

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DESCRITIVO E EXPLORATÓRIO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DA CIDADE DE CAXIAS DO SUL – RS

Bruno Bazanella¹

Resumo: A aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento são assuntos bastante promissores e contemporâneos na administração de empresas. Portanto, este trabalho tem o objetivo geral de analisar a percepção dos gestores de pequenas e médias empresas acerca da aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento e a sua aplicabilidade no processo de gestão de pessoas. De forma a contemplar este objetivo, realizou-se uma pesquisa descritiva exploratória na cidade de Caxias do Sul (RS). A partir da concepção de Senge (2010) que identifica Cinco Disciplinas essenciais para que as empresas possam se tornar organizações que aprendem; seguindo ao encontro do preposto por Garvin (2004) que relaciona intimamente a aprendizagem organizacional ao ganho de qualidade e desempenho. Mediante essa transformação, as evidências deste estudo indicam que ainda há necessidade de qualificação técnica dos administradores de pequenas e médias empresas no sentido de prepará-los para administrar a criação e a administração de conhecimento em um novo tempo em que o conhecimento é uma vantagem competitiva e não apenas uma temática acadêmica restrita à sala de aula.

Palavras-Chave: Cinco Disciplinas. Aprendizagem Organizacional. Gestão do Conhecimento.

Abstract: Organizational learning and knowledge management are very promising and contemporary issues in business administration. Therefore, this study aims to analyze the general perception of managers in small and medium-sized companies on organizational learning and knowledge management and its applicability in the process of managing people. In order to reflect this objective, we carried out a descriptive exploratory in Caxias do Sul (RS). From the conception of Senge (2010), identifies five disciplines that are essential to enable companies to become learning organizations, following the meeting of the servant or agent by Garvin (2004) that relates closely to the organizational learning gain in quality and performance. Through this transformation, the evidence from this study indicate that there is still a need for technical skills of the managers of small and medium businesses to prepare them to manage the creation and management of knowledge in a new era where knowledge is a competitive advantage and not just a school subject.

Keywords: Five disciplines. Organizational learning. Knowledge management.

1 INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios não permite que as empresas estacionem no tempo. Acompanhar as tendências de mercado, observar possíveis mudanças comportamentais da sociedade e incentivar a inovação são algumas das ações fundamentais para a gestão das organizações. A necessidade de “[...] aprender e desenvolver, compartilhando informações, conhecimento [...] com habilidade para analisar situações e até mesmo prever acontecimentos exige das organizações um novo olhar para [...] a gestão de pessoas” (BITENCOURT, 2004, p. 22). Por isso, a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento destacam-se como ferramentas auxiliares para a administração das organizações. Assim, o problema de pesquisa deste estudo consiste na seguinte pergunta: Qual a percepção dos gestores de

¹ Bacharel em Administração com ênfase em Recursos Humanos e pós-graduando do MBA em Gestão Estratégica de Pessoas, Competências e Coaching da Faculdade da Serra Gaúcha. Endereço eletrônico: bbazanella@gmail.com

pequenas e médias empresas sobre a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento e a sua aplicabilidade no processo de gestão de pessoas? Portanto, elaborou-se o objetivo geral de estudo que é analisar a percepção dos gestores de pequenas e médias empresas sobre o conceito e a importância da aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento.

Na Sociedade do Conhecimento as empresas detêm maior facilidade para acessar recursos tecnológicos e qualificar sua estrutura física. Diante do aumento da competitividade e da democratização das informações, o capital humano passou a figurar como uma vantagem competitiva, afinal, “profissionais qualificados e satisfeitos, produzem mais e com melhor qualidade” (ALVARENGA NETO, 2010, p. 36). A Gestão do Conhecimento é uma ferramenta que pode potencializar os resultados, uma vez que nas palavras de Senge (2010), articula eixos estratégicos dentro da organização: comunicação, aprendizagem, desenvolvimento, observação e colaboração.

O desenvolvimento de uma cultura do conhecimento qualifica a relação de trabalho e impacta positivamente nos resultados. No entanto, para que isso seja possível o nível estratégico das organizações precisa estar ciente do significado da aprendizagem organizacional, dos desafios que ela impõe e também dos benefícios que a aplicação prática e sua gestão eficiente podem proporcionar para o ambiente organizacional.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para facilitar a compreensão da temática relacionada, este tópico apresenta um levantamento bibliográfico relacionado ao assunto.

2.1 Das organizações tradicionais às organizações que aprendem

O processo de industrialização, nas palavras de Alvarenga Neto (2010), consolidou uma transição na economia mundial e determinou a importância das estruturas organizacionais para o desenvolvimento econômico e social. Nesse período, não havia preocupação com as condições de salubridade ou qualidade de vida do trabalhador (CHIAVENATO, 2009). A sociedade moderna e os novos anseios da classe trabalhadora impuseram a adaptação das organizações para se tornarem flexíveis, atraentes e parceiras do trabalhador, desafiando a habitual relação de dependência ou posse (FLEURY; OLIVEIRA JR., 2010).

Com isso, Senge (2010) assinala como determinante para as organizações do presente e do futuro, a opção pelo modelo participativo. A seguir, uma comparação sobre as estruturas organizacionais e sua evolução ao longo do século XX:

Tabela 1 A evolução das organizações no século XX

	<i>Clássica (1900-1950)</i>	<i>Neoclássica (1950-1990)</i>	<i>Era da Informação (1990 - x)</i>
Estrutura Organizacional (predominante)	Funcional, burocrática, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos.	Matricial e mista, com ênfase na departamentalização por produtos, serviços ou unidades de negócio.	Fluída e flexível, descentralizada e com ênfase em redes de equipes multifuncionais.
Cultura Organizacional	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores. Ênfase na manutenção do <i>status quo</i> . Valor à experiência anterior.	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação do ambiente.	Teoria Y. Foco no futuro destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e à inovação.
Ambiente Organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais.	Intensificação das mudanças e com maior velocidade.	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças.
Modo de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produção: inertes e estáticos, sujeitos a regras e a regulamentos rígidos para serem controlados.	Pessoas como recursos organizacionais que precisam ser administrados.	Pessoas como seres humanos proativos, dotados de inteligência e habilidades que devem ser motivados e incentivados.
Visão das Pessoas	Pessoas como fornecedoras de mão de obra.	Pessoas como recursos da organização.	Pessoas como fornecedoras de conhecimento e competências.
Denominação	Relações Industriais.	Administração de Recursos Humanos.	Gestão de Pessoas.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009, p. 12)

A transição do modelo tradicional para o considerado ideal – o da aprendizagem organizacional, exige uma série de adaptações da gestão organizacional, como a democratização da comunicação e transparência na gestão administrativa (MARRAS, 2000). O desenvolvimento individual e a estruturação de redes de aprendizado (SENGE, 2010); o combate ao comodismo funcional e ao sedentarismo corporativo (STRAUSS, 2000). Por isso, demonstrar como podem ser positivas essas práticas para a valorização e desenvolvimento das pessoas, além do fortalecimento das organizações, deve ser prioridade para a Gestão de Pessoas neste novo tempo.

2.2 A gestão de pessoas nas organizações *online* e uma nova relação de trabalho

A administração de pessoal na era industrial era responsável por registros legais e de tempo, seu caráter era bastante burocrático (CHIAVENATO, 2010). Com o passar do tempo, a área de recursos humanos ganhou caráter gerencial e estratégico (BITENCOURT, 2004), mas a grande tendência da Gestão de Pessoas nas organizações *online* é ainda se tornar uma consultoria interna especializada nas relações humanas (CHIAVENATO, 2009, 2010; BITENCOURT, 2004; MARRAS, 2000). Isso porque as organizações modernas estão fundamentadas sob uma relação de trabalho participativa, em que a cooperação e a negociação devem ser amplamente utilizadas (BITENCOURT, 2004). Para Chiavenato (2010), a adaptação das organizações é fundamental para garantir sustentabilidade às suas atividades, boa relação com o mercado e a comunidade além de atrair e reter bons profissionais. Com isso, a gestão de pessoas está desafiada a entender necessidades, reconhecer habilidades e valorizar atitudes de um conjunto de indivíduos que está em constantemente transformação e tornando-se cada vez mais exigentes (BITENCOURT, 2004).

2.3 O processo de aprendizagem e a construção do conhecimento coletivo

A transição da Sociedade Industrial para a Sociedade do Conhecimento foi responsável pela desconfortável certeza de que nunca se terá aprendido o suficiente, por isso, as contradições, as inconsistências, os dilemas e polaridades que anteriormente eram evitadas, agora, devem ser incentivadas, exploradas, para que a partir das diferenças possa ser consolidada uma posição coletiva, profunda e qualificada (TAKEUCHI; NONAKA, 2010). São duas as principais vertentes teóricas relacionadas à aprendizagem: o modelo behaviorista, que estuda as mudanças comportamentais; e, a cognitiva, que estuda o entendimento e a percepção das pessoas (FRANÇA, 2000).

O processo de aprendizagem consiste na mudança comportamental motivada pela incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos e habilidades (FRANÇA, 2010). Este processo deve ser estruturado a partir do princípio do compartilhamento de informações. Senge (2010) considera fundamental que exista uma relação de troca de experiências para que o conhecimento circule no ambiente organizacional e possibilite o aprendizado em grupo. Além disso, acrescenta Bitencourt (2004), deve-se sistematizar a forma e a frequência dessas interações, para que, em determinado momento, elas aconteçam de forma espontânea.

O desafio de tornar a organização, um polo de aprendizado parece imenso, mas “as pessoas são entusiastas do conhecimento [...] e o seu desenvolvimento é um processo natural [...] desde que a gestão permita e incentive [...] já que as pessoas são curiosas e naturalmente dispostas a aprender e potencializar suas habilidades” (ARGYRIS, 2000, p. 84).

Desse modo, torna-se relevante conhecer conceitos relacionados à aprendizagem organizacional desenvolvidos por pesquisadores referenciais desta temática:

Tabela 2 - Conceitos sobre Aprendizagem Organizacional

Autor	Conceito	Ênfase
Peter Senge	“Expansão contínua da capacidade de criar os resultados que se desejam, quando surgem novos e elevados padrões de raciocínio, a aspiração coletiva é liberada e as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo”	Metanoia (mudança da mentalidade) Cinco disciplinas
Chris Argyris	“Aprendizagem organizacional é um processo de detectar e corrigir erros. O erro é um desvio cometido entre as nossas intenções e o que de fato aconteceu”	Rotinas defensivas e ciclos de aprendizagem
David Garvin	“Organizações capacitadas a criar, adquirir, transferir conhecimentos e modificar seus comportamentos para posteriormente refletir”	Qualidade total

Fonte: Adaptado de Bitencourt (2004, p. 27)

O aprendizado organizacional é um processo de desenvolvimento de longo prazo, uma ferramenta para o subsistema de treinamento e desenvolvimento, alerta Chiavenato (2009). Mas, cabe destacar que a Gestão do Conhecimento é um “compromisso com o desenvolvimento contínuo” e irrestrito a uma função ou dificuldade determinada (GARVIN, 2000, p. 51). Além disso, deve-se atentar para a eficiência das formas de comunicação e interação entre as pessoas, pois é fundamental que sejam claras, acessíveis e eficientes (TAKEUCHI; NONAKA, 2010).

Por conseguinte, o conhecimento pode ser considerado a mais importante vantagem competitiva para as organizações, no entanto, ele não é um recurso facilmente mensurável e este, possivelmente, seja o fator que dificulta a compreensão dos gestores sobre sua relevância em ambientes organizacionais, de acordo com Bitencourt (2004). No entanto, Garvin (2000) já relaciona pelo menos três estágios superpostos pelos quais o aprendizado pode ser rastreado: o cognitivo, comportamental e o desempenho. Ainda assim, o conhecimento é um recurso intangível que surge ou é absorvido em esfera individual e, posteriormente, em conjunto, é aprimorado e difundido, ele nasce, nas palavras de Senge (2010), com a opinião ou percepção pessoal, com a capacidade de argumentar, analisar, com a curiosidade e com as experiências que cada um vivencia.

O conhecimento foi classificado, por Takeuchi e Nonaka (2010), como sendo paradoxal, por ser formado aparentemente de dois opostos: o que é tácito ou explícito. O conhecimento explícito trata-se daquele que pode ser transmitido por dados e expresso por meio de fórmulas, desenhos, escritos, documentos ou gráficos, palpáveis ou visualmente

acessíveis, definido por Lastres e Albagi (*apud* ALVARENGA NETO, 2010) como codificáveis e generalistas.

Já o conhecimento tácito, refere-se à experiência, prática e habilidades, cuja formalização e transmissão são mais complexas e exigem maior profundidade (SENGE, 2010). “São *insights* altamente subjetivos e pessoais” (TAKEUCHI; NONAKA, 2010, p. 19). A classificação do conhecimento em duas categorias e sua diferenciação permite entender porque uma conversa ou apenas a leitura de um escrito podem não corresponder ao objetivo proposto, em se tratando de aprendizagem, pois “as pessoas possuem diferenças cognitivas e comportamentais” (STRAUSS, 2000, p. 115) e o processo de aprendizagem deve ser estruturado de modo a utilizar a maior variedade de recursos possíveis.

A socialização do conhecimento, possivelmente, seja a forma mais comum e recorrente dentro das organizações. Ela é definida como a “troca de experiência direta entre dois indivíduos” (TAKEUCHI; NONAKA, 2010, p.23), mas dificilmente ocorre de forma organizada e premeditada. Senge (2010) classifica a socialização como um estágio inicial do desenvolvimento do conhecimento corporativo, mas alerta para que ela não aconteça apenas em momentos de emergência ou em que a falta de informações e treinamento é evidente. A externalização é o processo que “articula o conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão” (TAKEUCHI; NONAKA, 2010, p.23) e pode ser considerada a segunda-fase no desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem, pois nesse estágio pode-se considerar que é permitida uma abertura suficiente da gestão organizacional para a troca de experiências, uma vez que este processo transcende o nível individual e atinge um grupo, segundo Bitencourt (2004).

Em vista disso, a sistematização de informações e conhecimento, com a possibilidade de aplicação define o processo de combinação (TAKEUCHI; NONAKA, 2010) e demanda uma capacidade de analisar e relacionar da parte do indivíduo, porque nesse processo é sintetizada uma posição de um grupo de indivíduos a ser transferida para a organização (BITENCOURT, 2004). A internalização é o estágio da comunicação entre a organização e um indivíduo e consiste no “aprendizado de um novo conhecimento tácito na prática” (TAKEUCHI; NONAKA, 2010, p. 23). A partir desses processos foi desenvolvida uma das teorias mais respeitadas em relação ao aprendizado: a teoria da espiral do conhecimento.

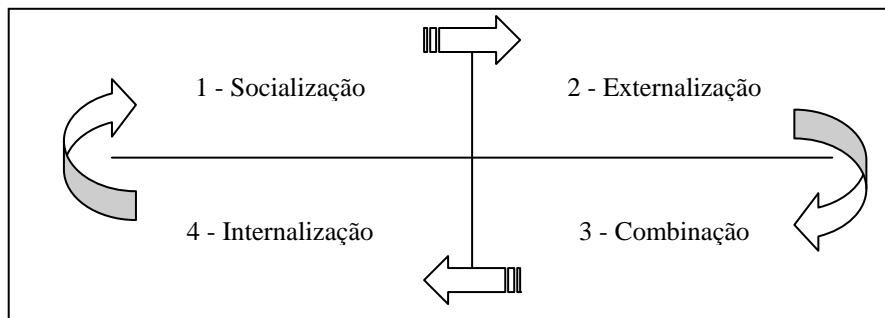


Figura 1: A espiral do conhecimento
Fonte: Adaptado de Takeuchi e Nonaka (2010, p. 35)

A “espiral do conhecimento” permite compreender porque “um novo conhecimento começa sempre com o indivíduo” (NONAKA, 2000, p. 29); reafirmando a declaração de Senge (2000) quanto à disciplina do domínio pessoal, sobre a capacidade de cada indivíduo definir seus objetivos e procurar desenvolver suas habilidades e sua capacidade para viver de acordo com as suas mais altas aspirações. O ciclo da espiral do conhecimento é um processo contínuo de aprimoramento de ideias e conhecimento, porque a referência inicial do processo de socialização ao final das demais etapas será muito mais rica na internalização por contar com a opinião, a experiência e com as ideias de outras pessoas. Com isso, o paradoxo de que o conhecimento está restrito à literatura ou à academia foi superado.

2.4 O modelo da Quinta Disciplina e possíveis dificuldades na consolidação da aprendizagem organizacional

O modelo da Quinta Disciplina foi lançado por um *best seller* homônimo, em 1990, por Peter M. Senge (1990), e, segundo Andrade (1998), foi o princípio da notoriedade da temática de gestão do conhecimento por assegurar a conciliação de uma ampla base teórica com a aplicação prática em um consórcio de corporações. As cinco disciplinas foram desenvolvidas de forma independente, no entanto, são ideias norteadoras que em aplicação simultânea formam um conjunto perfeito (SENGE, 2010).

Domínio Pessoal	É o que nos permite esclarecer e aprofundar nosso objetivo pessoal. Permite concentrar nossas energias, desenvolver a paciência e ver a realidade de maneira objetiva. Exemplo: a leitura ou uma outra habilidade.
Modelos Mentais	São ideias arraigadas, generalizações ou mesmo imagens que nos influenciam a encarar o mundo e

	nossas atitudes.
Objetivo Comum	Sua técnica nos leva a projetar o que queremos no futuro. São valores, compromissos, objetivos e compromissos que são compartilhados com outros membros da organização.
Aprendizagem em Grupo	Inicia com o diálogo e a capacidade de cada pessoa dividir o que sabe, sua opinião com o grupo e a partir da contraposição de ideias emergir um raciocínio em grupo.
Raciocínio Sistêmico	É um conjunto de conhecimentos e instrumentos desenvolvidos nos últimos 50 anos, que tem por objetivo tornar mais claro todo o conjunto e mostrar as modificações a serem feitas a fim de melhorá-lo.

Tabela 3 As Cinco Disciplinas – Resumo

Fonte: Senge (*apud* BITENCOURT, 2004, p. 38)

Sua aplicação garante a consolidação da aprendizagem na prática, explicitando o significado de organização que aprende, a definição de cada uma das disciplinas pode ser interpretada na tabela 4. “A competitividade é uma força que influencia a tomada de decisão em esfera institucional” (DAVENPORT *apud* ALVARENGA NETO, 2010, p. 65), mas está presente também com a realidade dos colaboradores, pois mecanismos de remuneração e classificação por cargos são motivos para acirrar a concorrência interna dos colaboradores por determinadas funções e cargos (ALVARENGA NETO, 2010). Isso pode dificultar o desenvolvimento da aprendizagem organizacional, uma vez que a posse de determinado conhecimento ou informação pode ser considerada uma vantagem, corrompendo a participação e a construção coletiva do conhecimento, este comportamento é classificado como “raciocínio defensivo” e sua perpetuação é um “ciclo fatal” (ARGYRIS, 2000, p. 86).

A aprendizagem organizacional é um tema bastante promissor, “[...] segundo Anderson (1994), diversos autores abordam esta temática, Argyris e Kim (1992), partem do pressuposto do indivíduo como objeto de estudo, por outro lado Garvin (1993) fundamenta suas observações na questão da qualidade total” (ANDRADE, 1998, p. 31). Para Senge (2010), uma empresa na era do conhecimento não pode se limitar a copiar modelos de sucesso, a sustentabilidade e o sucesso de uma organização na era do conhecimento estão na capacidade de proporcionar um ambiente qualificado para a aprendizagem, incentivar o desenvolvimento pessoal, combater modelos mentais, construir uma visão coletiva da organização, trabalhar em equipe e estimular o pensamento sistêmico.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, foram descritos os métodos de pesquisa utilizados, a delimitação da amostra e a técnica de coleta e análise de dados, conforme segue.

3.1 Métodos(s) de pesquisa

A pesquisa é um método racional e sistemático que procura por soluções, e estas podem estar relacionadas tanto à solução de um problema, quanto à apuração de uma eventual possibilidade (GIL, 2007). Para a classificação deste estudo, optou-se pela taxionomia apresentada por Vergara (2000), que a qualifica em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa foi classificada como descritiva e exploratória. Descritiva, porque seu objetivo era mapear a opinião de envolvidos com gestão de pessoas em pequenas e médias empresas sobre a aplicabilidade da aprendizagem organizacional e da gestão do conhecimento como ferramentas auxiliares da administração de pessoal na era do conhecimento. A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou fenômeno e pode estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza (GIL, 2007). Exploratória, porque é ideal para ser aplicada a áreas onde há pouco conhecimento acumulado ou sistematizado, ela não permite que sejam adotadas hipóteses, uma vez que elas deverão ser o resultado do trabalho proposto (VERGARA, 2000). A partir dela foi possível aproximar a pesquisa bibliográfica referente à temática deste estudo com a realidade vivenciada pelas empresas na região de Caxias do Sul, até porque a pesquisa exploratória é bastante ampla quanto à sua utilização, no entanto seu objetivo é enfatizar as ideias e opiniões (SELLTIZ *apud* MARCONI; LAKATOS, 2008).

Quanto aos meios, este projeto enquadrou-se a uma pesquisa bibliográfica e de campo. Bibliográfica, porque está fundamentada em material didático, informativo ou levantamentos, publicados em livros, revistas e redes eletrônicas disponíveis e acessíveis ao público em geral (VERGARA, 2000). De campo, pois segundo Gil (2007), trata-se de uma investigação sem caráter científico que utiliza recursos como a entrevista, aplicação de questionários, ou, até mesmo, a observação para levantamento de percepção ou posicionamento.

3.2 Delimitação da população e amostragem

O presente estudo apresenta uma população ampla, uma vez que a região de Caxias do Sul é um polo empreendedor e em intenso desenvolvimento, com isso, haveria um elevado número de organizações a serem analisadas. Por isso, foram utilizados dois critérios para determinar a população amostral: por acessibilidade e por tipicidade. O critério de acessibilidade é utilizado quando há restrições para coleta de informações seja pela dimensão do público-alvo, seja pelo sigilo das informações importantes para a pesquisa (GIL, 2007). O critério da tipicidade “constitui-se pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo” (VERGARA, 2000, p. 51).

Em vista disso, este estudo contatou empresas a partir de uma relação oferecida pela Câmara da Indústria e Comércio de Caxias do Sul (CIC), esta relação apresentava mais de 3000 estabelecimentos. A partir desta relação foram realizadas 98 tentativas até o término da amostra considerada que será de 25 empresas. Definiu-se previamente que as organizações deveriam ter até 60 funcionários e contemplar diferentes segmentos econômicos, para melhor compreensão, e em virtude de algumas empresas solicitarem sigilo, estas serão apresentadas como sujeitos 1, 2 e assim por diante até 25.

3.3 Técnicas de coletas dos dados

Os dados deste projeto de pesquisa foram coletados por meio do levantamento bibliográfico e também da entrevista por pauta – de forma presencial, com gestores de pequenas e médias empresas na cidade de Caxias do Sul (RS). O levantamento bibliográfico refere-se à pesquisa inicial, de fundamentação teórica e de ordem conceitual sobre o assunto feita para capacitar o entrevistador a dialogar e questionar profissionais da área (VERGARA, 2000). A entrevista é reconhecida como o instrumento para excelência de pesquisas na área de Ciências Sociais Aplicadas, como a Administração (MARCONI; LAKATOS, 2008). O roteiro de entrevista por pauta foi elaborado com base na estrutura utilizada por Andrade (2008), submetido à avaliação de profissional especialista.

Técnicas de análise dos dados

Os dados selecionados foram organizados pelo método qualitativo, por não utilizarem nenhum cálculo estatístico e serem apenas organizados de forma mais estruturada

(VERGARA, 2000). A pesquisa qualitativa é a alternativa mais adequada para a avaliação de conteúdo, quando se pretende maior compreensão sobre um determinado assunto, uma vez que ela permite avaliar a subjetividade das informações relacionadas. (MARCONI; LAKATOS, 2008).

A técnica selecionada foi a análise de conteúdo, que possibilitou examinar as informações coletadas por meio da entrevista. Marconi e Lakatos (2008) definem a análise de conteúdo o método mais adequado para a coleta de dados por meio de entrevista por permitir a conexão entre a posição do entrevistado e os fatores técnicos levantados. No método de Análise de Conteúdo, segundo Gil (2007), cabe ao pesquisador interpretar e explicar os indicadores mapeados e resultados obtidos, dando destaque às declarações ou fragmentos que ele próprio julgar mais adequados.

ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Identificando as participantes da pesquisa

O presente estudo com a intenção de investigar a opinião de administradores de empresas ou gestores de recursos humanos coletou informações junto a 25 empresas da cidade de Caxias do Sul durante o mês de setembro de 2011. Estas organizações foram selecionadas a partir de uma relação disponibilizada pela Câmara da Indústria e Comércio de Caxias do Sul.

Dentre as empresas visitadas, nenhuma delas conta com menos de dois anos de atuação em seu segmento. Cabe ainda destacar que apenas 20% das empresas dispõem de área de recursos humanos formalizada, e que nos 80% restantes a área de Gestão de Pessoas está diretamente relacionada ao Departamento de Finanças (Tesouraria) ou subordinada ao Administrador. Este fato pode ser observado com naturalidade em virtude do tamanho das organizações. No entanto, em alguns momentos, os entrevistados apontaram que “apesar de não ter um número tão grande de funcionários [...] é importante ter [na empresa] alguém dedicado ao cuidado com as pessoas” (SUJEITO 19), contemplando a opinião do Sujeito 6 que declarou que, mesmo que não tenha um setor específico para cuidar da administração de pessoal, é necessário ter uma referência interna, acessível e competente para dialogar e monitorar as necessidades e dificuldades de todos os funcionários.

4.2 A percepção dos administradores de empresas sobre as transformações na relação de trabalho e o papel da área de recursos humanos na gestão de seu negócio

Neste item foi contemplada a questão de número 1, a qual faz menção à participação dos funcionários nas tomadas de decisões e o papel do RH na gestão da empresa. A evolução da relação de trabalho apontada por Chiavenato (2009), utilizando termos como “flexibilidade” e “participação”, é reconhecida pelos administradores entrevistados que a consideram “importante” (SUJEITO 17) e “irreversível” (SUJEITO 25). Alguns inclusive demonstraram motivação em se tornarem empresários a partir de lideranças autoritárias; o Sujeito 21 afirma que “falta de respeito e autoritarismo são práticas comuns em muitas empresas”. O Sujeito 20, por sua vez, alega que a abertura de seu negócio aconteceu porque “pior do que ser mandado é ver erros à frente do negócio e não poder falar nada”, demonstrando que em algumas oportunidades os funcionários não têm liberdade para expressar sua opinião ou discordar de decisões que são tomadas. Ao longo das entrevistas foram citadas diversas interpretações para essa mudança na relação de trabalho, que podem se resumir em “uma forma de humanizar a relação entre o chefe e o empregado” (SUJEITO 19), ou, ainda, “esquecer a ideia de que os problemas pessoais não interferem no rendimento das pessoas, porque todo mundo tem indisposição, os filhos ficam doentes, a mãe tem médico e para essas coisas existe diálogo” (SUJEITO 3).

Ao mesmo tempo em que há preocupação com a questão humana, a participação e valorização das pessoas, existe, por outra óptica, a desconfiança quanto ao comportamento dos colaboradores “porque tem pessoas que não sabem aproveitar um benefício como esse (referindo-se à flexibilidade e participação no ambiente organizacional) e abusam” (SUJEITO 12), ou, inclusive, “entendo que as empresas precisem se tornar ambientes menos autoritários, mas as pessoas precisam se tornar um pouco mais responsáveis com a continuidade dos negócios” (SUJEITO 22).

Sobre a percepção das mudanças na relação de trabalho é um avanço para a administração, sobretudo para a área de Gestão de Pessoas, já que significa uma transição importante no que se refere à sua atuação estratégica, tanto que o Sujeito 2 afirmou que gostaria de ter condições de manter uma pessoa para administrar as necessidades do grupo de funcionários, no entanto, o custo é classificado como inviável considerando o tamanho da organização. Da mesma forma, o Sujeito 19 simplificou: “empresa pequena para ser competitiva tem que economizar em tudo, e ter RH é coisa de luxo”. Ao mesmo tempo em que o grupo de entrevistados considera essa mudança importante, cerca de 90% da amostra

pesquisada afirmam que as decisões são apenas comunicadas aos funcionários, sendo que estes geralmente são consultados para estudos de melhoria e futuros projetos, participando com sugestões como ilustra a declaração do Sujeito 7 “[...] buscamos manter diálogo e permitir que as pessoas opinem e nos ajudem, [...], mas as decisões ficam comigo sim, e eu repasso para a equipe, acho que isso é comum a todas as empresas pequenas, tem que ser assim! [...]” demonstrando que a “participação e o diálogo” têm um limite. Este limite é combatido por Marras (2000) no trecho que segue:

Uma organização pode possuir um, dois ou um grupo de proprietários. [...] E cada um deles possui um interesse em especial, o lucro, a realização pessoal ou a perpetuação de um negócio familiar. [...] Quando falamos em aprendizagem organizacional o objetivo tende ser compartilhar: as informações, as decisões, as responsabilidades. Por isso, a democratização da comunicação e transparência na gestão administrativa são pressupostos essenciais para alcançar sucesso com esta ferramenta que apoia a administração de um negócio. (MARRAS, 2000, p. 68).

Dessa maneira, a premissa de que a área de Gestão de Pessoas é “estratégica nas organizações, independente do seu porte, sobretudo, quanto ao relacionamento com as pessoas” (FLEURY; OLIVEIRA JR 2010) pode ser considerada verídica. No entanto, cabe ressaltar que a posição dos gestores das organizações é essencial, porque naturalmente existem limitações quanto à confidencialidade de informações e ao processo de tomada de decisões e cabe a ele trabalhar estes aspectos junto a sua equipe.

4.3 O entendimento dos gestores entrevistados sobre aprendizagem organizacional

A aprendizagem organizacional² e a gestão do conhecimento corporativo são assuntos bastante recentes e protagonizam uma nova tendência de desenvolvimento e administração de negócios. No entanto, para se consolidar como uma ferramenta gerencial o conhecimento precisa vencer o preconceito e a dimensão escolar, que lhe é atribuída, como nas palavras do Sujeito 7 quando diz “isso [a aprendizagem organizacional] é coisa de colégio”. Ainda, percebe-se que o custo dos salários é apontado como a grande dificuldade para propor medidas que expandam e potencializem o conhecimento “porque o mercado de trabalho está muito aquecido, é difícil manter uma equipe bem preparada, por isso, para não perder os profissionais mais experientes, focamos no salário”. Mas, nem todas as empresas percebem o investimento em conhecimento supérfluo como o Sujeito 8 que declarou que na sua organização, além do auxílio educação, a empresa ainda conta com grupos de desenvolvimento por segmento de atuação, também

² Este item corresponde ao conteúdo das questões de número 2 do roteiro de entrevistas.

desenvolvendo oficinas e *workshops* mesmo que em parceria com outras entidades e fornecedores, porque acredita ser mais competitiva dessa forma. Além disso, foi destacado pelo Sujeito 25 que as iniciativas de incentivo e troca de conhecimento não necessariamente são processos tecnológicos e caros.

Praticamente todos os entrevistados conheciam ou imaginavam de que se trata a aprendizagem organizacional, alguns como o Sujeito 2 aproximam o tema ao aprendizado de uma nova atividade na empresa; já o sujeito 25 dispunha de conhecimento técnico a ponto de definir o conhecimento tácito, por exemplo. Um dos entrevistados demonstrou certa indignação quanto ao tema e afirmou que “conhecimento é coisa que o funcionário tem que correr atrás, se a empresa der rancho, transporte, plano de saúde, faculdade, o que mais vamos ter que fazer daqui uns dias?” (SUJEITO 7). Claramente opondo-se ao que Bittencourt (2004) anuncia sobre o papel da empresa na estruturação da comunidade e sua importância como provedora da estrutura familiar.

4.4 As práticas utilizadas em pequenas e médias empresas na região de Caxias do Sul acerca da aprendizagem organizacional

Dando continuidade à análise, neste item tratou-se o conteúdo da questão de número 3. O ambiente organizacional em pequenas empresas pode ser considerado mais afetivo do que nas grandes corporações, por esse motivo, algumas soluções bastante aproximadas ao convívio familiar foram apontadas como momentos de reunião e troca de informações como um café da manhã especial (SUJEITOS 2, 8, 10, 16, 19 e 23) ou um churrasco (SUJEITOS 6, 14, 15, 18 e 21). Essas ocasiões foram apontadas como protagonistas da troca de informações e discussão de assuntos referentes ao trabalho. Percebeu-se que em situações informais, as chefias se sentem mais à vontade para questionar sobre o andamento dos trabalhos, ao mesmo tempo em que a comunicação entre gestores e funcionários se aproxima de uma conversa entre amigos.

No que diz respeito às práticas de desenvolvimento do conhecimento, as empresas menores utilizam “pequenos cursos, que possam ser feitos em meio turno na empresa mesmo para promover atualização e novos treinamentos” (SUJEITO 21); e algumas ainda auxiliam com o pagamento de parte da mensalidade de cursos relacionados às atividades na empresa. Para o sujeito 7, o aprendizado e o conhecimento devem ser responsabilidade do funcionário, sendo que ele não se preocupa com essas práticas na sua empresa. Observa-se que onde existem práticas relacionadas à construção do conhecimento,

elas não são formalizadas, medidas ou sequer estruturadas; “na empresa utilizamos a reunião mensal como forma de verificar as metas, as sugestões” (SUJEITO 14); “a cada dois meses fazemos um churrasco de confraternização para aproximar a equipe e eliminar, mesmo que temporariamente, as formalidades do dia a dia” (SUJEITO 15). Apesar de adotar atividades diferentes nessas empresas, quando perguntados sobre a avaliação dessas atividades e sua utilização, a opinião foi a mesma: não há registro, mapeamento ou qualquer iniciativa de organização das informações trocadas. Cabe ainda destacar que dentre as empresas entrevistadas, 40% apresentam acompanhamento de consultores de negócio do SEBRAE para qualificação de suas práticas e melhoria no desempenho e, mesmo assim, não há atenção quanto à administração do conhecimento e incentivo à aprendizagem.

4.5 O conhecimento tácito e sua utilização estratégica como uma vantagem competitiva: teoria ou realidade? (perguntas 4, 5 e 7)

Na opinião dos gestores entrevistados, certamente uma teoria. Por diversas vezes, o conhecimento foi classificado como um recurso tecnológico caro ou restrito às grandes corporações (SUJEITOS 2, 4, 5, 7, 9, 12, 13, 15, 16 e 22). No entanto, nessas organizações, foram mencionadas práticas de troca de conhecimento, anteriormente mencionadas, nada onerosas e bastante eficientes, as quais os entrevistados não reconhecem como práticas de aprendizagem e gestão do conhecimento. Observando as declarações e as organizações visitadas, foi possível reconhecer que o conhecimento tácito é, de fato, uma realidade. No entanto, por desconhecimento e pela dificuldade de entendê-lo e administrá-lo, por vezes, ele é imperceptível.

Classificado como “uma garantia para a inovação” (SUJEITO 8) e “segurança para sustentabilidade do negócio, principalmente em momentos de crise” (SUJEITO 17); em quase todas as organizações o aprendizado é incentivado a partir da troca de experiências entre os funcionários mais antigos e os mais novos. A maior parte dos entrevistados relaciona metas e resultados à necessidade de aprendizado, corroborando a opinião de Garvin (2000) que relaciona diretamente a capacidade de aprendizado ao ganho em qualidade e desempenho.

4.6 Uma abordagem sobre as Cinco Disciplinas de Peter Senge no dia a dia das organizações na opinião de administradores da região (perguntas 6 e 8)

O trabalho em equipe é uma unanimidade nas organizações pesquisadas. Apontado como uma alternativa eficiente para solução de dificuldades e redução de conflito por Senge (2010); além disso, foi classificado como uma necessidade (SUJEITO 8), e não mais como um diferencial para as organizações, reconhecido, sobretudo, quanto aos resultados obtidos “porque todo o sucesso da empresa é o espelho das pessoas que se dedicam e não do chefe” (SUJEITO 7).

O pensamento sistêmico que, segundo Senge (2010), permite ao colaborador entender e analisar suas atividades e os reflexos dela dentro da organização, foi apontado como uma etapa distante para as organizações entrevistadas que apontaram novamente as dificuldades em capacitar seus profissionais neste nível. O Sujeito 4 destacou que na sua organização o pensamento sistêmico pode ser observado de forma bastante tímida, com iniciativas exigidas pela qualidade quanto à segurança, limpeza e redução de desperdícios, afinal “pequenas ações de cada um podem refletir nos resultados” (SUJEITO 5).

4.7 Repensando a Aprendizagem Organizacional e a Gestão do Conhecimento acerca dos dados coletados: Tendências e Desafios

Observa-se que os administradores de pequenas e médias empresas entrevistados para este trabalho, apesar de orgulhosos de suas atividades e resultados, ainda mantêm-se em uma zona de conforto, definida por Strauss (2002) como uma área perigosa para sustentabilidade dos negócios, porque dispensa a inovação e criatividade, geralmente focando apenas no orçamento. Ademais, cabe ressaltar que entre a amostra em quase sua totalidade apontou a questão financeira como a grande dificuldade para implementação de novas iniciativas de gestão eficiente, como a aprendizagem organizacional.

Portanto, diante deste primeiro apontamento pode-se questionar qual seja o atual papel de um administrador diante do seu negócio? Mesmo que existam inúmeras dificuldades relacionadas ao funcionamento de uma pequena e média organização, a inovação e a criatividade devem ser opções estratégicas, porque a partir delas pode-se buscar alternativas mais baratas e eficientes tanto na produção, prestação de serviços quanto gestão. Na mesma esteira de pensamento, Senge (2010) declara que as organizações que optarem por desenvolver conhecimento, incentivando a aprendizagem organizacional, aprimorando a

gestão do conhecimento corporativo, mapeando, medindo, comparando-o terão muito mais chances de competir e vencer a concorrência cada vez mais acirrada no mercado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo este artigo como objetivo geral investigar qual a importância da aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento para a gestão de pessoas, na opinião de gestores de pequenas e médias empresas na cidade de Caxias do Sul, pode-se definir como uma grande ousadia a opção por este assunto, uma vez que se trata de um tema absolutamente recente e ainda há poucos estudos sobre sua aplicação em organizações deste porte. Para solucionar o problema de pesquisa: “Qual a percepção dos gestores de pequenas e médias empresas na cidade de Caxias do Sul acerca da aprendizagem organizacional e da gestão do conhecimento e sua aplicabilidade no processo de gestão de pessoas?” ainda foram definidos alguns objetivos específicos que podem ser avaliados individualmente.

Quanto ao objetivo específico que previa identificar o perfil das organizações investigadas, foram definidos os critérios a serem observados, tais quanto o número máximo de funcionários, a variabilidade das áreas de atuação e a disponibilidade dos gestores para serem entrevistados de forma presencial. Diante do objetivo específico que presumia avaliar a percepção dos gestores de pequenas e médias empresas sobre o conceito e a importância da aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento, percebeu-se que o conhecimento é classificado como uma matéria escolar e não é percebido como uma vantagem competitiva. Em poucas oportunidades, foi-lhe atribuído valor e importância do ponto de vista organizacional apesar do conhecimento estar intimamente relacionado ao subsistema de treinamento e desenvolvimento (BITENCOURT, 2004), assim como ser um dos mais importantes pilares, tanto dos sistemas de segurança e qualidade quanto de estratégia organizacional (GARVIN, 2000).

Identificar as principais tendências e desafios sobre a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento a partir da opinião de gestores de pequenas e médias empresas da cidade de Caxias do Sul era o último objetivo específico proposto, a partir dele pôde-se verificar uma grande carência na formação dos administradores das empresas pesquisadas quanto aos subsistemas de recursos humanos e a estreita relação que há entre a remuneração e o recrutamento ou, ainda, treinamento e qualidade, por exemplo. Além disso, especificamente relacionado à aprendizagem e gestão do conhecimento, lembrando Garvin (2000), que determina que o administrador precisa conhecer a matéria.

Assim, a partir deste estudo pode-se planejar novas perspectivas quanto ao ambiente acadêmico; pesquisando sobre aprendizagem organizacional e formas de capacitação quanto ao tema, qualificar a gestão do conhecimento incluindo ela nos pilares de estudo relacionados à Gestão de Pessoas e ainda no âmbito profissional com a possibilidade de estudar a viabilidade de uma consultoria especializada no assunto para prestar serviço e qualificar a formação de gestores quanto às práticas de recursos humanos em especial àquelas que estiverem relacionadas ao conhecimento e administração dele.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Aurélio de Leão. **Aprendizagem e desenvolvimento organizacional: uma experiência com o modelo da Quinta Disciplina**. Porto Alegre: UFRGS, 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). PPGEP – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1998.
- BITENCOURT, Claudia. **Gestão Contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- _____, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DRUCKER, Peter F. *et al* **Gestão do Conhecimento – On knowledge management**. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.
- FLEURY, Maria Teresa Leme; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda (Org) **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2010.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 11. ed. São Paulo: Futura, 2000.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina:** arte e prática da organização que aprende. 26. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2010.

TAKEUCHI, Hitotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.