



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

LINHA DE PESQUISA: COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

ÁREA: RECURSOS HUMANOS

**FERNANDA DA SILVA CAROLINO
20850486**

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO PROGRESSO
MUNDIAL**

Brasília – DF
2012

FERNANDA DA SILVA CAROLINO

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO PROGRESSO
MUNDIAL**

Trabalho de curso (TC) apresentado
como um dos requisitos para a
conclusão do curso Administração de
Empresas do UniCEUB - Centro
Universitário de Brasília

Orientadora: Tatiane Araujo

Brasília – DF
2012

FERNANDA DA SILVA CAROLINO

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO PROGRESSO MUNDIAL

Trabalho de curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas do UniCEUB - Centro Universitário de Brasília

Orientadora: Tatiane Araujo

Brasília, ____ de _____ de 20____.

Banca Examinadora

Prof.(a):

Orientador(a)

Prof.(a):

Examinador(a)

Prof.(a):

Examinador(a)

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO PROGRESSO MUNDIAL

Fernanda da Silva Carolino*

RESUMO

O objetivo desse artigo é discutir a contribuição que a Aprendizagem Organizacional exerce sobre as organizações, mostrando que esse investimento gera um crescimento que ajuda na sobrevivência e adaptação em um contexto de progresso mundial. Por isso, atualmente vemos um número crescente de estudos sobre aprendizagem organizacional, despertando o interesse tanto de acadêmicos e estudiosos, como de empresários e organizações. Estes estudos deram base a esta pesquisa acadêmica, que pretende evidenciar a inter-relação do tema com a inovação contínua e a vantagem competitiva, da mesma forma que pretende analisar as consequências dessa relação, como criação de oportunidades e estratégias que potencializam e aumentam a capacidade da organização pelo uso adquirido desse conhecimento. Para se alcançar esse conhecimento iniciam-se os estudos, alcançados por meio de livros e artigos usados como instrumentos para desenvolver uma pesquisa bibliográfica, conceituando a aprendizagem organizacional e mostrando suas relações com a organização que aprende e com os indivíduos. Depois, aprofunda-se em seus processos, disciplinas e ciclos de aprendizagem, e assim finaliza-se expondo suas barreiras, facilitadores e diferencial competitivo. Esta pesquisa adota uma natureza teórica, com uma abordagem qualitativa para proporcionar espaço à interpretação, aprofundamento e esclarecimento, desenvolvendo uma linha de pensamento própria do pesquisador.

Palavras-Chave: Aprendizagem Organizacional; Criação do Conhecimento; Aprendizagem como inovação.

SUMÁRIO

1. Introdução.....	06
2. Aprendizagem Organizacional.....	08
2.1. Conceituando Aprendizagem	08
2.2. Aprendizagem Organizacional X Organização que Aprende	09
2.3. Relação Organização e Indivíduo	10
2.4. Processo de Aprendizagem	10
2.5. Disciplinas integrantes na Aprendizagem Organizacional.....	13
2.6 Ciclos de Aprendizagem	15
2.7. Barreiras e Facilitadores de Aprendizagem Organizacional.....	16
2.8. Aprendizagem Organizacional como Diferencial Competitivo	18
3. Método.....	20
3.1. Caracterização da Pesquisa	20
3.2. Acesso aos Dados	21
3.3. Procedimento de Coleta de Dados.....	21
3.4. Análise	22
4. Análise	23
5. Considerações Finais	29
Referência Bibliográfica	31

1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa discorre a cerca da importância da Aprendizagem para o crescimento da organização que se enquadra em um contexto de progresso mundial. A globalização, que gera uma grande integração, torna indispensável tanto o ser adaptável, como a organização que deve acompanhar as mudanças diárias. Os que conseguirem manter uma contínua inovação tendem a estar em destaque no atual quadro competitivo de mercado.

Com um mundo em constante mudança e as informações se atualizando de forma cada vez mais rápida, existe a exigência de um preparo e uma alta adaptação da empresa para se encaixar neste novo contexto de progresso em tempo real. Para corresponder a essas exigências do dia-a-dia, as organizações devem se preparar para as inovações, criando oportunidades e novos recursos que se rentabilizem por meio de estratégias. Assim, se apresenta a necessidade de adquirir novas competências construindo um conhecimento que ao ser posto em prática se transformará em aprendizado.

O tema abordado, aprendizagem organizacional, pretende demonstrar como as organizações buscam o aprendizado para alcançarem esses novos conhecimentos. Tendo em vista que toda organização é composta de indivíduos com capitais intelectuais envolvidos nessa mudança, fazendo uma importante ligação do aprendizado que capacitará esse capital.

Assim como exposto por Carvalho (1999), que ao analisar o uso que é feito do conhecimento verificou que não se pode escapar do fato de que teoria e prática estão intrinsecamente entrelaçadas e interligadas. Desse modo, o processo de aprendizagem só tem sentido quando serve para atingir objetivos de vida do ser humano, quaisquer que sejam eles.

E Carvalho (1999) complementa dizendo que o propósito do conhecimento adquirido pela aprendizagem no passado é empregá-lo no presente, para se equipar com vistas ao futuro.

Para que isso ocorra, cabe às organizações desenvolverem essas capacidades que se tornarão um diferencial competitivo em busca de um melhor desempenho, agindo como agentes de instrução que proporcionam aos seus funcionários o sucesso de um aprendizado contínuo.

Acredita-se que para adquirir conhecimento é preciso por ele em prática, que

tem por obrigação trazer modificações em um presente para gerar transformações em um futuro.

Essas modificações e transformações são em resposta a globalização sobre as organizações para que se adquira uma melhor qualificação, inovações, atualizações frequentes, adaptação ao mercado, desenvolvimento de tecnologias e investimentos em seus funcionários para que possam sobreviver no mercado. E é essa pressão externa que fez com que o interesse sobre a aprendizagem organizacional, em um processo de autodesenvolvimento, fosse despertado como uma necessidade para as organizações.

A aprendizagem organizacional não é um tema recente, mas se encontra em um contexto de destaque por despertar um interesse geral e ser abrangente, possuindo várias interpretações.

Esta pesquisa acadêmica se torna importante e útil a partir da análise crítica feita sobre a aprendizagem organizacional e sua contribuição no desenvolvimento das organizações, mostrando como essa prática promove contribuições positivas, como uma melhor adaptação as mudanças e uma melhor vantagem competitiva. Para isso o estudo em questão inicia-se com a conceituação do termo e depois mostra suas relações (com organização que aprende e os indivíduos), passando para como realizar uma difusão da aprendizagem dentro da organização (interpretando informações, implantando disciplinas integrantes e entendendo seus ciclos de aprendizagem), finalizando com sua influência no contexto mundial, mostrando como ela se relaciona no dia-a-dia, com barreiras e facilitados e sendo um diferencial competitivo.

Portanto, o problema desse trabalho é: Como a Aprendizagem Organizacional ajuda as organizações a se adaptar em resposta ao progresso mundial?

E seu desenvolvimento pretende identificar como a aprendizagem organizacional contribui no crescimento da organização, em um contexto de progresso mundial.

2. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Desenvolver nos funcionários a capacidade de um aprendizado contínuo é torná-los hábeis à prática de suas funções e novas competências, o qualificando-os para o trabalho e o preparando-os para o mercado competitivo e mutável. Por isso a prática da aprendizagem organizacional, se tornou tão importante.

2.1 Conceituando Aprendizagem

Todo indivíduo está apto à aprendizagem, que é um processo em que se adquire um novo comportamento, com alteração de conduta. Ela acontece o tempo todo, por resultado de nossas experiências, que mudam nosso comportamento.

Segundo Robbins (1999), podemos ver mudanças acontecendo, mas não o aprendizado propriamente dito, o conceito é teórico e se pode inferir que a aprendizagem aconteceu se um indivíduo se comporta, reage, responde em resultado de experiência de uma maneira diferente daquela que ele se comportava anteriormente. Concluindo então que aprendizado envolve mudança.

Para as organizações, essas mudanças podem ser boas ou ruins de acordo com o novo comportamento adquirido, já que as pessoas também podem aprender comportamentos desfavoráveis, obsoletos que em vez de contribuir, prejudica. Então as organizações devem promover mudanças nas ações, que sejam permanentes e favoráveis ao seu aproveitamento.

Uma mudança nas atitudes e no processo de pensamento, apenas, não é considerada aprendizagem se não posto em prática por um determinado tempo. Trata-se assim de uma mudança temporária, apenas momentânea, condizendo-se a um reflexo adquirido e não um aprendizado, que deve ser perpetuado e fixado, se tonando um hábito ao decorrer do tempo.

Definisse então segundo Robbins (1999), que aprendizagem são mudanças permanentes de comportamentos que geram novas experiências adquiridas pelos indivíduos.

O ideal é diagnosticar o interesse da organização a ser passado e aprendido aos seus funcionários e como será posto em prática esse conhecimento para que se torne um aprendizado.

2.2 Aprendizagem Organizacional e Organização que Aprende

O interesse sobre o processo de aprendizagem nas organizações está em crescimento, gerando, assim, uma ampla discussão conceitual com várias definições e interpretações. Mas ainda há divergências nas definições, apesar de grandes esforços de alguns autores para diferenciar Aprendizagem Organizacional e Organização que Aprende o que ocasiona em inúmeras definições deixando nada realmente definido.

Em seu artigo, Perin (2001) diz que, embora o fenômeno seja o mesmo (aprendizagem no contexto da organização), em termos conceituais se percebe distinções, em que a Aprendizagem Organizacional trata do *processo* de aprendizagem, enquanto a Organização que Aprende diz respeito às *características ou dimensões* da organização como entidade que busca ou realiza este processo de aprendizagem.

É como se a Aprendizagem Organizacional estivesse dentro da Organização que Aprende, sendo a primeira apenas um processo da segunda, mas indispensável. A Aprendizagem Organizacional condiz apenas com as formas de utilização e construção do conhecimento dentro de algo mais complexo que seria a Organização que Aprende, onde se desenvolvem normas e metodologias.

Segundo Smith, Burgoyne e Araujo (2001) a Organização que aprende é representada por consultores (ou acadêmicos no papel de consultores), enquanto a Aprendizagem Organizacional é representada por pesquisadores acadêmicos. Dito isso, a literatura sobre organização que aprende não está destituída de teoria, baseando-se fortemente em ideias desenvolvidas no campo da aprendizagem organizacional.

O que mostra a grande ligação e dependência existente sobre as duas temáticas de uma maneira teórica, estabelecendo como diferenciação apenas a hora da implementação prática. Sendo a Aprendizagem Organizacional voltada para os indivíduos, que adquirem conhecimento pelo aprendizado, aceitando a implementação e a mudanças e a Organização que Aprende voltada para a avaliação desses processos por meio de ferramentas e diagnósticos que promovem a qualidade desse aprendizado.

2.3 Relação Organização e Indivíduo

Na aprendizagem organizacional quem gera as mudanças de acordo com seus interesses é a própria organização. E quem se adapta a essa nova condição proposta são seus funcionários.

Cabe à organização fazer análises ambientais externas e internas, para poder se atualizar e se adaptar as exigências e assim promover mudanças favoráveis ao seu crescimento. Como diz Smith, Burgoyne e Araujo (2001), por meio de uma visão técnica, que a aprendizagem organizacional diz respeito ao processamento eficaz de interpretação de respostas tanto de dentro como de fora da organização. Essas informações encontram-se explícitas e são de domínio público.

Ao processar as informações necessárias, a organização modificará seu comportamento, adquirindo conhecimento útil para se potencializar. Esse conhecimento só é adquirido por meio de interações, logo é necessária a colaboração dos indivíduos. Nonaka e Takeuchi (1997) mostra que, para o conhecimento ser transmitido, é necessário que seja através da educação e do treinamento, sendo o aprendizado mais poderoso, o que vem da experiência direta.

Nota-se uma relação de dependência da organização sobre o indivíduo, que são seus colaboradores, para que seja concluída a aprendizagem e traga modificações significativas para seu crescimento. E essa necessidade de se adaptar as transformações que requerem crescimento e renovação, fez com que as organizações adotassem o aprendizado como seu aliado.

2.4 Processo de Aprendizagem

As organizações tendem a cair em uma rotina de repetições, o que faz com que esse tipo de comportamento se torne um hábito, levando seus funcionários a dispensarem o método de pensar antes de agir ao realizarem suas tarefas.

Essas práticas executadas sem pensar, fazem com que, ao se depararem com uma situação nova, os funcionários e seus gerentes não saibam interpretar os novos acontecimentos e nem achar soluções novas para solucioná-los, além de gerar intolerância se tiver que mudar a rotina dos funcionários já tão adaptados à mesmice e enraizados nessa cultura de repetição inconsciente.

A aprendizagem organizacional vem para quebrar esse tipo de abordagem, já que nela é necessário que se interprete os dados, gerando informações e um conhecimento que posto em prática se efetiva em aprendizado, sendo impossível ocorrer na presença de rotinas. Logo, para se combater a rotina é necessário que se entenda o que é aprendizagem e sua importância. Após compreender isso, deve-se seguir os três passos para que a aprendizagem organizacional se efetive.

Segundo Garvin (2003), se deve primeiramente *adquirir* informações agrupando fatos, observações e dados. Em seguida, as organizações *interpretam* essas informações produzindo perspectivas e uma compreensão refinada. E finalmente, as organizações *aplicam* essas informações, desempenhando tarefas, atividades e adotando novos comportamentos.

2.4.1 Aquisição de Informação

Atualmente a disponibilização de informações é muito rica, estando em um mundo globalizado e informatizado, fora os meios convencionais como livros, revistas, jornais, palestras e conferências.

Segundo Garvin (2003) diz que adquirir informações é fácil, o verdadeiro trabalho é separar as informações relevantes das irrelevantes. Primeiramente deve-se separar as informações que realmente agregam valor as atividades e eventos da organização. Separando as mensagens significantes, o que deve levar atenção e tempo, para que aja clareza no seu entendimento. Após separar os dados valiosos, deve-se desenvolvê-los e interpreta-los, para que assim se transformem em uma informação o mais transparente possível.

Parece ser fácil, mas na verdade é um trabalho complexo, pois para Garvin (2003) os sinais que realmente são valiosos estão misturados a um montante de dados desnecessários, que são tratados por pessoas limitadas e despreparadas para atender a necessidade de uma organização como um todo e não apenas como uma importância individual.

2.4.2 Interpretação das Informações

Segundo Garvin (2003), mesmo adquirindo as informações necessárias, teríamos que interpretá-las, pois fatos e opiniões em estado bruto têm valor limitado.

Eles se tornam úteis apenas depois de terem sido classificados, agrupados ou colocados em um contexto mais amplo.

Para Garvin (2003) a interpretação é feita a partir dos dados recolhidos, que após passarem por um processo de tradução, compreensão de seu significado e importância para organização, conceituam-se formando modelos e esquemas que poderão ser compartilhados pelos membros da organização. Por isso a seriedade e uma contínua atualização dessas informações devem existir para que sejam aplicadas na organização de maneira que o ambiente não as rejeite e as informações não se tornem irrelevantes.

2.4.3 Aplicação das Informações

Para uma organização aprender é necessário que se observe modificações, mudanças de comportamentos, segundo Garvin (2003) é nesse estágio que se faz essa confirmação da aprendizagem efetivada nas etapas anteriores com a aquisição do conhecimento no processo de sistematização. Transformar essas informações em comportamentos, quebra hábitos e rotinas, para introduzir novos no lugar. Antes se quebrou a barreira na maneira de pensar e agora deve-se quebra-la em relação a sua aceitação prática.

As informações passadas precisam ser óbvias e claras para o entendimento e aceitação dos funcionários, com regras bem estruturadas para dar apoio a essas modificações assegurando as mudanças. Depois inclui tempo e treinamento e assim, modifica-se comportamentos. Segundo Garvin (2003), além da clareza e estruturação, deve-se subtrair trabalho, dando tempo para a prática do novo exercício. Mostrando que é essencial eliminar tarefas desnecessárias, ao mesmo tempo em que se adicionam novas tarefas. Do contrário, a sobrecarga é inevitável.

2.5 Disciplinas integrantes na Aprendizagem Organizacional;

Senge (1990), dizia que para inovar no comportamento humano, os componentes precisam ser vistos como *disciplinas* (como uma teoria e técnica), as quais devem ser estudadas e dominadas para serem colocadas em prática. Pois, uma disciplina é um caminho de desenvolvimento para a aquisição de determinadas

habilidades ou competências que adquirem destreza através da prática. Concluindo que praticar uma disciplina é ser um eterno aprendiz.

As cinco disciplinas descritas a seguir, foram escritas por Peter Senge e quando estudadas e postas em práticas, ou seja, quando desenvolvidas levam a aprendizagem Organizacional. Apesar de serem desenvolvidas separadamente, acredita-se que conjunto essas disciplinas buscam capacitar continuamente as organizações trazendo inovação à aprendizagem.

2.5.1 Pensamento Sistêmico

Segundo Senge (1990), as organizações são sistemas e só as pessoas só podem entender um sistema contemplando um todo e não apenas uma parte individual. Estando organizações e indivíduos igualmente conectados, por meio de ações inter-relacionadas, que levam tempo para se manifestarem umas sobre as outras, sendo difícil ver o padrão de mudança como um todo.

As pessoas estão acostumadas a analisar os problemas como algo pessoal, ou isolados, esquecendo que um problema como consequência atinge a um todo em sua finalidade. Então Senge (1990) diz, porque não analisa-lo desde o início como um todo para tentar resolve-lo e modifica-lo efetivamente. São as várias falhas em um sistema que juntamente ocasionam um problema que atinge a organização. Por isso se deve avaliar todos os acontecimentos para achar uma solução.

2.5.2 Domínio Pessoal

Se comprometer com seu próprio crescimento como uma autoaprendizagem diária é o comportamento das pessoas que possuem o domínio pessoal. Uma maneira de enxergar a vida procurando o melhorar sempre.

Esse domínio pessoal, segundo Senge (1990), é a disciplina de continuamente esclarecer e aprofundar uma visão pessoal, de concentrar essa energia, de desenvolver paciência e de ver a realidade objetivamente. No começo se esclarece as coisas que realmente são importantes, levando a viver a serviço das mais altas aspirações. Esse tipo de comportamento acaba criando pessoas interessadas na aprendizagem, gerando estímulos.

2.5.3 Modelos Mentais

Para Senge (1990), modelos mentais são pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir. Por isso trabalhar com modelos mentais é começar a se voltar para dentro. Aprender a desenterrar imagens internas do mundo e levá-las a superfície para mantê-las sob rigorosa análise.

Cada pessoa possui uma maneira de interpretar as coisas e para que tenha algum significado elas precisam ter uma ligação interna que agreguem algum valor. Senge (1990) diz que em uma organização expor esses modelos mentais, é expor a história de vida de cada um, como ele pensa e age sobre determinada situação. Por isso para que seja realizado o aprendizado é necessário que cada pessoa exponha seus pensamentos e esteja disposto a ouvir e aceitar a dos outros, para assim ampliar suas experiências e realidades, aumentando seu modelo mental.

2.5.4 Visão Compartilhada

Segundo Senge (1990) a prática da visão compartilhada envolve habilidades de descobrir “imagens de futuro” compartilhadas que estimulem o compromisso genuíno e o envolvimento, em um lugar da mera aceitação. Em uma organização é preciso deixar claro suas metas, visão, valores e missão para que todos entendam o objetivo de sua existência, sua projeção de futuro, o que ela considera importante.

Conseqüentemente Senge (1990) afirma que quando existir uma visão genuína (em oposição à famosa “declaração de missão”), as pessoas dão tudo de si e aprendem, não porque são obrigadas, mas porque querem.

Com isso os funcionários tornam-se parte da organização ao atribuir esses mesmos sentimentos, entendendo suas tarefas e o porquê de serem efetivadas de tal maneira, passando a ter uma visão individual tornando o objetivo comum a todos.

2.5.5 Aprendizagem em equipe

A aprendizagem em equipe gera um maior conhecimento do que a aprendizagem individual. Segundo Senge (1990), esse fato ocorre por realizarem tarefas em conjunto, fazendo com que seus componentes cresçam mais rápido

dentro da equipe, do que individualmente . Pois é dentre de uma equipe que realizamos interações colocando em prática aprendizados. Começamos pelo diálogo, onde se aprende a ter uma maior aceitação de opiniões alheias, gerando fluxos de ideias, que em exercício se transformam em ações coordenadas.

Segundo Senge (1990), se uma equipe não possui a capacidade de aprender, a organização como um todo também não terá. Pois as equipes são unidades de aprendizagem fundamentais nas organizações modernas.

2.6 Ciclos de Aprendizagem

Quando uma organização passa por problemas, ela deve ser capaz de aprender e se desenvolver para supera-los, gerando um aperfeiçoamento que resultará na inovação. Por isso estuda-se a aprendizagem em diferentes níveis, observando como se altera o comportamento no decorrer do processo de aprendizagem.

Os níveis de aprendizagem observados durante o seu processo são classificados por Argyris e Schon (1978) em três tipos: *Ciclo simples* (single-loop), *Ciclo duplo* (doble-loop) e *Dêutero* (triple-loop).

Segundo Argyris e Schon (1978) no ciclo simples a organização procura manter o desempenho se adaptando ao seu meio, através de ajustes como correção de erros, mas sem questionar suas normas. A organização se modifica adicionando as experiências adquiridas com o meio ambiente de acordo com seus objetivos, metas e regras; Já no ciclo duplo ocorre uma revisão e um questionamento das regras, as alterando para que haja uma adequação, mudando comportamentos. A organização questiona as razões dos erros ocorridos e não apenas os corrige, levando a um questionamento em relação às políticas organizacionais; E por ultimo, no *Dêutero* (triple-loop), que é a habilidade de aprender a escolher, se tornando capaz de entender os problemas para escolher o momento correto de utilização do processo de ciclo simples e duplo. É a constituição de *insights* que vão servir de orientação para a aprendizagem.

Os ciclos se diferem pelo nível de profundidade de mudanças organizacionais constituídas. Assim, utilizando os ciclos de aprendizagem, as organizações poderão se desenvolver de forma estratégica, expandindo sua cultura ao longo do tempo, para uma cultura de aprendizagem.

2.7 Barreiras e Facilitadores de Aprendizagem Organizacional

A aprendizagem em uma organização como um todo só é possível com a disponibilidade e o livre acesso a informação. Para isso, tem que ocorrer uma boa comunicação para que a informação possa ser disseminada por toda organização desenvolvendo um aprendizado coletivo. Mesmo assim, muitas empresas têm dificuldades em aplicar o aprendizado, pois cada indivíduo interpreta e aceita a informação de uma maneira diferenciada.

Segundo Garvin (2003), várias deficiências que ocorrem em todos os estágios de aprendizagem atrapalham o processo. Em conjunto esses problemas conspiram e acabam por sabotar a aprendizagem e reduzir sua eficiência. Algumas dessas barreiras são criadas pelo estresse, pressão e altas expectativas, fazendo com que a atenção e o foco sejam reduzidos, gerando problemas como:

- **Informações Tendenciosas:** Que são ocasionados por *pontos cegos*, maus julgamentos que restringem a quantidade de informação processada, ocasionando em suposições incompletas e incorretas; Por uma *filtragem* onde os dados importantes são ignorados por um erro de adaptação e suposições de um indivíduo; e pela falta de *compartilhamento de informações*, tornando o conhecimento concentrando, quando deveria ser coletivo sendo difundido por toda organização, formando ambientes conectados e amplas redes de comunicação;
- **Interpretação falha:** Muito comum pela complexidade do julgamento interpretativo que pode ser poluído por particularidades dos indivíduos, gerando informações distorcidas. Alguns dos inúmeros problemas citados por Garvin (2003) foram correlações ilusórias, causalidade ilusória, ilusão de validade, efeitos de enquadramento, arbitrariedade categórica, disponibilidade arbitrária, artefatos de regressão e estimar depois do fato consumado;
- **Inação:** É a falta de capacidade para agir em relação às novas informações captadas. Deve-se gerar uma adaptação às essas novas propostas, para que aja aceitação e a mudança ocorra. As mudanças devem ser claras e compreendidas, compreendendo a necessidade dessas novas ações;

Segundo Souza (2004), essas interações sociais acabam por criar barreiras, já que cada indivíduo possui uma maneira de pensar e agir em determinadas situações. Outras interações, como indivíduo e organização, também devem ser cuidadas, pois nessa relação também podem existir barreiras. Um exemplo é a burocratização que atrapalha o fluxo de informações.

Segundo Garvin (2003) para desenvolver uma aprendizagem eficiente, as organizações devem tomar providências para minimizar essas barreiras, criando facilitadores. Em primeiro lugar deve propor ambientes agradáveis, que sejam instigantes, encorajem seus funcionários e cuidando das suas relações sociais. Quatro condições são necessárias para o aprendizado florescer:

- Reconhecer e aceitar as diferenças: as diferenças proporcionam energia e motivação, são fontes poderosas de mudança. Os pontos de vista divergentes devem ser expostos abertamente, resolvendo as tensões resultantes de forma produtiva;
- Proporcionar feedback oportuno e imparcial: feito após o ciclo de aprendizagem, a aplicação desse processo proporciona uma assimilação mais rápida das novas observações, compara comportamentos e identifica problemas e deficiências;
- Estimular Novas Ideias: buscar novas formas de pensar e novas fontes de informação, já que uma aprendizagem eficaz requer um fluxo constante de novas ideias, podendo buscar inovações tanto em ambientes externos, como nos internos;
- Praticar a tolerância contra erros: deve-se aceitar os erros, enganos e ocasionais fracassos como preço de melhoria, encorajando um ambiente que aceita riscos. Somente pressão, não irá produzir pensamentos ousados. Criando um ambiente que incentiva novas abordagens com um sentimento de segurança psicológica e espaço para aprendizagem;

Aprender implica em várias práticas, onde se é necessário reflexão (adquirir conhecimento), ação (colocar em prática) e memória (fixação e repetição). Sendo importante adquirir um processo de renovação para cada novo problema ou desafio apresentado, mostrando que os indivíduos e as organizações precisam ser flexíveis para atender e aceitar essas mudanças constantes.

2.8 Aprendizagem Organizacional como Diferencial Competitivo;

A relação entre aprendizagem organizacional e vantagem competitiva mostra como mudanças estratégicas resultam nas organizações.

Segundo Day (1990), as reais fontes de vantagem competitiva são internas, baseadas em habilidades, recursos e competências.

O cenário atual demonstra a necessidade de desenvolver esses recursos no intuito de contribuir trazendo novas soluções e inovações. E é a partir da aprendizagem que conseguimos adquirir essas nossas competências e habilidades que modificarão os comportamentos, agregando novos valores a organização.

Conforme Day (1990), os resultados de desempenho geram para a organização uma posição no mercado provocando vantagem competitiva por meio de seus recursos internos.

É na aprendizagem organizacional que se adquire o conhecimento para que se torne um recurso estratégico, criando novas ferramentas e adquirindo novas competências, segundo Robbins (1999). Para que ocorra essa aprendizagem, tem que ocorrer mudanças e são essas mudanças estruturais, que geram resultados nas organizações, que são medidas para se analisar a aprendizagem organizacional como um reflexo nos resultados de soluções de problemas.

Segundo Smith, Burgoyne e Araujo (2001) a inovação é um processo no qual são geradas novas ideias, as quais podem levar a criação do conhecimento. O seu processo envolve, ainda, a execução ou exploração dessas ideias, ou seja, aplicação ou uso efetivo do conhecimento. Criando conhecimento com cada projeto de inovação, se produz um grande potencial para aprendizagem. Para potencializar esse conhecimento, o tornando útil, depende tanto da quantidade como da qualidade de aprendizagem que ocorre ao inovar-se.

Se observou então, que a aprendizagem é um processo de desenvolvimento contínuo, que a organização utiliza para se inovar e alcançar assim, um diferencial competitivo. Ela tem uma forte conexão com a inovação, e a inovação é uns dos maiores diferenciais competitivos hoje em dia que uma organização pode obter para se destacar em um mercado globalizado e exigente de novidades a todo o momento.

3. MÉTODO

A proposta a ser tomada como base metodológica para dar suporte a pesquisa, foi escolhida assim que se iniciou o projeto. Um caminho a ser trilhado expondo aqui seu procedimento para que se possa entender a linha de raciocínio do pesquisador até o fim do projeto.

3.1 Caracterização da pesquisa

O modelo adotado nesta pesquisa foi de natureza qualitativa, abrindo espaço para a interpretação do pesquisador, que desenvolveu entendimentos, definições e ideias sobre o estudo apresentando.

Segundo Gerhardt e Silveira (2009), os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens. Preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais.

Este tipo de pesquisa desperta um maior conhecimento, visando um maior aprofundamento e esclarecimento. Por isso deve ser classificada como uma pesquisa exploratória, pois abre espaço para interpretações, gerando um desenvolvimento de ideias e um aperfeiçoamento com maior clareza de seus conceitos.

Como afirma Gil (2002), esta pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, o tornando mais explícito e constituindo hipóteses, tendo como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Embora seu planejamento de pesquisa seja bastante flexível, costuma assumir a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso.

Para o desenvolvimento deste estudo o instrumento de pesquisa empregado foi a pesquisa bibliográfica. Apresentada para realizar uma análise teórica sobre os fatos, sua obrigatoriedade e importância se dão ao apoio a pesquisa e ao seu uso para dar fundamento com comparações aos modelos teóricos.

A escolha da pesquisa bibliográfica se deu ao fato de permitir um amplo poder de pesquisa com base, principalmente, em artigos científicos e livros. Além disso, o tema ainda é muito recente, estando abertas a várias interpretações, permitindo ao pesquisador apresentar suas próprias definições e explicações sobre o assunto, teorias sempre comparadas e embasadas em sua bibliografia.

3.2 Acesso aos dados

Os livros recorridos estão disponíveis na biblioteca do UniCEUB e os autores escolhidos foram indicados por meio da monitora do projeto de pesquisa, a professora Tatiane Araujo, para levantarem informações referentes ao assunto de interesse Aprendizagem Organizacional como agente de crescimento da organização, além de artigos científicos encontrados na internet que remetem a este mesmo assunto. Os critérios da escolha do material foram por indicação da orientadora, abordagem do tema Aprendizagem Organizacional e aqueles que apresentaram maior clareza.

3.3 Procedimento de Coleta de Dados

Os autores escolhidos para este estudo foram Gil e Rey, para a construção da metodologia, Robbins, Nonaka e Takeuchi, Carvalho, Smith e Burgoyne e Araujo, Garvain, Senge, para a construção do corpo de trabalho, dentre outros que formaram a base bibliográfica de consulta para um estudo sobre aprendizagem organizacional. Estes autores tratam de temas como Comportamento Organizacional, Aprendizagem Organizacional (desenvolvimento na teoria, na prática, em tempos de mudança, como uma estratégia emergente, como agente de transformação), Criação de Conhecimento, dentre outros que sirvam para pesquisas complementares no desenvolvimento do estudo.

Após despertar o interesse sobre essa linha de pesquisa em Comportamento Organizacional e definido o tema de grande importância sobre Aprendizagem organizacional, deu-se início ao processo de estudo por meio da pesquisa dos livros e artigos que formariam a base de estudos bibliográficos por indicações, preferências e enquadramento a pesquisa. Tendo em mãos o material de pesquisa

escolhido como base, deu-se inicio as anotações sobre análise do tema e assim a construção do trabalho.

3.4 Análise

Este estudo possui uma abordagem qualitativa pelo seu caráter de adquirir conhecimento no esclarecimento do processo de estudo do tema aprendizagem organizacional.

A pesquisa é de natura teórica, pois o fenômeno (aprendizagem organizacional) foi inacessível de forma direta ao pesquisador, possuindo apenas uma teoria articulada que será desenvolvida pelo pesquisador construindo uma produção intelectual, produzindo conhecimento.

As informações coletadas durante o processo de pesquisa formarão construções teóricas e ideias para a o desenvolvimento de uma linha de pensamento do pesquisador permitindo uma extensão em relação à realidade.

4. ANÁLISE

Com base na pesquisa realizada, concluiu-se que a aprendizagem organizacional é vital para a sobrevivência de uma organização que pretende se manter atualizada no mercado competitivo, estando ligada a inovação.

Essa relação de contribuição fez com que surgisse um grande interesse sobre esse tema por pesquisadores e acadêmicos que cresce cada vez mais. Por isso, apesar do conceito de aprendizagem organizacional não ser definido ainda, existiu uma ampla literatura de pesquisas sobre esse assunto, fazendo com que haja diversificação e divergências que acabam por tornar as pesquisas meio abstratas.

Segundo Smith, Burgoyne e Araujo (2001), a fragmentação conceitual gerou uma disputa acadêmica sobre quem tem o modelo correto de aprendizagem organizacional, quando deveriam tentar buscar um referencial único e integrado.

Quadro 01: Definições de Aprendizagem Organizacional

AUTORES	DEFINIÇÃO
Argyris (1977)	Aprendizagem organizacional é o processo de detectar e corrigir erros.
Fiol e Lyles (1985)	Aprendizagem Organizacional é o processo de aperfeiçoar as ações através de melhor conhecimento e entendimento.
Levitt e March (1988)	Aprendizagem Organizacional é a transformação de inferências da história em rotinas que guiam o comportamento [da organização].
Stata (1989)	Aprendizagem Organizacional é o principal processo através do qual a inovação ocorre.
Huber (1991)	Aprendizagem Organizacional significa processamento de informações para aumentar a abrangência do comportamento potencial.
Kim (1993)	Aprendizagem Organizacional é definida como o incremento da capacidade da organização de tomar a ação efetiva.
Probst e Buchel (1997)	Aprendizagem Organizacional é o processo pelo qual o conhecimento e os valores básicos de uma organização mudam, buscando o aprimoramento da habilidade de solução de problemas e da capacidade de ação.
Robins (1999)	Aprendizagem Organizacional é um conceito teórico e podemos inferir que a aprendizagem aconteceu se um indivíduo se comporta, reage, responde em resultado de experiência de uma maneira diferente daquela que ele se comportava anteriormente. Concluindo então que aprendizado envolve mudança.

Fonte: Adaptado de Perin (2001)

O quadro 01 demonstra algumas das várias definições sobre a aprendizagem organizacional. Embora o foco das definições seja diferente, todas se assemelham

ao usarem palavras como: corrigir, aperfeiçoar ações, transformação, inovação e aprimoramento. Todas se assemelhando a um significado em comum: mudança de comportamento.

É por isso que se escolheu como base a definição de Robbins (1999), que foge do âmbito teórico com muitas divergências e faz uma análise da aplicação que todos esses conceitos ocasionam que é efetivar uma mudança.

A aprendizagem parte do ponto de que todo indivíduo está apto a adquirir novas experiências, assim gerando modificações em seu comportamento, ou seja, ao adquirir um novo conhecimento, o praticando, se efetiva uma mudança em seu comportamento, tornando-se um aprendiz.

Para que essa mudança tenha algum valor para a organização, ela tem que ser positiva e efetiva, ou seja, trazer inovação (desenvolver ou gerar novas ideias). Logo se definiu que aprendizagem são mudanças permanentes de comportamentos que geram novas experiências adquiridas pelos indivíduos ou grupos de indivíduos, que possam ser aproveitadas pela organização.

Agora já esclarecido e tendo a definição de Robbins (1999) como base, o quadro 02 vem mostrar as diferenças entre Aprendizagem Organizacional e Organização que aprende.

Quadro 02 - Diferenças entre AO e OA

	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	ORGANIZAÇÃO DE APRENDIZAGEM
Questão Chave	Como as organizações aprendem?	Como as organizações deveriam aprender?
Público-Alvo	Acadêmicos	Profissionais
Objetivo	Construção de Teoria	Incremento da performance organizacional
Fonte de Informação	Coleta de dados sistemática	Experiência de consultoria
Metodologia	Métodos rigorosos de pesquisa	Estudos de caso (inconsistentes) e pesquisa-ação
Generalização	Coerente com os fatores limitadores de generalização dos resultados da pesquisa	Tendência de extrapolar a generalização da teoria para todas as organizações
Produto da Aprendizagem	Mudança potencial de comportamento	Mudança efetiva de comportamento
Relação entre Aprendizagem e Performance	Pode ser positiva ou negativa	Tomada como sendo positiva

Fonte: Perin (2001)

Apesar de conceitualmente também não estar muito bem definido, ao analisar o quadro, fica mais claro as ideias de proposta de cada um, sendo um complemento

do outro. Essa relação de dependência se dá pelo fato de a organização que aprende precisar da base teórica de ideias formadas pela aprendizagem organizacional e a aprendizagem organizacional precisar do diagnóstico feito por ela. A proficiência do uso de ambas promove a qualidade do aprendizado e as duas geram inovação.

Outra relação analisada no trabalho foi a relação da aprendizagem organizacional com os indivíduos. Estes são os funcionários ou colaboradores que compõem a organização e realizam as mudanças internas ao adquirirem novas habilidades e competências, acrescentando ao seu capital intelectual (bem mais precioso das organizações), somando novas experiências.

A organização depende do indivíduo para que a aprendizagem seja realizada, para que as mudanças ocorram de maneira efetiva e assim hajam inovação e diferencial competitivo. Cabe a ela ser o agente que despertará esse sentimento de crescimento e aceitação nas pessoas e aplicará o aprendizado de maneira que as mudanças ocorram.

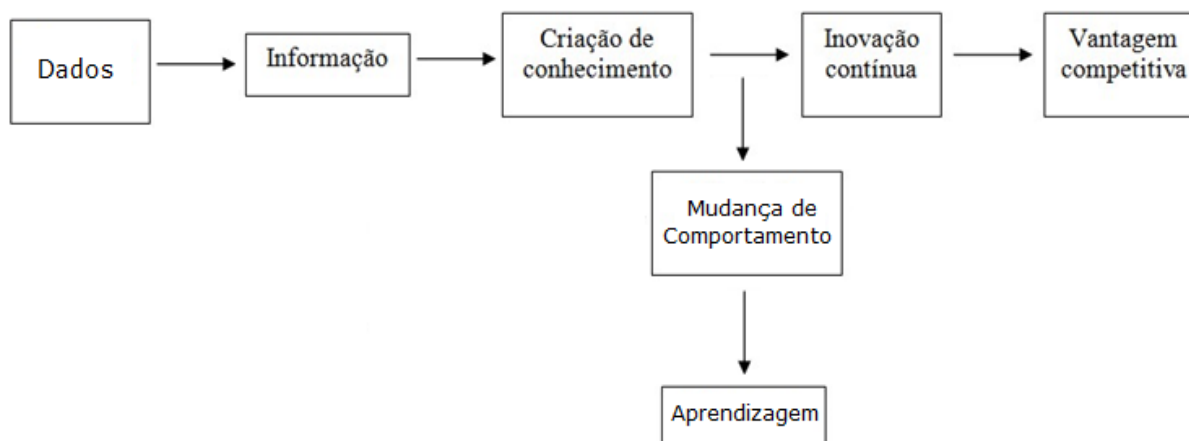
Para aplicar o aprendizado organizacional, não existem modelos ou tipos formulados, por isso, a pesquisa adotou apenas estudos que demonstram o processo de difusão da aprendizagem, análises feitas no seu grau de aprofundamento e disciplinas que a integram.

No processo de aprendizagem adotado por Garvin (2002) é necessário adquirir informações, interpreta-las e por último aplica-las. Esses três passos coloca em prática o método de pensar antes de agir, procedimento que com o passar do tempo é esquecido pela presença de rotinas.

Então primeiramente deve-se fazer a aquisição de dados que agreguem algum valor para organização, separando mensagens o mais claras possível; depois temos que interpretar essas informações, para que assim tenham significado e importância; e por último deve-se aplicar esse novo conhecimento gerando mudanças de comportamento, aprendizagem.

O esquema adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997) mostra como os três passos do processo de interpretação de informação adotado por Garvin (2002) acrescentam à organização, inovação e vantagem competitiva.

Quadro 03: Conhecimento como Recurso Competitivo



Fonte: Adaptado de [Nonaka e Takeuchi](#) (1997)

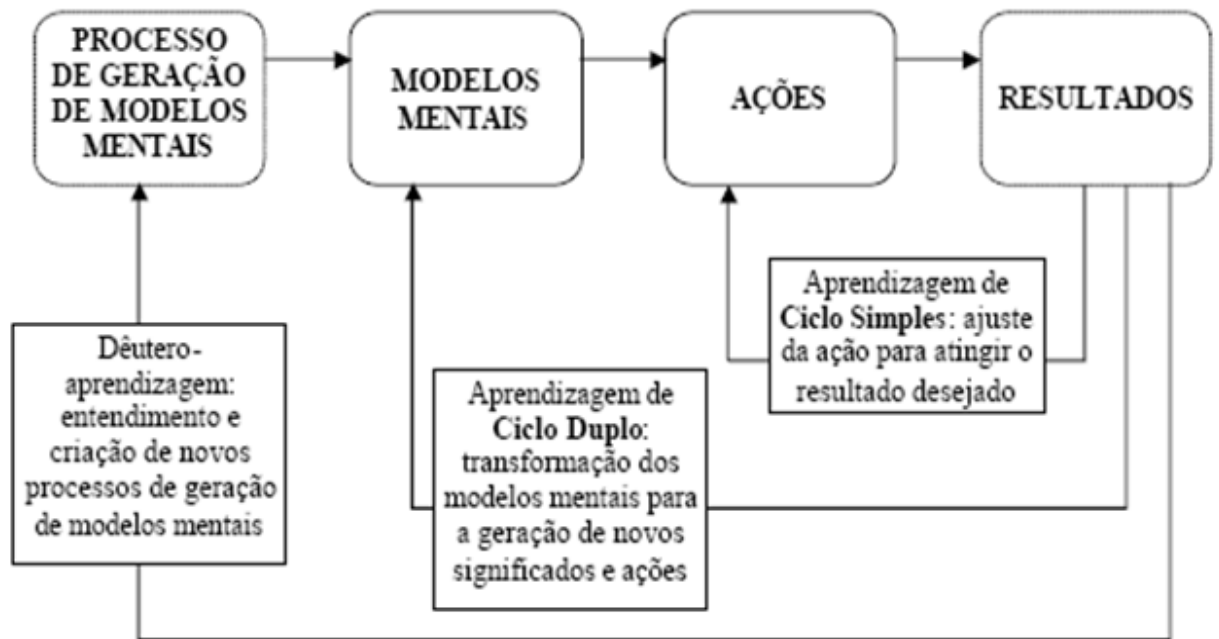
Já as cinco disciplinas descritas por Senge (1999) quando trabalhadas buscam o desenvolvimento de uma dinâmica de aprendizagem organizacional. Sendo esses programas de aprendizagem um meio sustentável de vantagem competitiva, onde as pessoas aprimoram suas capacidades continuamente.

As cinco disciplinas de Senge (1999) são: *pensamento sistêmico* para aprender a avaliar e compreender a organização como um todo, já que é feita de inter-relações que formam um sistema integrado; *domínio pessoal* onde se desenvolve a capacidade de autoaprendizagem, expandindo capacidades e estimulando pessoas ao crescimento pessoal; *modelos mentais* consiste na imagem que cada pessoa possui do mundo e em melhorar essa imagem expondo seus pensamentos e aceitando a interpretação dos outros, para criar um esclarecimento comum, levando ao melhoramento de comportamentos; *visão compartilhada* é a construção de um objetivo comum, onde as pessoas deixam de ter uma visão individual para se juntar a uma equipe que busca os mesmos princípios e seguem as mesmas diretrizes; e *aprendizagem em equipe* que são unidades de interação (comunicação e pensamento), fundamentais e grande geradoras de conhecimento.

Por se tratar de modificações realizadas no campo do comportamento humano Senge (1999) diz que essas disciplinas funcionam como facilitadores para se criar inovação, agregando valor a esse novo comportamento.

Tais modificações podem ser realizadas em três graus de profundidade diferentes, denominados ciclos de aprendizagem: ciclo simples, ciclo duplo e dêutero.

Quadro 04: Ciclos de Aprendizagem



Fonte: Perin, Sampaio, Duha e Bitencourt (2006).

Perin, Sampaio, Duha e Bitencourt (2006) descreve que no ciclo simples as organizações fazem correções com base no seu sistema, no ciclo duplo elas interpretam os erros fazendo correções em níveis estratégicos e no dêutero ele constitui *insights* que orientam o aprendizado. Os três ciclos promovem mudanças organizacionais levando a um crescimento estratégico, mas a criação da inovação, só se dá no ciclo duplo e dêutero, por haver um questionamento do modelo mental existente, promovendo a formulação de novos pensamentos com transformações significativas.

A aprendizagem e a inovação são essenciais para a sustentabilidade de empresas que querem se manter atualizadas, que pensam no futuro. Para que isso ocorra, tem que haver um livre acesso a aprendizagem e ao conhecimento, disseminados pela organização.

O crescimento da valorização do conhecimento gera uma relação de vantagem competitiva, formando uma economia baseada no conhecimento. Essa economia é inevitável, partindo do ponto que obtendo um novo conhecimento, se adquire uma nova informação, uma nova prática, que poderá se tornar um diferencial para que a organização se destaque.

Mas pode-se encontrar algumas dificuldades, a maioria delas encontradas na aplicação da aprendizagem e na interpretação que cada indivíduo faz além de barreiras como estresse e altas expectativas depositadas nele, isso tudo em conjunto reduz a eficiência da aprendizagem. Por isso se deve ficar atento a todas as interações sociais, para assim minimizar essas barreiras promovendo ações de interação, confiança, motivação, ambientes agradáveis e propícios que instiguem o conhecimento e promovam a tolerância, transformando os indivíduos e a organização em seres flexíveis a transformações.

Uma vez que as organizações investem em pessoas e em suas inteligências, ou seja, em seus capitais intelectuais gerenciados de maneiras estratégicas, elas estão fazendo uso da aprendizagem como diferencial competitivo, acrescentando valor para as novas competências e conhecimentos adquiridos por seus funcionários.

Os resultados de desempenho das empresas que aplicam a aprendizagem organizacional demonstram que a fonte de vantagem de competitividade parte do âmbito interno da organização. São as habilidades, competências e recursos que transformam e modificam, gerando resultados positivos como a inovação, que são vantagens competitivas que contam como lucratividade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após analisar o problema proposto de observar como a aprendizagem organizacional se adapta ao progresso mundial, percebeu-se não só, como a aplicação da aprendizagem se torna importante para que a organização se adapte a um meio que está sobre constante mudança, como também se identificou contribuições como inovação e vantagem competitiva, fazendo com que a organização cresça com as mudanças ocorridas por este processo. Tornando esse processo tão importante que passa a ser fundamental.

Uma das limitações foi o fato do conceito de aprendizagem organizacional, não ser muito bem definido, existindo várias interpretações, o que fez a leitura ser extensiva, complexa e variada, para que a pesquisadora pudesse compreender e chegar as suas próprias opiniões e conclusões, já que até artigos científicos eram construídos predominantemente por citações de diversos autores. Outra limitação foi o tempo dado para o preparo da construção da pesquisa, que teve que ocorrer em torno de dois meses e meio.

Mas apesar desses problemas o projeto foi satisfatório, abrindo portas para outros tipos de pesquisa relacionados à aprendizagem organizacional, como a construção de uma agenda futura.

Uma das possibilidades do que pode se ampliar e abranger partindo da pesquisa já realizada é analisar a aprendizagem organizacional na prática, dentro das organizações, avaliando os fatos ocorridos e fazendo comparações com a teoria. Pode-se analisar também a implementação da aprendizagem, focando nos processos utilizados. Abrindo espaço para analisar o comportamento dos funcionários que aprendem, mostrando a influencia da aprendizagem nos indivíduos e conseqüentemente como uma mudança no próprio ser, como isso afeta a organização.

Pode-se analisar a aprendizagem organizacional em diferentes níveis organizacionais e como aplicar ou se transformar em uma cultura de aprendizagem, mostrando em quais aspectos essa cultura de aprendizagem se diferencia das demais.

Juntamente com a aplicação da aprendizagem, pode-se avaliar os sistemas de diagnósticos e métodos voltados para a organização que aprende, e assim,

aprofundar nos seus diferenciais e complementos ou até apenas na relação que ela tem com a inovação, se podem existir separadamente.

Também se pode analisar a aprendizagem com o ambiente externo da organização, observando as necessidades dos clientes, desejos, preferências e transformando isso em aprendizado para organização, ou até mesmo analisar suas mudanças de comportamento como meio de antecipar tendência e aplicar isso modificando o comportamento na organização.

Ao se observar esta vasta grade de oportunidades de pesquisa que se entende o crescimento do interesse em relação ao tema aprendizagem organizacional.

Ao final de tudo, se concluiu que as mudanças efetuadas pela aprendizagem organizacional sempre são positivas, quando condicionadas e monitoradas a isso. Diante dessa situação se nota sua importância, mas também sua certa complexidade, já que mudanças de comportamentos também implica mudar pessoas e até uma cultura organizacional. Mas mesmo se for complexa e tiver que levar tempo, essa prática é necessária, pois dela surge o conhecimento que levará a inovação e o diferencial competitivo, necessários para que uma organização se mantenha atualizada.

Logo, a aprendizagem organizacional propicia mudanças para que a organização alcance a inovação e a vantagem competitiva, fazendo com que ela se adapte ao contexto mundial proposto pela globalização.

REFERÊNCIAS

GIL, Antônio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

REY, González. *Pesquisa Qualitativa em Psicologia: caminhos e desafios*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento Organizacional*. 8ª ed. Rio de Janeiro: LCT, 1999.

CARVALHO, Antônio Vieira de. *Aprendizagem Organizacional em Tempos de Mudança*. São Paulo: Pioneira, 1999.

DAY, George S. *Estratégia Voltada Para o Mercado*. Rio de Janeiro: Record, 1990.

SMITH, Mark Easterby-; BURGOYNE, John; ARAUJO, Luis. *Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram dinâmica da inovação*. 8ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

GARVIN, David A. *Aprendizagem em Ação: um guia para transformar sua empresa em uma learning organization*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

SENGE, Peter M. *A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 4ª ed. São Paulo: Best Seller, 1999.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. *Métodos de Pesquisa*, 2009. <<http://www6.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 6 maio 2012.

SOUZA, Yeda Swirski de. Organizações de Aprendizagem ou Aprendizagem Organizacional. *ERA eletrônica*, São Paulo, v.3, n. 1, Art. 5, jan./jun. 2004.

PERIN, Marcelo Gattermann. *A Relação entre Orientação para Mercado, Aprendizagem Organizacional e Performance*. 2001. 194 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

PERIM, Ericke; RIBEIRO, Luciano; TARGA, Magda; CORTEZIA, Sandro. *Aprendizagem Organizacional como Fonte de Vantagem Competitiva*. Disponível em: <http://www.atlanticosul.edu.br/rg/revista/artigos_revista/aprendizagem_organizacional_como_fonte_de_vantagem_competitiva.pdf> Acesso em: 6 maio 2012.

SILVA, Mayara Cristina Ghedini da; HATAKEYAMA, Kazuo; SILVA, Nivaldo Pereira da; FELIZARDO, Jean Mari. *A Aprendizagem Organizacional e a Inovação: o caso da concessionária de energia do sul do país*. Disponível em: <<http://www.pg.cefetpr.br/incubadora/wp-content/themes/utfpr-gerec/artigos/1.pdf>>

PERIN, Marcelo Gattermann; SAMPAIO, Cláudio Hoffmann; DUHÁ, André Hartmann; BITENCOURT, Cláudia Cristina. Processo de Aprendizagem Organizacional e Desempenho Empresarial: o caso da indústria eletroeletrônica no Brasil. *RAE eletrônica*, São Paulo, v. 5, n. 2, Art. 14, jul./dez. 2006.