



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

ESPECIALIDADE EM PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

“LUÍS DE CAMÕES”

APRENDIZAGEM E PERFORMANCE: IMPACTO NA

SUSTENTABILIDADE DE ORGANIZAÇÕES

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Autora: Anne Valéria Rodrigues Ribeiro

Orientador: Professor Doutor Georg Michael Jeremias Dutschke

Número da candidata: 20141090

Outubro de 2020

Lisboa

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho às minhas filhas, meu ponto de equilíbrio. Obrigada por me inspirarem e me ajudarem a prosseguir.

E a toda minha família pelo amor imensurável que me dão.

AGRADECIMENTOS

Meu especial agradecimento a Deus pela benção da vida.

Agradecer a minha família, em especial minha mãe, por todo amor e suporte e pelo incentivo aos meus estudos.

Ao meu marido, Rodrigo Lima, obrigada pelos momentos de alegria, aprendizado e compreensão.

As minhas filhas, Maria Paula e Isabelle, pois muitas vezes foi preciso me ausentar de perto delas, enquanto muito pequenas, para ir estudar.

Agradecer ao corpo do docente do departamento de ciências económicas da UAL e todos os demais funcionários.

E ao professor Georg Dutshcke pela sua orientação e acompanhamento no processo de criação desta pesquisa.

RESUMO

No mercado atual é necessário que para maior sustentabilidade das empresas haja constante renovação em estratégias mercadológicas. As organizações precisam avaliar e reavaliar sua atuação no mercado levando em consideração que um caminho para isto é a gestão do conhecimento. Conhecer é maximizar sua capacidade e efetividade. Diante deste cenário, esta presente pesquisa debruça-se sobre uma investigação a respeito da correlação entre conhecimento e performance em organizações. Amparados em autores como Scharf (2006) e Santiago Junior (2004) entendemos a gestão do conhecimento como um processo que permite a inovação e expansão dos negócios, pois ao criar valor pelo conhecimento organizado se apresenta como ferramenta de aproveitamento de recursos já existentes na empresa, nos quais as pessoas se apoiam para encontrarem e empregarem as melhores práticas, pois segundo Senge (2017) aprender a aprender para a organização significa desenvolver a capacidade de visualizar o futuro de qualquer situação graças às disciplinas envolvidas na aprendizagem que contribuem para a constituição do pensamento estratégico. Temos como objetivo estudar esses elementos organizacionais correlacionados e, para obtenção dos resultados utilizamos como metodologia um estudo bibliográfico, aplicação de questionário e análise estatística. A pesquisa de campo foi realizada entre fevereiro e março de 2020, utilizando-se uma amostra aleatória, composta de 100 empresas de pequeno e médio porte localizadas na região metropolitana de Belém, selecionada por conveniência. Posteriormente, tabulamos os resultados e realizamos os cálculos por meio de análise de fiabilidade utilizando-se para os coeficientes *Alpha* de Cronbach e validação com análise fatorial verificando a existência de correlação de alguns itens usando o coeficiente de correlação do Pearson.

Palavras-chave: Organização. Conhecimento. Performance

ABSTRACT

In the current market, it is necessary that for the greater sustainability of companies, there must be constant renewal in marketing strategies. Organizations need to evaluate and reassess their performance in the market considering that one way to do this is Knowledge Management. To know this strategy is to maximize your capacity and effectiveness. Before this scenario, this research focuses on an investigation regarding the correlation between knowledge and performing in organizations. Supported by authors such as Scharf (2006) and Santiago Junior (2004), we understand Knowledge Management as a process that allows innovation and business expansion, because when creating value through organized knowledge, it presents itself as a tool for using existing resources in the company, in which people rely on to find and employ the best practices, and according to Senge (2017) learning to learn for the organization means developing the ability to visualize the future of any situation thanks to the disciplines involved in learning that contribute to the constitution of the strategic thought. We aim to study these correlated organizational elements and to obtain the results we used as methodology a bibliographic study, questionnaire application, and statistical analysis. The field research was carried out between February and March 2020, using a random sample, composed of 100 small and medium-sized companies located in the metropolitan region of Belém, selected for convenience. Subsequently, we tabulated the results and performed the calculations through reliability analysis using Cronbach's Alpha coefficients and validation with factor analysis verifying the existence of correlation of some items using Pearson's correlation coefficient.

Key-words: Organization. Knowledge. Performing.

SUMÁRIO

Conteúdo

INTRODUÇÃO.....	11
1. CAPÍTULO I	16
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	16
1.1 Marco Conceitual	18
1.2 Gestão de Conhecimento	19
1.3 Aprendizagem Organizacional.....	34
1.4 As Disciplinas de Aprendizagem	38
1.5 Performance	47
1.6 Orientação Para o Mercado.....	51
2. CAPÍTULO II.....	54
Problemática a Estudar.....	54
2.1 Abordagem do Problema	54
2.2 Perguntas a Responder e Hipótese	60
3. CAPÍTULO III	68
METODOLOGIA	68
3.1 Descrição Metodológica e Hipóteses	70
3.2 O Questionário	71
3.3 Análise a Efetuar dos Dados.....	72
4. CAPÍTULO IV	73
ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS.....	73
Análise Fatorial.....	75
TESTE DE HIPÓTESES.....	80
CAPÍTULO V	84
CONCLUSÕES	84
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
ANEXOS	92
ANEXO I	93
ANEXO II	95

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O novo enfoque no conhecimento como recurso competitivo.....	26
Figura 2 - Aprendizagem de ciclo simples, Duplo e <i>Deutero</i>	37
Figura 3 - <i>Balanced scorecard</i>	50
Figura 4 - Orientação para o mercado.....	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -. Soluções de conflitos para transferência de conhecimento.....	27
Tabela 2- valores referências do coeficiente Alpha de Cronbach.....	73
Tabela 3 – Sumário das correlações e significância entre as escalas e subescalas em estudo.....	80

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - características diferenciais entre dados, informação e conhecimento.....	25
Quadro 2- Diferentes perspectivas sobre as atividades envolvidas no processo de gestão do conhecimento das organizações	32
Quadro 3- Matriz de associação entre atividades do processo de gestão do conhecimento e competências requeridas aos indivíduos e organizações.....	34
Quadro 4 - Definições de Aprendizagem Organizacional.....	36

LISTA DE SIGLAS

AFE- Análise Fatorial Explorativa

OPM- Orientação para o Mercado

BSC- *Balanced scorecard*

TI- Tecnologia da Informação

KMO- Kaiser-Meyer-Olkin

INTRODUÇÃO

A rapidez e a mudança dos mercados mundiais carregam consigo todo um conjunto de fatores como a alteração nos padrões de consumo e as mais avançadas evoluções tecnológicas colocadas ao dispor dos consumidores através de novos produtos e serviços. A forma mais “agressiva” de gestão no que toca a ganhar mercado aos concorrentes e o interesse em manter as barreiras à entrada de novos concorrentes, a mudança das mentalidades para um mercado cada vez mais consumista, esses fatores estão em constantes mudanças, que de certo modo acabam por influenciar uma série de formas de atuações no mercado quer por parte das empresas como dos próprios consumidores.

Atualmente, a chamada educação empreendedora face a todas as adversidades que são colocadas a uma empresa e o seu responsável, no que toca a concorrência, virou fundamental. O empresário terá que ser um estrategista. Saber quando atuar, onde atuar, como atuar e com que meios deve atuar, de maneira a conseguir vingar no ramo onde está inserido tendo em conta que a mesma posição será adotada pelo mercado concorrencial para se manter. Portanto, os empresários e responsáveis pelas empresas tem de desenvolver uma série de competências, além de um profundo conhecimento do mercado, as suas necessidades e público alvo. A fim de conseguir a obtenção de proveitos positivos dos seus investimentos.

Diante do mercado atual, as empresas necessitam se renovar a cada dia em face das constantes transformações, desafios e a concorrência que lhes são atribuídos e para conseguir se sustentar no mundo dos negócios,

As empresas têm buscado atualmente como um dos mecanismos para construir a capacidade competitiva de seus negócios é ter um comportamento empreendedor que significa dispor de habilidades e competências que promovam a inovação como estratégia competitiva, procurando de forma incessante novas oportunidades de negócio, enfim utilizando de práticas que visem o fortalecimento e crescimento de sua empresa no mercado.

Em vista desse cenário, é que o objetivo central dessa dissertação visa explorar os processos metodológicos envoltórios da busca de conhecimento, construir um conhecimento provável, pois o mesmo pode ser promovido e estimulado em uma organização. O percurso desde a formulação de perguntas e hipóteses atravessando o planejamento, escolhas sobre a metodologia e recolhimento de informações fazem parte da ação de pesquisar, a qual acredita-se que a Ciência da Informação é composta por pessoas, e as mesmas são controladas por

organizações por suas habilidades, comportamentos e atitudes e principalmente por sua habilidades analíticas de solucionar problemas.

Dessa forma, acredita-se que por esse sentido que as organizações devem criar condições apropriadas e fornecer a oportunidade de discutir os assuntos e problemas que surgem de maneira aprofundada. A ciência se constrói nessa perspectiva de socialização, que possibilitara a ampliação de base de conhecimento dos partícipes, fornecendo fundamentação teórica que os ajude a pensar e a compreender melhor seus respectivos problemas organizacionais.

Seguindo essa linha de raciocínio é que a presente pesquisa se caracteriza como um estudo exploratório-descritivo, com objetivo geral de destacar os fatores chaves dos tempos atuais a informação e o conhecimento. Da mesma forma, investigando e analisando, com base numa perspectiva sistêmica, as concepções, motivações, abordagens práticas como respostas de mais de 100 questionários de empresas, assim desenvolver uma quadro teórico reduzido por meio de revisão bibliográfica e análise estatística para assim conseguir investigar as relações entre aprendizagem e performance organizacional, enfatizando sempre a importância conhecimento organizacional.

Objetivos da dissertação

Segundo Cervo e Bervian (1983) conhecer “é uma relação que se estabelece entre o sujeito que conhece e o objeto conhecido”. De acordo com Choo (1998) as organizações do conhecimento utilizam estrategicamente as informações e o conhecimento para atuar em três arenas distintas, porém imbricadas: construção de sentido, criação de conhecimento e tomada de decisão.

Portanto no presente trabalho buscaremos elucidar esses aspectos conjunturais e contextuais que evidenciam, ilustram e propiciam não apenas o surgimento, mas também a consolidação da magnitude e importância informação e do conhecimento como os principais fatores de competitividade para as organizações.

Portanto a delimitação do objeto de estudo estabelece que parte da disciplina – ou das disciplinas – formará o conjunto a ser estudado ou qual setor da organização será diretamente atendido. Também pressupõe o estabelecimento de limites. A extensão do setor ou da área de pesquisa fica por conta de limites horizontais, que informam onde começa e termina a pesquisa (Nascimento 2012 p, 36).

Questões de investigação

Cervo e Bervian definem Hipótese como:

Em termos gerais, a hipótese consiste em supor conhecida a verdade ou explicação que se busca. Em linguagem científica, a hipótese equivale, habitualmente, à suposição verossímil, depois comprovável ou denegável pelos fatos, os quais hão de decidir, em última instância, sobre a verdade ou falsidade dos fatos que se pretende explicar. Ou a hipótese é a suposição de uma causa ou de uma lei destinada a explicar provisoriamente um fenômeno até que os fatos a venham contradizer ou afirmar. (1983 p, 29)

Desta forma, os conceitos teóricos a serem abordados aqui são estruturados de maneira a responder a pergunta fundamental. A literatura foi utilizada no propósito de aprofundar os conhecimentos a respeito do tema a fim de confirmar a hipótese central desta pesquisa. Nossa hipótese precisa responder essas perguntas de forma a comprovar uma correlação positiva entre a performance das empresas pesquisadas e a estratégias da aprendizagem organizacional.

Os processos metodológicos envoltórios da busca de conhecimento construíram um conhecimento provável ao longo da história da humanidade. A possibilidade de sucesso de um trabalho científico é intrinsecamente ligada ao conhecimento dos instrumentos necessários para constituição de fatos e atestamento de hipóteses. O percurso, desde a formulação de perguntas e hipóteses atravessando o planejamento, escolhas sobre a metodologia e recolhimento de informações fazem parte da ação de pesquisar e produzir conhecimento sobre determinado assunto. Segundo Cervo e Bervian (1983):

Pelo conhecimento o homem penetra as diversas áreas da realidade para dela tomar posse. Ora, a própria realidade apresenta níveis e estruturas diferentes em sua própria constituição. Assim, a partir de um ente, fato ou fenômeno isolado, pode-se subir até situá-lo dentro de um contexto mais complexo, ver seu significado e função, sua natureza aparente e profunda, sua origem, sua finalidade, sua subordinação e outros entes, enfim, sua estrutura fundamental com todas as implicações daí resultantes (Cervo e Bervian 1983 p, 6).

Como o tema central está voltado para o conhecimento, surgiram as seguintes questões de investigação:

- 1-Existe uma relação positiva entre aprendizagem e performance de uma organização?
- 2- Empresas com forte gestão de pessoas que permitem aos seus colaboradores obter conhecimento para alcance de resultados concretos possuem maior performance organizacional?
- 3-Empresas com estrutura e processos organizacionais que prezam a promoção da partilha de conhecimento obtém maior desempenho organizacional?
- 4- Empresas com forte cultura organizacional que aceitam o erro como fonte de aprendizagem adquirem resultados satisfatórios em sua performance?

Como alcançar os objetivos?

Acreditamos que o alcance dos objetivos é intrinsecamente ligado a delimitação do objeto de estudo já que este pode ser proveniente de várias fontes. O administrador ao pretender resolver um problema ligado a qualquer área da organização necessita lançar mão de dados particulares a dadas situações (Nascimento 2012 p, 97).

A delimitação do objeto de estudo estabelece que parte da disciplina – ou das disciplinas – formará o conjunto a ser estudado ou qual setor da organização será diretamente atendido. Também pressupõe o estabelecimento de limites. A extensão do setor ou da área de pesquisa fica por conta de limites horizontais, que informam onde começa e termina a pesquisa (Nascimento 2012 p, 36).

Pensamos que esse estudo proporcionará reflexões profundas sobre questões organizacionais, pois Gomes e Araújo (2005) apontam ser necessário reconhecer a complexidade do estudo da administração e do ser humano enquanto sujeito organizacional, principalmente considerando que o conhecimento transita na organização por meio de seus colaboradores.

A dimensão subjetiva do objeto de estudo só pode ser percebida mediante o uso de métodos qualitativos de pesquisa. Embora exista uma variedade de instrumentos de coleta de dados, nenhum deles consegue suprimir o contato entre pesquisador e pesquisado. A interação entre o cientista e o objeto é primordial na construção de uma teoria legitimamente fundamenta (Gomes e Araujo 2005 p, 7).

Apesar deste breve apontamento sobre o caráter subjetivo da pesquisa ela se desdobrou em dois grandes momentos, pesquisa bibliográfica e análise estatística, com suas subdivisões que se tornam explícitas ao longo de todo o texto. Este trabalho é do tipo

correlacional por envolver dois conceitos e buscar a existência de uma relação positiva entre as variáveis para testar a hipótese. Após a pesquisa bibliográfica utilizamos uma metodologia quantitativa com obtenção de dados por meio da aplicação um questionário com procedimento do tipo não-probalístico. Para o tratamento das informações obtidas operacionalizamos as escalas; analisamos a fiabilidade, através do cálculo dos Coeficientes *Alpha* de Cronbach e posterior validação através de análise fatorial; verificamos a existência das correlações entre fatores e itens através do cálculo do coeficiente de correlação de Pearson.

1. CAPÍTULO I

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O começo da atividade empresarial remonta ao princípio da história da humanidade. Por uma visão antropológica, as primeiras formas da atividade empresarial são decorrência da troca de recursos inimitáveis e de alimentos, em resposta às necessidades de sobrevivência das tribos e clãs (Murphy, 2005).

As primeiras abordagens ao empreendedorismo surgem no período da Grécia Antiga pelo filósofo grego Xenophon. Descrevia as atividades dos cidadãos livres e as características associadas ao empreendedorismo (Karayiannis, 2003).

Mais tarde o filósofo grego Aristóteles, discípulo de Platão, introduziu a noção da atividade econômica como um jogo de soma zero. A realização de lucros era entendida pelos filósofos como um roubo (Praag, 1999). No período da Roma Antiga, aproximadamente em 50 D.C., em decorrência do desenvolvimento dos sistemas de controle social, regulações e instituições emergem novos rumos para a atividade empresarial, com a introdução de impostos na agricultura (Murphy, Liao e Welsch, 2005).

Entre 500 e 1000 d. C., no início da Idade Média, aparecem novas formas de empreendedorismo associadas à promoção da guerra, principal meio para a geração de valor (Murphy, Liao e Welsch, 2005). Na época, a propriedade e o “status quo” perdem relevância. Não eram por si só mais uma garantia de sucesso. A inovação desencadeia um papel fulcral durante o período, introduzindo melhorias na estratégia militar.

No início do século XVIII, em plena Revolução Industrial, Richard Cantillon, um escritor e economista de origem Irlandesa introduziu o conceito de empreendedor em “Entrepreneurship” (Etmed, 2004) significado de “indivíduo inovador” aquele que assume ou corre riscos. No estudo do fenômeno do empreendedorismo, a partir da abordagem de Richard Cantillon, os economistas começaram a teorizar acerca do comportamento humano na procura de consistência na teoria (Grebel et al., 2003).

Por volta do século seguinte o termo “empreendedor” foi cunhado e largamente utilizado na abordagem empresarial pelo economista francês Jean-Baptiste Say para identificar a pessoa que detinha a capacidade de transferir recursos econômicos de uma área de baixa produtividade para uma área em que tais recursos pudessem oferecer maior

rentabilidade. O objetivo de Say era diferenciar essas pessoas das demais que não tinham tal capacidade e que não apresentavam diferença significativa do desempenho econômico de suas atividades. Say foi mais além e considerou o desenvolvimento econômico com o resultado da criação de novos empreendimentos.

Atualmente, as empresas enfrentam um crescente aumento de competição e uma economia em recessão. Deste modo, neste ambiente desafiante torna-se fundamental que as empresas possam ter a certeza que os seus novos colaboradores contratados possuem competências que contribuam para o aumento da performance e produtividade da empresa. Há uma necessidade de standardizar a definição de competência profissional e identificar aqueles que possuem o conhecimento, competências e habilidades necessárias para “conduzir” e contribuir para a melhoria contínua dos negócios atuais e futuros de uma empresa (Hansen, 2006; Wiley, 1999).

Nos dias que correm, mesmo que seja importante definir um objetivo, é necessário efetuar boas escolhas perante as várias alternativas. A generalização da tomada de decisão transforma-se no princípio de funcionamento de uma empresa competitiva. Esta relevância encontra justificação na complexidade dos problemas de gestão quer a nível interno ou externo e na necessidade de melhorar continuamente o desempenho e de monitorizar os resultados face ao ambiente económico hostil em que as empresas operam.

Daqui, resultam acrescidas exigências na descentralização e na responsabilização tendo em vista a concretização da estratégia definida melhorando a eficiência e eficácia da entidade. Por outro lado, a descentralização exige uma maior coordenação global dos recursos materiais, humanos e financeiros e de um adequado sistema de informação. Isso era algo inconcebível há alguns anos, mas atualmente podem gerar negócios grandiosos num curto espaço de tempo.

A chamada nova economia, a era da internet e as redes sociais, mostraram e ainda têm mostrado, que boas ideias inovadoras, *know-how*, um bom planeamento e, principalmente, uma equipe competente e motivada são ingredientes poderosos quando somados ao momento adequado e acrescidos do combustível conhecimento, evidenciando que o termo é aqui empregado com o sentido de:

Uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. (...) o conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado à ação. É sempre o

conhecimento "com algum fim". (...) o conhecimento, como a informação, diz respeito ao significado. É específico ao contexto e relacional. (Nonaka e Takeuchi 1997, p. 63)

Nesse sentido buscamos fazer uma revisão da bibliografia disponível sobre o tema do estudo. A revisão foi feita considerando uma complementação dos conceitos relevantes, suas possíveis interseções entre si e desdobramentos para análise dos resultados. Num primeiro momento, apresentamos a base conceitual deste artigo, posteriormente dissertamos sobre as teorias orientadoras deste trabalho explanando a gestão de conhecimento com seus conceitos, processos, características, objetivos e facilitadores. Em seguida a orientação para o mercado e continuando discorremos sobre a aprendizagem organizacional e finalizamos esse momento teórico com a performance explicando suas definições e dimensões.

1.1 Marco Conceitual

As empresas precisam apreender que é necessária total compreensão dos fatores externos para maximizar sua capacidade e efetividade. Precisam analisar, entender, interpretar e tratar as informações que ocorrem no meio externo e identificar as relações dessas com o ambiente interno. As condições que uma organização adquire, armazena e redistribui informações condiciona sua influência no mercado, pois em nosso estudo consideramos que o êxito e desempenho das organizações estão estritamente ligados à capacidade de gerar e gestar conhecimento.

Nesta linha, do conhecimento como ferramenta para elevação da performance e, na qual as empresas precisam estar mais aptas à identificação das preferências, fidelização e potenciais clientes, o uso de teorias como a orientação para o mercado e aprendizagem organizacional podem promover a reflexão sobre um ambiente organizacional que promova preocupações com clientes, colaboradores, distribuição de informação a fim de alcançar o sucesso organizacional. Esse estudo visa, ao mínimo, contribuir com o desenvolvimento de investigações sobre o tema.

A base conceitual que fundamenta este trabalho tem como propósito desenvolver os seguintes temas:

- A gestão do conhecimento
- A aprendizagem no âmbito das organizações por meio de definições teóricas
- A apresentação das dimensões do conhecimento organizacional

- A relação entre aprendizagem e performance organizacional

O cenário das e nas organizações sofreu muitas alterações ao decorrer da história e, essas mudanças forçaram as empresas a adequar sua forma de atuação frente às mudanças. Apenas com o claro entendimento destas novas evidências de mercado, uma organização poderá tomar ações corretas e eficientes para seu crescimento (Santiago Junior 2004 p, 21).

O conhecimento se tornou um ativo importante e imprescindível, pois como Santiago (2004 p, 22) ressalta:

Este efetivo valor do conhecimento tem se tornado um fator de sobrevivência das grandes corporações. As principais mudanças ocorridas no mercado, nos últimos anos, fizeram com que fossem exigidos melhor e maior uso da experiência e do conhecimento adquiridos por cada empresa ao longo de toda sua existência. É de entendimento comum que apenas esta utilização adequada de conhecimentos permitirá o desenvolvimento de produtos e serviços com custos mais competitivos e qualidade superior.

Portanto, na próxima sessão abordaremos sobre o conhecimento na organização e todos os seus elementos agregados como ferramenta para análise associativa da performance e sustentabilidade de empresas.

1.2 Gestão de Conhecimento

A gestão de conhecimento e todos seus elementos associados é uma estratégia altamente necessária para o desenvolvimento de uma organização e, consequentemente, para obtenção de êxito. Uma organização que basila sua estratégia no conhecimento tem como principal pressuposto a administração desse conhecimento em sua comunidade social. Em um mercado com intensa instabilidade, mudanças, inovações de tecnologias da informação de comunicação, apenas organizações com ampla capacidade de entender a(s) realidade(s) vigente(s) conseguem se manter competitivas.

Scharf (2006) nos diz que a gestão do conhecimento é um processo que permite a inovação e expansão dos negócios, pois cria valor pelo conhecimento organizado. E, este conhecimento precisa estar na cabeça dos indivíduos e compartilhado na organização. A gestão do conhecimento nas empresas passa pelo estudo, discussão e compreensão das características e demandas do ambiente competitivo (Scharf 2006 p, 105).

Santiago Junior (2004) afirma que é possível conceituar a gestão do conhecimento como o processo de obter, gerenciar e compartilhar a experiência e especialização dos funcionários, com o objetivo de se ter acesso à melhor informação no tempo certo. Para ele o tema central da gestão do conhecimento é aproveitar os recursos que já existem na empresa para as pessoas encontrarem e empregarem as melhores práticas.

Terra (2003) identifica algumas características de organizações sem gestão de conhecimento, entre elas: a não existência de uma relação entre estratégia e conhecimento; uma cultura que não estimula colaboração e, ausências de políticas públicas para acesso a informação. As consequências recairiam na falta de estratégia e mudanças nas rotinas e falta de foco no mercado.

Segundo (Santiago Junior 2004) são considerados problemas à transferência de conhecimento:

- A falta de confiança mútua entre os colaboradores e com a organização, por não ser claro o objetivo da transferência de cada conhecimento
- Há dificuldades de se compartilhar o conhecimento, se as pessoas envolvidas não falam a mesma língua e possuem diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência.
- Falta de tempo e de locais de encontro e ideia estreita sobre o que é trabalho produtivo, evidenciam a necessidade de criação de um ambiente propício para as transferências do conhecimento.
- A falta de estímulo aos possuidores de conhecimento, resultado de não existir uma avaliação de desempenho.
- Falta de capacidade de absorção de conhecimentos, uma vez que não há tempo para o aprendizado dos funcionários.
- Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos
- Intolerância aos erros ou às necessidades de ajuda, o que quebra o cunho criativo por “medo” do fracasso.

As organizações que estão voltadas para a gestão do conhecimento têm o desafio de criar conhecimento na organização como ferramenta de reconhecimento do quanto é necessário aprender com as experiências e muitas vezes, também, sobre o que não se sabe aprender. O aprendizado, para além de mera resolução de problemas, precisa ser eficiente para ser duradouro (Argrys 2001).

Wiig (2002) assertiva que a necessidade de implantação de um conjunto de conceitos, técnicas e abordagens para conscientizar as organizações a valorizarem o conhecimento como recurso estratégico.

Quinn (2002) aponta que o êxito das empresas se situa menos nos ativos físicos do que em suas capacidades intelectuais e sistêmicas. A gestão da intelectualidade humana e sua transformação em produtos e serviços transformam-se rapidamente em uma habilidade crítica de nossa era.

Moresi (2001) ressalta que tudo se inicia com as definições estratégicas, ainda pontua como é necessário a macrovisão da missão, objetivos e metas da empresa sendo ainda necessário à gestão de conhecimento estar integrada ao modelo estratégico da organização.

Hackett (2002) afirma que nas organizações uma melhor preparação é diretamente proporcional à utilização de conhecimento para agir de forma mais rápida e ultrapassar barreiras quer sejam internas ou externas, criando mais oportunidades para inovar e reduzir tempo de desenvolvimento dos produtos melhorando assim o relacionamento com os clientes.

Wiig (2004) afirma que a gestão do conhecimento possui uma definição funcional e que possui dois objetivos:

Fazer com que as empresas ajam tão inteligentemente quanto possível para assegurar sua própria viabilidade e sucesso global; e compreender melhor o valor de seus ativos de conhecimento. E que para atingir tais metas, as companhias avançadas constroem, transformam, organizam, desdobram e usam os ativos de conhecimento de modo eficiente. O propósito global é maximizar a eficiência da empresa relacionada com o conhecimento, bem como os retornos sobre seus ativos nessa área, renovando-os constantemente.

Santiago Junior (2004) lista os grandes benefícios trazidos pelas iniciativas voltadas para a gestão de conhecimento para:

- Tomada de Decisão;
- Gestão de Clientes;
- Repostas às Demandas de Mercado;
- Desenvolvimento de Habilidades dos Profissionais;
- Produtividade;
- Lucratividade;
- Compartilhamento das Melhores Práticas;
- Redução de Custos.

As novas tecnologias de informação permitem às pessoas um acesso amplo de informações e conhecimento o que gera aprendizagem. Importante pontuar que também se trata de responsabilidade. A construção do conhecimento é de responsabilidade dos indivíduos participantes da organização, principalmente a considerar o conhecimento como elemento de forte impacto nas transformações sociais.

Existem alguns fatores que podem levar ao sucesso um projeto de implantação da gestão de conhecimento Scharf (2006 p, 112) aponta, entre outros, os seguintes:

- Divulgação objetiva do que se espera do processo, onde cada um dos indivíduos deve entender a sua importância no processo e o que a gestão do conhecimento pode ajudar no crescimento e na melhoria do seu trabalho.
- Criação de eventos que possam motivar os participantes, pois afinal este é um programa matricial, que envolve a todos, mas onde ninguém manda, ou seja, é aberto.
- Criação de uma equipe multidisciplinar e multidepartamental para avaliação constante da qualidade, quantidade e variedade das informações coletadas e do conhecimento produzido.

A gestão do conhecimento é inerentemente ligada às pessoas da organização, em suma, a gestão do conhecimento pede práticas gerenciais compatíveis com a criação e o aprendizado individual (p, 105). Desta forma é válido mencionar as sugestões do autor¹ de algumas ideias para gerenciar o comportamento das pessoas em relação à informação.

- Valorizar a informação (mesmo informações que parecem de menos importância têm o seu peso no conjunto dos trabalhos; pode ser só um parafuso da roda, mas que com o tempo gera o desgaste de todos os outros).
- Comunicar com clareza os objetivos e as estratégias da agência (a equipe deve saber para onde a agência se dirige, ficando mais fácil canalizar os esforços e para o aprendizado e conhecimento).
- Identificar competências necessárias para a gestão do conhecimento (os itens citados anteriormente, sobre o sucesso na implantação da gestão do conhecimento, tratam deste tópico).

¹ (Scharf 2006 p, 113-114)

- Comunicar, treinar e exigir dos profissionais da agência um comportamento quanto à disseminação das informações (o comportamento de cada membro da equipe com relação ao compartilhamento das informações é de responsabilidade de cada um em relação aos outros, mas principalmente de quem detém algum tipo de comando formal).

Na sessão a seguir faremos a revisão de alguns escritos sobre a gestão de conhecimento na organização apresentando diferentes conceituações, os produtos do conhecimento na organização, as características do conhecimento seus objetivos e facilitadores.

1.2.1 Algumas conceituações sobre o Conhecimento

Convém ressaltar que uma das grandes características do conhecimento é o fato dele ser altamente reutilizável. Quanto mais utilizado é difundido o conhecimento, maior o seu valor (Santiago Junior 2004 p, 23). E também importante iniciar esta sessão fazendo uma pequena distinção entre dado, informação e conhecimento.

Os dados são considerados como sendo uma sequência de números e palavras, sob nenhum contexto específico, quando contextualizados há a informação. Informação organizada com entendimento de seu significado é o conhecimento (Santiago Junior 2004 p, 27). O autor pontua que o conhecimento não pode ser visto separadamente de seu contexto explicitando que:

O conhecimento é uma mistura fluida de experiências, valores, informações contextualizadas e *insights*. Ele possibilita a existência de uma estrutura que permite a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. O conhecimento tem origem na cabeça das pessoas. Nas organizações ele está presente não apenas em documentos, mas também em rotinas, processos e práticas (Santiago Junior 2004 p, 29).

Davenport e Prusak (2003) afirma que apesar de estarem relacionados esses termos possuem diferenças com relação à questão de grau. Enquanto os dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos a informação é uma “mensagem”, com

finalidade de mudar o modo como o destinatário vê algo (Davenport e Prusak 2003 p, 3-4). E, o conhecimento como:

Uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (Davenport e Prusak 2003 p, 6).

Ao contrário do conhecimento dados e informações podem ser pensados quantitativamente. Pois, dados não fornecem julgamento nem interpretação e informações apenas “dão forma”. Desta forma, os autores assinalam:

Quantitativamente, as empresas avaliam a gestão de dados em termos de custo, velocidade e capacidade: quanto custa obter ou recuperar um dado? Com que velocidade podemos lançá-lo ou recuperá-lo no sistema? Qual a capacidade de armazenamento do sistema? Indicadores quantitativos são a prontidão, a relevância e clareza: temos acesso a eles? *Quando* necessitamos deles? Eles são aquilo que *precisamos*? Podemos extrair *significado* deles? (Davenport e Prusak 2003 p, 3).

As informações possuem significados. Segundo os autores elas se movimentam nas organizações por meio de redes quer sejam *soft* ou *hard*, por isso:

Aferições quantitativas de gestão da informação tendem a incluir conectividade e transações: quantas contas de e-mail ou usuários de Lotus Notes nós temos? Quantas mensagens enviamos num dado período? Aferições qualitativas medem a “informatividade” e a utilidade: a mensagem me trouxe um novo *insight*? Ela me ajuda a extrair significado de uma situação e contribui para a decisão ou solução de um problema? (Davenport e Prusak 2003 p, 4).

Para Sordi (2008) dados são a coleção de evidências relevantes sobre um fato observado; informação é a interpretação de um conjunto de dados segundo um propósito relevante de consenso para o público-alvo (leitor) e conhecimento é o novo saber, resultante de análises e reflexões de informações segundo valores e modelo mental daquele que o desenvolve, proporcionando a este melhor capacidade adaptativa às circunstâncias do mundo real (p. 7-10-122). No quadro abaixo estão descrita algumas características que diferenciam os conceitos abordados.

Quadro 1 características diferenciais entre dados, informação e conhecimento

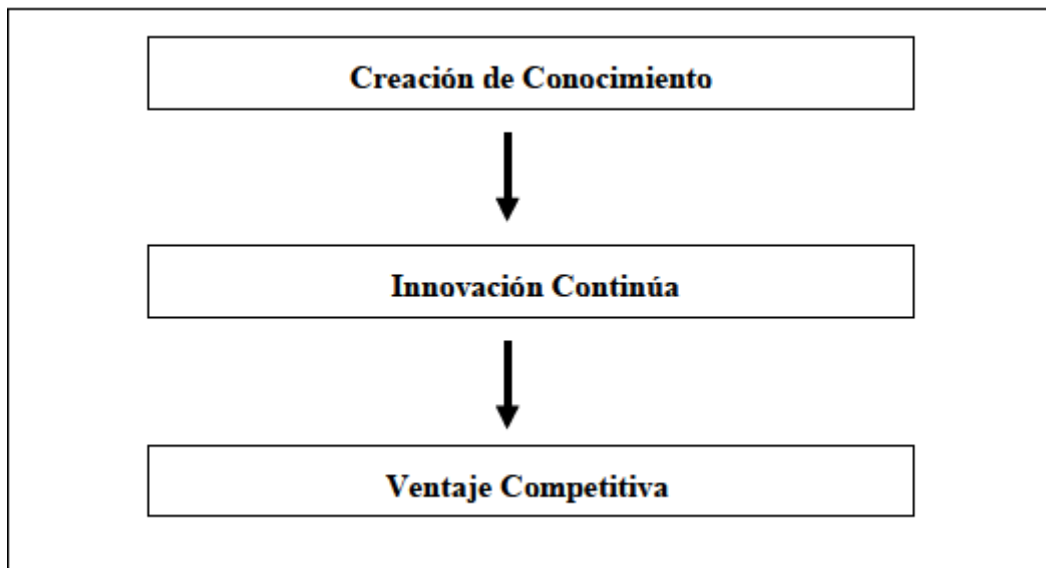
Características	Dados	Informações	Conhecimentos
Estruturação, captura e transferência	I Fácil	Difícil	Extremamente difícil
Principal requisito para sua geração	Observação	Interpretação consensual	Análise e reflexão
Natureza	Explícita	Predominantemente explícita	Predominantemente tácita
Percepção de valor no contexto administrativo	Baixa	Média	Grande
Foco	Operação	Controle e gerenciamento	Inovação e liderança
Abordagens administrativas que os promovem	Execução de transações e negócios, processamento de dados	Gerenciamento de sistemas de informação	Gestão do conhecimento (KM), aprendizagem organizacional

Fonte: Sordi (2008) adaptado.

Para Serrano e Fialho (2005) conhecimento é um recurso de caráter intangível, com características dinâmicas que se renova e se adapta a novas situações mediante uma formação contínua.

Nonaka e Takeuchi (1995) considera que a criação de conhecimento é um recurso gerador de vantagem competitiva. Como demonstrado na figura a seguir, ele é o ponto de partida no caminho.

Figura 1 o novo enfoque no conhecimento como recurso competitivo



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1995) citado por Dutschke (2006)

A gestão do conhecimento nas empresas passa pelo estudo, pela discussão e compreensão das características e demandas de um ambiente competitivo. A vantagem competitiva sustentável, aquela que permite à empresa se manter, em função de uma defesa mercadológica (Scharf 2006 p, 105).

Para auxiliar a administração dos vários saberes e obter vantagens competitivas o administrador deve segundo Scharf (2006 p, 110):

- a) Elaborar o cenário com a definição do contexto estratégico geral para o negócio da agência e o papel da gestão do conhecimento como um processo fundamental, necessário, estratégico para a agência, o processo terá credibilidade e poder suficientes para decolar;
- b) Compreender o mercado como o ponto de partida lógico para a organização dos ativos do conhecimento seja na dimensão dos serviços (valor, qualidade ou custo) ou dos fatores ambientais (forças competitivas, tendências de consumo, leis ou valores psicográficos);
- c) Estabelecer a essência do conhecimento e os relacionamentos, através da maximização de valor para os clientes, acionistas, funcionários e demais stakeholders. Normalmente, se estabelecem ativos de conhecimento em termo de valores, tecnologia, capacidade nos negócios e cultura organizacional; e
- d) Determinar o fluxo de valor do conhecimento, através da identificação do uso e do movimento do conhecimento dentro da agência pode ter, dentro de sua estrutura formal, uma equipe informal de discussão de assuntos paralelos às

atividades da agência, mas que, de uma forma ou outra, acabam se tornando conhecimento para a área.

Davenport e Prusak (2003 p, 117) chamam atenção para os muitos fatores que bloqueiam a transferência do conhecimento. Segue abaixo as soluções proposta por eles as quais organizamos numa tabela para melhor entendimento.

Tabela 1 – Soluções de conflitos para transferência de conhecimento

Soluções possíveis	
Falta de confiança mútua	Construir relacionamentos e confiança mútua através de reuniões face a face
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência	Estabelecer um consenso através de educação, discussão, publicações, trabalho em equipe rodízios de funções
Falta de tempo e de locais de encontros, ideia estreita de trabalho produtivo	Criar tempo e locais para transferências de conhecimento: feiras, salas de bate papo, relatos de conferências
Status e recompensas vão para os possuidores de conhecimento	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento
Falta de capacidade de absorção pelos recipientes	Educar funcionários para a flexibilidade; propiciar tempo para aprendizagem; basear as contratações na abertura a ideias
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do “não inventado aqui”	Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento; a qualidade das ideias é mais importante que o cargo da fonte
Intolerância com erros ou necessidades de ajuda	Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração; não há perda de <i>status</i> por não se saber tudo

Fonte: Davenport e Prusak (2008) adaptado

1.2.2 Conhecimento para organização

Um conhecimento pode ser de nível individual ou organizacional. Serrano e Fialho (2005) os diferem: o conhecimento individual se define como um conjunto de percepções positivas mantidas por um indivíduo sobre relações de causa e efeito ao passo que o

conhecimento organizacional é o conjunto de percepções positivas nas relações mantidas em um grupo.

Sobre a geração de conhecimento Sordi (2008 p, 12) afirma:

O ato de aquisição de conhecimento é denominado cognição. Tal ato é uma resultante psicológica de cada indivíduo em função de sua percepção das informações, de fatos, de suas aprendizagens anteriores (“bagagem intelectual”) e do seu raciocínio. Em outras palavras, a geração do conhecimento ocorre quando o indivíduo tem ciência dos fatos, de verdades e de informações, que, agregados às suas expectativas anteriores (aprendizados), são trabalhados (“processados”) segundo sua capacidade de raciocínio e introspecção. Para que a cognição aconteça, é fundamental que haja a reflexão na mente do indivíduo gerador de novo conhecimento.

Brown e Duguid (2002) alegam que a invenção do conhecimento organizacional deve ser compreendida como um processo amplificador do conhecimento dos indivíduos cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização. A esse processo dá-se o nome de comunidade de interação em expansão.

Simiani (2005) define o conhecimento organizacional como o conjunto de ideias úteis, experiências, habilidades e informações obtidas pela empresa como resultado de estudo, aprendizagem e experiência de grupos e indivíduos.

Davenport e Prusak (2003) afirmam que organizações saudáveis geram e usam conhecimento. À medida que interagem com seus ambientes, elas absorvem informações, transformam-nas em conhecimento e agem com base na combinação desse conhecimento com suas experiências (p. 63). Existem muitas formas de uma empresa adquirir conhecimento, entretanto:

Uma organização rica em conhecimento, mesma uma empresa forte, pode tornar-se frágil se seu conhecimento não sobreviver às transformações de uma aquisição. A relação orgânica do conhecimento com determinadas pessoas e com determinado ambiente significa que um comprador pode terminar com apenas uma fração do conhecimento que exista antes da venda. A incerteza de uma aquisição corporativa e a ruptura dos processos de rede interna de trabalho costuma levar algumas das pessoas talentosas a explorar novas opções e, por vezes, a deixar a empresa, levando consigo seu conhecimento (Davenport e Prusak 2003 p, 67)

Outra forma de aquisição de conhecimento, por exemplo, é a fusão de empresas. Ela não é um atalho para a geração de conhecimento, como bem pontua Davenport e Prusak. É

necessário haver muito investimento para efetivar o compartilhamento de conhecimento, torna-se eficaz e produtiva com alguns princípios de gestão de conhecimento dos quais os autores (p. 75) citam:

1. Promover a conscientização do valor do conhecimento procurado e a disposição de investir no processo de sua geração.
2. Identificar funcionários com potencial do conhecimento que possam efetivamente se reunir num esforço de fusão
3. Enfatizar o potencial criativo subjacente na complexidade e diversidade de ideias, encarando as diferenças como algo positivo e não como fontes de conflito, e evitar respostas simples e perguntas complexas
4. Tornar clara a necessidade da geração do conhecimento de modo a estimulá-la, recompensá-la e direcioná-la rumo a um objetivo comum
5. Introduzir parâmetros para mensurar o sucesso obtido que reflitam o verdadeiro valor do conhecimento, em vez de se ater ao limitado balanço contábil

A função da organização no processo de criação do conhecimento é fornecer o contexto apropriado para facilitar as atividades em grupos e acumular o conhecimento individual (Santiago Junior 2004 p, 37). O autor ressalta que assegurar o compartilhamento do conhecimento como algo lucrativo é um dos desafios da gestão de conhecimento. Para isto é necessário criar uma estrutura de transmissão de conhecimento e também ter evidenciado que:

Uma empresa voltada para o conhecimento é aquela que aprende através do aprendizado de seus funcionários. Esse aprendizado pode ser feito de maneira informal, através de leituras, por exemplo, ou de maneira mais estruturada a partir de cursos de graduação, pós-graduação e eventos pontuais, tais como palestras, seminários, convenções e feiras (Santiago; Junior 2004 p, 46).

Há ainda diferenciações, tipos de conhecimentos, quando aplicados ao âmbito das organizações que tratam da competência do indivíduo, são apontados por Sveiby (1997) como o conhecimento explícito e tácito, o primeiro se refere aos obtidos através da educação formal e o segundo refere-se a saberes com características práticas. São conhecimentos adquiridos através de treinamento.

Uma marcante diferenciação entre eles é que o conhecimento tácito está muito ligado à experiência e à capacidade dos colaboradores de uma organização para realizar as tarefas da

rotina da empresa enquanto que o conhecimento explícito liga-se aos procedimentos, registros de inovação e técnica. Este é formal e transmissível e aquele não tangível.

Scharf (2006 p, 106-107) os nomeia como conhecimento tácito e expresso para o autor o conhecimento tácito tem origem e se desenvolve a partir de:

- a) Conhecimento de busca não organizada, como assistir a determinado programa de televisão à noite, ou ouvir o rádio no carro, ou experiências científicas ou não com o filho, ou, ainda, as leituras rápidas e não formais.
- b) Intuição pessoal e feeling
- c) Descobertas, casuais ou não, para se fazer melhor determinadas coisas

Como expresso, o conhecimento é estruturado e controlado:

- a) Buscas organizadas de materiais em bibliotecas reais ou virtuais para uso no trabalho
- b) Relatórios, memorandos, atas, publicações internas e outros.
- c) Cases contando parte da história, devidamente arquivados.
- d) Banco de dados.
- e) Gravações de vários tipos.

Para o autor é importante que haja na empresa os dois tipos de conhecimento para que ele se torne o mais completo e disseminado possível, pois:

O ambiente que lida somente com o conhecimento expresso perde oportunidades relacionadas à dinâmica do mercado e à espontaneidade das pessoas. A formalidade e a dependência de documentos para aprendizado, criação de significado e tomada de decisão sufocam a iniciativa das pessoas, inibem a concepção de novas ideias e criam um ambiente de medo para a tomada a decisão sobre ideias novas e não testadas (Scharf 2006 p, 107).

Para tornar possível a utilização dos conhecimentos da empresa é necessária a localização de suas fontes (Santiago e Junior 2004 p, 41). Isto é feito por meio de mapeamento que vai indicar aonde e quando ir. A finalidade do registro é colocar conhecimento em formato utilizável para que, a partir daí, a empresa possa mensurar sua possível utilização (*idem* p, 39).

O resgate do conhecimento explícito é possível a partir da codificação dos conhecimentos feita através de relatórios, documentos e procedimentos. [...] No entanto, não basta disponibilizar o conhecimento em forma de relatórios, ele

precisa ser avaliado e estar acessível às pessoas que podem fazer algo benéfico para a organização, a partir de seu uso.

Ao passo que:

O conhecimento tácito por se encontrar exclusivamente na cabeça das pessoas, compreende um processo mais complexo para a sua captura, pois exige intenso contato pessoal. A transferência deste para as demais pessoas da organização só é possível através de contatos face a face e conversas informais. Quando as pessoas conversam, elas trocam informações e muitas vezes, experiências, que, desta forma, são disseminadas pela organização (Santiago e Junior 2004 p, 39).

Silva (2004 p.145-146) afirma que as conversões do conhecimento entre estes dois formatos constitui a essência da abordagem teórica da criação do conhecimento, a que nos interessa é a conversão “Internalização”, conversão de partes do conhecimento explícito da organização em conhecimento tácito do indivíduo e acontece por meio de:

- Leitura/visualização e estudo individual de documentos
- Prática individual
- Reinterpretar/reexperimentar, individualmente, vivências e práticas.

O autor pondera sobre os facilitadores do trabalho com esses tipos de conhecimento. Um dos principais para o formato tácito são as redes de trabalho que ligam pessoas experientes por meio da atuação grupal; capacidade de inovação e capacidade de aprendizagem individual e organizacional e, para o formato explícito um facilitador é a capacidade de construção de memória organizacional.

Processo de gestão de conhecimento

Existe uma diversidade sobre o entendimento a respeito do processo de gestão de conhecimento e isso deve ser encarado positivamente como José Sordi afirma. A evolução das atividades envolvidas nesse processo potencializou a percepção estratégica das empresas e, a variação dessas atividades é oriunda de cada modelo interpretado por cada autor. Historicamente,

O próprio processo informacional das organizações também foi repensado na década de 1990 com o movimento de reengenharia e do redesenho de processos. Tal processo passou a ser entendido além das fronteiras estreitas da área de processamentos de dados, que consistia em três atividades básicas: coletar, armazenar e distribuir informação. Incorporou-se uma visão macro do processo

informacional, como: contextualização da informação, conforme público alvo pretendido, atividade praticada pela área de comunicação e relações públicas das organizações; adoções de diferentes formas de se organizar a informação, prevendo diferentes formas e critérios para busca e seleção da informação, conforme melhores práticas de arquivamento e biblioteca; atenção ao uso e absorção das informações pelos funcionários e como estes promovem sua evolução, ou seja, como criam novos conhecimentos a partir dos já existentes, atividades praticadas pela área de pesquisa e desenvolvimento (P&D) das empresas rotuladas como learnings organizations (Sordi 2008 p, 88)

Maier (2002) considera que o processo de gestão de conhecimento é uma função da gestão que tem como objetivo a criação, seleção, retenção, aplicação, reformulação, difusão e transferência do conhecimento como forma de melhora contínua. Para os autores Serrano e Fialho (2005) a gestão de conhecimento considera quatro processos básicos: Criação, processamento, desenvolvimento e difusão.

Dutsche (2006 p, 86) destaca:

Malhotra (1998) define a gestão de conhecimento como, a representação de uma visão baseada em conhecimento dos processos de negócio da organização, com objetivo de aumentar a capacidade de processamento de informações avançadas e tecnologias da informação por meio da criatividade e inovação dos indivíduos, afetando a competência da organização e sua sobrevivência numa crescente instabilidade do mercado externo (tradução nossa).

Em síntese, o quadro a seguir apresenta a diferenciação de perspectivas a respeito do processo de gestão do conhecimento.

Quadro 2- Diferentes perspectivas sobre as atividades envolvidas no processo de gestão do conhecimento das organizações

Davenport (1997)	Bukowitz e Williams (1999)	Probst, Raub e Romhardt (2000)	Davenport e Marchand (2000)	Gupta, Bhatt e Kitchens (2005)
-Determinar - exigências - Obter - Distribuir - Utilizar	- Obter - Utilizar - Aprender - Contribuir - Avaliar -Construir e sustentar - Abster-se	- Identificar - Adquirir - Desenvolver - Partilhar/ Distribuir - Utilizar - Reter	- Mapear -Adquirir/criar/capturar - Empacotar -Armazenar - Compartilhar/transferir/aplicar - Inovar/evoluir/transformar	- Criar - Manter - Distribuir - rever e revisar

Fonte:Sordi (2008) adaptado.

Serrano e Fialho (2005) consideram que a gestão do conhecimento possui três dimensões para análises da utilização do conhecimento e aprendizagem. Segue, em tradução livre:

- A dimensão do indivíduo e do conhecimento: considera a relação entre as características pessoais e o conhecimento, e como os indivíduos utilizam o conhecimento e como o apreendem
- A dimensão da tecnologia e do conhecimento: considera os recursos utilizados para a gestão do conhecimento atual e em desenvolvimento
- A dimensão do sistema organizacional: considera o ambiente de distribuição de recursos que motivam ou condicionam a criação e o desenvolvimento de conhecimento

A gestão do conhecimento afeta a organização em diferentes dimensões como fora mencionado e a intenção de implantá-la é a de elaborar uma estratégia organizacional, desta forma os autores² consideram que ela deve passar pelos seguintes objetivos:

- Adquirir novas possibilidades por meio da inovação
- Obter informação no tempo e momento adequado para aumentar a capacidade de resposta da organização
- Obter economias de escala através do aumento da produtividade
- Ter uma organização mais competitiva

Sordi (2008) apresenta oito atividades constituintes do processo de gestão de conhecimento. São elas:

1. Identificar/mapear o conhecimento
2. Obter/adquirir conhecimento
3. Distribuir/partilhar conhecimento
4. Utilizar/aplicar conhecimento
5. Aprender/criar/desenvolver conhecimento
6. Contribuir com novos conhecimentos
7. Construir e sustentar relacionamentos
8. Descartar/abster conhecimento

² *ibidem*

Esta última atividade refere-se ao discernimento sobre a qualidade e necessidade de investir em conhecimento, sobretudo, quando se mensura o retorno. Para cada atividade são requeridas habilidades para eficácia do processo de gestão do conhecimento descritas no quadro abaixo:

Quadro 3 - matriz de associação entre atividades do processo de gestão do conhecimento e competências requeridas aos indivíduos e organizações

Atividades do processo de gestão do conhecimento	Competência dos indivíduos (dos trabalhadores da informação)	Competência da organização (dos gestores do processo de gestão do conhecimento)
Identifica/mapear		Visão estratégica
Obter/adquirir	Comunicação	Gerenciamento
Distribuir/partilhar	Trabalho em equipe	
Utilizar/aplicar	Pesquisa; adaptabilidade	Liderança
Aprender/criar	Aprendizagem; capacidade de análise	
Contribuir/ compartilhar		Gestão de conflito; negociação
Descartar/abster-se		Adaptabilidade
Construir e sustentar		Visão estratégica; trabalho colaborativo

Fonte: Sordi (2008) adaptado.

1.3 Aprendizagem Organizacional

Huber (1991) afirma que a aprendizagem é maior em uma organização se os números de interpretações forem maiores, ou seja, o número máximo de departamentos compreendendo a natureza da organização. É um constructo complexo e de muitas dimensões que envolvem muitos outros subprocessos de níveis cognitivos.

A aprendizagem organizacional não é meramente aprendizagem individual, mas as organizações aprendem somente por meio da experiência e de ações de indivíduos (Schon citado por Scharf 2006). Uma empresa também aprende por meio de seus membros, a literatura já disponível indica técnicas que constituem a aprendizagem adequada para cada empresa, por exemplo, as rotinas organizacionais: os procedimentos padronizados de

operações. Outra técnica importante é o conceito de *weltanschauung*: a forma como uma empresa responde ao ambiente externo.

Fleury e Fleury (2011 p, 19) afirmam que a aprendizagem é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento. Para eles compreender as formas de interação e relações de poder internas a uma organização é basilar para entender como ocorre o processo de aprendizagem. Destacam alguns pontos³ essenciais para gerar a dinâmica de aprendizagem:

- O processo de inovação, de busca de capacitação e qualificação das pessoas e das organizações é um processo permanente, jamais esgotado;
- O processo de aprendizagem é um processo coletivo, partilhado por todos, e não o privilégio de uma minoria pensante;
- Os objetivos organizacionais são explicitados e partilhados; o comprometimento com estes objetivos ocorre em função da congruência entre os objetivos individuais de autodesenvolvimento e os objetivos de desenvolvimento organizacional;
- A comunicação flui entre as pessoas, áreas, níveis, visando à criação de competências interdisciplinares;
- Desenvolve-se uma visão sistêmica e dinâmica do fenômeno organizacional

Em termos correlacionais a aprendizagem organizacional se liga à gestão de conhecimento. A literatura disponível apresenta- a integrada à avaliação dos meios e resultados, orientação para questionar continuamente e ferramenta potencial humana para aprendizagem. Refere-se a competências de uma organização em manter e melhorar seu desempenho tem a ver com o processo de gerar conhecimento, sistematizá-lo e distribuir entre seus organizadores (Serrano e Filho 2005).

Senge et al (1999) propõe que a prática da aprendizagem organizacional implica em atividades mensuráveis, inovações na infraestrutura da organização, novas de ideias de gestão que permitirão novas formas de trabalhar. Uma organização que aprende resolve seus problemas e alcança vantagem competitiva sendo importante destacar a responsabilidade de todos, pois quando indivíduos incorporam a necessidade de se capacitar de forma contínua

³ (Fleury e Fleury 2011 p, 29-30)

entendendo como uma ação importante para si e para organização tem-se como consequência uma percepção mais explícita da realidade.

As diferentes conceituações sobre aprendizagem organizacional podem ser observadas na figura abaixo:

Quadro 4 - Definições de Aprendizagem Organizacional

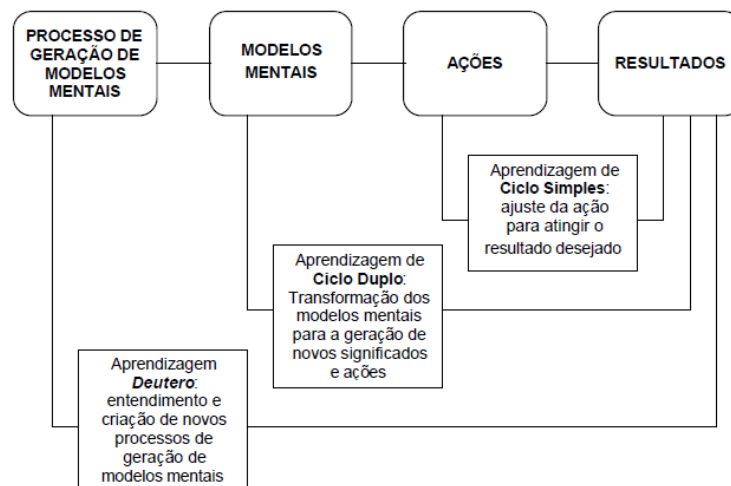
AUTORES	DEFINIÇÃO
Argyris (1977)	Aprendizagem organizacional é o processo de detectar e corrigir erros.
Fiol e Lyles (1985)	Aprendizagem Organizacional é o processo de aperfeiçoar as ações através de melhor conhecimento e entendimento.
Levitt e March (1988)	Aprendizagem Organizacional é a transformação 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.

Fonte: Perin (2001)

1.3.1 Caminhos e tipos de aprendizagem

Existem três tipos de aprendizagem: aprendizagem de ciclo simples; aprendizagem de ciclo duplo e aprendizagem *Deutero*. A aprendizagem de ciclo simples consiste em uma adaptação, a empresa se adapta ao ambiente sem questionar os valores e normas vigentes. Na aprendizagem de ciclo duplo têm-se um envolvimento de uma revisão crítica se questiona os princípios, normas e valores vigentes alterando-os de forma adequada e construindo um novo modelo referencial. Por fim, a aprendizagem *deutero* é o entendimento das aprendizagens anteriores para incrementá-las. Um resumo dos tipos de aprendizagem são apresentados na figura a seguir:

Figura 2: Aprendizagem de ciclo simples, Duplo e *Deutero*



Fonte: adaptado de Snell e Chak (1998) e Probst e Buchel (1997) citado por Perin (2001)

Garvin (1993) propõe cinco caminhos por qual a aprendizagem organizacional ocorre:

- Resolução sistemática de problemas: consiste no diagnóstico feito com métodos científicos, uso de dados para tomada de decisão e da estatística para tratamento da informação
- Experimentação: é motivado pelas oportunidades de expandir e envolve a procura de práticas para teste de conhecimentos novos
- Experiências passadas: revisão de sucessos e fracassos
- Circulação de conhecimento: compartilhamento de novas ideias
- Experiências realizadas por outros: observação das experiências de outras organizações

1.4 As Disciplinas de Aprendizagem

Os estudos de Peter Senge nos levam a pensar como é importante aprender a aprender, trabalhando junto, resolvendo problemas, tomando decisões, e desenvolvendo a capacidade de visualizar o futuro de qualquer situação. Segundo Peter Senge (2017) existem 4 disciplinas essenciais que constrói a organização que aprende: Domínio Pessoal, Modelos Mentais, Visão compartilhada e Aprendizagem em Equipe.

1.4.1 Domínio Pessoal

Para Senge as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto sem ela a aprendizagem organizacional não ocorre.

Kazuo Inamori, fundador e presidente da Kyocera até sua aposentadoria em 1995, diz o seguinte: “Seja em pesquisa e desenvolvimento, na gerência da empresa ou em qualquer outro aspecto do negócio, a força ativa é pessoas.” Inamori acredita que para aproveitar o potencial das pessoas será preciso entender a “mente subconsciente”, a “força de vontade” e as “ações do coração”. Ele ensina os funcionários Kyocera a olharem para dentro de si em busca contínua de “perfeição”, guiados pelo lema da empresa, “Respeite o Céu e Ame as Pessoas”. Por sua vez, ele acredita que sua tarefa como gerente começa por proporcionar bem-estar material e espiritual a seus funcionários.

Senge completa que pessoas têm vontade própria e uma forma de pensar própria, e ainda se os próprios funcionários não estiverem suficientemente motivados a questionar as metas de crescimento e desenvolvimento tecnológico, simplesmente não haverá crescimento, ganho de produtividade ou desenvolvimento tecnológico.

Bill O’Brien, ex-presidente Hanover Insurance, uma empresa que garantiu sucesso a longo prazo, defendia que organizações hierárquicas tradicionais não foram projetadas para atender as necessidades maiores das pessoas, ao seu autorespeito e a autorização. Ele concordava que as organizações teriam que suprir as necessidades de todos os funcionários, proporcionando que as condições necessárias para que as pessoas tenham a vida mais enriquecedora possível.

Ver-se, portanto o Domínio Pessoal como uma disciplina do crescimento e aprendizado pessoal. Pois pessoas com alto nível de domínio pessoal estão expandido

continuamente sua capacidade de criar na vida os resultados que realmente procuram e da sua busca pelo aprendizado contínuo surge o espírito da organização que aprende.

Nesse contexto, “aprender” não significa adquirir mais informações, mas sim expandir a capacidade de produzir os resultados que realmente queremos na vida. E as organizações que aprendem não são possíveis se não houver, em todos os níveis, pessoas que pratiquem o domínio pessoal, pois elas aprendem a perceber e trabalhar com as forças da mudança, em vez de resistir a elas. As pessoas com alto nível de domínio pessoal são profundamente conscientes de sua ignorância, de sua incompetência e de seus pontos a serem melhorados.

O’Brien fala que “Acreditamos que não existe nenhuma exclusão mútua fundamental entre as virtudes mais altas da vida e do sucesso econômico. Acreditamos que podemos ter ambos. Na verdade acreditamos que, a longo prazo, quanto mais praticamos as mais altas virtudes da vida, mais sucesso econômico teremos”. Ainda acrescenta que “Buscar a realização pessoal apenas fora do trabalho, ignorando a parte significativa de nossa vida que passamos trabalhando, seria limitar as oportunidades de seres humanos felizes e realizados”. Portanto, buscar a evolução de uma organização ocorre quando os líderes assumem o compromisso intrínseco com o bem-estar de seus funcionários, tendo a capacidade de construir uma visão compartilhada e modelos mentais compartilhados para guiar os responsáveis locais pela decisão.

Segundo Senge os adultos, a maioria, tem pouca noção da verdadeira visão, tem-se metas e objetivos, mas isso não é visão, diz que “A habilidade de focar nossos desejos intrínsecos mais intensos, não apenas em metas secundárias, é uma das bases do domínio pessoal”. Por isso ele defende que domínio pessoal deve ser uma disciplina, pois é um processo pelo qual focamos e reforçamos continuamente o que realmente queremos, aquilo que é nossa verdadeira visão.

Dessa forma, o domínio pessoal implica estabelecer medidas para fortalecer a autoconsciência, percebendo como se pensa, tira-se conclusões, para tomadas de decisão e gerenciar conflitos, bem como a forma como gerencia o fortalecimento de relacionamentos. Nessa categoria, o pressuposto básico da capacidade de aprender é se conhecer, sabendo como se pensa e como se toma decisões, aumentando a percepção do eu, desenvolvendo o potencial e o autoconhecimento.

1.4.2 Modelos Mentais

Muitos dos gestores sabem que algumas das melhores idéias não são colocadas em práticas, pois adoções de novas práticas não são aceitas por muitos, mesmo sabendo que novas abordagens tonam essenciais para gerarem novos resultados. E essa problemática está no conflito como imagens internas profundamente arraigadas sobre o funcionamento do mundo, imagem que limitam as formas bem conhecidas de pensar e agir.

Em síntese, modelos mentais diz respeito aos valores, preconceitos, pressupostos e expectativas que determinam a forma como as pessoas pensam e se comportam. Por isso, são necessárias ferramentas para garantir que os colaboradores trabalhem juntos, afim de se transformar a visão em realidade. A tomada de decisão é racional e emocional, principalmente porque cada pessoa tem seus próprios valores, preconceitos, pressupostos e expectativas.

Senge fala que os modelos mentais, podem ser generalizações simples, como “não se pode confiar em pessoas”, ou podem ser teorias complexas, como minhas premissas sobre os motivos pelos quais os membros da família integram de uma determinada forma. Mas para ele o mais importante é compreender que os modelos mentais são ativos que moldam nossa forma de agir. Se temos a crença de podermos confiar nas pessoas, agimos de forma diferente do que agiríamos se acreditássemos que as elas não fossem dignas de confiança.

O problema com os modelos mentais surgem quando os modelos são tácitos, eles existem abaixo do nível de consciência. Um exemplo citado por Peter Sange é de uns fabricantes norte-americanos de automobilística em Detroit, após a uma visita a uma fábrica japonesa, devido seu aumento na participação de lucros nesse setor. Voltaram com a conclusão de que os japoneses não tinham fabricas reais, que tudo somente era uma encenação para a visita deles naquele momento, e como trabalhavam no ramo há três décadas, o modelo mental pre-existente não o deixaram ver quer era uma prática inovadora no mercado, pois os japoneses não tinham grandes estoques. Os americanos insistiam em dizer que as pessoas só se importam como os modelos dos carros, pois já estava trabalhando assim a décadas e estava dando muito certo.

Hoje, todos sabem que aquelas eram fábricas reais, exemplo do sistema de armazenamento “just-in-time” que os japoneses tinham desenvolvido por muito anos e que reduziu drasticamente a necessidade de estoques em processo no sistema de produção, e dentro de pouco anos, as mesmas empresas norte-americanas estariam tentando implantar essa

inovação desesperadamente, mas naquela noite, os executivos de Detroit não tinham visto nada que os preocupasse.

Dessa forma, muitos continuam inconscientes de seus modelos mentais, e como os mesmos não foram examinados, esses modelos permanecem inalterados. Com isso, com as mudanças que ocorrem no mundo, aumentou a defasagem entre modelos mentais e a realidade, levando as ações cada vez mais contraproducentes.

Então, prática reflexiva é a essência da disciplina de modelos mentais, sem habilidades de aprendizagem reflexivas e interpessoais, aprender torna-se inevitavelmente reativo, não generativo. Senge defende que a aprendizagem generativa, requer pessoas de todos os níveis que possam trazer seus modelos mentais à tona e desafiá-los antes que circunstâncias externas os obriguem a fazê-lo.

Por isso a importância de reuniões estratégicas e pontos de vistas a serem melhorados com a equipe da organização, os níveis de indagação e argumentação tem que ser alto, pois tem-se que está aberto a confirmar e a não confirmar os dados expostos, pois o líder tem que estar genuinamente interessados em encontrar falhas nos pontos de vista, da mesma forma que o condutor da reunião busque suas possíveis falhas e tente compreender o raciocínio das outras pessoas.

Portanto, quando há indagação e argumentação, as limitações se desenvolvem, as pessoas ao se tornarem abertas a indagação de seus próprios pontos de vista, possibilitam as descobertas de pontos de vista inteiramente novos.

Segundo Peter Senge modelos mentais arraigados impedem mudanças que poderiam resultar do pensamento sistêmico. Os gerentes precisam aprender a refletir sobre seus atuais modelos mentais, enquanto as premissas mais importantes não forem expostas, não há razão para esperar que os modelos mentais mudem, e o pensamento sistêmico perde grande parte de seu propósito.

O sentido maior nesse contexto, é que se os gerentes não tiverem habilidades em indagar sobre suas próprias formas de pensamento e a dos outros, ficaram limitados na experimentação coletiva de novas formas de pensamento.

1.4.3 Visão Compartilhada

As visões compartilhadas são imagens que pertencem a pessoas que fazem parte da organização. E essas pessoas desenvolvem um senso de comunidade que permeia a organização e dá coerência a diversas atividades. Por isso que uma visão compartilhada não é apenas uma ideia, ao contrário, é uma força no coração das pessoas, uma força de impressionante poder.

Quando uma visão é realmente compartilhada uma visão as pessoas sentem-se conectadas e ligadas por uma aspiração comum. O poder das visões pessoais vem de um interesse individual profundo para com a visão. Senge diz que "O poder da visão compartilhada resulta de um interesse comum. Na verdade, concluímos que uma das razões pelas quais as pessoas buscam visões compartilhadas é seu desejo de se sentir conectadas a um empreendimento importante.

Peter Sange ainda enfatiza que hoje, “visão” é um conceito familiar de liderança na empresa. Mas, ao se analisar detalhadamente, descobre-se que a maioria das visões é, na verdade, a visão de uma pessoa(ou de um grupo) imposto a uma organização. Tais visões têm, na melhor das hipóteses, aceitação- não comprometimento. Uma visão compartilhada conta com verdadeiro comprometimento de muitas pessoas, pois reflete a visão pessoal de cada uma delas. Possíveis Atitudes em Relação a uma Visão:

Comprometimento: Quer transformar em realidade. Cria todas as “leis”(estruturas) necessárias.

Participação: Fará todo o possível dentro do “espírito da lei”.

Aceitação Genuína: Ver os benefícios da visão. Faz o que se espera e nada mais. Segue a “lei”.

Aceitação Formal: Não quer ver os benefícios da visão. Faz o que se espera e nada mais, “Muito bom soldado”.

Aceitação Hostil: Não quer ver os benefícios da visão. Mas também não quer perder o emprego. Faz o que se espera por que tem que fazer, mas deixa bem claro que não está realmente “a bordo”.

Não Aceitação: Não quer ver os benefícios da visão e não faz o que se espera. “Não vou fazer isso, ninguém pode me obrigar”.

Apatia: Nem conta e nem a favor da visão. Desinteressado. Sem energia. Será que já são cinco horas?

As visões compartilhadas são importantes, porque a organização cria uma identidade comum, a noção compartilhada de propósitos, visão e valores operacionais da organização, estabelecendo níveis mais básicos de compartilhamento. E o mais importante ainda é que as visões individuais foram realmente compartilhadas por pessoas em todos os níveis da empresa, concentrando as energias de todos os indivíduos e criando uma identidade comum entre pessoas totalmente diferentes.

Kazuo Inamori, da Kyocera, o qual já foi citado na disciplina Domínio Pessoal, estimula os funcionários a “olhar para dentro de si mesmo”, a fim de descobrir os próprios padrões internos. Ele argumenta que uma empresa pode, enquanto luta para ser a número um em sua área, lutar para ser "melhor" do que as outras ou "a melhor" de seu setor. Mas para Inamori, a visão da Kyocera deve ser a eterna busca da “perfeição”, e não o simples desejo de ser a “melhor”.

A visão compartilhada muda para Senge muda o comportamento das pessoas com a empresa. Em vez de "sua empresa", ela se transforma em "nossa empresa". Uma visão compartilhada é o primeiro passo para conseguir que pessoas que não confiam uma nas outras comecem a trabalhar em conjunto, ou seja, criar uma identidade comum. Na verdade, a noção compartilhada de propósito, visão e valores operacionais da organização estabelece o nível mais básico de compartilhamento.

Portanto, não existe aprendizado sem a visão compartilhada, pois com a mesma todos estão mais propensos a expor as ideias, levando a desistir de posições extremamente arraigadas e reconhecer dificuldades pessoais e organizacionais.

As visões compartilhadas surgem a partir de visões pessoais, dessa forma é assim que se obtém energia e motivação ao comprometimento. Como observa Bill O'Brien, da Hanover Insurance: “Minha visão não é importante para você, a única visão capaz de motivá-lo é a sua visão”.

Segundo Senge o primeiro passo no domínio da disciplina de criação de visões compartilhadas é abandonar as noções tradicionais de que as visões sempre vêm "de cima" ou resultam dos processos institucionalizados de planejamento da organização. Ele enfatiza que na Hierarquia tradicional, o fato da visão emanar do topo não era contestado. Muitas vezes, a visão da empresa não era sequer compartilhada, bastava que as pessoas soubessem quais “ordens” deveriam obedecer para que pudessem executar suas tarefas de apoio à visão maior.

O Surgimento de visões compartilhadas se traduz num processo demorado, evolui como um subproduto de interações de visões individuais, as quais exigem conversas

constantes nas quais os indivíduos não só se sentem livres para expressar seus sonhos, como também aprendem a ouvir os sonhos dos outros, com isso surgem novas ideias sobre o que é possível.

Contudo, a disseminação de uma visão resulta de um processo de reforço de crescimento da clareza, do entusiasmo, da comunicação e do comprometimento, pois a medida que as pessoas falam nela, a visão fica mais clara, e a medida que fica mais clara, cresce o entusiasmo pelo seu benefícios, desenvolvendo assim, a verdadeira essência da visão compartilhada.

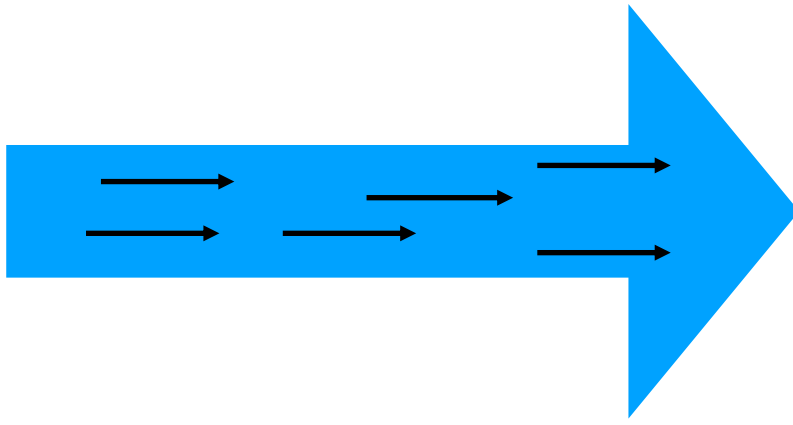
1.4.4 Aprendizagem em Equipe

O Boston Celtics de Russel vencedor de 11 campeonatos mundiais em 13 anos), demonstra-se um fenômeno que demonstra alinhamento, escreveu um jogador de basquete Bill Russel sobre seu time, “nós éramos uma equipe de especialistas e, como uma equipe de especialistas em qualquer área, nosso desempenho dependia tanto da excelência individual quanto de nossa capacidade de trabalho em conjunto”.

Segundo Peter Sange a característica fundamental de equipe relativamente desalinhada é o desperdício de energia. Pois para ele, os indivíduos podem dar tudo de si, mas seus esforços não se traduzem eficientemente como um esforço em equipe. Por outro lado, quando uma equipe torna-se mais alinhada, surge uma unidade de direção, e as energias dos indivíduos se harmonizam, pois a menos desperdício de energia.

Na verdade, desenvolve-se uma ressonância ou uma sinergia, observe figura⁴ acima, como a luz coerente de um laser, em vez de luz incoerente e difusa de uma lâmpada comum verdadeira.

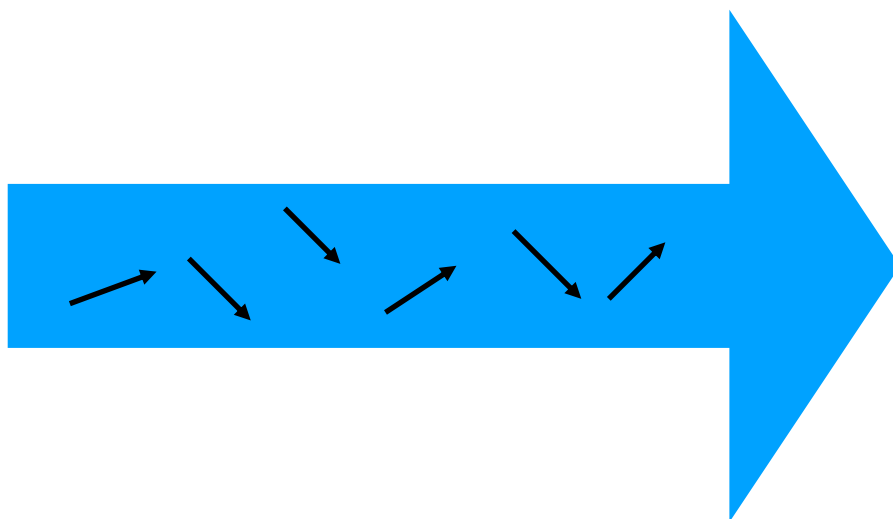
⁴ Adaptada de Senge (2017)



Para ocorrer aprendizagem em equipe, tem que haver um propósito comum, uma visão compartilhada e a compreensão de como complementar a força dos outros, as visões partilhadas dos indivíduos torna-se uma extensão de suas visões pessoais.

Senge enfatiza, que o alinhamento é a condição necessária para o *empowerment* do indivíduo gere o *empowerment* de toda a equipe, pois o *empowerment* do indivíduo, quando o nível de alinhamento é relativamente baixo, agrava o caos e dificulta ainda mais a gerência da equipe.

A aprendizagem em equipe é o processo de alinhamento e de desenvolvimento da capacidade da equipe de criar os resultados que seus membros realmente desejam, para isso tem de se basear na disciplina do desenvolvimento da visão compartilhada. Baseando-se também no domínio pessoal, pois uma equipe talentosa é composta por indivíduos talentosos, mas somente talento não basta, muitas pessoas talentosas partilham sua visão, mas não conseguem aprender⁵.



⁵ Adaptada de Senge (2017)

Para o autor nunca houve uma necessidade tão grande de dominar a aprendizagem em equipe nas organizações como hoje. Seja elas equipes gerenciais, equipes de desenvolvimento de produção ou forças-tarefa multifuncionais- equipes, “pessoas que precisam uma das outras para agir”. De acordo com ele, isso ocorre porque hoje quase todas as decisões importantes são tomadas em equipe, seja diretamente ou pela necessidade de equipes traduzirem as decisões individuais em ação, e ainda enfatiza que o aprendizado individual, em algum nível, é irrelevante para o aprendizado organizacional. Ressaltando ainda, que dentro das organizações existem três dimensões críticas de aprendizagem em equipe:

- 1- Existe a necessidade de se pensar reflexivamente sobre os assuntos complexos, assim as equipes precisam aprender como utilizar o potencial de muitas mentes afim de serem mais inteligentes do que uma só mente. Embora seja fácil falar, existem nas organizações muitas forças poderosas que tendem a tornar a inteligência de cada membro da equipe inferior, não superior, a inteligência de cada membro.
- 2- Existe a necessidade de ação inovadora e coordenada, as equipes de esportes e as grandes bandas de jazz, são metáforas para a ação espontânea e coordenadas. As equipes em destaque nas organizações desenvolvem o mesmo tipo de relacionamento- uma "confiança operacional", onde cada membro da equipe permanece consciente dos outros membros e age de modo a complementar as ações dos outros.
- 3- Existem o papel dos membros da equipe em outros membros. Por exemplo, a maioria das ações seniores na verdade são executadas por outras equipes, assim, uma equipe que aprende estimula continuamente outras equipes, através da disseminação das práticas e habilidades da aprendizagem em equipe de forma mais ampla.

A disciplina da aprendizagem em equipe envolve o domínio das práticas do diálogo e da discussão, as duas formas distintas da conversação entre as equipes. No diálogo, há a exploração livre e criativa de assuntos complexos e sutis, uma profunda "atenção" ao que os outros estão dizendo e a suspensão do ponto de vista pessoal. Na discussão, por outro lado, diferentes visões são apresentadas e defendidas, e existe uma busca da melhor visão que sustente as decisões que precisam ser tomadas. Assim, diálogo e discussão são potencialmente complementares.

Em um livro notável, *Physics and Beyond: Encounters and Conversations*, Werner Heisenberg (formulador do famoso “Princípio da Incerteza”, na física moderna) argumenta que a ciência tem suas raízes nas conversações. A cooperação de diferentes pessoas pode culminar em resultados científicos da maior importância.

As conversas de Heisenberg, recordadas com vívidos detalhes e emoções, ilustram o impressionante potencial da aprendizagem colaborativa- que, coletivamente, podemos ter mais ideias novas, sermos mais inteligentes do que poderíamos ser individualmente. O QI da equipe pode, potencialmente, ser muito maior do que o QI dos indivíduos.

Senge diz que o diálogo é uma forma de ajudar pessoas a “verem a natureza representativa e participativa do pensamento, e se tornarem mais sensíveis às incoerências dos nossos pensamentos, também fazendo com que seja mais seguro reconhecer tais incoerências”. Portanto, no diálogo as pessoas se tornam observadores do próprio pensamento.

As pessoas envolvidas no diálogo começam também a observar a natureza coletiva do pensamento. Bohm citado por Senge (2017) afirma que “grande parte do pensamento é coletivo em sua origem. Cada indivíduo faz alguma coisa com ele”, mas de maneira geral ele se origina coletivamente.

As quatro Disciplinas de Aprendizagem contribuem para o pensamento estratégico e ajudam as organizações a desenvolver a capacidade de aprendizagem, enfatizando a importância de se utilizar o pensamento planejado visando um propósito, bem como o benefício do trabalho em equipe. As organizações, de diferentes maneiras, utilizam essas disciplinas de aprendizagem que as tornam bem sucedidas e competitivas.

1.5 Performance

Fortes et al (2012) aponta que existe um consenso que o conceito de performance organizacional o qual é de extrema importância para as empresas sendo necessário sua observação em três dimensões: teórica, empírica e de gestão. Ainda aponta que, de uma maneira geral, seus múltiplos significados podem ser visto sob duas perspectivas: medidas objetivas e subjetivas, em outros termos, óticas para mensuração e avaliação da performance organizacional com seus próprios indicadores quer sejam de caráter mais humanístico ou

financeiro, mas antes de adentrarmos nessas possibilidades analíticas vejamos suas conceituações citadas por Fortes et al (2012 p, 5):

Segundo Hunte Morgan (1997), uma organização que procure um nível de performance que supere alguma referência, é porque objetiva uma performance superior. Assim a performance abarca a ação, o resultado da ação e o sucesso desse resultado comparativamente com um padrão pré-definido, o que quer significar que representa a capacidade para criar valor num determinado horizonte temporal (Lebas, 1995)

E ainda

Venkatraman e Ramanujam (1986) defendem que a performance organizacional é um constructo multidimensional e propõem que seja composto por três dimensões fundamentais: performance financeira, performance no negócio e eficácia organizacional. Aqueles autores não obstante defenderem a multidimensionalidade da performance, focalizam-na performance financeira pelo que assumem uma posição marcadamente financeira por considerarem que esta é um subconjunto do conceito total de eficácia organizacional, onde poderá também ser incluída indicadores de performance operacional, assim de um modo geral a performance financeira da empresa

Neste tópico pretendemos discorrer à luz de autores pesquisadores do tema o entendimento das dimensões da performance procurando estabelecer uma compreensão dos recursos que afetam essas dimensões no momento da análise e avaliação da performance e seus desdobramentos nas competências de uma organização.

1.5.1 Avaliação da performance

Fernandes (2004) ao escrever sobre a avaliação da performance organizacional aponta para a necessidade de incorporar aos sistemas tradicionais novas dimensões para avaliá-la, a exemplo, cita Neely (1998 p,37) no qual aponta que o problema de medidas, predominante financeiras, adotadas pelas empresas: “falam sobre o que aconteceu na última semana, último

mês ou último ano, mas não fornecem nenhuma indicação sobre o que acontecerá na sequência”.

Seguindo sobre a crítica a avaliação apenas pelo sistema tradicional ele pontua:

Diversidade de produtos e de mercados, velocidade de inovação, mudança na natureza do trabalho, competição crescente e o aumento do poder da tecnologia de informação (TI) requerem uma base de informações muito mais complexas do que a necessária aos negócios operando em ambientes estáveis, de alguns anos atrás (Fernandes 2004 p, 49).

A Brown (1996), por exemplo, deve-se um modelo de avaliação integrada da performance que aborda elementos outros, Fernandes (2004 p,51) explica:

Em um dado processo, os insumos (inputs) são empregados motivados e capacitados, pedidos dos clientes, matéria-prima, componentes e capital; o sistema de processamento inclui design de produtos e serviços, processo produtivo, desempenho de serviços e logística de entrega; as saídas (outputs) são os produtos, serviços e serviços financeiros; os resultados (outcomes) são clientes atendidos e satisfeitos; os objetivos (goals) são a repetição do negócio e a sobrevivência em longo prazo. Os indicadores devem ser escolhidos ao longo do processo, de modo a permitir o acompanhamento da performance e dispor informações valiosas para o desempenho atual e futuro

Outro modelo que também enfoca a incorporação de novas dimensões da performance é o *Balanced Scorecard (BSC)*. Também chamado de “cartão de ponto balanceado”, nasceu com a preocupação de prover os gestores com informações abrangentes e essenciais sobre a performance organizacional, procurando balancear o predomínio no uso de indicadores financeiros (Fernandes 2004 p,53).

Esse modelo propõe três perspectivas, além da financeira: clientes, processos internos e inovação e aprendizagem os quais Fernandes (2004 p, 56-57-58) discorre:

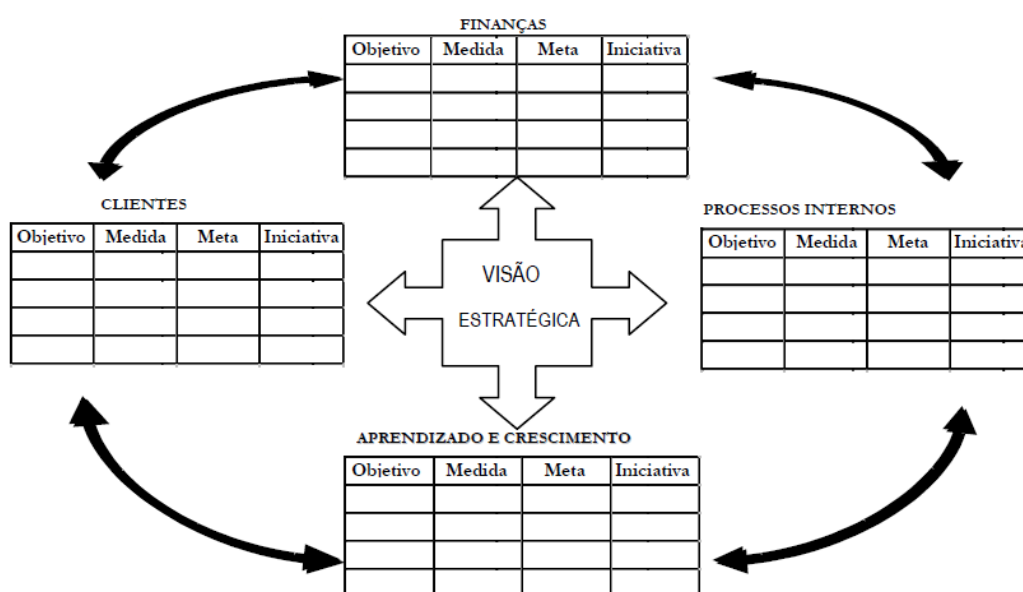
- A perspectiva financeira considera o quanto uma empresa cria valor Otley⁶ (2003) sugere três objetivos a serem levados em conta: as medidas financeiras de performance como instrumentos da administração financeira; a performance financeira como objetivo global do negócio; e as medidas financeiras como mecanismos de motivação e controle dentro da organização.

⁶ Apud Fernandes (2002 p,54)

- A perspectiva de clientes ocupa-se dos mercados e clientes que a empresa atende e quer atender os indicadores para mensuração são: orientação de mercado, satisfação e lealdade do cliente e força da marca
- A perspectiva de processos internos se volta para os processos que a organização deve alcançar excelência, nesta perspectiva deve ser incorporado os processos de inovação, criação e desenvolvimento de produtos, produção, entrega e assistência.
- A perspectiva da inovação e aprendizagem refere-se à infraestrutura necessária à empresa e envolve a capacitação dos empregados; sistemas de informações de capacitações e motivação, *empowerment* e alinhamento.

Fazendo-se necessário ponderar que a literatura publicada que sugere uma existência de relações de causalidade entre essas dimensões, conforme figura

Figura 3: *Balanced scorecard*



Fonte: Kaplan e Norton (1997) citado por Fernandes (2004)

Ainda é possível encontrar outros elementos que influenciam nos resultados de empresas, iremos brevemente discorrer sobre os escritos a respeito da orientação para o mercado como elemento introdutório da revisão bibliográfica deste trabalho. A intenção é demonstrar, brevemente, estratégias empresariais que vêm sendo objetos de pesquisas na administração na avaliação da performance organizacional.

1.6 Orientação Para o Mercado

Como supracitado a atual configuração de mercado empurra as empresas em uma busca incessante por estratégias que as solidifiquem no mercado fazendo-as adotarem alguns pares de estratégias e ações dos mais variados tipos. Dentre elas, a orientação para o mercado (OPM).

Amalia et al. (2010) aponta que o termo surgiu originalmente em uma publicação de artigo na revista *Harvard Business Review* em 1998, entretanto a denominação só passou a ser utilizada em grande escala no início dos anos 1990. Alguns grupos de pesquisadores apontam definições distintas para a OPM, mas Celuch (2002) afirma que pode ser descrita em três principais componentes: 1) foco no cliente 2) foco na concorrência e 3) coordenação interfuncional.

1.6.1 Orientação para o mercado por Narver e Slater

Para esses autores a OPM é uma filosofia de negócios cujo objetivo primordial é a criação de valor superior para o cliente, em outros termos, ela se constitui como base para obter vantagem competitiva. Para eles a orientação para o mercado é um constructo unidimensional, constituído por três dimensões (citação), observe a figura abaixo:

Figura 4 orientação para o mercado



Fonte: Adaptação de Narver e Slater (1990) citado por Fortes et al (2012)

Esses três componentes presentes na OPM, para esses autores, assinalam que há uma interligação os relacionamentos, cultura e estrutura organizacional para a criação de valor, sendo importante mencionar que:

Uma empresa orientada para o mercado pode oferecer soluções que possam ir além das expectativas de valor de seus clientes. Este tipo de empresa sabe que existem várias formas para reduzir os custos totais de aquisição e de uso para os compradores, assim como também existem muitas maneiras de criar benefícios adicionais; é por isso que todas as alternativas são avaliadas, para se identificar qual forma poderá ser mais efetiva na criação do valor superior e sustentável da empresa para os clientes atuais e futuros (E, B. p. 121 2012).

1.6.2 Orientação para o mercado por Kohli e Jaworski

Fortes et al (2012) apontam que a definição desses autores permite observar três elementos básicos e essenciais no conceito de orientação para o mercado: 1)Produção de informação de mercado 2)Disseminação da informação de mercado e 3)Resposta ao mercado. Para os autores esses elementos são de responsabilidade de toda a organização.

A produção de informação deve relacionar etapas que foram apontadas por Kohli e Jaworski (1990) apud Fortes et al (2012) recolher e tratar a informação; monitorar, analisar e antecipar as ações da concorrência; recolher e monitorar informação sobre o mercado e averiguar e analisar os impactos de fatores exógenos de mercado que possam ter influência nas preferências dos clientes, pontuam:

A disseminação da informação de mercado, segundo Kohli e Jaworski (1990) é resultado da geração de informação e para que uma organização adapte-se verdadeiramente ao mercado onde opera, esta deverá ter as suas competências comunicacionais bem desenvolvidas por forma a comunicar formalmente ou informalmente as preferências e necessidades dos clientes por toda organização. A resposta ao mercado, segundo Kohli e Jaworski (1990) envolve a seleção dos mercados alvo para operar, conceber e selecionar produtos ou serviços que satisfaçam as preferências e necessidades atuais dos clientes e que possam antecipar as necessidades dos clientes.

Os estudos desses autores foram importantes, pois por meio deles se deu origem à escala MARKOR e, através dela é possível verificar a relação empírica entre a OPM e o desempenho. Em resumo:

Os achados de Kohli e Jaworski (1990) revelaram que as respostas dos executivos direcionam para o benefício tanto social quanto psicológico dos empregados envolvidos em uma situação de OPM. Ainda os autores relataram as considerações dos executivos sobre o sentimento de pertencer à organização, quando todos trabalham pelo objetivo comum de satisfazer os clientes. (E, B. p. 121 2012).

2. CAPÍTULO II

PERGUNTAS/HIPÓTESES/MODELOS DE INVESTIGAÇÃO

Problemática a Estudar

Este capítulo irá abordar o que nos motivou para fazer a seguinte pesquisa, pois a estatística aponta um grande número de insucesso das empresas, visto que será embasado numa pesquisa a qual busque levar da teoria a prática, as melhores ações de gestão de empresa, as quais somente o empreendedor precisa estar constantemente atento as oportunidades de aprendizado. Com o foco em que as organizações são incapazes de ter sucesso se não se basearem na informação e no conhecimento.

Acreditamos que o alcance dos objetivos é intrinsecamente ligado a delimitação de um problema, já que este pode ser previamente identificado. O administrador ao pretender resolver um problema ligado a qualquer área da organização necessita lançar mão de dados particulares a dadas situações (Nascimento 2012 p, 97).

Pensamos que esse estudo proporcionará reflexões profundas sobre questões organizacionais, pois como Gomes e Araújo (2005) apontam ser necessário reconhecer a complexidade do estudo da administração e do ser humano enquanto sujeito organizacional, principalmente considerando que o conhecimento transita na organização por meio de seus colaboradores.

A dimensão subjetiva do objeto de estudo só pode ser percebida mediante o uso de métodos qualitativos de pesquisa. Embora exista uma variedade de instrumentos de coleta de dados, nenhum deles consegue suprimir o contato entre pesquisador e pesquisado. A interação entre o cientista e o objeto é primordial na construção de uma teoria legitimamente fundamenta (Gomes e Araujo 2005 p, 7).

2.1 Abordagem do Problema

Atualmente, as empresas enfrentam um crescente aumento de competição e uma economia em recessão. Deste modo, neste ambiente desafiante, torna-se fundamental que as empresas possam ter a certeza que os seus novos colaboradores contratados possuem competências que contribuam para o aumento da performance e produtividade da empresa. Consequentemente, há uma necessidade de standardizar a definição de competência profissional e identificar aqueles que possuem o conhecimento, competências e habilidades necessárias para “conduzir” e contribuir para a melhoria contínua dos negócios atuais e futuros de uma empresa (Hansen, 2006; Wiley, 1999).

No mundo a criação do próprio negócio surge como uma das alternativas ao emprego incerto, que contribui para uma conjuntura sócia econômica, a qual faz com que o desenvolvimento de novos negócios seja uma necessidade ou alternativa ao desemprego, mas, também, pelo sonho de ter o próprio negócio.

Esse fenômeno se reflete nos números referentes à constituição de empresas no Brasil, como por exemplo. Estudos indicam que muitos dos novos empreendimentos no Brasil não conseguem passar do primeiro ano de vida, tendo uma taxa de mortalidade estimada em 80%. Para Azevedo (1987) uma das principais causas desse insucesso é o desconhecimento por parte do futuro empresário das qualidades necessárias ao bom desempenho de seu papel. Em resposta a essa abordagem, Resnik (1990:3) ressalta que “a boa administração é o fator determinante da sobrevivência e sucesso(...) e que a má administração é responsável por 90% dos fracassos, onde metade desses fracassos é atribuída à ‘incompetência’ e a outra metade à experiência anterior inadequada”. Essas percepções colocam o Curso de Administração como um instrumento fundamental no auxílio à formação de empreendedores de sucesso.

Ao longo da história, os investigadores têm realçado o contributo crucial do comportamento empreendedor no desenvolvimento económico. Hoje, os políticos, os economistas e a sociedade em geral reconhecem a importância do papel do empreendedor na economia. Assim, vários académicos e gestores têm-se dedicado ao estudo deste assunto, nos últimos séculos.

Na atualidade, os governos enfrentam grandes desafios, na área sócio económica, promovidos pela crise instalada no sistema económico mundial e pelas suas repercussões na qualidade de vida das populações, mesmo nas sociedades mais desenvolvidas, em grande parte resultado dos elevados níveis de desemprego e das crescentes desigualdades na redistribuição de riqueza.

Nos Países desenvolvidos, o desafio é consideravelmente maior, a reestruturação das empresas e a deslocação da máquina produtiva para regiões mais auspiciosas (salários baixos, horários laborais maiores, menos exigências ambientais, entre outros motivos) impossibilita a criação de empregos suficientes para dar resposta à procura (Coutinho, 2008).

A concorrência globalizada simula uma realidade das organizações atuais e revela uma nova forma de gestão das empresas, na qual está incluído um posicionamento responsável com seus colaboradores, fornecedores, concorrentes e comunidade. O processo de globalização da economia vem causando efeitos em diversos setores do mercado dos países. As consequências diretas da globalização podem ser observadas no setor industrial, de serviços e financeiro. Toda a dinamicidade impressa ao mercado, a partir desse fenômeno,

levou a um desenvolvimento tecnológico considerável, trazendo a globalização a realidades não contempladas anteriormente, como é o caso das empresas de varejo, que passam a ganhar o mercado mundial.

No decorrer do tempo seremos confrontados com novos modelos de comportamentos e isso reflete na necessidade da descoberta de um novo paradigma de competitividade, baseado na capacidade de analisar minuciosamente o desenvolvimento de novos produtos, serviços ou negócios, e aí que se encontra o diferencial, o poder do conhecimento.

A conjunção de um intenso dinamismo empresarial e rápido crescimento econômico, somados aos baixos índices de desempregos e as baixas taxas inflação ocorridos, por exemplo, na década de 1990, nos Estados Unidos, aparentemente aponta para uma única conclusão: o empreendedorismo é o combustível para o crescimento econômico, criando emprego e prosperando.

Mas para isso se faz necessário a desenvolvimento da educação escolar, sendo esta a grande problemática, principalmente nos países mais pobres, necessitando que as pessoas tenham maior capacidade acadêmica, científica e tecnológica.

Está mais claro que a educação nos dias de hoje é um fator decisivo para atingir um desenvolvimento econômico e social, uma vez que reflete diretamente no desenvolvimento empresarial, já que as empresas de sucesso querem profissionais capacitados.

É nessa vertente que queremos chegar, pois seria fantástico ver tanto desenvolvimento e caráter empreendedor como já abordado acima, porém o que vemos é que a taxa de sobrevivência das empresas é muito baixa, visto a maior parte está na falta de investimentos em educação, tanto do governo como principalmente dos administradores das empresas.

Alem dos dados expostos acima, o site Estudo de Negócio Digitais na Prática reafirma essa problemática, 80% das das micro e pequenas empresas desaparecem no primeiro ano de existência, e mais segundo estatística do IBGE, no Brasil em torno de 60% das ficam mais de 1 ano, fecham depois de passados 5 anos, período no qual deveriam está ganhado sustentabilidade e escalabilidade.

Dentre as falhas mais corriqueiras para a contribuição dessa problemática são:

P1:Falta de planejamento

Durante os primeiros meses de vida, as empresas se encontram em seu estado mais vulnerável. Com um nome completamente desconhecido no mercado e pouco dinheiro no caixa, um pequeno erro pode tomar proporções ainda maiores do que em outros momentos, de maior estabilidade. Assim, é fundamental fazer um plano de estudo e estudar com cautela

todos os elementos que envolvem o empreendimento. Essa etapa preliminar de pesquisa deve levar em consideração o público-alvo, a concorrência, os custos e o maior número possível de variáveis, para se precaver de quaisquer imprevistos que surgirem pelo caminho.

Para Choo (2003), organizações do conhecimento são organizações que possuem informações e conhecimentos que as tornam capazes de percepção e discernimento.

P2: Cópia de modelos existentes

Não há nada de errado em se inspirar em modelos de negócio de sucesso na hora de empreender, no entanto, quando se opta por reproduzir uma cópia integral, a tendência é o fracasso. E isso acontece porque, nesses casos, o empresário acaba negligenciando a importância de adaptar as fórmulas à sua própria realidade, criando um diferencial para o seu produto. Garvin(1993) sugere que uma empresa baseada em conhecimento é uma organização de aprendizagem que o conhece como recurso estratégico. Além disso ela cria conhecimento que pode ser processado internamente e utilizado externamente, aproveitando o potencial do seu capital intelectual, no qual o trabalho do conhecimento é o componente crítico.

P3:Elaboração de um plano de negócios incompatível com a realidade

Elaborar um bom plano de negócios pode ser crucial para o sucesso e crescimento das empresas. Mas para isso é preciso fazer um amplo estudo de mercado, desde a descrição do público-alvo do negócio, ramo de atuação da empresa, tipo de produtos oferecidos, capacidade de pagamento para funcionários, número de filiais...

O problema é que muitos empresários não fazem este estudo de uma maneira adequada, e acabam estipulando no plano de negócios valores de pagamento muito acima da capacidade financeira da empresa, visam atingir a um público muito alto em um curto período de tempo, e acabam não obtendo os resultados esperados, devido a elaboração de expectativas que não condizem com a realidade do mercado. Em vista disso a ação organizacional tem suas origens na prospecção do ambiente organizacional- interno e externo- em busca da informação relevantes para compreensão dos negócios, clientes e demais atores ambientais.

P4:Inexperiência e falta de capacitação dos empresários

Muitos empreendedores abrem o seu negócio sem possuir um devido conhecimento do mercado e sem uma adequada capacitação profissional e acabam tendo inúmeros problemas para conseguir atrair clientes e também para gerir a empresa financeiramente. Por isso a dica é que os empreendedores busquem o máximo de informações e treinamentos possíveis.

Objetiva-se elucidar e demonstrar que a nova organização do conhecimento necessita de um novo olhar de liderança e um profundo repensar sobre seus processos de gestão, dado o avanço do paradigma industrial para o paradigma do conhecimento.

P5:Falta de fiscalização e acompanhamento

O principal ingrediente de um negócio de sucesso é o trabalho. Muitas empresas encerram suas atividades de forma precoce porque o empreendedor acaba por delegar completamente suas responsabilidades a terceiros. É essencial que o trabalho dos funcionários e colaboradores seja fiscalizado, que as contas sejam revisadas e que o empresário acompanhe bem de perto as receitas e despesas da empresa.

Pode-se, alternativamente, contratar uma pessoa qualificada e de confiança para tocar o negócio em um nível meramente operacional ou gerencial, mas não se deve ausentar, jamais, de seus investimentos. Mais uma vez a gestão de informação

P6:Mistura de contas pessoais com as contas da empresa

Muitos empresários não possuem a verdadeira noção de que não são donos do dinheiro da empresa, e acabam misturando com a sua conta pessoal. Isso pode gerar uma grande dificuldade no controle financeiro da empresa. Não ter este cuidado pode gerar prejuízos irreversíveis para o caixa da empresa.

Os sócios proprietários das empresas devem receber uma porcentagem fixa dependendo do lucro da empresa. Estes valores são estipulados no início da atividade empresarial e devem ser incluídos no orçamento. Esta porcentagem pode aumentar em determinado período, mas sempre devem ser estabelecidos e acordados previamente entre os sócios.

P7:Falta de divulgação

De nada adianta possuir ótimos produtos ou então prestar serviços de excelência, se não houver uma divulgação adequada. Boas estratégias de marketing podem ser a chave para o crescimento de uma micro ou pequena empresa. Muitas empresas não se preocupam como deveriam com esta questão e acabam ficando para trás no mercado. Sobre tudo com a grande visibilidade e acessibilidade das redes sociais e da internet de uma forma geral, apostar na otimização destas ferramentas é simplesmente imprescindível para as empresas que desejam atrair clientes de uma forma contínua, de forma a aumentar o seu lucro e se manter estáveis no futuro.

P8: Desequilíbrio no fluxo de caixa

É imperativo que o empreendedor verifique as contas diariamente e planeje as despesas e os investimentos com antecedência. Na maioria dos casos em que uma situação de caos se instala sobre o controle de caixa de uma empresa, nota-se uma confusão entre cadernos, tabelas e planilhas, de modo que as informações não são facilmente acessadas.

Um gestor que toma decisões sem estar amparado por um conjunto de informações confiáveis tende a aumentar a probabilidade de cometer erros, que, somados, podem significar o efetivo fechamento das portas da sua empresa.

Como se pode verificar, nos dias que correm, mesmo que seja importante definir um objetivo, é necessário efetuar boas escolhas perante as várias alternativas. A generalização da tomada de decisão transforma-se no princípio de funcionamento de uma empresa competitiva. Esta relevância encontra justificação na complexidade dos problemas de gestão, quer a nível interno quer a nível do meio ambiente, e na necessidade de melhorar continuamente o desempenho e de monitorizar os resultados, face ao ambiente económico hostil em que as empresas operam.

Daqui resultam acrescidas exigências na descentralização e na responsabilização tendo em vista a concretização da estratégia definida, melhorando a eficiência e eficácia da entidade. Por outro lado, a descentralização exige uma maior coordenação global dos recursos materiais, humanos e financeiros e de um adequado sistema de informação.

A chamada nova economia, a era da internet e as redes sociais, mostraram atualmente, e ainda tem mostrado, que boas ideias inovadoras, know-how, um bom planeamento e, principalmente, uma equipe competente e motivada, são ingredientes poderosos que, quando somados no momento adequado e acrescidos do combustível conhecimento, são indispensáveis à criação de novos negócios o capital podem gerar negócios grandiosos em curto espaço de tempo. Isso era algo inconcebível há alguns anos.

Em vista disso é bastante claro que Aprendizagem organizacional e Performance estão diretamente ligados, veremos no decorrer do estudo como essas duas vertentes podem ser de fundamental importância para a sobrevivência das empresas. E com o intuito de contribuir para essa realidade melhorar, a pesquisa será direcionada, em linhas gerais como forma de mecanismo de organização apropriada dentro desse cenário de mudança e inovação. Troffer (1972) já nos anos 1970 reafirma essa vertente ao salientar que a sociedade do futuro será bastante dinâmica, flexível, e também mutável.

2.2 Perguntas a Responder e Hipótese

Os produtos da organização do conhecimento são intensivos em conhecimento. Como o tema central está no cerne do saber, justamente com o intuito de elucidar o grande problema das poucas empresas que chegam a idade média de uma pessoa é que vamos formular a nossas perguntas de investigação que serão traduzidas em hipóteses.

1-Existe uma relação positiva entre aprendizagem e performance de uma organização?

2- Empresas com forte gestão de pessoas que permitem aos seus colaboradores obter conhecimento para alcance de resultados concretos possuem maior performance organizacional?

3-Empresas com estrutura e processos organizacionais que prezam a promoção da partilha de conhecimento obtém maior desempenho organizacional?

4- Empresas com forte cultura organizacional que aceitam o erro como fonte de aprendizagem adquirem resultados satisfatórios em sua performance?

Os processos metodológicos envoltórios da busca de conhecimento construíram um conhecimento provável ao longo da história da humanidade. A possibilidade de sucesso de um trabalho científico é intrinsecamente ligada ao conhecimento dos instrumentos necessários para constituição de fatos e atestamento de hipóteses. O percurso desde a formulação de perguntas e hipóteses atravessando o planejamento, escolhas sobre a metodologia e recolhimento de informações fazem parte da ação de pesquisar e produzir conhecimento sobre determinado assunto. Segundo Cervo e Bervian (1983) Pelo conhecimento o homem penetra as diversas áreas da realidade para dela tomar posse. Ora, a própria realidade apresenta níveis e estruturas diferentes em sua própria constituição. Assim, a partir de um ente, fato ou fenômeno isolado, pode-se subir até situá-lo dentro de um contexto mais complexo, ver seu significado e função, sua natureza aparente e profunda, sua origem, sua finalidade, sua subordinação e outros entes, enfim, sua estrutura fundamental com todas as implicações daí resultantes. (Cervo e Bervian 1983 p, 6)

Assim, os conceitos teóricos a serem abordados aqui foram estruturados de maneira a responder a pergunta fundamental. A literatura foi utilizada no propósito de aprofundar os conhecimentos a respeito do tema a fim de confirmar a hipótese central desta pesquisa. Nossa hipótese precisa responder essas perguntas de forma a comprovar uma correlação positiva

entre a performance das empresas pesquisadas e a estratégias da aprendizagem organizacional.

Essa hipótese básica necessita de uma série de premissas para sua definição, as quais foram reunidas em 4 grupos que se justificam no tópico subsequente.

2.3.1 Justificativa de hipóteses

HIPOTHESES:

Cervo e Bervian a definem Hipótese como:

Em termos gerais, a hipótese consiste em supor conhecida a verdade ou explicação que se busca. Em linguagem científica, a hipótese equivale, habitualmente, à suposição verossímil, depois comprovável ou denegável pelos fatos, os quais hão de decidir, em última instância, sobre a verdade ou falsidade dos fatos que se pretende explicar. Ou a hipótese é a suposição de uma causa ou de uma lei destinada a explicar provisoriamente um fenômeno até que os fatos a venham contradizer ou afirmar. (1983 p, 29)

Grupo 1: Aprendizagem e Performance Organizacional

Diga que vai me medir, que lhe direi como vou me comporta.(Jack Welch)

Equipes bem-sucedidas dependem muito da dedicação e do talento de seu líder para tocar a gestão do dia a dia. No entanto, muitas vezes esse sucesso torna o gestor refém de si mesmo, pois ele sofre uma grande tentação de centralizar decisões e executar tarefas desnecessárias.

Dessa forma, entende-se que isso pode até ser bom para o ego de alguns, mas é muito arriscado para o negócio, já que, se o chefe ficar doente ou cometer muitos erros a empresa afunda. Por isso, torna-se fundamental algumas estratégias para formar e desenvolver pessoas tão ou mais competentes que muitas vezes até o próprio administrador para diminuir riscos e aumentar significativamente os acertos.

Garvin (1993) sugere que uma empresa baseada em conhecimento é uma organização de aprendizagem que o conhece como recurso estratégico. Além disso, ela cria conhecimento que pode ser processado internamente e utilizado externamente, aproveitando o potencial de seu capital intelectual, no qual o trabalhador do conhecimento é o componente crítico.

Tal informação pode reduzir ou aumentar a incerteza e, na hipótese da concorrência desta, cabe a organização a tarefa de promover rodadas sucessivas de negociação e interpretação até que uma construção coletiva ou entendimento compartilhado seja alcançado.

Segundo Rivadavia Neto “A informação pelo processo de construção de sentido vitorioso cristaliza-se na proposição ou melhoria de produtos e serviços, bem como na análise rigorosa, meticulosa e incessante dos processos organizacionais.” Para ele tal processo contribui para a melhoria dos processos decisórios e resulta no comportamento organizacional com determinados cursos de ação.

Segundo Peter Senge (2017) as organizações que aprendem são possíveis porque, no fundo, todos somos aprendizes. Não só que aprender faz parte da natureza humana, mas por que adoram aprender.

Para ele a medida que o mundo se torna interconectado e os negócios retornam mais complexos e dinâmicos, será mais fácil aprender no trabalho, pois não basta ter uma única pessoa aprendendo pela empresa. Simplesmente não é mais possível encontrar soluções na alta gerência e fazer com que todos os outros sigam as ordens do "grande estrategista”.

As organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização.

Portanto entende-se que a equipe que aprende e são de excelência, é um grupo de pessoas que funcionam juntas de uma forma extraordinária, confiando um nos outros, completando seus pontos fortes e compensando suas limitações, focando no objetivo comum maior do que individual.

Neste grupo se considera como hipótese a verificar que a aprendizagem organizacional é garantia de maior desempenho nas empresas. A hipótese a comprovar é a referente a pergunta N°1.

H1- Empresas que aplicam efetivamente a aprendizagem organizacional possuem maior performance (desempenho).

Grupo 2: Gestão de Pessoas e Performance

Para Von Krogh e Nonaka (2001), a eficácia da criação do conhecimento depende de um contexto capacitante — um espaço compartilhado que fomenta novos relacionamentos; a ideia japonesa do ba (ou lugar) ou espaço do conhecimento: Pode ser físico, virtual, mental, ou mais provavelmente todos três.

Gestão do Conhecimento é a visão, baseada no conhecimento dos processos de negócio da organização, para alavancar capacidade de processamento de informações avançadas e tecnologias de comunicação, via translação da informação em ação por meio da criatividade e inovação dos seres humanos, para afetar a competência da organização e sua sobrevivência em um crescente de imprevisibilidade (Malhorta, 1998).

O Conhecimento organizacional, dessa forma é definido pela abordagem sistemática e integrada com vista a identificar, gerir e partilhar todos os ativos de informação de uma empresa, incluindo bases de dados, documentos, políticas e procedimentos, bem como conhecimento prévio não articulado e experiência dos indivíduos. Fundamentalmente, trata-se de disponibilizar a informação existente a nível coletivo e a experiência da empresa a cada trabalhador individualmente, que por seu turno é também responsabilizado pela utilização criteriosa das mesmas e pela realimentação do stock daquelas (Hackett, 2002, p.727).

Os trabalhadores da organização do conhecimento são profissionais altamente qualificados e com alto grau de escolaridade e, entre suas habilidades reunidas em modelos ou portfólios de competências, destaca-se o desenvolvimento e a consolidação de boas habilidades organizacionais, boas habilidades em tecnologia da informação, além de capacidade analítica para soluções de problemas.

Dessa maneira as habilidades cognitivas e comportamentais desses trabalhadores contribuem para a formação e o fortalecimento de competências de conhecimento que, aliadas a criatividade e inteligência, trazem a organização atributos distintivos únicos e específicos.

Peter Senge (2017) no livro A Quinta Disciplina “A arte e a prática da organização que aprende”, diz que as cinco disciplinas representam abordagens (teorias e métodos) para desenvolver as três capacidades centrais de aprendizagem: estimular as aspirações, desenvolver conversas reflexivas e entender a complexidade.

Senge defende a ideia que as unidades de aprendizagem fundamental em uma organização são os grupos de trabalho, ou seja pessoas que precisam uma das outras para chegar a um resultado, referindo-se a elas como "capacidades centrais de aprendizagem em grupo”, e para ele isso é representado por um banquinho de três pés, para ilustrar visualmente a importância de cada capacidade, se uma das três tiver faltando o banquinho não se sustenta. As capacidades Centrais de Aprendizagem em Grupo são:

- 1- Aspirações: Domínio de si mesmo e visão compartilhada em grupo.
- 2- Conversas reflexivas: Modelos mentais e diálogo.

3- Entender as complexidades: Pensamento Sistêmico .

Um autor muito admirado por Peter Senge é o Dr. W. Edwards Deming. Era reverenciado por todo o mundo como um dos pioneiros da revolução do gerenciamento de qualidade, enfatizava que “nós nunca vamos transformar o nosso sistema predominante de administração sem transformar o sistema predominante da educação”, o qual na época eram experiências institucionais mais antigas. Ele acreditava que as pessoas fracassavam porque eram socialmente influenciadas ao modo de pensar e agir que lhe foram inculcadas.

Dessa forma, não teria como implantar a gestão de qualidade como todos os gerentes idealizavam, pois essa relação tradicional entre professor e aluno, em vez de agradar o sistema que serve o consumidor, estaria preocupado em agradar a chefia.

Contudo, hoje as organizações conscientes estão criando mais redes de conhecimento, isso faz enfraquecer as hierarquias tradicionais da administração e potencialmente abre novos espaços para o aprendizado, a inovação e a adaptação constante.

Neste grupo se considera como hipótese a verificar que empresas com forte gestão de pessoas permitindo aos seus colaboradores obter conhecimento para obterem conhecimentos concretos possuem maior performance organizacional.

A hipótese a comprovar é referente a pergunta Nº 2

H2- Empresas com forte gestão de pessoas que permitem aos seus colaboradores obter conhecimento para conquista de resultados concretos são as que mais possuem performance organizacional.

Grupo 3 – Estrutura, processos organizacionais e performance

Como busca-se compreender a relação entre o conhecimento e sustentabilidade, a abordagem conceitual sobre gestão do conhecimento também seguirá esta relação, focando-se na estratégia e, para isso, recorrendo-se à visão da empresa baseada em seus recursos e mais especificamente à visão baseada no conhecimento.

A concepção da gestão do conhecimento com foco na gestão dos recursos trata da capacidade da organização de empregar de maneira produtiva o conjunto de recursos que possui de modo a gerar riqueza e garantir sua sustentabilidade.

Esta capacidade pode ser entendida como a “competência organizacional”, definida por Fernandes, Fleury e Mills (2006, p. 49) como “um conjunto de recursos coordenados que geram valor à organização, são difíceis de imitar, podem ser transferidos à outras áreas,

produtos ou serviços da organização e impactam o desempenho organizacional em um fator-chave a seu sucesso”.

O conhecimento é um recurso primordial à criação de capacidades essenciais para geração de vantagem competitiva sustentável. As organizações já perceberam a necessidade de gerir o conhecimento para manterem-se competitivas. Inúmeros benefícios podem ser obtidos por uma empresa que tem um processo eficaz de gestão do conhecimento: compartilhar melhores práticas de gestão, acelerar inovação, organizar a informação disponível, mapear competências individuais, reter talentos facilitar a contribuição individual dos colaboradores. (Rosa, 2012, p. 132).

Neste contexto, reforça-se o entendimento de que há uma interface entre gestão do conhecimento e sustentabilidade e que o seu estudo pode contribuir para o desenvolvimento de ambos os temas.

Entende-se que na sustentabilidade e conhecimento há convergência, especialmente, no que diz respeito a busca por integrar viabilidade econômica, prudência ecológica e justiça social nas três dimensões do Tripple Bottom Line, concebido por Elkington (1999). O tripé da sustentabilidade, como também é conhecido, traz a ideia de que as três dimensões (econômica, social e ambiental) devem interagir, holisticamente, para que os resultados das ações das organizações sejam de fato sustentáveis (Almeida, 2002).

Então, sustentabilidade organizacional é um termo que expressa preocupação com a qualidade do sistema que integra homem e natureza, e avalia suas propriedades e características, abrangendo os aspectos ambientais, sociais e econômicos (Feil; Schreiber, 2017). Embora este tema tenha ganhado eco nas últimas décadas, podemos afirmar que não se trata de um movimento recente, mas uma ideia que vem amadurecendo por, pelo menos, três séculos (Grober, 2007). E desta forma consideramos a:

Síntese das Propriedades da Sustentabilidade

- Desenvolvimento sustentável
- Objetiva o crescimento econômico sem agressão ambiental humana
- Visão de longo prazo em relação às gerações futuras
- Abrange o ambiental, o econômico e o social em equilíbrio mútuo
- Propõe mudança no comportamento da humanidade
- Materializado por meio de estratégias
- Envolve processos e práticas

JMas, Feil e Schreiber (2017) advertem que, apesar deste conceito ser o mais citado na Literatura e de ele ter sido creditado à Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, a ideia original é de Evelyn (1664), que possuía a mesma essência, porém com mais ênfase nos recursos naturais. Eles partem do termo sustentável, como uma espécie de “guarda-chuva”, que abriga a ideia de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, tendo como base a preocupação com a existência futura de recursos naturais para viabilizar a continuação da vida humana no planeta.

Desse forma, analisa como a geração do conhecimento, no contexto da inovação e da sustentabilidade, um diferencial competitivo para as organizações, especialmente, pelo fato da inovação sustentável ter sua fonte no indivíduo, nos seus valores, e prosperar em meio a grupos por meio de troca de informações tácitas e explícitas, de interesse comum e de forma sustentável, bem como possibilitar tornar as organizações ainda mais competitivas diante da concorrência.

Neste grupo se considera como hipótese a verificar que empresas com estrutura e processos organizacionais que prezam a promoção da partilha de conhecimento obtém maior desempenho organizacional.

A hipótese a comprovar é referente a pergunta Nº3

H3 – A estrutura e processos organizacionais de uma empresa quando prezam a promoção da partilha de conhecimento obtém maior desempenho organizacional e auxiliam no processo de sustentabilidade.

Grupo 4- Cultura Organizacional e Performance

Conhecimento tácito é o conhecimento construído a partir das experiências vividas pelo indivíduo, compreende a cognição dos indivíduos, enquanto o mesmo observa o seu mundo partir de diversos ambientes. Engloba elementos intangíveis como, por exemplo: as crenças pessoais, perspectivas, sistema de valor, intuições, emoções e habilidades.

Nonaka & Takeuchi, 1998 pontuam que o conhecimento tácito inclui também elementos definidos pelos seres humanos, que estabelecem e manipulam em suas mentes com intuito de criar modelos de mundo. Os modelos mentais são definidos como pontos de vista, esquemas, paradigmas, perspectivas e crenças, além disso são úteis na medida em que auxiliam na percepção e definição de mundo. Já o elemento técnico do conhecimento tácito inclui as habilidades, as técnicas e o know-how concreto. E é em vista disso que conhecimento é difícil de ser formulado, compartilhado e transmitido de maneira formal, da

mesma forma que não pode ser verbalizado, nem demonstrado e dificilmente reproduzido em documentos, ou armazenado em bases de informação.

Na leitura de Boisot (1995) citado por Alvarenga Neto (2008), ele classifica os conhecimentos tácitos e explícitos como codificáveis ou não codificáveis. O conhecimento codificado (explícito) é aquele que pode ser guardado ou colocado de forma escrita, sem que haja ocorrência de perdas excessivas de informação, como preços de ações, leis e códigos de software. O conhecimento não codificado (tácito) é aquele que não pode ser capturado ou guardado sem que a essência da experiência a qual se relaciona se perca.

É evidente que o erro também se faz presente durante esse processo inter-conhecimentos, desta forma neste grupo se considera como hipótese a verificar a cultura organizacional das empresas sobre o tempo disponível para aprendizagem de novas técnicas, a existência de um espaço para convívio informal, entre outros.

A hipótese a comprovar é referente a pergunta Nº4

H4- Empresas que aceitam o erro como fonte de aprendizagem no processo inter-conhecimentos possuem uma forte cultura organizacional e, conseqüentemente uma maior performance organizacional.

3. CAPÍTULO III

METODOLOGIA

Cervo e Bervian (1983 p, 50) conceitua a pesquisa enquanto uma atividade voltada para a solução de problemas ela parte, pois de uma dúvida ou problema e, com o uso do método científico, busca-se uma resposta ou solução. Podendo ser entendido o método como procedimentos científicos dentro do quadro de uma determinada ciência.

O processo de pesquisa exige do pesquisador a base mais sólida possível para não haver riscos de ele se perder em meio ao emaranhado de dados que lhe oferecem por meio dos fatos. A luz dos autores Barros e Lehfelf⁷ (2003) entendemos que a essência de uma pesquisa científica é a inquirição e o procedimento sistemático e intensivo sobre fatos em uma determinada realidade.

Gomes e Araújo (2005) evidenciam a importância da utilização de métodos quanti-qualitativos na pesquisa em administração, mas antes se faz importante retornar para uma breve elucidação do que foi brevemente mencionado no item 1 sobre os paradigmas de pesquisa para assim conceituá-lo e posteriormente, assim debruçar-se sobre a eficácia da utilização desse método para esta pesquisa.

Saccol (2009) coloca e conceitua os elementos do paradigma de pesquisa porque é de fundamental importância entendê-los, primeiramente, para assim definir uma estratégia de pesquisa, são eles: a ontologia e a epistemologia. A ontologia diz respeito a questão do ser, nossa compreensão de como as coisas são e subdivide-se em ontologia realista e ontologia idealista e entre esses extremos a que melhor nos cabe uma ontologia da interação sujeito-objeto na qual a realidade é uma construção social e não é considerada nem algo totalmente externo nem somente da percepção individual é “criada” numa instância coletiva (SACCOL 2009 p, 252). A epistemologia relaciona-se com a forma pelo qual o conhecimento é gerado.

Grosso modo e de forma bastante simplista dividimos, aqui, os paradigmas de pesquisa em positivista e interpretativista para exemplificar o que seria métodos quantitativos e qualitativos. Diferenciam-se, basicamente pelas técnicas de coletas. O método quantitativo usa, por exemplo, questionários estruturados, amostragem probabilística e testes estatísticos,

⁷ Citado por Gomes e Araujo (2005)

enquanto que o método qualitativo faz uso de entrevistas orais e observação participante. Por lógica, o método quanti-qualitativo é a junção dos dois. “Deve-se considerar que nenhum Paradigma é melhor do que o outro. Os métodos e técnicas empregados em coerência com ambos os paradigmas geram conhecimentos válidos, iluminando, muitas vezes, ponto de vistas distintos em relação a um mesmo objeto ou foco de pesquisa” (Soccol 2009 p, 267).

Elucidado, portanto, em termos gerais, a diferença prossigamos na defesa da utilização de múltiplos métodos. O campo das ciências sociais ao qual a administração também faz parte é rico na utilização de métodos variados justamente porque o homem e suas ações é um dos principais objetos de estudo desse campo científico. É necessário abranger para compreender a complexidade humana (Gomes & Araujo 2005 p, 3).

A pesquisa científica em administração ainda é alvo de grandes discussões, visto que ela não possui um método de investigação próprio. Para desenvolver seus estudos cientistas organizacionais recorrem a modelos científicos de pesquisa de outras áreas do conhecimento, tais como os de estatísticas, matemática, e mais recentemente os de antropologia, sociologia e psicologia. Assim aponta-se a necessidade pela descoberta de uma metodologia que consiga contemplar os diferentes aspectos das pesquisas organizacionais (Gomes e Araujo 2005 p, 3)

Ainda sobre metodologia e administração os autores afirmam:

Não estar errado dizer que a administração une os dois enfoques metodológicos através dos seus vários campos de estudo. Se por um lado, a administração tem a perspectiva quantitativa ao reunir áreas como contabilidade, matemática, estatística, economia, tecnologia da informação, por outro, ela possui uma dimensão subjetiva muito forte em áreas como sociologia, filosofia, psicologia e antropologia. Sendo assim, não parece apropriado um posicionamento em qualquer um dos extremos, sob pena de enviesar os estudos. (Gomes e Araujo, 2005 p, 9-10)

Portanto afixar-se em apenas um método isolado é se submeter a uso de ferramentas incompletas já que a possibilidade de se aproximar de uma verdade temporal é bem mais real usando métodos complementares.

3.1 Descrição Metodológica e Hipóteses

Esta pesquisa selecionou como metodologia e início de percurso, a pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica permite colocar o cientista em contato com o que foi produzido sobre determinado assunto. Deixa o investigador sobre uma cobertura abrangente do objeto pesquisado e ainda permite que este pesquisador contemple a aplicação desta teoria. Martins (2008) evidencia isto:

Para explorar empiricamente um conceito teórico, o pesquisador precisa traduzir a assertiva genérica do conceito teórico em uma relação com o mundo real, fundamentado em variáveis e fenômenos observáveis/ mensuráveis que podem representar as contrapartidas das variáveis observáveis/mensuráveis que podem representar as contrapartidas das variáveis e dos conceitos de uma teoria (Martins 2008 p, 71).

Esta relação entre mundo físico e teoria permite girar a roda do conhecimento. Marconi e Lakatos enquanto autoras pesquisadoras sobre o processo de pesquisa afirmam que a teoria serve para indicar o fato, possibilitando prever os futuros e resumir os do presente e revelar áreas não exploradas. Os fatos redefinem e esclarecem teorias previamente elaboradas (Marconi & Lakatos p, 120).

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicações orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisado em contato direto com tudo que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto (Marconi e Lakatos 2003 p, 183)

A pesquisa bibliográfica serviu de aporte e base, pois se pretende analisar e interpretar os dados obtidos por meio de análise estatística. A análise almeja testar as hipóteses de investigação que objetivam determinar de que forma o conhecimento influencia na performance organizacional de pequenas e médias empresas brasileiras situadas na região metropolitana de Belém, capital do estado do Pará-Brasil, pois como as autoras afirmam trata de uma:

Atividade intelectual que procura dar significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos. Em geral, a interpretação significa a exposição do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos

objetivos propostos e ao tema. Esclarece não só o significado do material, mas também faz ilações mais amplas dos dados discutidos (Marconi e Lakatos 2003 p, 231).

Assim formulamos a hipótese principal desta pesquisa:

- As empresas com maior aprendizagem organizacional têm maior performance, ou seja, a correlação entre as duas são positivas.

A pesquisa de campo foi realizada entre fevereiro e março de 2020, utilizando-se uma amostra aleatória, composta de 100 empresas de pequeno e médio porte localizadas na região metropolitana de Belém, selecionada por conveniência. Machado (2006) destaca que devido a tarefas do cotidiano e até mesmo a limitação do tempo e papel multifuncional, o empresário de PMEs possuem conhecimentos insuficientes sobre ferramentas estratégicas e de informações mercadológicas, tais como a prática da gestão do conhecimento.

Os questionários foram distribuídos para os proprietários ou gestores de forma online, em função da dificuldade de compatibilidade de horários entre a pesquisadora e os gestores. Para a pesquisa online foi utilizada a ferramenta de pesquisa do Google Forms (2020). No total, foram obtidas 100 respostas, todas com envio completo e, portanto as 100 respostas foram consideradas não somente válidas como também um número representativo de respostas. Os questionários foram distribuídos individualmente e foram devolvidos de forma anônima, uma vez que o formulário com as questões não solicitava qualquer identificação, contribuindo para a manutenção do sigilo acerca das informações disponibilizadas pelas empresas.

3.2 O Questionário

Como o objetivo deste estudo é, essencialmente, analisar quanticamente utilizamos métodos quantitativos para a análise dos dados, pois a revisão de literatura ressaltou que as maiorias dos estudos existentes recorreram a metodologias de investigação quantitativas. Desta forma, utilizamos um questionário com base em questionários cientificamente validados e identificados em Narver e Slater (1990) e Watkins e Marsick (1994).

O questionário foi estruturado em seis seções, a primeira, faz a caracterização para a cultura organizacional, a segunda, para liderança, a terceira, para gestão de pessoas, a quarta, para estrutura e processos organizacionais, a quinta, para performance e a sexta para sucesso na organização. Por ter uma estrutura que não possibilita mudança foi um instrumento que permitiu a obtenção dos dados e operacionalização das variáveis por meio da utilização da escala de Likert de cinco pontos:

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
- 3- Neutro
- 4- Concordo parcialmente
- 5- Concordo totalmente

Considerou-se como respostas válidas apenas os questionários respondidos integralmente.

3.3 Análise a Efetuar dos Dados

Após a pesquisa bibliográfica utilizamos uma metodologia quantitativa com obtenção de dados por meio de um questionário (apêndice A). Para o tratamento das informações obtidas fez-se primeiro a gravação e tabulação dos dados. Seguidamente a operacionalização das escalas; análise de fiabilidade, através do cálculo dos coeficientes *Alpha* de Cronbach e posterior validação através de análise fatorial; estrategicamente selecionamos apenas 3 hipóteses para testar a correlação entre os fatores e entre os itens através do cálculo do coeficiente de correlação de Pearson.

Este trabalho é do tipo correlacional por envolver dois conceitos e buscar a existência de uma relação positiva entre as variáveis para testar a hipótese. O procedimento amostral foi uma amostragem não-probabilística por conveniência, já que este trabalho se trata de um estudo exploratório-descritivo e simples, com reduzida revisão do quadro teórico.

Considerou-se como respostas válidas os questionários respondidos integralmente. Os resultados deste estudo foram baseados em informações respeitantes a uma mostra de 100 empresas presentes na região metropolitana de Belém. Utilizando o Erro Padrão e significância (nível de confiança) = 0.05 para validação de hipóteses $p < 0.05$

4 CAPÍTULO IV

ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

A Consistência interna de um teste ou um questionário é a extensão em que os itens que o compõem medem o mesmo conceito ou construto. Por exemplo, se dez questões foram projetadas para medir o mesmo construto, o respondente deveria ter coerência nas respostas. A consistência interna é, portanto, uma das quatro classes de estimativas de confiabilidade, sendo específica para testes e questionários. Assim, para medir a confiabilidade do tipo consistência interna da escala, realizou-se o cálculo do coeficiente Alpha de Cronbach.

Este é calculado pela seguinte equação:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[\frac{\sigma_t^2 - \sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Os valores do coeficiente Alpha de Cronbach variam entre 0 e 1. Logo, entende-se que quanto mais próximo de 1 for o valor do coeficiente, maior será a consistência interna de um teste ou questionário. A maneira prática de julgar o valor de alpha é comparar o valor calculado com o preconizado por diferentes autores em tabelas apresentadas em diversas literaturas. A Tabela a seguir pode ser utilizada como referência:

Tabela 2- valores referências do coeficiente *Alpha* de Cronbach

Valor De Alpha	Consistência Interna
0,91 Ou Mais	<i>Excelente</i>
0,81 A 0,90	<i>Bom</i>
0,71 A 0,80	<i>Aceitável</i>
0,61 A 0,70	<i>Questionável</i>
Menor Que 0,60	<i>Inconsistente</i>

Para reforçar a confiabilidade da consistência interna do questionário, verificou-se empiricamente, pelo software *SPSS Statistics*, os cálculos do coeficiente *Split-Half* de Guttman. Estes também podem ser comparados pelos valores da tabela supracitada.

Análise de Fiabilidade das Escalas de Medida

1- Cultura Organizacional

<i>Alpha de Cronbach</i>	<i>Split-Half de Guttman</i>	<i>N. of Items</i>
,782	,841	7

Autoria própria (2020)

Como observado na tabela os resultados obtidos para a escala de cultura organizacional revelou valores aceitáveis (coeficiente *Alpha* = 0,782 e coeficiente *Split-Half* de Guttman = 0,841).

2- Liderança

<i>Alpha de Cronbach</i>	<i>Split-Half de Guttman</i>	<i>N. of Items</i>
,817	,830	9

Autoria própria (2020)

Analisando os resultados obtidos para a subescala Liderança, observa-se que esta apresentou boa fiabilidade (coeficiente *Alpha* = 0,817 e *Split-Half* de Guttman = 0,830)

3- Gestão de Pessoas

<i>Alpha de Cronbach</i>	<i>Split-Half de Guttman</i>	<i>N. of Items</i>
,794	,865	8

Autoria própria (2020)

Analisando os resultados obtidos para a subescala gestão de pessoas, observa-se que essa apresenta boa fiabilidade (coeficiente *Alpha* = 0,794 e coeficiente *Split-Half* de Guttman = 0,730)

4- Estruturas e Processos Organizacionais

<i>Alpha de Cronbach</i>	<i>Split-Half de Guttman</i>	<i>N. of Items</i>
,770	,788	6

Autoria própria (2020)

Analisando os resultados obtidos, para esta subescala observa-se como resultado fiabilidade valores aceitáveis (coeficiente *Alpha* = 0,770 e coeficiente *Split-Half* de Guttman = 0,788)

5- Performance e Sucesso de Organização

<i>Alpha de Cronbach</i>	<i>Split-Half de Guttman</i>	<i>N. of Items</i>
,876	,850	9

Autoria própria (2020)

Observando os resultados na tabela acima, observa-se como resultado uma boa fiabilidade (coeficiente *Alpha* = 0,876 e coeficiente *Split-Half* de Guttman = 0,850).

Análise Fatorial

Os pressupostos da *Análise Fatorial Explorativa* (AFE) é verificar se a aplicação da análise fatorial tem validade para as variáveis escolhidas, sendo justificado pela pouca quantidade de respondentes da pesquisa. Para isso, dois métodos de avaliação são mais comumente utilizados, o critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o Teste de Esfericidade de Bartlett.

O índice de KMO é um teste estatístico que sugere a proporção de variância dos itens que pode estar sendo explicada por uma variável latente, tal índice indica a quão adequada é a aplicação da AFE para o conjunto de dados.

O índice KMO pode variar de 0 a 1. Como regra para interpretação desse índice, valores menores que 0,5 são considerados inaceitáveis, valores entre 0,5 e 0,7 são considerados medíocres; valores entre 0,7 e 0,8 são considerados bons; valores maiores que 0,8 e 0,9 são considerados ótimos e excelentes, respectivamente.

O teste de esfericidade de Bartlett avalia em que medida a matriz de covariância é similar a uma matriz identidade, ou seja, não apresentam correlações entre si. Esse teste avalia, também, a significância geral de todas as correlações em uma matriz de dados. Os valores do teste de esfericidade de Bartlett com níveis de significância ($p < 0,05$) indicam que a matriz é fatorável, rejeitando a hipótese nula de que a matriz de dados é similar a uma matriz identidade.

Se os resultados dos pressupostos acima se mostram satisfatórios, realiza-se a AFE. Esta busca transformar um conjunto de variáveis em fatores - Os fatores têm o objetivo de resumir as diversas variáveis em um conjunto menor de dimensões com uma perda mínima de informação -, extraíndo a combinação linear que explica a maior parte da variância de dados. Na sequência, o modelo busca uma nova combinação entre as variáveis que explique um montante de variância cada vez menor e, assim, sucessivamente.

A decisão de retenção de fatores necessários para descrever adequadamente os dados dessa pesquisa foi orientado através do critério de raiz latente (critério de Kaiser). Por este

critério, escolhe-se o número de fatores a reter em função do número de valores próprios (autovalores ou eigenvalues) acima de 1.

1- Cultura Organizacional

- Estatística KMO e teste de esfericidade de Bartlett:

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,774
Approx. Chi-Square	184,453
Bartlett's Test of Sphericity	DF
	21
	Sig
	,000

Autoria própria (2020)

Esta solução fatorial apresenta um KMO de 0,774 pouco acima do mínimo recomendado por Hair et al. (2006), mostra que existe uma correlação razoável entre as variáveis e o teste de esfericidade de Bartlett tem associado um nível de significância de sig. = .000, mostra que a matriz não é uma identidade, demonstrando que existe correlação entre as variáveis.

- Retenção de valores:

A análise fatorial convergiu para dois componentes principais. A tabela agrega a correlação entre os fatores e as variáveis:

	Principal Component	
	1	2
CO (1)	,628	
CO (2)		,761
CO (3)	,852	
CO (4)		,622
CO (5)	,765	
CO (6)		,815
CO (7)	,723	
Eigenvalues	2,372	33,890
% Variance Explained	1,841	26,296

Convergiram para o fator 1 as variáveis CO1, CO3, CO5, CO7 , podendo ser interpretado como fator **incentivo à aprendizagem**.

Convergiram para o fator 2 as variáveis CO2, CO4, CO6 , podendo ser interpretado como fator **fomento ao ensino-aprendizagem**.

2- Liderança

No constructo referente à liderança, baseado na escala KMO existe no total nove variáveis, todas consideradas para realização desta análise.

- Estatística KMO e teste de esfericidade de Bartlett:

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,799
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	255,292
	DF	36
	Sig	,000

- Retenção de valores:

A análise fatorial convergiu para dois componentes principais. A tabela agrega a correlação entre os fatores e as variáveis:

	Principal Component	
	1	2
L (1)	,728	
L (2)	,786	
L (3)	,485	
L (4)		,726
L (5)		,736
L (6)	,581	
L (7)	,792	
L (8)	,601	
L (9)		,716
Eigenvalues	2,826	2,029
% Variance Explained	31,404	22,542

Convergiram para o fator 1 as variáveis L1, L2, L3, L6, L7, L8 , podendo ser interpretado como fator **horizontalização empresarial**.

Convergiram para o fator 2 as variáveis L4, L5, L9, podendo ser interpretado como fator **descentralização de informações**.

3- Gestão de Pessoas

- Estatística KMO e teste de esfericidade de Bartlett:

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,804
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	206,732
	df	28
	Sig	,000

- Retenção de valores:

A análise fatorial convergiu para dois componentes principais. A tabela agrega a correlação entre os fatores e as variáveis:

	Principal Component	
	1	2
GP (1)	,572	
GP (2)	,621	
GP (3)		,851
GP (4)	,703	
GP (5)	,828	
GP (6)		,563
GP (7)		,792
GP (8)	,414	
Eigenvalues	2,240	2,219
% Variance Explained	28,000	27,736

Convergiram para o fator 1 as variáveis GP1, GP2, GP4, GP5, GP8 , podendo ser interpretado como fator **aprendizagem organizacional**.

Convergiram para o fator 2 as variáveis GP3, GP6, GP7, podendo ser interpretado como fator **capacitação interna dos profissionais**.

4- Estruturas e Processos Organizacionais

- Estatística KMO e teste de esfericidade de Bartlett:

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,799
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	155,493
	DF	15
	Sig	,000

- Retenção de valores:

A análise fatorial convergiu para dois componentes principais. A tabela agrega a correlação entre os fatores e as variáveis:

	Principal Component	
	1	2
EPO (1)		,551
EPO (2)	,798	
EPO (3)		,840
EPO (4)	,827	
EPO (5)		,736
EPO (6)	,783	
Eigenvalues	2,218	1,698

% Variance Explained	36,971	28,294
----------------------	--------	--------

Convergir para o fator 1 as variáveis EPO2, EPO4, EPO6, podendo ser interpretado como fator **estímulo de crescimento gerencial**.

Convergir para o fator 2 as variáveis EPO1, EPO3, EPO5, podendo ser interpretado como fator **estruturação de aprendizagem organizacional**.

5- Performance e Sucesso de Organização

- Estatística KMO e teste de esfericidade de Bartlett:

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,880
Approx. Chi-Square	356,844
Bartlett's Test of Sphericity	df
	36
	Sig
	,000

- Retenção de valores:

A análise fatorial convergiu para um único componente principal. A tabela agrega a correlação entre o fator e as variáveis:

	Principal Component
	1
PSO (1)	,757
PSO (2)	,749
PSO (3)	,711
PSO (4)	,634
PSO (5)	,664
PSO (6)	,702
PSO (7)	,666
PSO (8)	,766
PSO (9)	,761
Eigenvalues	4,585
% Variance Explained	50,949

As variáveis convergiram para um único fator, podendo ser interpretado como **Performance ou desempenho organizacional**.

Autoria própria (2020)

A análise do único fator identificado e interpretado evidencia que os resultados obtidos são claramente satisfatórios e confirma que a solução encontrada é consistente. O que significa que o questionário é válido para obtenção das informações necessárias dos pequenos negócios brasileiros para realização deste estudo

TESTE DE HIPÓTESES

O coeficiente de correlação de Pearson (r), também chamado de correlação linear ou r de Pearson, é um grau de relação entre duas variáveis quantitativas e exprime o grau de correlação através de valores situados entre -1 e 1.

Quando o coeficiente de correlação se aproxima de 1, há uma relação linear positiva. Quando o coeficiente se aproxima de -1, também é possível dizer que as variáveis são correlacionadas, mas nesse caso quando o valor de uma variável aumenta o da outra diminui. Isso é o que é chamado de correlação negativa ou inversa.

Um coeficiente de correlação próximo de zero indica que não há relação entre as duas variáveis, e quanto mais eles se aproximam de 1 ou -1, mais forte é a relação.

Tabela 3 – Sumário das correlações e significância entre as escalas e subescalas em estudo

		APO	GP	EPO	EAP	CO	P
APO	r	1	,913***	,987***	,956***	,877***	,862***
	p		,000	,000	,000	,000	,000
GP	r		1	,892***	,721***	,756***	,820***
	p			,000	,000	,000	,000
EPO	r			1	,735***	,907***	,856***
	p				,000	,000	,000
EAP	r				1	,877***	,756***
	p					,000	,000
CO	r					1	,735***
	p						,000
P	r						1
	p						

Nota: *** $p < 0,01$; APO: Aprendizagem Organizacional; GP: Gestão de Pessoas, EPO: Estrutura e Processos Organizacionais; EAP: Erro como Aprendizagem; CO: Cultura Organizacional; P: Performance.

Para completar e, objetivando uma melhor compreensão dos resultados das hipóteses realizou-se um teste de regressão linear simples, para validação e posterior inferência das formas de influência.

Hipótese 1: Empresas que aplicam efetivamente a aprendizagem organizacional possuem maior performance (desempenho).

A análise da tabela 3 permite observar uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre a aprendizagem organizacional e performance ($r = 0,862, p < 0,01$)

Regression Linear					
	Coefficients		t	p	Hypothesis
	Beta	Std. Error			
Constant	3,217	1,777	1,247	,000	
APO	,366	,022	16,811	,021	H1
R ²	,415				
F	282,624				

Autoria própria (2020)

Analisando o modelo de regressão, mostra que a variável gestão de pessoas tem um efeito positivo e estatisticamente significativo na performance e sucesso organizacional, por apresentar um coeficiente de regressão positivo. Os valores do teste **F** = (282,624, $p < 0,01$) e do teste **t** (16,811, $p < 0,01$) demonstram que a contribuição desta variável para performance. Por apresentar um coeficiente de regressão positivo e estatisticamente significativo (**beta**= 0,36, $p < 0,01$) o que significa que quanto maior for a aprendizagem organizacional melhor será o grau de performance organizacional. Em média, por cada unidade adicional na escala aprendizagem organizacional, isso representa o aumento de 0,36 na performance organizacional. Esta conclusão mostra que uma postura orientada pela aprendizagem tem um efeito positivo na performance, o que suporta a H1 deste estudo.

Hipótese 2: Empresas com forte gestão de pessoas que permitem aos seus colaboradores obter conhecimento para conquista de resultados concretos são as que mais possuem performance organizacional.

A análise da tabela 3 permite observar uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre a gestão de pessoas e performance organizacional ($r = 0,820, p < 0,01$), o que significa que a gestão de pessoas tem um efeito positivo na performance organizacional.

Regression Linear					
	Coefficients		t	p	Hypothesis
	Beta	Std. Error			
Constant	4,125	1,972	2,092	,000	
GP	,993	,070	14,173	,039	H2
R ²	,672				
F	200,881				

Autoria própria (2020)

Analisando os valores do teste **F** = (200,881, $p < 0,01$) e do teste **t** = (14,173), mostram que a contribuição da variável gestão de pessoas é estatisticamente significativa. A análise do modelo de regressão mostra um efeito positivo na performance por apresentar um coeficiente de regressão positivo e também estatisticamente significativo da gestão de pessoas

para performance organizacional (**beta** = 0,993, $p < 0,05$) o que significa que quanto mais forte em uma empresa a gestão de pessoas para uma empresa maior será sua performance. Em média, por cada unidade adicional na subescala gestão de pessoas, isso representa o aumento de 0,993 na performance. Esta conclusão mostra que uma empresa com forte gestão de pessoas possibilitando aos seus colaboradores obter conhecimento para conquista de resultados concretos tem um efeito positivo na performance organizacional, o que suporta a H2 do presente estudo.

Hipótese 3: A estrutura e processos organizacionais de uma empresa quando prezam a promoção da partilha de conhecimento obtém maior desempenho organizacional e auxiliam no processo de sustentabilidade.

A análise da tabela 3 permite observar uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre a estrutura e processos organizacionais com o desempenho organizacional e o processo de sustentabilidade. ($r = 0,856$, $p < 0,001$), o que significa que há efeitos positivos.

Regression Linear					
	Coefficients		T	p	Hypothesis
	Beta	Std. Error			
Constant	2,543	1,800	1,415	,030	
EPO	,399	,024	16,419	,000	H3
R ²	,731				
F	269,583				

Autoria própria (2020)

Analisando a tabela acima e observando os valores do teste **F** = (269,583, $p < 0,01$) e do teste **t** (16,419, $p < 0,05$) mostra que a contribuição da estrutura e processos organizacionais para o desempenho de uma empresa é positiva. A análise do modelo de regressão comprova que a variável também tem um efeito positivo sobre o desempenho organizacional (**beta** = 0,399 $p < 0,05$), o que significa que quanto maior for a estrutura e processos organizacionais de uma empresa maior será seu desempenho. Em média, por cada unidade adicional na subescala estrutura e processos organizacionais isso representa o aumento de 0,39 no desempenho e sustentabilidade organizacional. Esta conclusão mostra que a estrutura e processos organizacionais de uma empresa quando prezam a promoção da partilha de conhecimento obtém maior desempenho organizacional auxiliando no processo de sustentabilidade, o que suporta a H3 do presente estudo.

Hipótese 4: Empresas que aceitam o erro como fonte de aprendizagem no processo inter-conhecimentos possuem uma forte cultura organizacional e, consequentemente uma maior performance organizacional.

A análise da tabela 3 permite observar uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre o erro como fonte de aprendizagem, uma forte cultura organizacional e performance na empresa ($r = 0,877$, $p < 0,01$). Para esta hipótese também foi um teste de regressão linear

Regression Linear					
	Coefficients		t	p	Hypothesis
	Beta	Std. Error			
Constant	5,695	1,485	2,975	,000	
GP	,917	,733	16,443	,042	H4
R ²	,567				
F	254,800				

Autoria própria (2020)

Analisando a tabela acima observamos que os valores do teste **F** = (254,800, $p < 0,01$) e do teste **t** = (16, 443), mostram que a contribuição desta variável sobre a performance é positiva. A análise do modelo de regressão, também demonstra a positividade entre as relações (**beta** = 0,917, $p < 0,05$), o que significa que quanto mais uma empresa entende o erro como fonte de aprendizagem maior a performance organizacional. Em média, por cada unidade adicional na subescala erro como aprendizagem, isso representa o aumento em 0,91 na performance organizacional. Esta conclusão demonstra que se uma empresa aceita o erro como fonte de aprendizagem no processo de inter-conhecimentos possui uma forte cultura organizacional e, conseqüentemente maior performance organizacional.

Todas as hipóteses de investigação formuladas no capítulo onde discorreremos sobre o modelo conceitual, definidas de acordo com a revisão da literatura foram suportadas, pelo que se verifica a sua adequação à realidade deste estudo.

CAPÍTULO V

CONCLUSÕES

Neste capítulo retomaremos alguns pontos fundamentais que nortearam esta pesquisa para elucidar as conclusões retiradas não só dos resultados expostos no capítulo anterior, mas de todo processo investigativo, uma vez que se entende a conclusão como: um resumo marcante dos argumentos principais é síntese interpretativa dos elementos dispersos pelo trabalho, ponto de chegada das deduções lógicas baseadas no desenvolvimento. Deve levar à convicção os hesitantes, se porventura ainda houver (Cervo e Bervian 1983 p, 101).

Como apontou Cervo e Bervian (1983) a conclusão está presente em todo o trabalho, sob a forma de hipótese plausível na introdução, que se confirma aos poucos, através do desenvolvimento, transformando-se, finalmente, em certeza ou na mais provável das hipóteses (p, 101).

Introdutoriamente mencionamos como objetivo central desta investigação era responder a questão: Existe uma relação entre aprendizagem e performance de uma organização? Tendo a revisão teórica e análise estatística apresentada, discorreremos sobre as principais implicações.

Essa questão gerou todas as outras supracitadas no capítulo II, a formação das hipóteses, a escolha da referência bibliográfica e o andamento dos cálculos na análise estatística detalhada no capítulo V.

Nosso estudo permitiu inferir que a gestão do conhecimento é intrinsecamente ligada às pessoas da organização e, quando correlaciona ela à performance na empresa é necessário considerar vários fatores que auxiliem numa compreensão completa do sistema e dos agentes externos e ativos ao ambiente interno da organização

Principais conclusões do estudo

A primeira conclusão a assinalar, foi a boa exequibilidade do estudo e que apontas resultados satisfatórios. Os seguintes indicadores fundamentam esta questão:

- A investigação incidiu sobre 100 pequenas e médias empresas da região metropolitana de Belém.

- As respostas apresentam boa qualidade, verificou-se que os questionários foram respondidos integralmente.

- A caracterização das empresas, que participaram deste estudo são em sua totalidade, do setor terciário.

- O questionário apresenta o valor de coeficiente *Alpha* de Cronbach de 0,876 para performance e sucesso da empresa o menor coeficiente é para estruturas e processos com 0,770 organizacionais e mesmo assim extraíndo, estatisticamente, um valor significativo. Todos os coeficientes são bons em termos de fiabilidade e validade.

- Os resultados da análise estatística KMO para essas escalas excedem o valor mínimo de 0,6 recomendado por Hair et al (2006), o que mostra uma boa correlação entre as variáveis do estudo.

- Calculados o coeficiente de Pearson foi identificado a existência de correlação entre ambas.

É possível considerar como elementar neste trabalho que as variáveis escolhidas dentre a questão do conhecimento organizacional apontam que para os pequenos e médios empreendimento da Região metropolitana de Belém que o conhecimento influencia positivamente na performance organizacional.

Depois de efetuada a análise dos resultados, podemos concluir, de forma geral que: 1) Têm um nível razoável de gestão de conhecimento com uma razoável cultura organizacional, disponibilizando espaço para discussão e trocas 2) têm razoável liderança que deixa bem definido a estratégia da organização como responsabilidade de vários colaboradores 3) têm uma razoável gestão de pessoas que incentiva a aprendizagem extra-profissional 4) têm razoável estrutura e processos organizacionais com sistemas formais que permitem a aprendizagem formal e criação de conhecimento 5) têm razoável performance com aumento anual de horas na formação do colaborador.

Experiências ensinam seja pelo contato com o objeto em questão seja pela criação de histórico ou ainda as diversas redes que vão se instalando. O desenvolvimento de uma visão

para aplicação em negócio consiste, entre outros em desenvolver o pensamento vertical e o pensamento horizontal da atividade que está a ser planejada. O foco em uma única atividade potencializa a intensificação de seu entendimento e permite um maior domínio e conhecimento sobre as partes que a constituem.

Mediante resultados concluímos que a concepção teórica presente neste trabalho não foi rejeitada, concluímos também que o modelo conceitual se ajustou ao desenvolvimento desta pesquisa. Verificamos que houve uma adequação à realidade das organizações estudadas.

Os resultados obtidos comprovam a teoria de que ao adotarem a gestão do conhecimento as empresas possuem melhora na performance e sucesso organizacional.

Ainda é importante observar as contribuições práticas desse estudo:

- Proporcionar uma visão estratégica aos gestores organizacionais.
- Os resultados obtidos com esta investigação corroboram com vários autores da disciplina de Marketing que defendem o conhecimento como impacto positivo na performance organizacional.
- verificada a fiabilidade dos constructos e validade do questionário utilizado neste trabalho considera-se muito válido o uso em investigações futuras.
- com base nos resultados e na revisão de literatura consideramos que a implantação de um política empresarial voltada para o conhecimento é fundamental para aumento da performance e, sustentabilidade de forma geral, nas organizações é fundamental.
- Dado a importância do tema deste estudo, e seu caráter “interEstadual” esperamos que esse trabalho seja valioso para empresas brasileiras e portuguesas.
- Esperamos também que este trabalho seja incentivo para outras investigações sobre o tema.

Limitações do estudo e Sugestão Para Investigações futuras

- Reconhece-se a natureza estática do estudo. Desta forma, propõe-se futuramente um estudo que analise períodos diferentes e assim compreenda de forma mais complexa as relações entre os conceitos.

- As repostas do questionário foi resultado das opiniões dos empresários, desta forma há limitação na medida da performance, sobretudo, por uma não análise de medidas objetivas como balanço financeiros e quota do mercado, por exemplo.

- Reconhece-se uma amostra de empresas de portes e segmentos variados o que prejudica uma generalização, apesar desse estudo se classificar enquanto exploratório-descriptivo. Sugere-se para o futuro considerar essas variáveis na escolha da mostra, como investigar empresas de um mesmo setor.

- Reconhecida a natureza multidimensional da performance acreditamos que seja importante, para investigações futuras, considerar outros indicadores que abrangem o máximo possível de seu caráter quantitativo e qualitativo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abbade, E. B.; Zanini, R. R.; Souza, A. M. **Orientação para aprendizagem, orientação para mercado e desempenho organizacional: evidências empíricas.** Rio de Janeiro, RAC, v. 16, n.1, art. 7, p. 118-136, Jan/fev. 2012.

Alvarenga Neto, R. C. D de. **Gestão de conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo.** São Paulo: Saraiva, 2008.

Amalia, P.; Ionut, P.; Eugeni, j. **Market orientation: a holistic approach of the implementation process.** University of Pitesti e University of Oradea, pp. 737-736, 2010.

Argyris, C. **Gestão do conhecimento.** On knowledge management. Harvard BusinessReview, Campus, 2001.

Brown, J. S; Duguid, P. **Organizing knowledge.** In: LITTLE, S. et al. (Coords.).Managing knowledge: an essential reader. London: Sage, 2002. p.19-40

Carvalho, I. M.; Mendes, S. P.; Veras, V. M.(orgs). **Gestão do conhecimento: uma estratégia empresarial.** Brasília: J J gráfica e comunicações, 2006.

Cervo, A. L.; Bervian, P. A.. **Metodologia científica : para uso dos estudantes universitários** / 3. ed. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1983.

Davenport. T. H.; Prusak, L. **O conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** 14ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Dutschke, G. M. J. **Las nuevas tecnologias de la infomación. Especial referencia a las empresas con capacidad de aprendizaje (Learning Organizations).** Tese de doutoramento. Universidad de Sevilla. Sevilha, 2006.

Elkington, John. **Cannibals with Forks - The Tipple Bottom Line of 21st Century Business.** Capstone, 1999.

Feil, A. A., & Schreiber, D. (2017). **Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável: Desvendando as Sobreposições e Alcances de Seus Significados.** *Cadernos EBAPE.BR*, 15(3), 667-681.

Fernandes, B. H. R. **Competências e Performance organizacional: um estudo empírico.** Tese de doutoramento. Programa de pós-graduação em administração de empresas. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004

Fernandes, B. H. R., Fleury, M. T. L., & Mills, J. (2006). **Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional.** *Revista de Administração de Empresas*, 46(4), 48-65.

Ferraz, E. **Gente de resultados: manual prático para formar e liderar equipe enxutas de alta performance.** 2ª edição. São Paulo: Planeta estratégia, 2018.

Fleury, A. C. C.; Fleury, M. T. L. **Aprendiizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil.** 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

Fortes, N. M. L; Dutschke, G. M. J.; Florencio, B. P.; Bustelo, F. E.. **O impacto da orientação para o mercado na performance organizacional nas PMes portuguesas.** 2012.

Garvin, D. A. **Learning in action: a guide to putting the learning organization to work.** Boston, MA: Harvard Business Press, 1993

Gomes, Fabrício Pereira; Araújo, Richard Medeiros de. **Pesquisa quanti-qualitativa em administração: uma visão holística do objeto em estudo.** In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 8, 2005, São Paulo. Anais... São Paulo: FEA/USP, 2005.

Hackett, P. **Success in management: Personnel,** John Muray, 2002.

Hurber, George. **Organization learning: the contributing process and the literatures.** *Organization Science*. V..2,n.1.p 88-115,1991

Lakatos, E. M. & Marconi, M. de A. **Fundamentos da Metodologia Científica.** 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 1991.

Machado, J. R. **Planejando a estratégia de pequenos negócios.** Rio de janeiro: Qualitymark , 2006.

Maier, R. **Knowledge management systems: information and communication technologies for knowledge management**. Springer-Verlag Berlin, Alemanha.

Martins, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008. xiii, 101 p.

Nascimento, Luiz Paulo do. **Elaboração de projetos de pesquisa: monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica**. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 149 p.

Nonaka, Ikujiro e Takeuchi, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Perin, M. G. **A relação entre orientação para o mercado, Aprendizagem organizacional e performance**. Dissertação de mestrado. Programa de pós graduação em administração. Universidade federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2012.

Quinn, J. B. et al. **Managing professional intellect: making the most of the best**. In: LITTLE, S. et al. (Coords.). *Managing knowledge: an essential reader*. London: Sage, 2002. p.335-348.

Saccol, Amarolinda Zanela (2009). **Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração**. *Revista. Adm*, 2 (2), 250-269.

Santiago, J. R. S. Jr. **Gestão do conhecimento: a chave para o sucesso empresarial**. São Paulo: Novatec, 2004.

Senge, P. M. **A quinta disciplina: a arte e prática da organização que aprende**. 37ª Ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2017

Scharf, E. R. **Administração na propaganda: o planejamento e a gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

Serrano, F.; Fialho, C. **Gestão de conhecimento: o novo paradigma das organizações**. FCA editora. Portugal, 2005.

Serva, Maurício; Júnior, Pedro Jaime (1995). **Observação Participante e pesquisa em administração: Uma postura antropológica**. *Revista de administração de empresas*, 35 (1), 64-79.

Silva, Sergio Luis da Silva. **Gestão de conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento**. Brasília, Ci. Inf., v.33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004.

Sordi, J. O de. **Administração da informação: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2008.

Terra, J. C. C. **O futuro da gestão de conhecimento**. In Silva, R. V, e Neves, A. *Gestão de empresas na área do conhecimento*. Silabo, Lisboa, Portugal. 2003

Yin, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2009. xviii, 248 p.

Wiig, K. **Introducing knowledge management into the enterprisein knowledgemanagement handbook**. J. Liebowitz (Editor). Boca Raton, FL: CRC Press, 2002.

Wiig, K. **People-Focused Knowledge Management**, Oxford: Elsevier - ButterworthHeinemann, 2004.

ANEXOS

ANEXO I

Resultados Do Questionário

CULTURA ORGANIZACIONAL							
Itens	Frequências					<i>Moda</i>	<i>Mediana</i>
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente		
1	33(0,33)	20(0,2)	17(0,17)	8(0,08)	22(0,22)	2	1
2	4(0,04)	22(0,22)	35(0,35)	18(0,18)	21(0,21)	3	3
3	14(0,14)	18(0,18)	21(0,21)	21(0,21)	26(0,26)	3	5
4	10(0,1)	5(0,05)	31(0,31)	27(0,27)	27(0,27)	4	3
5	11(0,11)	17(0,17)	24(0,24)	17(0,17)	31(0,31)	3	5
6	9(0,09)	12(0,12)	29(0,29)	21(0,21)	28(0,28)	3	3
7	15(0,15)	20(0,2)	18(0,18)	21(0,21)	26(0,26)	3	5

LIDERANÇA							
Itens	Frequências					<i>Moda</i>	<i>Mediana</i>
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente		
1	32(0,32)	17(0,17)	13(0,13)	20(0,2)	18(0,18)	3	1
2	4(0,04)	23(0,23)	36(0,36)	22(0,22)	15(0,15)	3	3
3	5(0,05)	15(0,15)	33(0,33)	26(0,26)	21(0,21)	3	3
4	10(0,1)	14(0,14)	22(0,22)	37(0,37)	17(0,17)	4	4
5	9(0,09)	15(0,15)	22(0,22)	19(0,19)	35(0,35)	4	5
6	10(0,1)	15(0,15)	33(0,33)	21(0,21)	21(0,21)	3	3
7	20(0,2)	20(0,2)	20(0,2)	18(0,18)	22(0,22)	3	5
8	15(0,15)	13(0,13)	25(0,25)	22(0,22)	25(0,25)	3	3
9	5(0,05)	13(0,13)	30(0,3)	19(0,19)	33(0,33)	4	5

GESTÃO DE PESSOAS							
Itens	Frequências					<i>Moda</i>	<i>Mediana</i>
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente		
1	26(0,26)	15(0,15)	21(0,21)	19(0,19)	19(0,19)	3	1
2	3(0,03)	21(0,21)	31(0,31)	25(0,25)	20(0,2)	3	3
3	6(0,06)	12(0,12)	28(0,28)	20(0,2)	34(0,34)	4	5
4	5(0,05)	11(0,11)	26(0,26)	31(0,31)	27(0,27)	4	4
5	19(0,19)	9(0,09)	24(0,24)	13(0,13)	35(0,35)	3	5
6	15(0,15)	9(0,09)	25(0,25)	27(0,27)	24(0,24)	4	4
7	8(0,08)	19(0,19)	25(0,25)	23(0,23)	25(0,25)	3	3
8	8(0,08)	11(0,11)	24(0,24)	19(0,19)	38(0,38)	4	5

ESTRUTURA E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS**Frequências**

Itens	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	<i>Moda</i>	<i>Mediana</i>
1	30(0,3)	13(0,13)	21(0,21)	14(0,14)	22(0,22)	3	1
2	4(0,04)	14(0,14)	33(0,33)	29(0,29)	20(0,2)	3	3
3	8(0,08)	22(0,22)	25(0,25)	20(0,2)	25(0,25)	3	3
4	9(0,09)	16(0,16)	26(0,26)	22(0,22)	27(0,27)	3	5
5	14(0,14)	21(0,21)	19(0,19)	24(0,24)	22(0,22)	3	4
6	7(0,07)	18(0,18)	24(0,24)	28(0,28)	23(0,23)	4	4

PERFORMANCE E SUCESSO ORGANIZACIONAL**Frequências**

Itens	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	<i>Moda</i>	<i>Mediana</i>
1	29(0,29)	16(0,16)	15(0,15)	13(0,13)	27(0,27)	3	1
2	3(0,03)	16(0,16)	30(0,3)	27(0,27)	24(0,24)	4	3
3	6(0,06)	16(0,16)	27(0,27)	17(0,17)	34(0,34)	4	5
4	3(0,03)	16(0,16)	25(0,25)	30(0,3)	26(0,26)	4	4
5	13(0,13)	15(0,15)	26(0,26)	17(0,17)	29(0,29)	3	5
6	5(0,05)	14(0,14)	26(0,26)	31(0,31)	24(0,24)	4	4
7	7(0,07)	18(0,18)	23(0,23)	22(0,22)	30(0,3)	4	5
8	11(0,11)	16(0,16)	23(0,23)	24(0,24)	26(0,26)	3	5
9	3(0,03)	8(0,08)	23(0,23)	30(0,3)	36(0,36)	4	5

ANEXO II

Aprendizagem Organizacional

Questão 1

Cultura Organizacional

Utilizando uma escala em que 1 corresponde a <u>discordo totalmente</u> e 5 corresponde a <u>concordo totalmente</u> , o que pensa das seguintes questões.	Seleccione com um X um item				
	1	2	3	4	5
A Organização tem uma visão clara, formal e coerente sobre o futuro					
A Organização disponibiliza tempo para a aprendizagem de novas técnicas de trabalho e gestão					
A Organização incentiva a discussão aberta e sem preconceitos dos diferentes pontos de vista e opiniões					
Os profissionais são honestos e abertos quando trabalham em equipa					
Os erros e os problemas são aceites e partilhados entre profissionais, sendo reconhecidos como uma importante fonte de aprendizagem					
A Organização suporta os colaboradores que assumem riscos calculados					
Na Organização existe um espaço onde os colaboradores podem conviver informalmente					

Questão 2

Liderança

Utilizando uma escala em que 1 corresponde a <u>discordo totalmente</u> e 5 corresponde a <u>concordo totalmente</u> , o que pensa das seguintes questões.	Seleccione com um X um item				
	1	2	3	4	5
Os directores dão a conhecer a missão da organização					
Os directores incentivam os colaboradores a sugerirem novas ideias					
Os directores incentivam a partilha <u>formal</u> de informação					
Os directores incentivam a partilha <u>informal</u> de informação					

Os directores incentivam a partilha da informação e conhecimento obtidos pelos enfermeiros, que ajudam na tomada de decisões					
Os colaboradores e equipas são premiados pelas novas ideias que originam inovação e conhecimento					
A <u>definição</u> da estratégia da organização é da responsabilidade de diferentes colaboradores, em diferentes níveis hierárquicos, não sendo apenas responsabilidade dos directores.					
A <u>implementação</u> da estratégia da organização é da responsabilidade de diferentes colaboradores, em diferentes níveis hierárquicos, não sendo apenas responsabilidade dos directores					
Os directores consideram a organização competitiva, no futuro se tiver capacidade de criar novo conhecimento e inovação.					
Questão 3 Gestão de Pessoas					
Utilizando uma escala em que 1 corresponde a <u>discordo totalmente</u> e 5 corresponde a <u>concordo totalmente</u> , o que pensa das seguintes questões.	Seleccione com um X um item				
	1	2	3	4	5
A Organização considera importante a contribuição de todos para a criação de uma visão comum da organização					
A Organização tem procedimentos que permitem aos seus colaboradores a aprendizagem e obterem resultados concretos.					
A Organização incentiva a aprendizagem extra profissional					
A Organização acredita na aprendizagem, ao longo da vida e promove a sua implementação junto dos colaboradores					
Os colaboradores acreditam que se cometerem erros justificados no desempenho da sua função, não serão severamente penalizados pela Organização					
A Organização promove regularmente reuniões onde dá a conhecer “as melhores lições aprendidas”, tendo como objectivo promover alterações na organização					
A Organização tem os recursos humanos necessários para garantir a contínua criação de conhecimento.					
A Organização tem facilidade em angariar colaboradores com a formação, experiência e perfil, necessários, para a criação de conhecimento					
Questão 4 Estrutura e Processos Organizacionais					
	Seleccione com um X um item				

Utilizando uma escala em que 1 corresponde a <u>discordo totalmente</u> e 5 corresponde a <u>concordo totalmente</u> , o que pensa das seguintes questões.	1	2	3	4	5
A Organização tem estruturas e processos formais que promovem a partilha de conhecimentos entre os colaboradores e a organização.					
A Organização tem sistemas formais que permitem a aprendizagem contínua dos seus colaboradores através da experiência adquirida no desempenho da sua função.					
A Organização tem sistemas formais que permitem a aprendizagem e criação de conhecimento através de recursos a fontes externas à Organização					
A Organização tem sistemas formais que permitem a criação, aquisição e difusão do conhecimento					
A Organização tem sistemas formais que incentivam os colaboradores a procurarem soluções criativas para os problemas complexos					
Existem, formalizados na organização, práticas ou ferramentas de investigação que permitem o desenvolvimento de novas propostas					
Questão 5 Performance					
Utilizando uma escala em que 1 corresponde a <u>discordo totalmente</u> e 5 corresponde a <u>concordo totalmente</u> , o que pensa das seguintes questões.	Selecione com um X um item				
	1	2	3	4	5
O tempo necessário para a empresa introduzir um novo produto ou serviço no mercado, é inferior ao de um ano atrás					
O tempo de resposta da empresa às reclamações de clientes é inferior ao de um ano atrás					
O grau de satisfação dos clientes em relação aos produtos ou serviços da organização é superior ao de um ano atrás					
O grau de satisfação dos fornecedores na sua relação com a organização é superior ao de um ano atrás					
O numero de sugestões propostas pelos colaboradores é superior quando comparado com o ano anterior					
A formação média dos colaboradores da organização é superior quando comparada com o ano anterior					
O numero de horas de formação por colaborador é superior quando comparada com o ano anterior					

O valor do investimento feito pela organização em tecnologia e processamento de informação é superior ao do ano anterior					
--	--	--	--	--	--

Internet e Aprendizagem organiz

Questão 6					
Sucesso da Organização					
Utilizando uma escala em que 1 corresponde a <u>com pouca confiança</u> e 5 corresponde a <u>com elevada confiança</u> , como encara o sucesso futuro da organização	Selecione com X um item				
	1	2	3	4	5