conta com ERPs, planilhas, folhas de processos entre outras formas de armazenamento. Porém observou-se que a utilização concomitante de múltiplos ERPs que não trocavam informações entre si geravam *gaps* de informações que resultavam em perda de conhecimentos organizacionais. Propõe-se uma utilização eficaz das ferramentas de colaboração virtuais, com um ERP unificado, ou outra ferramenta que permita aos colaboradores trabalharem integrados ainda que não necessariamente próximos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as considerações finais da presente pesquisa, as principais contribuições para a academia, sociedade, bem como para a organização que disponibilizou os meios para que este estudo pudesse ser realizado, e também, recomendações para pesquisas futuras.

7.1 CONSIDERAÇÕES DA PESQUISA

O presente estudo teve como objetivo estabelecer as relações entre barreiras à aprendizagem organizacional e as práticas de gestão do conhecimento em uma organização de base industrial tecnológica.

O estudo se mostrou relevante quando analisado o aspecto mercadológico do estado de Santa Catarina, onde organizações com base em tecnologias da informação e da comunicação se mostraram com dificuldades para permanecerem no mercado. As organizações buscam formas de incrementar seus desempenhos com o mínimo de investimento financeiro possível, alcançando o resultado esperado por seus investidores. As organizações buscam ampliar o compartilhamento, uso e consequente aprendizado inter e intra-organizacional para transpor a atual e futuras crises.

Sob essa perspectiva, a pesquisa alcançou o primeiro objetivo específico, **verificar como (e se) a aprendizagem organizacional acontece na organização**. Identificou-se a presença da aprendizagem organizacional na organização estudada, em todos os níveis e fluxos propostos por Crossan, Lane e White (1999), ainda que percebida de forma desigual pelos colaboradores.

Por meio da análise dessa aprendizagem, notou-se uma discrepância de percepção entre o corpo de diretores e o gerencial sobre o processo de aprendizagem na organização. Notou-se também, uma diferença de intensidade de como esse processo ocorre entre os departamentos.

O segundo objetivo específico, **identificar as barreiras à aprendizagem organizacional presentes**, foi alcançado mediante entrevistas realizadas na organização e a observação das atividades realizadas pelos colaboradores.

As barreiras propostas por Schilling e Kluge (2009) foram abordadas no instrumento de coleta de dados e por meio da análise das respostas dos entrevistados e observação da

dinâmica organizacional identificou-se quais barreiras à aprendizagem organizacional apresentaram ocorrências.

O terceiro objetivo específico, **identificar as práticas de gestão do conhecimento realizadas pela organização**, de forma similar ao segundo, foi realizado por intermédio de um comparativo entre uma relação de práticas de gestão do conhecimento reconhecidas na literatura (DALKIR, 2005; BATISTA, 2006; APO, 2010) e as contribuições dos entrevistados e observações realizadas na organização.

Práticas de gestão do conhecimento foram identificadas como realizadas pela organização, algumas em toda a organização, outras de forma pontual com ocorrência restrita a alguns departamentos. Foram identificadas práticas que ocorriam sem a denominação dada pela literatura, ou mesmo sem a noção de que tratavam-se de práticas de GC, muitas vezes inclusas num conjunto de atividades desempenhadas por um grupo de colaboradores.

O produto destes objetivos prévios possibilitou o sucesso do quarto objetivo específico, **analisar as relações entre as barreiras à aprendizagem organizacional e possíveis práticas de gestão do conhecimento junto a literatura**. Mediante o cruzamento das práticas de GC estudadas e a relação das barreiras à aprendizagem organizacional ocorrentes na organização, foi possível identificar em quais processos da aprendizagem organizacional estas práticas possuem maior influência. Consequentemente elaboraram-se quadros que divididos pelos processos de aprendizagem organizacional permitiram a análise das relações entre as barreiras à aprendizagem organizacional, as práticas de GC e os processos de conhecimento.

As abordagens teóricas em conjunto com as constatações presentes nesta pesquisa contribuem para a academia por meio de argumentações sobre os constructos expostos, trazendo relevância para a forma com que a aprendizagem organizacional ocorre na organização. Relevam-se também as barreiras associadas aos processos de aprendizagem e às práticas de gestão do conhecimento que podem auxiliar as organizações a mitigá-las.

Por fim, com o propósito de contribuir para a organização e consequentemente para a sociedade catarinense, o quinto objetivo específico, **constituir com base nas análises um conjunto de propostas destinadas a ampliar a efetividade da gestão do conhecimento**, foi cumprido. As barreiras à aprendizagem organizacional relatadas como presentes na organização, foram relacionadas com práticas de gestão do conhecimento, criando um conjunto de ações que, de acordo com a literatura, se posto em prática pela organização contribuirá com a mitigação das barreiras e com um incremento na aprendizagem organizacional.

7.2 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Com a verificação de um vasto campo para estudo das interações entre aprendizagem organizacional e práticas de gestão do conhecimento, recomenda-se que novos trabalhos sejam realizados na linha deste. O intuito de continuidade desta pesquisa pode ser alcançado por intermédio de trabalhos que façam esta busca de relações entre os constructos apresentados, ainda que difiram em seus processos metodológicos, localização geográfica ou setor de atuação da organização.

No que tange aos processos metodológicos, a realização de uma pesquisa na qual o pesquisador tome parte como observador participante, acompanhando o dia-a-dia da organização e realizando junto aos demais colaboradores as práticas de gestão do conhecimento que dizem ser realizadas pela organização trará resultados mais fidedignos, ao invés de contar com a percepção da realização de tais atividades por parte dos colaboradores.

A localização geográfica é uma importante variável que pode ser modificada com o intuito de se obter resultados para efeitos comparativos. Tais comparações podem ser realizadas com outras regiões do Brasil, ou ainda internacionalmente. Um potencial contraste da relevância dada a este constructo no Brasil e no exterior é uma oportunidade de estudo.

Finalmente em termos do setor de atuação da organização, um futuro trabalho pode ter diferentes resultados quando aplicado em organizações que atuam em diferentes setores, em especial com organizações que atuam como prestadoras de serviços em oposição ao produtor de bens estudado nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

ABDAL, A. Desenvolvimento regional no Brasil contemporâneo: para uma qualificação do debate sobre desconcentração industrial. **Novos Estudos**, v. 108 p. 106-126, 2017.

ABRAHAMSON, E.; FAIRCHILD, G. Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes. **Administrative science quarterly**, v. 44, n. 4, p. 708-740, 1999.

ANDERSSON, L.; PAN, W. Barriers to organizational learning: a case study of a change project. In: **Conference for Organizational Learning**, Knowledge and Capabilities, 2011.

APO. **Knowledge management tools and techniques manual**, 2010. Disponível em: https://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-25_IPC2007/IS-25_IPC2007_Report.pdf. Acesso em: 27 fev. 2019.

APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

APQC. **The Knowledge Management Assessment Tool: External Benchmarking Version**. Houston: The American Productivity and Quality Center, 1996.

ARGOTE, L. **Organizational learning: creating, retaining and transferring knowledge**. Boston: Kluwer Academic Publishers, 1999.

ARKSEY, H.; KNIGHT, P. **Interviewing for Social Scientists**. London: Sage, 1999.

ARYGIS, C. **Overcoming Organizational Defenses**. Boston, MA: Allyn & Bacon, 1990.

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

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

ATTEWELL, P. Technology diffusion and organizational learning: The case of business computing. **Organization Science**, v. 3, n. 1, p. 1-19, 1992.

BAITSCH, C.; ALIOTH, A. Entwicklung von Organisationen – Vom Umgang mit Widersprüchen [Development of organizations – On dealing with contradictions]. In Frei, F. and Udris, I. (eds), **Das Bild der Arbeit**. Bern, Switzerland: Huber, p. 244–257, 1990.

BARKEMA, H. G.; BELL, J. HJ; PENNINGS, J. M. Foreign entry, cultural barriers, and learning. **Strategic management journal**, v. 17, n. 2, p. 151-166, 1996.

BARSON, R.J.; FOSTER, G.; STRUCK, T.; RATCHEY, S.; PAWAR, K.; WEBER, F.; WUNRAM, M. Inter-and intra-organisational barriers to sharing knowledge in the extended supply-chain. In: **Proceedings of the eBusiness and eWork**, p. 18-20, 2000.

BATISTA, F. F. **O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das instituições federais de ensino superior (IFES)**. Brasília: IPEA, 2006.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Rio de Janeiro: IPEA, 2012.

BEEBY, M.; SIMPSON, P. Barriers, boundaries and leaks in an organization development intervention. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 19, n. 7, p. 353-361, 1998.

BEER, M.; EISENSTAT, R. A. The silent killers of strategy implementation and learning. **Sloan Management Review**, v. 41, n. 4, p. 29-40, 2000.

BEER, M.; VOELPEL, S. C.; LEIBOLD, M.; TEKIE, E. B. Strategic management as organizational learning: Developing fit and alignment through a disciplined process. **Long Range Planning**, v. 38, n. 5, p. 445-465, 2005.

BERENDS, H.; LAMMERS, I. Explaining discontinuity in organizational learning: a process analysis. **Organization Studies**, v. 31, n. 8, 2010.

BERTHOIN-ANTAL, A.; LENHARDT, U.; ROSENBROCK, R. Barriers to organizational learning. In Dierkes, M., Berthoin-Antal, A.B., Child, J. and Nonaka, I. (eds), **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**. Oxford: Oxford University Press, p. 865–885, 2003

BHATT, G. D. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. **Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 1, p. 68-75, 2001.

BLUMBERG, B.; COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Business research methods**. Maidenhead: McGraw-Hill Education, 2005.

BONTIS, N.; CROSSAN, M. M.; HULLAND, J. Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 4, 2002.

BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. **Competing on the Edge**: Strategy as Structured Chaos. S1: Harvard Business School Press, 1998.

BROWN, A. D.; STARKEY, K. Organizational identity and learning: A psychodynamic perspective. **Academy of management review**, v. 25, n. 1, p. 102-120, 2000.

BUKOWITZ, W.; WILLIAMS, R.L. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CALDEIRA, A.; GODOY, A. S. Elementos facilitadores e barreiras à aprendizagem organizacional – um estudo de caso. In: **XII Semead, Seminário em Administração**, 2009.

CALDEIRA, A.; GODOY, A. S. Barreiras e incentivos à aprendizagem organizacional: um estudo de caso. **Rege**, v. 18, n. 4, p. 513-530, 2011

CANNON, M. D.; EDMONSON, A. Confronting failure: antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. **Journal of Organizational Behavior**, v. 22, p. 161-177, 2001.

CAVALERI, S.; FEARON, D. S. **Managing in organizations that learn**. Blackwell Business, 1996.

COLLINSON, S.; WILSON, D. C. Inertia in Japanese organizations: Knowledge management routines and failure to innovate. **Organization Studies**, v. 27, n. 9, p. 1359-1387, 2006.

COOMBS, R.; HULL, R. 'Knowledge management practices' and path-dependency in innovation. **Research policy**, v. 27, n. 3, p. 239-256, 1998.

COOPEY, J. The learning organization, power, politics and ideology. **Management Learning**, v. 26, n. 2, p. 193–213, 1995.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**, v.24 n. 3, p. 522-537, 1999.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E.; DJURFELDT, L. Organizational learning: Dimensions for a theory. **The international journal of organizational analysis**, v. 3, n. 4, p. 337-360, 1995.

DAFT, R. L. **Organization theory and design**, St. Paul. MN: West Publishing Co, 1989.

DAFT, R. L.; WEICK, K, E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2 p. 284-295, 1984.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Boston: Elsevier, 2005.

DANKBAAR, B. Training issues for the European automotive industry. **Journal of European Industrial Training**, v. 20, n. 8, p.31 – 36, 1996.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DÁVILA, G. A. **Relações entre práticas de gestão do conhecimento, capacidade absorptiva e desempenho: Evidências do Sul do Brasil**. 2016. 217 f. Teses (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

DEAN JR, J. W.; BRANDES, P.; DHARWADKAR, R. Organizational cynicism. **Academy of Management review**, v. 23, n. 2, p. 341-352, 1998.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introduction: the discipline and practice of qualitative research. **The Sage handbook of qualitative research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2011.

- DIBELLA, A.; NEVIS, E.C.; GOULD, J.M. Understanding organizational learning capability. **Journal of Management Studies**, v. 33, n. 3, p. 361-379, 1996.
- DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. **Organization studies**, v. 14, n. 3, p. 375-394, 1993.
- DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- DUNCAN, R.; WEISS, A. Organizational learning: implications for organizational design. In Cummings, L.L and Staw, B.M, **Research in Organizational Behavior**, v. 1. Greenwich: JAI Press, p. 75-123, 1979.
- EASTERBY-SMITH, M. Disciplines of organizational learning: contributions and critiques. **Human relations**, v. 50, n. 9, p. 1085-1113, 1997.
- EDMONDSON, A.; MOINGEON, B. **When to learn how and when to learn why: Appropriate organizational learning processes as a source of competitive advantage**. 1996.
- ELKJAER, B. **Em busca de uma teoria de aprendizagem social**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- ELLIOTT, D.; SMITH, D.; MCGUINNES, M. Exploring the failure to learn: Crises and the barriers to learning. **Review of Business**, v. 21, n. 3/4, p. 17, 2000.
- FIALHO, A.P.F.; MACEDO, M.; SANTOS, N.; MITIDERI, T.C. **Gestão do conhecimento e aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial**. Florianópolis: Visual Books, 2006.
- FIELD, L. Impediments to empowerment and learning within organizations. **The Learning Organization**, v. 4, n. 4, p. 149-158, 1997.
- FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark: 2005.
- FIOL, C.; LYLES, M. Organizational learning. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.
- FLICK, U. **An introduction to qualitative research**. 3a ed. London: Sage, 2006.
- FOSS, N. J. The emerging knowledge governance approach: Challenges and characteristics. **Organization**, v. 14, n. 1, p. 29-52, 2007.
- FRAGA, B. D. **Framework de análise de conhecimentos críticos às capacidades de resiliência organizacional**. 2019. 227f. Teses (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.
- FRIEDMAN, V.J.; LIPSHITZ, R.; OVERMEER, W. Creating conditions for organizational learning. In Dierkes, M., Berthoin-Antal, A.B., Child, J. and Nonaka, I. (eds), **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**. Oxford: Oxford University Press, p. 757-774, 2003.

GAO, F.; LI, M.; CLARKE, S. Knowledge, management, and knowledge management in business operations. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 2, p. 3-17, 2008.

GARVIN, D. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, July-August, p. 78-91, 1993.

GAYATHIRI, R.; RAMAKRISHNAN, L. Quality of work life – linkage with job satisfaction and performance. **International Journal of Business and Management Invention**, v. 2, n.1, p. 01-08, 2013.

GODKIN, L.; ALLCORN, S. Institutional narcissism, arrogant organization disorder and interruptions in organizational learning. **The Learning Organization**, v. 16, n. 1, p. 40-57, 2009.

GODKIN, L.; MONTANO, C. B. Organizational learning: Philippine agrarian reform under martial law. **Organization Studies**, v. 12, n. 1, p. 029-47, 1991.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

HANFT, A. Organisationales Lernen und Macht – Über den Zusammenhang von Wissen, Lernen, Macht und Struktur [Organizational learning and power – On the relationship of knowledge, learning, power, and structure]. In Schreyögg, G. and Conrad, P. (eds), **Managementforschung 6**. Berlin, Germany: De Gruyter, p. 133–162, 1996.

HANSEN, M.T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What’s your strategy for managing knowledge? **Harvard Business Review**. March-April, p. 106-116, 1999.

HEDBERG, B.; WOLFF, R. Organizing, learning, and strategizing: from construction to discovery. **Handbook of organizational learning and knowledge**, v. 1, p. 535-556, 2003.

HEDRICK, T. E.; BICKMAN, L; ROG, D. J. **Applied research design: a practical guide**. Newbury Park, CA: Sage, 1993.

HEISIG, P. **European Guide to Good Practice in Knowledge Management: Frameworks on Knowledge Management**, 2002. Disponível em: http://www.iwp.jku.at/born/mpwfst/03/0305_km_approaches_ph7490c.pdf . Acesso em 19 mar. 2019.

HIBBERT, P.; HUXHAM, C.; SYDOW, J. LERCH, F. Barriers to process learning: authority and anomie in regional clusters. **Management Learning**, v. 41, n. 4, p. 453-471, 2010.

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

HURST, D. **Crisis and Renewal**. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

HURST, D.; RUSH, J.; WHITE, R. Top management teams and organizational renewal. **Strategic Management Journal**, v. 10, p. 87-105, 1989.

HUZZARD, T.; ÖSTERGREN, K. When norms collide: Learning under organizational hypocrisy. **British Journal of Management**, v. 13, n. S2, p. S47-S59, 2002.

IGARASHI, W. **Aprendizagem organizacional**: proposta de um modelo de avaliação. 2009. 361f. Teses (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

INKPEN, A. C.; CROSSAN, M. M. Believing is seeing. Joint ventures and organizational learning. In Russ-Eft, D., Preskill, H. and Sleezer, C., **Human Resource Development Review. Research and Implications**. Thousand Oaks, CA: Sage, p. 299–329, 1996.

KIANTO, A.; ANDREEVA, T. Knowledge management practices and results in service-oriented versus product-oriented companies. **Knowledge and Process Management**, v. 21, n. 4, p. 221-230, 2014.

KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 1. p. 37-50, 1993.

KUZNETSOV, A.; YAKAVENKA, H. Barriers to the absorption of management knowledge in Belarus. **Journal of Managerial Psychology**, v. 20, n. 7, p. 566-577, 2005.

LAWRENCE, T.B.; MAUWS, M.K.; DYCK, B.; KLEYSSEN, R.F. The politics of organizational learning: integrating power into the 4I framework. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 1, p. 180-191, 2005.

LEVITT, B.; MARCH, J. G. Organizational learning. **Annual review of sociology**, v. 14, n. 1, p. 319-338, 1988.

LI, Y.; TARAFDAR, M.; SUBBA RAO, S. Collaborative knowledge management practices: theoretical development and empirical analysis. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 32, n. 4, p. 398-422, 2012.

LONGO, R.M.J.; QUEIROZ, C.; SANTOS, P.; CAMACHO, F.; PAULINELLI, R. FEDELE, D. **Gestão do conhecimento**: a mudança de paradigmas empresariais no século XXI. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2014.

MACEDO, M.; FIALHO, A.P.F.; SANTOS, N.; MITIDERI, T.C. **Gestão do conhecimento organizacional**. Florianópolis: Editora da UFSC, 2010.

MACIEL, C.; NASCIMENTO, M. R. Fatores limitantes à aprendizagem organizacional e resistência à mudança. In: **Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, Rio de Janeiro, 2003.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. The uncertainty of the past: organizational learning under ambiguity. **European Journal of Political Research**, v. 3, p. 147–171, 1975.

- MARTIN, H.; ALAVI, S. Identifying the barriers of developing organizational learning in administrative organization. **Iranian Journal of Management Studies**, v. 1, n. 1, p. 17-38, 2007.
- MCCRACKEN, M. Towards a typology of managerial barriers to learning. **Journal of Management Development**, v. 24, n. 6, p. 559-575, 2005.
- MCELROY, M. The knowledge life cycle. In: **ICM Conference on KM, Miami, Fl.** 1999.
- MCLAUGHLIN, S.; PATON, R.A.; MACBETH, D.K. Barrier impact on organizational learning within complex organizations. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 2, p. 107-123, 2008.
- MEYER, M.; ZACK, M. The design and implementation of information products. **Sloan Management Review**. v. 37, n. 3, p. 45-59, 1996.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**, 2a ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.
- MILLER, D.; DROGE, C.; VICKERY, S. Celebrating the “essential:” the impact of performance on the functional favoritism of CEOs in two contexts. **Journal of Management**, v. 23, n. 2, p. 147-168, 1997.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.; VOYER, J. **The strategy process**: Collegiate edition. Prentice-Hall, 1995.
- MORGAN, G. **Images of Organization**. Berverly Hills, CA: Sage, 1986.
- MORRISON, E. W.; MILLIKEN, F. J. Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. **Academy of Management review**, v. 25, n. 4, p. 706-725, 2000.
- NICOLINI, D.; MEZNAR, M. The social construction of organization learning: conceptual and practical issues in the field. **Human Relations**, v. 48, n. 7, p. 727-746, 1995.
- NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge creating company**. Oxford, England: Oxford University Press, 1995.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 2ª ed. Rio de Janeiro: campus, 1997.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R. Criação do conhecimento como processos sintetizador. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- NONAKA, I.; VON KROGH, G. Perspective – tacit knowledge and knowledge conversion: controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. **Organization Science**. v. 20, n. 3, p. 635-652, 2009.

NORTH, K. **Gestão do conhecimento: um guia prático rumo a empresa inteligente**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

NORTH, K.; KUMTA, G. **Knowledge management: value creation through organizational learning**. Springer, 2018.

OLSEN, W. **Coleta de dados: debates e métodos fundamentais em pesquisa social**. Porto Alegre: Penso, 2015.

ÖRTENBLAD, A. Organizational learning: a radical perspective. **International Journal of Management Reviews**, v. 4, n. 1, p. 71-85, 2002.

PEE, L. G.; KANKANHALLI, A. A model of organisational knowledge management maturity based on people, process, and technology. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 8, n. 02, p. 79-99, 2009.

PEPULIM, M. E. H. **Diretrizes para o gerenciamento das barreiras culturais à efetivação da gestão do conhecimento nas organizações públicas**. 2017. 266f. Teses (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

POLANYI, M. **Personal knowledge: towards a post-critical philosophy**. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1958.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. New York: Doubleday, 1967.

POPPER, M.; LIPSHITZ, R. Organizational learning: Mechanisms, culture, and feasibility. **Management learning**, v. 31, n. 2, p. 181-196, 2000.

PYZDEK, T.; KELLER, P. A. **Quality Engineering Handbook**, 2nd edition, CRC Press, 2003.

RABELO, R. A. **Análise da relação entre intimidade e compartilhamento de conhecimento em grupos nos processos de desenvolvimento organizacional**. 2013. 190f. Dissertações (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

REBELO, T.; GOMES, A.D. Is organizational learning culture a good bet? An analysis of its impact on organizational profitability and customer satisfaction. **Academia Revista Latinoamericana de Administracion**, v. 30, n. 3, p. 328-343, 2017.

ROSSATO, J. **Contribuições das rotinas da gestão do conhecimento na mitigação de barreiras à aprendizagem organizacional**. 228f. Teses (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

ROTHMAN, J.; FRIEDMAN, V.J. Identity, conflict, and organizational learning. In Dierkes, M., Berthoin-Antal, A.B., Child, J. and Nonaka, I. (eds), **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Oxford: Oxford University Press**, pp. 582–597, 2003.

SANTOS, J. L. S. **Processo de aprendizagem organizacional durante a implementação do planejamento estratégico na Universidade Federal de Alagoas**. 134f. Dissertações (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**, 4a. ed. London: Prentice Hall, 2007.

SCHEIN, E. H. **Professional Education**. New York: McGraw Hill, 1974.

SCHEIN, E. H. On dialogue, culture, and organizational learning. **Organizational dynamics**, v. 22, n. 2, p. 40-51, 1993.

SCHILLING, J.; KLUGE, A. Barriers to organizational learning: an integration of theory and research. **International Journal of management Review**, 2009.

SCHIMMEL, R. MUNTSLAG, D. R. Learning barriers: a framework for the examination of structural impediments to organizational change. **Human Resource Management**, v. 48, n. 3, p. 399-416, 2009.

SCHNEIDER, B. R. The developmental state in Brazil: comparative and historical perspectives. **Revista de Economia Política**, v. 35, n. 1 p. 114-132, 2015.

SEBRAE. **Coletânea de informações socioeconômicas de Santa Catarina**, 2014.

Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SC/Anexos/Colet%C3%A2nea%20de%20informa%C3%A7%C3%B5es%20socioecon%C3%B4micas%20de%20SC.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2019.

SEBRAE. **Estudo setorial da indústria catarinense. Tecnologia da informação e comunicação**, 2013. Disponível em:

[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3269f3d0a2acc0ba4fe866fd35a93344/\\$File/5750.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3269f3d0a2acc0ba4fe866fd35a93344/$File/5750.pdf) . Acesso em: 28 jul. 2019.

SEBRAE. **Tendência conjuntural dos pequenos negócios: Novembro**, 2018. Disponível em:

http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SC/Artigos/Tendencia_Conjuntural_Ed_16.pdf. Acesso em: 27 fev. 2019.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. Best Seller: São Paulo, 1998.

SHRIVASTAVA, P. A typology of organizational learning systems. **Journal of Management Studies**, v. 20, n. 1, p. 7-28, 1983.

SILVEIRA, R. **Diretrizes para mitigar as barreiras à implementação da gestão do conhecimento nas organizações**. 2011. 221f. Teses (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

SITKIN, S. B. **Learning through failure**. In Cohen M.D. and Sprout L.S. **Organizational Learning**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1996.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Marketing orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, p. 63-74, 1995.

SMITH, D.; ELLIOT, D. Exploring the barriers to learning from crisis organizational learning and crisis. **Management Learning**, v. 38, n. 5, p. 519-538, 2007.

SNYDER, W.; CUMMINGS, T. Organizational learning disorders: conceptual model and intervention hypothesis. **Human Relations**, v. 51, n. 7, p. 873-895, 1998.

SOUZA, L. L. C. **Mecanismos de coordenação e práticas da gestão do conhecimento na rede de valor terceirizada**: estudo no setor elétrico. 2011. 245 f. Teses (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

SPENDER, J. C. **An inquiry into the nature and sources of managerial judgment**. 1989.

STAKE, R. **The art of case study research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

STARBUCK, W. H.; HEDBERG, B. L. T. How organizations learn from success and failure. M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child, I. Nonaka, eds. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**. 2001.

STEIL, A. V. **Competências e aprendizagem organizacional**: como planejar programas de capacitação para que as competências individuais auxiliem a organização a aprender. 1ª ed. Florianópolis: Instituto Stela, 2006.

STEINER, L. Organizational dilemmas as barriers to learning. **The Learning Organization**, v. 5, n. 4, p. 193-201, 1998.

STENE, E. O. An approach to a science of administration. **American Political Science Review**, v. 34, n. 6, p. 1124-1137, 1940.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada, 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SUN, P. Y.; SCOTT, J. L. An investigation of barriers to knowledge transfer. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 2, p. 75-90, 2005.

SURYANTO, T.; HASEEB, M.; HARTANI, N.H. The correlates of developing green supply chain management practices: Firms level analysis in Malaysia. **International Journal of Supply Chain Management**, v. 7, n. 5, p. 316-324, 2018.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SWIERINGA, J.; WIERDSMA, A. **Becoming a learning organization**: Beyond the learning curve. Wokingham: Addison-Wesley, 1992.

SZULANSKI, G. **Sticky knowledge**: Barriers to knowing in the firm. Sage, 2003.

TAINIO, R.; LILJA, K.; SANTALAINEN, T. J. The role of boards in facilitating or limiting learning in organizations. **Handbook of organizational learning and knowledge**, p. 428-445, 2001.

TAKAHASHI, C. Y. Oportunidades de aprendizagem em grupos: um estudo de caso em uma instituição educacional. In: **XXXII Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, Rio de Janeiro, 2008.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Criação e dialética do conhecimento, In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TEIXEIRA, E.K.; NODARI, F.; OLIVEIRA, M. Facilitadores e barreiras para o compartilhamento de conhecimento em cadeias de suprimentos. In: **SIMPOI**, 2012.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: Senac, 2000.

TSANG, E. W. Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. **Humans Relations**, v. 50, n. 1, p. 73-89, 1997.

TUCKER, A. L.; EDMONDSON, A. C.; SPEAR, S. When problem solving prevents organizational learning. **Journal of Organizational Change Management**, v. 15, n. 2, p. 122-137, 2002.

VALENTIN, S. M. F. A. **Aprendizagem como estoques e fluxos de conhecimento em organizações que integram redes de informação e conhecimento científico em saúde**. Dissertação. São Paulo: Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie. 131f, 2010.

VAN DE VEN, A. H.; POLLEY, D. Learning while innovating. **Organization Science**, v. 3, n. 1, p. 92-116, 1992.

VEIGA, C. **A influência das práticas da gestão do conhecimento na fase de pré-desenvolvimento de produto**: estudo de caso em uma empresa “classe mundial” do setor odontomédico. 2008. 87f. Dissertações (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

VERA, D.; CROSSAN, M. Organizational learning and knowledge management: toward an integrative framework. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. Malden: Blackwell, p.1-15, 2005.

VINCE, R.; SALEEM, T. The impact of caution and blame on organizational learning. **Management Learning**, v. 35, n. 2, p. 133-154, 2004.

VIRANY, B.; TUSHMAN, M. L.; ROMANELLI, E. Executive succession and organization outcomes in turbulent environments: An organization learning approach. **Organization Science**, v. 3, n. 1, p. 72-91, 1992.

WALSH, J. P.; UNGSON, G. R. Organizational memory. **Academy of management review**, v. 16, n. 1, p. 57-91, 1991.

WANOUS, J. P.; REICHERS, A. E.; AUSTIN, J. T. Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates. **Group & Organization Management**, v. 25, n. 2, p. 132-153, 2000.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. Sage, 1995.

WIIG, K. M. **Knowledge management foundations: thinking about thinking – how people and organizations represent, create and use knowledge**. Arlington: Schema Press, 1993.

WIIG, K.M. Knowledge management: an introduction and perspective. **Journal of Knowledge Management**, v.1, n.1, p. 6-14, 1997.

WINTER, S. G.; NELSON, R. R. An evolutionary theory of economic change. **University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship**, 1982.

WYSSUSEK, B.; SCHWARTZ, M.; KREMBERG, B. Knowledge management: a sociopragmatic approach. In: **Proceedings of the 2nd European Conference on Knowledge Management, Slovene**. p. 767-776. 2001.

YIN, R. K. **Case study research: design and method**. 4a ed. Thousand Oaks, CA; Sage, 2009.

ZANDER, U.; KOGUT, B. Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. **Organization science**, v. 6, n. 1, p. 76-92, 1995.

ZELL, D. Overcoming barriers to work innovations-lessons learned at Hewlett-Packard. **Organizational Dynamics**, v. 1, n. 30, p. 77-86, 2001.

APÊNDICE A – Termo de consentimento livre e esclarecido



Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
Núcleo de Gestão para a Sustentabilidade

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado para participar da pesquisa “**Práticas de Gestão do Conhecimento e barreiras à aprendizagem organizacional**”.

Você foi selecionado intencionalmente e sua participação não é obrigatória. A qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento.

Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com o Núcleo de Gestão para Sustentabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina.

O objetivo deste estudo é compreender as práticas de gestão do conhecimento e sua contribuição para a mitigação das barreiras ao processo de aprendizagem organizacional.

A coleta de dados será efetuada por meio de questionários e entrevistas semiestruturadas que procurarão captar o entendimento dos entrevistados sobre como ocorre o processo de aprendizagem na organização, as ocorrências das barreiras à aprendizagem organizacional e as práticas de gestão do conhecimento realizadas pela organização.

As informações obtidas durante essa pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Durante a análise dos dados, tanto os registros sonoros das entrevistas quanto os textos resultantes das transcrições serão arquivados. Apenas os pesquisadores envolvidos com o projeto terão acesso aos dados. Qualquer característica, nome ou evento que possibilite a identificação dos participantes será modificado.

Com a sua participação, você estará contribuindo para que possamos aprofundar nossos conhecimentos na condução de entrevistas em profundidade.

Você está recebendo uma cópia deste termo onde constam e-mail, telefone e endereço institucional do pesquisador. Com eles, você pode tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

Leonardo Souza Reis Figueiredo

Núcleo de Gestão para Sustentabilidade

Campus Universitário UFSC – Florianópolis/SC

E-mail: leonardosrf@hotmail.com

Fone: (48) 98433-7088

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

 Nome

 Assinatura

_____, ____/____/2018

Local

Data

APÊNDICE B – Roteiro da entrevista inicial

1. Há quanto tempo você está nesta organização?
2. Qual o cargo/função que você ocupa na organização?
3. Como você descreveria as atividades realizadas na sua função?
4. Que tipo de aprendizagem foi necessária para que você pudesse executar as atividades requeridas pela sua função?
5. Quanto tempo levou este aprendizado?
6. Como você descreve o aprendizado dos colaboradores nesta organização?
7. O que a organização faz para incentivar este aprendizado?
8. Existem ferramentas/métodos encorajados pela organização para o compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores?
9. O que mais motiva você como parte desta organização?
10. O que a organização ainda pode melhorar ou aprender?
11. Gostaria de mencionar algo que considera importante e não foi perguntado

APÊNDICE C – Instrumento de verificação da aprendizagem organizacional

DADOS DO PARTICIPANTE DA PESQUISA

Nome (opcional): _____

Maior formação: _____

Cargo que ocupa na empresa: _____

Tempo na empresa: _____

Contato (e-mail; telefone): _____

Indique o grau de concordância ou discordância que se encaixa melhor a cada situação na sua empresa. Por favor, **selecione apenas uma resposta** para cada uma das seguintes afirmações.

AI	Estoques de aprendizagem no nível individual	Compreende aspectos relacionados à competência individual, capacidade e motivação para realizar as tarefas necessárias do dia-a-dia da organização.
-----------	---	---

Os itens a seguir referem-se às suas observações sobre os indivíduos na sua organização. Selecione apenas uma resposta para cada item.

		2 = discordo em grande parte	3 = discordo em parte	4 = neutro	5 = concordo em parte	6 = concordo em grande parte	7 = concordo totalmente
AI ₁	Os indivíduos estão cientes das questões críticas que afetam seu trabalho	1	2	3	4	5	6 7
AI ₂	Os indivíduos estão atualizados e tem conhecimento sobre seu trabalho	1	2	3	4	5	6 7
AI ₃	Os indivíduos sentem realização no que fazem	1	2	3	4	5	6 7
AI ₄	Os indivíduos geram novas ideias	1	2	3	4	5	6 7
AI ₅	Os indivíduos sentem-se seguros em seu trabalho	1	2	3	4	5	6 7
AI ₆	Os indivíduos sentem orgulho por seu trabalho	1	2	3	4	5	6 7
AI ₇	Os indivíduos têm muita disposição no trabalho	1	2	3	4	5	6 7
AI ₈	Os indivíduos são capazes de crescer com o seu trabalho	1	2	3	4	5	6 7
AI ₉	Os indivíduos têm uma percepção clara de direção em seu trabalho	1	2	3	4	5	6 7

AI₁₀ Os indivíduos são capazes de abandonar a mentalidade tradicional e ver as coisas de forma nova e diferente 1 2 3 4 5 6 7

AG	Estoques de Aprendizagem nível grupal	Compreender os aspectos relacionados às dinâmicas de grupo e o desenvolvimento de compreensão compartilhada
-----------	--	---

Os itens a seguir referem-se às suas observações sobre os grupos na sua organização (por exemplo: departamentos, equipes de trabalho, pessoas com quem você mais interage). Selecione apenas uma resposta para cada item.

	2 =						
1 = discordo totalmente	discordo em grande parte	3 = discordo em parte	4 = neutro	5 = concordo em parte	6 = concordo em grande parte	7 = concordo totalmente	
AG ₁	Nas reuniões, buscamos compreender os pontos de vista de cada um						1 2 3 4 5 6 7
AG ₂	Compartilhamos nossos sucessos no grupo						1 2 3 4 5 6 7
AG ₃	Compartilhamos nossas falhas no grupo						1 2 3 4 5 6 7
AG ₄	Surtem ideias nas reuniões que não tinham ocorrido a ninguém individualmente						1 2 3 4 5 6 7
AG ₅	Conseguimos uma resolução de conflitos eficaz ao trabalhar em grupo						1 2 3 4 5 6 7
AG ₆	Os grupos na organização são adaptáveis						1 2 3 4 5 6 7
AG ₇	Os grupos têm uma compreensão comum das questões departamentais						1 2 3 4 5 6 7
AG ₈	Os grupos contam com as pessoas certas para abordar os assuntos						1 2 3 4 5 6 7
AG ₉	Pontos de vista diferentes são incentivados no trabalho em grupo						1 2 3 4 5 6 7
AG ₁₀	Os grupos estão preparados para repensar as decisões quando se veem diante de nova informação						1 2 3 4 5 6 7

AO	Estoques de aprendizagem nível organizacional	Refere-se ao alinhamento de depósitos não humanos de aprendizagem. Inclui sistemas, estruturas, estratégias, rotinas e procedimentos.
-----------	--	---

Os itens a seguir referem-se à estrutura, cultura, visão e direção estratégica de sua organização. Selecione apenas uma resposta para cada item.

		2 =	3 =	4 = neutro	5 =	6 =	7 = concordo					
	1 = discordo	discordo	discordo		concordo	concordo	totalmente					
	totalmente	em grande	em parte		em parte	em grande	totalmente					
		parte			em parte	parte						
AO ₁	Nós temos uma estratégia que nos posiciona favoravelmente para o futuro					1	2	3	4	5	6	7
AO ₂	A estrutura organizacional suporta nossa direção estratégica					1	2	3	4	5	6	7
AO ₃	A estrutura organizacional nos permite trabalhar efetivamente					1	2	3	4	5	6	7
AO ₄	Nossos procedimentos operacionais nos permitem trabalhar efetivamente					1	2	3	4	5	6	7
AO ₅	A cultura da organização pode ser caracterizada como inovadora					1	2	3	4	5	6	7
AO ₆	Temos uma visão realista, porém desafiadora para a organização					1	2	3	4	5	6	7
AO ₇	Temos sistemas necessários para implantar a nossa estratégia					1	2	3	4	5	6	7
AO ₈	Nossos sistemas organizacionais contem informação importante					1	2	3	4	5	6	7
AO ₉	Temos arquivos e bancos de dados atualizados da organização					1	2	3	4	5	6	7
AO ₁₀	Temos uma cultura organizacional caracterizada por um alto nível de confiança					1	2	3	4	5	6	7

FF	Fluxos de aprendizagem <i>feed-forward</i>	Se e como a aprendizagem organizacional alimenta (<i>feed-forward</i>) a aprendizagem do grupo e a aprendizagem no nível organizacional (ex.: mudanças na estrutura, nos produtos, nas rotinas)
-----------	---	---

Os itens a seguir referem-se a como você e seu grupo influenciam a organização. Selecione apenas uma resposta para cada item.

		2 =	3 =	4 = neutro	5 =	6 =	7 = concordo					
	1 = discordo	discordo	discordo		concordo	concordo em	totalmente					
	totalmente	em grande	em parte		em parte	grande parte	totalmente					
		parte			em parte	parte						
FF ₁	As lições aprendidas por um grupo são ativamente compartilhadas com outros					1	2	3	4	5	6	7
FF ₂	Os indivíduos contribuem para a estratégia da organização					1	2	3	4	5	6	7
FF ₃	Os grupos propõem soluções inovadoras para questões relacionadas à organização como um todo					1	2	3	4	5	6	7
FF ₄	As recomendações dos grupos são adotadas pela organização					1	2	3	4	5	6	7
FF ₅	Nós não reinventamos a roda					1	2	3	4	5	6	7
FF ₆	Os indivíduos compilam informações para uso de todos					1	2	3	4	5	6	7

FF ₇	Os indivíduos desafiam as suposições do grupo	1	2	3	4	5	6	7
FF ₈	A organização utiliza a inteligência de seus funcionários	1	2	3	4	5	6	7
FF ₉	Os interesses de um grupo da organização são também de outros grupos	1	2	3	4	5	6	7
FF ₁₀	Os resultados do grupo são utilizados para melhorar produtos, serviços e processos	1	2	3	4	5	6	7

FB	Fluxos de aprendizagem feed-back	Se e como a aprendizagem que está inserida na organização (ex.: nos sistemas, na estrutura, na estratégia) afeta a aprendizagem individual e de grupo.
-----------	---	--

Os itens a seguir referem-se a como os sistemas e procedimentos influenciam você e seu grupo de trabalho. Selecione apenas uma resposta para cada item.

		2 = discordo em grande parte	3 = discordo em parte	4 = neutro	5 = concordo em parte	6 = concordo em grande parte	7 = concordo totalmente
FB ₁	Políticas e procedimentos ajudam o trabalho individual						
FB ₂	Os sistemas de recompensa consideram a contribuição dada pelos grupos						
FB ₃	As decisões de grupo são apoiadas pelos indivíduos						
FB ₄	Os objetivos da organização são comunicados por toda a organização						
FB ₅	Nossas práticas de recrutamento nos permitem atrair os melhores talentos						
FB ₆	Os arquivos e as bases de dados da organização fornecem a informação necessária para realizar o nosso trabalho						
FB ₇	Os sistemas de dados facilitam a troca de informação entre indivíduos						
FB ₈	Treinamento é oferecido prontamente quando há necessidade de melhorar conhecimentos e habilidades						
FB ₉	Treinamento entre as unidades/departamentos, rodízio de funções e tarefas especiais são usados para desenvolver uma equipe mais flexível						
FB ₁₀	Ao tomarmos decisões para o futuro, parecemos não ter memória do passado						

DO	Desempenho da organização	Resultados de desempenho individual, de grupo e organizacional
-----------	----------------------------------	--

Os itens a seguir estão relacionados ao desempenho dos indivíduos, grupos e da organização.

Selecione apenas uma resposta para cada item.

	2 =	3 =	4 = neutro	5 =	6 =	7 = concordo							
1 = discordo	discordo	discordo		concordo	concordo	totalmente							
totalmente	em grande	em parte		em parte	em grande	totalmente							
	parte				parte		1	2					
DO ₁	Nossa organização é bem sucedida						1	2	3	4	5	6	7
DO ₂	Nossa organização responde as necessidades dos clientes						1	2	3	4	5	6	7
DO ₃	O desempenho futuro da nossa organização está assegurado						1	2	3	4	5	6	7
DO ₄	Nossa organização é bem respeitada no nosso ramo de atividade						1	2	3	4	5	6	7
DO ₅	Nosso grupo dá contribuição significativa para a organização						1	2	3	4	5	6	7
DO ₆	Nosso grupo tem bom desempenho como equipe						1	2	3	4	5	6	7
DO ₇	Nosso grupo atinge as metas de desempenho						1	2	3	4	5	6	7
DO ₈	Os indivíduos estão satisfeitos em trabalhar aqui						1	2	3	4	5	6	7
DO ₉	Os indivíduos em geral são felizes trabalhando aqui						1	2	3	4	5	6	7
DO ₁₀	Os indivíduos estão satisfeitos como seu próprio desempenho						1	2	3	4	5	6	7

APÊNDICE D – Instrumento de identificação das barreiras à aprendizagem organizacional

BAI₁	Barreira à Intuição	Barreiras à existência de <i>insights</i> intuitivos (ideias) baseados em experiências e conhecimentos especializados
Pessoal São ações caracterizadas pelo pensamento, atitudes e comportamentos individuais		<ol style="list-style-type: none"> 1. Na sua empresa, pessoas têm medo de serem repreendidas se algo der errado no trabalho? Ou seja, elas têm medo de retaliações e acabam escondendo quando surge um problema no trabalho? 2. O senhor percebe uma habilidade (<i>know-how</i>) por parte dos funcionários para identificar e compreender as causas dos problemas que surgem durante o trabalho?
Estrutural Organizacional São ações enraizadas na estratégia organizacional, na tecnologia, na cultura e nos regulamentos formais da empresa		<ol style="list-style-type: none"> 3. Em sua organização, o senhor diria que o estilo de gestão é centralizador e controlador? 4. Existem registros das boas práticas e dos erros e soluções das questões do dia-a-dia da empresa para consulta posterior? 5. A empresas e os gerentes costumam dar <i>feedback</i> para com os funcionários sobre o trabalho ou projetos executados? 6. Você percebe rigorosas regras e procedimento de trabalho que impedem a criatividade? Se sim, poderia dar um exemplo? 7. Existe alta divisão do trabalho nas funções desempenhadas pelos colaboradores? Ou seja, em algum momento você já ouviu: “não é meu trabalho”?
Socioambiental São aspectos relacionados aos clientes, fornecedores, concorrentes, ambiente sócio-político e tecnologia		<ol style="list-style-type: none"> 8. O senhor considera que a sua organização atua em um mercado complexo, dinâmico e em um ambiente muito competitivo?
BAI₂	Barreira à Interpretação	Explicitação de <i>insights</i> (ideias) para si mesmo e para outras pessoas. Uso de linguagem e existência de conversação, diálogo
Pessoal São ações caracterizadas pelo pensamento, atitudes e comportamentos individuais		<ol style="list-style-type: none"> 1. O senhor percebe se as pessoas têm medo de perder a propriedade e o controle do conhecimento? (“a lógica do conhecimento é poder”, se outra pessoa souber fazer o que eu faço eu corro o risco de perder meu emprego) 2. Você percebe, na sua empresa, alguma relação conflituosa entre indivíduos e grupos?
Estrutural Organizacional São ações enraizadas na estratégia organizacional, na tecnologia, na cultura e nos regulamentos formais da empresa		<ol style="list-style-type: none"> 3. Você percebe as pessoas sobrecarregadas, com altos volumes de trabalho? 4. Vocês possuem metas claras e mensuráveis de trabalho? Todos os colaboradores conhecem suas metas? 5. Nas reuniões de trabalho, é comum os colaboradores permanecerem em silêncio, sem expor sua opinião?
Socioambiental São aspectos relacionados aos clientes, fornecedores, concorrentes, ambiente sócio-político e tecnologia		<ol style="list-style-type: none"> 6. O conhecimento sobre os clientes e fornecedores da sua empresa é comum para todos colaboradores?

BAI₃ Barreira à Integração	Existência de compartilhamento de ideias e interpretações por meio de diálogos, compreensão de significado e ajustamento mútuo
Pessoal São ações caracterizadas pelo pensamento, atitudes e comportamentos individuais	<ol style="list-style-type: none"> 1. A alta administração promove o ambiente ou o momento para gerar novas ideias ou novas formas de executar o trabalho? 2. Você percebe a existência de rotinas defensivas no seu ou em outros departamentos da empresa? Exemplo: “não vem inventando por aqui”, “sempre trabalhamos desse jeito” “aqui funciona assim”
Estrutural Organizacional São ações enraizadas na estratégia organizacional, na tecnologia, na cultura e nos regulamentos formais da empresa	<ol style="list-style-type: none"> 3. O senhor percebe objetivos divergentes entre departamentos e áreas? 4. Você percebe uma comunicação inadequada entre as áreas da empresa? 5. Existe competição entre grupos, departamentos ou áreas dentro da empresa?
Socioambiental São aspectos relacionados aos clientes, fornecedores, concorrentes, ambiente sócio-político e tecnologia	<ol style="list-style-type: none"> 6. Você percebe um intervalo de tempo entre uma ação organizacional e respostas dos ambientes? Por exemplo: lançamento de um novo produto (bem ou serviço) no mercado, ou necessidade de um novo fornecedor ou nova tecnologia
BAI₄ Barreira à Institucionalização	Institucionalização de <i>insights</i> (ideias) em sistemas, normas, procedimentos, rotinas ou outros mecanismos organizacionais
Pessoal São ações caracterizadas pelo pensamento, atitudes e comportamentos individuais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Você acha que os funcionários da sua empresa tendem a ser resistentes às mudanças? Ou seja, os funcionários percebem as mudanças como um ameaça?
Estrutural Organizacional São ações enraizadas na estratégia organizacional, na tecnologia, na cultura e nos regulamentos formais da empresa	<ol style="list-style-type: none"> 2. O senhor considera que as condições de trabalho na sua organização mudam a todo momento? 3. Você percebe falta de tempo ou recursos para investir em treinamentos, desenvolvimento do pessoal, transferência do conhecimento?
Socioambiental São aspectos relacionados aos clientes, fornecedores, concorrentes, ambiente sócio-político e tecnologia	<ol style="list-style-type: none"> 4. Você percebe rápidas trocas tecnológicas no mercado de atuação da sua empresa? 5. Você percebe na empresa emergentes modismos de gestão que prometem o sucesso da empresa? 6. Você identifica algum problema com linguística ou cultural na sua empresa? 7. Existem dificuldades técnicas e estruturais para armazenar conhecimento implícito? Por exemplo: baixo investimento em TICs, falta de softwares, e programas que ajudem na gestão

APÊNDICE E – Instrumento de identificação das práticas de gestão do conhecimento

Práticas	Descrição	Pergunta
Mestre-Aprendiz / Observação real	Ação desempenhada por um expert da empresa (um mentor) que indica linhas de atuação, facilitando, estimulando e acompanhando o desenvolvimento do indivíduo ou do grupo. A relação mestre e aprendiz permite que a arte ou a técnica sejam aprendidas por observação, manuseio, imitação e prática.	1.Quando um novo funcionário entra na empresa, como ele é preparado para o trabalho? Existe algum programa de <i>Mentoring, coaching</i> ou mestre aprendiz?
Coaching / Conselheiros de campo	Similar ao mentor, mas o <i>coach</i> ou conselheiro de campo não participa da execução das atividades. Engaja-se no diálogo com os diretores/gerentes e os aconselham nas tomadas de decisão.	
Elaboração de manuais para replicação de práticas / Rotinas bem-sucedidas	A empresa busca explicitar e disponibilizar os procedimentos de execução, por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes, para facilitar a compreensão desse conhecimento por um número maior de colaboradores.	2.Existe registro dos procedimentos em manuais?
Narrativas	Técnicas utilizadas para descrever assuntos complicados, expor situações, comunicar lições aprendidas ou interpretar mudanças culturais. Envolve a construção de uma ficção ou um caso real que é narrado para abordar determinado assunto.	3.A empresa utiliza a técnica de Narrativas para explicar os procedimentos de atividades e assuntos diversos aos funcionários?
Biblioteca de livros/documentos	Biblioteca com exemplares de livros, revistas, teses, dissertações, relatórios e artigos	4.A empresa possui uma biblioteca? Disponibiliza material para leitura e informação dos funcionários?
Fóruns de discussão (presenciais e virtuais)	Espaço para discutir e partilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento do trabalho	5.Os funcionários da empresa costumam discutir e partilhar informações em fóruns de discussões?
Reuniões informais / atividades conjuntas	Reuniões informais entre indivíduos, grupos, departamentos ou áreas, visando solucionar problemas diversos ou gerar ideias.	6.A empresa promove confraternizações ou encontros informais entre os funcionários? Como isso ocorre e com que frequência ocorre?
Confraternizações	Confraternizações entre indivíduos ou grupos de trabalho. Esses momentos permitem solidificar as relações de confiança e, além disso, propiciam conversas informais sobre as oportunidades, os desafios e o futuro da empresa.	
Comunidade de prática	Grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto organizadas de modo que permita a colaboração de pessoas internas ou externas à organização	7.Os funcionários ou os grupos de trabalho costumam se reunir para compartilhar uma ideia comum ou um problema? A empresa costuma fazer <i>brainstorming</i> ?
Brainstorming	É uma maneira simples de ajudar um grupo de pessoas a gerar ideias novas e diferentes, pode ser usado em quase qualquer situação onde um grupo	

	encontra um espaço para trabalhar juntos. É uma técnica para melhorar a geração de ideias.	
Lições aprendidas	São relatos de experiências em que se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo	8.A empresa costuma registrar as melhores práticas ou as lições aprendidas para servir de consulta posterior?
Melhores práticas	Identificação e compartilhamento das melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou para a solução de um problema.	
Memória organizacional	Registro do conhecimento da empresa (relatos de experiência) sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os usuários. Ponto de partida para a realização de atividades por parte de novos funcionários.	
Benchmarking	Método para comparar o desempenho de processo, produto e resultado com os de outras organizações de referência com vistas a promover melhoria e inovação, ou seja, é a busca de melhores referências para comparação dos processos e serviços da organização	9.A empresa costuma realizar <i>benchmarking</i> ?
Rodízio de funções	O funcionário passa por diversas áreas durante um período de tempo, a fim de conhecer todos os processos, atividades e especificidades de cada área ou, simplesmente, para que o funcionário possa adquirir novos conhecimentos em setores diferentes e acumular experiências.	10.A empresa faz rodízio de funções? Ou seja, os funcionários são trocados de função para aprender outras atividades da empresa?
Backup de função por colaboradores	É um meio de recuperação da função exercida por algum colaborador da organização. Na falta deste, o colaborador “ <i>backup</i> ” pode substituí-lo nas atividades executadas pela sua função.	11.Os funcionários realizam <i>backup</i> de função?
Localizador de especialistas / mapa de competências / páginas amarelas	Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista <i>on-line</i> do pessoal, com um perfil da experiência e das áreas de especialidade de cada usuário.	12.A empresa possui um banco de dados com informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural dos funcionários?
Dia da Inovação / Estímulos para inovação	Realização periódica de um evento envolvendo todos os colaboradores para apresentar as tecnologias, os processos e os produtos que estão atualmente em uso e os que serão adotados no futuro. Política de premiação para as melhores ideias.	13.A empresa promove um ambiente ou o momento para gerar novas ideias ou novas formas de executar o trabalho?
Espaços eletrônicos: site, portais, e-mails, chats, intranet, blogs, grupos de WhatsApp	Refere-se à utilização de recursos eletrônicos como portais, <i>e-mails</i> , <i>chats</i> , <i>intranets</i> e <i>extranets</i> por todos os colaboradores. Tem como objetivo fortalecer a comunicação entre os departamentos e áreas.	14.Os colaboradores costumam utilizar os espaços eletrônicos (e-mails, chats, intranet, WhatsApp) para compartilhar conhecimento e trocar informações?
Treinamentos, cursos, seminários, palestras, workshops	Realização de treinamento, capacitação ou <i>workshops</i> envolvendo os colaboradores para compartilhamento de experiências e acompanhamento da qualificação do pessoal.	15.A empresa costuma promover treinamentos, cursos e palestras para os

		funcionários? De que forma isso acontece?
Viagens e visitas a feiras/congressos	Permite aos colaboradores da organização conhecerem outras experiências e refletir conjuntamente sobre as tendências e os desafios	16.A empresa costuma realizar visitas a feiras, viagens para participar de eventos?
Educação continuada, reembolso para estudo	Motiva os colaboradores a continuarem sua educação, em parceria com escolas e universidades, ou reembolsando taxas de matrícula/mensalidades para cursos relacionados ao seu trabalho e completados com êxito	17.A empresa tem alguma política de educação continuada ou reembolso para estudo?