

Área Temática:

Estudos Organizacionais - Aprendizagem Organizacional

Título do trabalho:

Aprendizagem Organizacional em uma Pequena Empresa de Serviços Automotivos

AUTORAS

TATIANA CRISTINA SIQUEIRA DOS SANTOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DA SANTA MARIA

taticss@yahoo.com.br

MÔNICA RENNEBERG DA SILVA

Universidade Federal de Santa Catarina

mo.renneberg@gmail.com

JANE LUCIA SILVA SANTOS

Universidade Federal de Santa Catarina

janejlss@gmail.com

ANDREA VALÉRIA STEIL

Universidade Federal de Santa Catarina

andrea@stela.org.br

Resumo:

A crescente literatura acadêmica sobre aprendizagem organizacional demonstra o interesse de pesquisadores e profissionais pelo tema, o que reflete a importância de se compreender como as organizações aprendem. Nesse âmbito, pesquisadores têm chamado atenção para o fato de que os estudos empíricos desenvolvidos neste campo de pesquisa geralmente são realizados em médias ou grandes empresas, e poucos têm dado atenção à especificidade dos processos de aprendizagem no contexto das pequenas empresas. O objetivo deste trabalho é identificar e descrever como ocorre a aprendizagem organizacional em uma pequena empresa de serviços. Para isso, foi realizado um estudo de caso, com delineamento qualitativo, em uma pequena empresa de serviços automotivos localizada no sul do Brasil. A coleta de dados foi feita por meio de documentos e de entrevistas semiestruturadas. A análise dos dados foi guiada pelo *framework* dos 4I – Intuição, Interpretação, Integração e Institucionalização (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999), por meio do qual foi identificada na empresa estudada a existência de processos de aprendizagem nos níveis individual, grupal e organizacional. Os resultados obtidos neste estudo apontam que esse *framework* contribui para a identificação e a compreensão dos processos e fluxos dinâmicos da aprendizagem de pequenas empresas.

Palavras-chave:

Aprendizagem Organizacional, Pequenas Empresas, Processos de Aprendizagem.

Abstract:

The increasing academic literature on organizational learning reflects the interest of researchers and practitioners on this subject and highlights the importance of understanding how organizations learn. Recently, researchers have called attention to the fact that empirical studies developed in this field are generally performed in medium to large companies, and few have paid attention to the specificity of the processes of learning in small businesses. The

objective of this study is to identify and describe how organizational learning occurs in a small service company. Thus, a case study with a qualitative research design was conducted in a small automotive service company located in southern Brazil. Data collection was done by means of documents and structured interviews and data analysis was guided by the framework of 4I - Intuition, Interpretation, Integration and Institutionalization (Crossan, Lane, WHITE, 1999), through which was identified the existence of learning processes at individual, group and organizational level. The results of this study suggest that this framework contributes to the identification and understanding of dynamic processes and flows of learning in small enterprises.

Keywords:

Organizational Learning, Small Enterprises, Learning Processes.

1. Introdução

Em um ambiente de negócios caracterizado por mudanças rápidas e complexas as organizações são desafiadas a adquirir novas capacidades e explorar novos processos de negócios para se manterem lucrativas a longo prazo (AR; BAKI, 2011). Provavelmente, as empresas que terão vantagem sobre seus competidores serão aquelas que conseguirem capturar eficientemente o conhecimento e aplicá-lo em suas operações, bens e serviços (WONG; ASPINWALL, 2005), por meio de capacidades diferenciadoras que permitam a constante renovação dos seus negócios (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002).

Alguns estudos empíricos têm apontado que a aprendizagem organizacional é uma capacidade que influencia positivamente na exploração de novas estratégias de negócios (CROSSAN; BERDROW, 2003), na inovação organizacional (ARAGON-CORREA; GARCIA-MORALES; CORDON-POZO, 2007) e no desempenho financeiro das organizações (LOPEZ; PERON; ORDAS, 2005), especificamente de pequenas e médias empresas (MICHNA, 2009). Estudos, também indicam que as percepções dos gestores a respeito do ambiente interno e externo da organização podem ser consideradas como relevantes fatores para o desenvolvimento da capacidade de aprender a partir da exploração de novas oportunidades (AR; BAKI, 2011; CROSSAN; BERDROW, 2003). Para Ar e Baki (2011), as pequenas e médias empresas apresentam uma aparente vantagem em relação às grandes empresas, devido à maior proximidade dos gestores à realidade da organização e a flexibilidade de reestruturação e modelagem dos seus processos de negócios (AR; BAKI, 2011).

Entretanto, conforme destacado por Michna (2009) e Higgins e Aspinall (2011), poucas pesquisas acadêmicas têm se dedicado a estudar a aprendizagem organizacional levando em consideração as especificidades de pequenas e médias empresas. Uma vez que a aprendizagem organizacional é considerada um fator crucial para a sobrevivência dessas empresas, o desafio para a gestão de pequenas e médias organizações pode estar associado à busca do equilíbrio entre explorar novos conhecimentos e aplicar os conhecimentos já existentes na empresa – fluxos de aprendizagem organizacional, denominados por Crossan, Lane e White (1999) de *feed-forward* e *feedback*, respectivamente.

É possível encontrar publicações que revelam um baixo nível de formalização dos processos de aprendizagem organizacional em pequenas e médias empresas em contraste com o que acontece em grandes empresas (MICHNA, 2009), todavia existe uma lacuna de pesquisas empíricas que identifiquem e definam os processos de aprendizagem que ocorrem no âmbito de pequenas empresas (HIGGINS; ASPINALL, 2011). De acordo com Higgins e Aspinall (2011), uma pequena empresa fornece um contexto único e interessante para pesquisas em aprendizagem organizacional, uma vez que estudos com essa ênfase podem gerar implicações teóricas para essa área de pesquisa, concentrando-se mais atenção no papel dos processos emergentes de aprendizagem nas empresas. Uma vez que não tem sido dada suficiente atenção à especificidade dos processos de aprendizagem nesse contexto, a questão de “se e como” a aprendizagem organizacional ocorre em uma pequena empresa surge como um relevante tópico de pesquisa.

Embora a quantidade de pesquisas sobre a Aprendizagem Organizacional seja significativa, não existe uma teoria desta área de pesquisa que também seja específica para a gestão de pequenas empresas (HIGGINS; ASPINALL, 2011). Considerando essa realidade, este trabalho toma como referência o *framework* dos 4I (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999) para alcançar o objetivo de identificar e descrever como ocorre a aprendizagem organizacional em uma pequena empresa de serviços automotivos.

Este artigo está estruturado em cinco partes. A parte 1 é esta introdução. Na parte 2 são apresentados os principais conceitos que fazem parte do referencial teórico do trabalho.

Na parte 3 são descritos os procedimentos metodológicos. Na parte 4, os principais resultados são apresentados e discutidos. E, na seção 5 são mencionadas algumas considerações finais, seguidas da lista de referências utilizadas.

2. Referencial Teórico

Torna-se necessário delimitar o referencial teórico que fundamentou o presente artigo, visando estabelecer os pilares conceituais no que diz respeito às discussões em torno de Pequenas Organizações de Serviço e Aprendizagem Organizacional e seus fluxos.

2.1. A Realidade das Pequenas Organizações de Serviços

Pequenas e médias organizações formam a maior parte da economia industrial, e as contribuições para as taxas de emprego e para o produto interno bruto (PIB) são tão significativas que economistas acreditam que a riqueza e o crescimento dos países dependem fortemente do desempenho de suas PMEs (EBRAHIM; AHMED; TAHA, 2010). Os referidos autores acrescentam que as pequenas e médias organizações são apropriadas à nova realidade econômica, à medida que se comportam como nós de rede, com uma estrutura enxuta, adaptáveis à evolução do mercado, e com o envolvimento de recursos humanos versáteis, e, deste modo, apresentam vantagens devido à sua flexibilidade, tempo de resposta e capacidade de inovar.

Para o presente artigo, considera-se que as pequenas e médias empresas não podem ser encaradas como versões reduzidas de grandes corporações. De acordo com Perrini et al., (2007 apud EBRAHIM; AHMED; TAHA, 2010), as pequenas e médias empresas geralmente são independentes, multi-tarefas, com o orçamento limitado e baseadas em relações mais pessoais e informais. Também são comumente gerenciadas pelos proprietários, altamente personalizadas, com atuação local e dependentes de recursos internos para crescimento financeiro. Para serem bem-sucedidas diante da economia global, as pequenas e médias organizações enfrentam o desafio do melhoramento contínuo de seus produtos e processos, da exploração do capital intelectual em uma rede dinâmica de relações intensivas em conhecimento, dentro e fora de suas fronteiras (CORSO *et al.*, 2003 apud EBRAHIM; AHMED; TAHA, 2010).

Com isto, considera-se que o desempenho das pequenas organizações está diretamente relacionado à habilidade dos empresários e gestores de integrar seus conhecimentos de mercado - motivando seus colaboradores a fazerem o mesmo -, além do aprimoramento de tecnologias, de rotinas e normas, e do próprio espaço físico da organização (THORPE; HOLT; MACPHERSON; PITTAWAY, 2005). A evidência empírica demonstrada em Wang e Costello (2009) aponta que a inovação nos negócios é dependente de recursos humanos e financeiros e seu nível é influenciado internamente pelas experiências dos sócios-proprietários e, externamente, pelo dinamismo do mercado (WANG; COSTELLO, 2009).

No entanto, as pequenas e médias empresas possuem capital e recursos financeiros limitados e insuficientes, simples infraestrutura organizacional e menos ligações com as comunidades científicas, o que implica em redução da capacidade de aquisição e uso de novos conhecimentos. Estes geralmente residem mais na amplitude e profundidade das experiências anteriores (*know how*) de seus proprietários do que em equipes de P&D (WANG et al., 2010).

Inkpen e Crosson (1995), citados por Ebrahim, Ahmed, e Taha (2010), acrescentam que organizações que aprendem de forma mais eficaz vão ter melhor desempenho em longo prazo. Quando se discute a relação entre aprendizagem e inovação, coloca-se que organizações que possuem tais estratégias de aprendizagem irão obter vantagem competitiva (SOOSAY, 2005 apud EBRAHIM; AHMED; TAHA, 2010).

2.4. Aprendizagem Organizacional e os fluxos de *feedback* e *feed-forward*

A Aprendizagem Organizacional se refere ao estudo dos processos de aprendizagem nas e das organizações, principalmente do ponto de vista acadêmico. É o processo de mudança cognitiva - do pensamento individual e compartilhado - e de mudança comportamental (DUSYA; CROSSAN, 2005).

Para este estudo considera-se a Aprendizagem Organizacional como um processo dinâmico que acontece em três níveis: individual, de grupo e organizacional, por meio de processos de intuição, interpretação, integração e institucionalização, que por sua vez, influenciam e são influenciados pelos fluxos de *feed-forward* e *feedback* – conforme Figura 1 (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

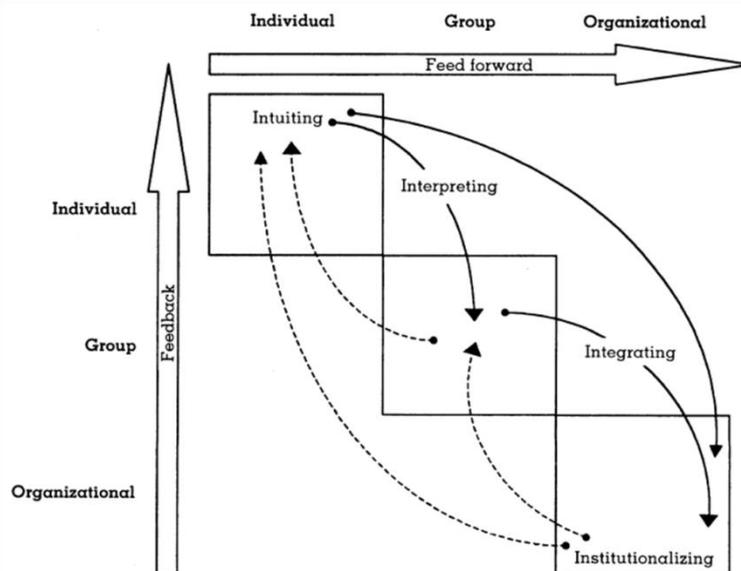


Figura 1 – *Framework* da Aprendizagem Organizacional. Fonte: CROSSAN; LANE; WHITE (1999).

Representados na Figura 1, os processos de intuição, interpretação, integração e institucionalização, os 4I's, são conceituados da seguinte forma: **(a) intuição**: um julgamento a respeito de uma ação que vem à mente como possível solução, sem razões ou justificativas claramente articuladas. É quando se sabe algo, sem saber o porquê (HODGKINSON et al, 2009); **(b) interpretação**: processo de explicação, por meio de palavras e/ou ações, de um *insight* ou ideia para si mesmo ou para outras pessoas. Inicia com o os elementos conscientes dos processos de aprendizagem individual; **(c) integração**: processo de desenvolvimento de uma compreensão compartilhada entre os membros de um grupo e de ação coordenada por meio de ajustamentos mútuos; e **(d) institucionalização**: processo por meio do qual se garante que os comportamentos aprendidos e que funcionaram no passado sejam transformados em rotinas da organização (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

Neste contexto, os processos de Aprendizagem Organizacional são processos de institucionalização do conhecimento. Para o presente artigo, considera-se a relevância do nível organizacional de aprendizagem, ou seja, a aprendizagem com o propósito de alcançar os objetivos organizacionais, sendo compartilhada, distribuída entre os membros da organização no intuito de promover mudanças em seus sistemas, estrutura, procedimentos e cultura. Dessa forma, quando a aprendizagem dos indivíduos e grupos se torna institucionalizada na organização, a aprendizagem ocorre neste nível e o conhecimento se insere em repositórios não humanos, como rotinas, sistemas, estruturas, cultura e estratégias (DUSYA; CROSSAN, 2005).

De forma complementar a isto, destaca-se que no *framework* dos 4I da Aprendizagem Organizacional o processo de aprendizagem é influenciado por fluxos de conhecimento. Os fluxos de conhecimento no sentido empresa-funcionário (*Feedback*)

melhoram as competências da organização no momento em que alimentam a aprendizagem individual para aprimorar o conhecimento já existente, isto é, institucionalizado. Por outro lado, os fluxos no sentido funcionário-empresa (*Feed-forward*) alavancam o desenvolvimento de novas competências e novos processos (MARCH, 1991). Nesse sentido, esses fluxos se retro-alimentam de forma a equilibrar a busca por novos conhecimentos (*exploration*), bem como a exploração (*exploitation*), utilização daquele conhecimento que já se tem. Os conceitos são complementares, de modo que o primeiro refere-se às atividades de pesquisa, experimentação, descobrimento e inovação, enquanto que o segundo consiste no refinamento, escolha, produção, eficiência, seleção, implementação e uso de conhecimentos antigos associados a mecanismos e estruturas (MARCH, 1991).

3. Procedimentos metodológicos

O estudo aqui apresentado possui delineamento qualitativo, por possibilitar uma maior compreensão de um processo e do seu significado no contexto do problema (SILVA, 2001; MALHOTRA, 2001). A estratégia metodológica adotada foi a realização de um estudo bibliográfico da literatura sobre o tema, e de um estudo de caso ilustrativo. Como sugerido por YIN (2001), a estratégia de estudo de caso é apropriada quando se busca responder perguntas usando “como” e quando não se tem nenhum tipo de controle dos eventos comportamentais (ou seja, eles são estudados dentro do seu contexto específico) e as pessoas envolvidas estão acessíveis e são capazes de lembrar com certa precisão desses eventos. Esse delineamento de pesquisa foi aplicado em torno da pergunta: como ocorre Aprendizagem Organizacional em uma pequena empresa de serviços automotivos?

Para os procedimentos de coleta de dados foram considerados os aspectos recomendados por Miles e Huberman (1994): i) o cenário (onde a pesquisa vai acontecer); ii) os atores (quem serão os participantes da pesquisa), iii) os eventos (sobre o que e como); iv) e os processos (a natureza dos eventos vividos pelos atores dentro do cenário), os quais foram “propositalmente selecionados” para o estudo uma vez que são aptos para ajudar a entender o problema e alcançar o objetivo da pesquisa, conforme orientação de Creswell (2007, p.190).

i) Identificação do cenário: a pesquisa foi realizada em uma pequena empresa de serviços automotivos localizada em Santa Catarina (Brasil), uma vez que a organização estava aberta para disponibilizar informações detalhadas e os seus empregados dispostos a participarem da pesquisa.

ii) Identificação dos atores: participaram da pesquisa dois membros da gerência - sendo um da Gerência Administrativa e outro da Gerência de Produção -, que também são proprietários da empresa, e oito funcionários: dois do Setor Peças, três da Produção/Técnicos e três do Atendimento/Linha de Frente. Os entrevistados pertencentes à gerência (representados pelo código G) estão na empresa há mais de dez anos, mas somente nos últimos três anos ocupam o cargo de gerência. Dos funcionários participantes da pesquisa (representados pelo código F), metade representam os que foram contratados há mais de três anos (F01; F06; F07; F08) e a outra metade foi contratada nos últimos três anos (F02; F03; F04; F05).

iii) Identificação do evento: o evento investigado foi o processo de Aprendizagem Organizacional.

iv) Definição dos processos estudados: para investigar como ocorre a Aprendizagem Organizacional (na percepção dos atores da pesquisa) foram considerados os componentes do *framework* dos 4Is de Crossan, Lane e White (1999). Os processos de aprendizagem: intuição, interpretação, integração, institucionalização e os fluxos de aprendizagem: *feedback* e *feed-forward*.

Para facilitar a pesquisa de campo foram utilizados dois tipos de meios para obtenção dos dados:

1) Coleta e análise dos documentos – públicos (p.ex. site da empresa estudada) e privados (relatórios da empresa, ficha de descrição das atividades e funções desempenhadas pelos funcionários, ficha de avaliação de desempenho dos funcionários contendo descrição do modelo e dos resultados, mapa do processo de atendimento ao cliente). A análise desses documentos foi feita com o objetivo de identificar os conhecimentos já institucionalizados na organização, delimitar o contexto histórico da mesma e também de compreender os aspectos da linguagem utilizada na pequena empresa que poderiam interferir na forma como as entrevistas seriam realizadas.

2) Coleta e análise das entrevistas semi estruturadas com perguntas associadas a cada processo de Aprendizagem Organizacional (essas perguntas foram elaboradas com base na revisão de literatura e nos procedimentos adotados por Santos (2009)). Para orientar as entrevistas foram desenvolvidos dois roteiros com questões diferentes: um para os funcionários (Q-funcionário) e outro para os gestores (Q-gestor), conforme protocolo de pesquisa apresentado na Figura 2.

INICIO DA ENTREVISTA	
<i>Visão geral do estudo</i> Breve descrição dos objetivos da pesquisa	
<i>Confidencialidade dos dados</i> Notificação de que seu nome não será revelado, e a partir disto, questioná-lo se realmente se sentia à vontade e interessado em participar da pesquisa	
QUESTÕES PARA INVESTIGAR A OCORRÊNCIA DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM: INTUIÇÃO, INTERPRETAÇÃO, INTEGRAÇÃO E INSTITUCIONALIZAÇÃO	
Questões	Objetivo da Questão
Q1- gestor Q1- funcionário	Identificar a existência de <i>insights</i> (ideias) baseados em experiências e conhecimentos especializados durante a execução do processo de serviço.
Q2- gestor Q2- funcionário	Identificar se existe a explicitação de ideias para si mesmo e para as outras pessoas, uso de linguagem e existência de conversação / diálogo.
Q3- gestor Q3- funcionário	Identificar a existência de compartilhamento das ideias e interpretações por meio de diálogos compreensão de significado e ajustamento mútuo.
Q4- gestor Q5- funcionário	Identificar a existência de institucionalização das ideias em normas, procedimentos ou outros mecanismos organizacionais.
QUESTÕES PARA INVESTIGAR A OCORRÊNCIA DOS FLUXOS DE APRENDIZAGEM: FEEDBACK E FEED-FORWARD	
Questões	Objetivo da Questão
Q5- gestor Q5- funcionário Q6- gestor Q6- funcionário Q7- gestor Q7- funcionário	Compreensão dos fluxos de conhecimento durante o processo de serviço. Identificação de como a aprendizagem individual e do grupo influenciam a aprendizagem da organização. E identificação do fluxo contrário, como a aprendizagem já institucionalizada influencia a aprendizagem do indivíduo e do grupo. Analisando se existem mecanismos de suporte para esses fluxos (item 4.2.5).

Figura 2 – Protocolo de pesquisa: entrevistas semi-estruturadas. Fonte: Própria

Como é possível observar na Figura 2, as questões para nortear as entrevistas foram inicialmente associadas aos critérios de análise (aos processos e fluxos de Aprendizagem Organizacional), sendo que durante as entrevistas outras questões surgiram tanto por parte do entrevistador como por parte do entrevistado. As entrevistas foram realizadas em uma sala preparada com gravação de áudio, no próprio local de trabalho dos funcionários participantes da pesquisa. Não foi estabelecido um tempo mínimo ou máximo para as entrevistas, assim o participante poderia ficar à vontade para responder às questões e formular perguntas, se fosse o caso. As dez entrevistas foram realizadas entre 29 de janeiro e 09 de fevereiro de 2012.

Para análise das entrevistas, as gravações do áudio foram transcritas em formato de documento de texto e em seguida trechos de transcrições foram organizados em uma matriz de dados que permitiu associá-los com as categorias de análise pré-estabelecidas (processos de aprendizagem: intuição, interpretação, integração, institucionalização; e fluxos de aprendizagem: *feedback e feed-forward*). Os resultados dessas análises estão descritos sinteticamente na próxima seção deste artigo.

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

O presente estudo é motivado pela problematização em torno de como ocorre a aprendizagem organizacional no contexto de uma pequena organização de serviços automotivos. Apresentam-se a seguir as características da empresa estudada e a interpretação qualitativa dos dados coletados nas entrevistas realizadas, a partir da leitura de quadros-resumo que sintetizam as evidências encontradas.

4.1 Características do objeto do Estudo de Caso Ilustrativo

A empresa privada que serviu como objeto para o presente estudo atende desde 1989 na cidade de São José, em Santa Catarina, e seu fundador atua na gestão da empresa até o presente momento. A missão da empresa é valorizar os clientes ao oferecer produtos e serviços que preservem a segurança dos veículos e o bem estar dos usuários. Quando inaugurada, a empresa era especializada em oferecer serviços de alinhamento e balanceamento de rodas e mecânica de suspensão e freio. Nesses 23 anos de atuação agregou novas atividades e, atualmente em nova sede, a empresa se apresenta como uma oficina mecânica de alto padrão, e oferece aos seus clientes desde pneus, lavagem com polimento, até a manutenção e instalação de direção hidráulica. A equipe é composta por 17 profissionais especializados.

Desde 2007, a gestão da empresa vem sendo modificada de modo que não dependesse exclusivamente das tomadas de decisões de seu fundador. Nesse sentido, a compreensão do negócio e o planejamento passaram, a partir de 2009, a serem feitas em conjunto com uma equipe de gerência. A gestão passou a ter foco nos processos da organização, principalmente naqueles que trazem agregação de valor para o cliente.

A partir disto, aponta-se a análise de como ocorre o processo de melhoria nessa organização, já madura em seu ramo de atuação, e sua relação com os conceitos de Aprendizagem Organizacional, como fontes de conhecimentos e experiências para ilustrar este estudo. A análise e interpretação dos dados são apresentadas a seguir.

4.2. Análise e interpretação dos dados

O conteúdo das entrevistas com os funcionários e com a gerência foi analisado separadamente e interpretado de acordo com os critérios de análise apresentados na seção de procedimentos metodológicos. Os quadros a seguir evidenciam os principais pontos analisados, apresentando os dados das entrevistas com os funcionários de acordo com o tempo de contratação, assim como recortes das entrevistas com os gestores-proprietários, a fim de complementar a análise. Os principais aspectos analisados encontram-se divididos de acordo com o critério de análise (processos e fluxos de aprendizagem).

4.2.1 Processo de aprendizagem: intuição

Nesta seção são sintetizados os principais resultados quanto ao processo que caracteriza a existência da aprendizagem no nível de análise individual: intuição. A Figura 3, a seguir, resume esses principais resultados.

Critério de Análise:	Principais evidências:
Identificar a existência de <i>insights</i> (ideias) baseados em experiências e conhecimentos especializados durante a execução do processo de serviço (negócio).	<ul style="list-style-type: none"> ● Dos funcionários contratados há mais de 3 anos: F06 aponta a “parceria” existente entre os funcionários como um aspecto positivo, que contribui para a geração de ideias e aprendizagem. F07 e F08 afirmam ter várias ideias durante a execução de suas atividades específicas. ● Dos funcionários contratados há menos de 3 anos: A experiência anterior de F03 e F04 faz com que eles tragam novas ideias para a organização, não apenas em sua área de atuação. F02 justifica sua falta de ideias ao pouco tempo que está na organização e destaca, em comparação ao antigo emprego, juntamente com F03, F04 e F05, a organização da empresa e a clara definição das atividades. F05 tem percepção que algumas atividades e procedimentos que poderiam melhorar. ● Da gerência: “Procuo falar que existe um procedimento pronto... mas passo o sentido do que deve ser realizado para que a pessoa execute do seu jeito... e quando preciso que alguma coisa seja melhorada sugiro que a pessoa pense a respeito e vejo o interesse dela em contribuir para a melhoria... mas geral as tarefas que gerencio são rotinas administrativas com soluções padronizadas... Não recebo muitas sugestões... as ideias surgem mais a partir de conversas com a equipe e não vindas diretamente da equipe como sugestões”. (G02)

Figura 3: Resumo das principais evidências - Intuição

Dentre os quatro funcionários com mais de três anos de contratação, nota-se, a partir da entrevista com o F01, que a mudança no processo, ocorrida há dois anos, ajudou a ter uma visão diferenciada, que possibilita melhorias. Ainda dentre os funcionários com mais de três anos, aponta-se a “parceria” existente entre os funcionários como um aspecto positivo, que contribui para a geração de ideias e para a aprendizagem do indivíduo. Percebe-se também que a experiência dentro da organização estudada e o conhecimento especializado existente são fatores que afetam positivamente a geração de ideias.

No grupo dos quatro funcionários contratados nos últimos três anos, ainda existe certa dificuldade para que existam *insights*, o que pode estar relacionado ao pouco tempo de experiência em outros empregos, pois um dos funcionários com maior tempo de atuação (o F04, com onze anos de atuação fora da empresa analisada, ou o F03, por exemplo), não houve tanta dificuldade para isso. Comparando com os empregos anteriores, os entrevistados que entraram a menos de três anos destacam que a existência de maior organização nos processos facilita o trabalho.

A gerência (G01 e G02) estimula a participação da equipe em sugerir melhorias e isso se confirma nos depoimentos dos funcionários. Observa-se que não existe um mecanismo formal para a geração de ideias, esse processo acontece durante a execução das atividades diárias da organização. E, mesmo que em alguns casos já exista um procedimento pronto, os gestores disseminam a noção de que tudo pode ser melhorado e que todos na organização devem fazer parte desse processo.

4.2.2 Processo de aprendizagem: interpretação

Nesta seção são sintetizados os principais resultados quanto ao processo que caracteriza a existência da aprendizagem no nível de análise individual e grupal: interpretação. A Figura 4, a seguir, resume esses principais resultados.

Critério de Análise:	Principais evidências:
Identificar se existe a explicitação de ideias para si mesmo e para as outras pessoas, uso de	<ul style="list-style-type: none"> ● Dos funcionários contratados há mais de 3 anos: F01 e F08 apontam que identificam se determinada ideia é boa ou não por meio do diálogo com os colegas. F06 dirige-se diretamente para a gerência.

<p>linguagem e existência de conversação / diálogo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Dos funcionários contratados há menos de 3 anos: F02 fala com seu colega mais próximo, que tem mais tempo de contratação e maior experiência. F03, F04 e F05 passam as ideias diretamente para a gerência. ● Da gerência: G01 e G02 identificam que o conhecimento de alguns funcionários se limita especificamente às tarefas realizadas por ele e muitas vezes as ideias sugeridas são compreendidas como não aplicáveis e necessitam de mais tempo de conversa para amadurecê-la e de alguma forma aproveitá-las em benefício da organização.
---	---

Figura 4: Resumo das principais evidências - Interpretação

Em relação aos funcionários com mais de três anos de contratação, não há concordância entre as respostas. Enquanto os entrevistados F01 e F08 apontam que identificam se determinada ideia é boa ou não por meio do diálogo com os colegas, o F06 dirige-se diretamente à gerência. Já o F07 identifica se determinada ideia ou modificação funciona por meio do retorno dos clientes.

Dentre os funcionários com menos de três anos de contratação, a explicitação de ideias é reduzida, pela pouca experiência e tempo de serviço na empresa, de acordo com o F02. O entrevistado indica ainda, que quando há algo que considera que poderia ser melhorado, fala com seu colega mais próximo, que tem mais tempo de contratação e maior experiência. Os entrevistados F03, F04 e F05 passam as ideias diretamente para a gerência, demonstrando novamente a abertura dos mesmos para receber ideias. Nenhum dos funcionários deste grupo demonstrou a existência de um impedimento em relação ao diálogo com seus colegas.

Segundo a gerência (G01 e G02), como o conhecimento dos funcionários se limita especificamente às tarefas realizadas, muitas vezes as ideias sugeridas não são aplicáveis imediatamente e necessitam de mais tempo de conversa para que de alguma forma sejam aproveitadas em benefício da organização.

4.2.3 Processo de aprendizagem: integração

Nesta seção são sintetizados os principais resultados quanto ao processo que caracteriza a existência da aprendizagem no nível de análise grupal: integração. A Figura 5 resume os principais resultados.

Critério de Análise:	Principais evidências:
<p>Identificar a existência de compartilhamento das ideias e interpretações por meio de diálogos; compreensão de significado e ajustamento mútuo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Dos funcionários contratados há mais de 3 anos: F01 pareceu não considerar que a gerência estimula essa troca, mas revela que existe compartilhamento com a frase “às vezes ele [o gestor] te convence que você está errado”. F06 demonstra a postura positiva da gerência ao considerar a ideia de melhoria dada pelo funcionário, isso contribui para que se motivem a dar mais sugestões. Para F07 as discussões de ideias são realizadas com os gerentes, que se mostram flexíveis para recebê-las. Finaliza esse comentário dizendo: “[...] qual o padrão que não vai querer uma ideia boa?” F08 considera que os gestores aceitam bem as ideias, pois sempre são para melhorias. Isto pode ser confirmado nessa fala: “[...] eles sempre precisam de mais ideias. O empregado, quanto mais ideias der, melhor a empresa vai ficar”. ● Dos funcionários contratados há menos de 3 anos: F02, F03, F04 e F05 demonstram em suas falas terem abertura para compartilhar ideias e opiniões. ● Da gerência: Para G01 e G02, em geral, as ideias são recebidas e trabalhadas em conjunto por meio de conversação direta com os próprios geradores da ideia, pois se tratam de ideias simples para a melhoria da rotina. Quanto a ideia passa a envolver mudanças

	em outros setores a avaliação da aplicabilidade é realizada em nível gerencial e em outro momento.
--	--

Figura 5: Resumo das principais evidências - Integração

Em relação aos funcionários com mais de três anos, pode-se resumir que o compartilhamento de ideias existe, porém, F01 pareceu não considerar que a gerência estimula essa troca. No entanto, o ajustamento mútuo pode ser identificado quando ele fala que “às vezes ele [o gestor] te convence que você está errado”. Para F06, a postura da gerência, de ao menos considerar a ideia de melhoria dada pelo funcionário, contribui para que estes se motivem a dar mais sugestões. As discussões de ideias de melhorias são realizadas com os gerentes, que se mostram flexíveis para recebê-las. O F07 questiona, de forma pertinente: “[...] qual o patrão que não vai querer uma ideia boa?”. Corroborando com isto, o F08 considera que os gestores aceitam bem as ideias, pois sempre são para melhorias. Isto pode ser visualizado no depoimento: “[...] eles sempre precisam de mais ideias. O empregado, quanto mais ideias der, melhor a empresa vai ficar”.

No grupo dos funcionários contratados nos últimos três anos, identifica-se a existência de compartilhamento de ideias e abertura para troca de informações, especialmente com os gerentes, que neste caso dão o tom de como é o relacionamento geral dentro da organização. A abertura ao diálogo estimula a aprendizagem do indivíduo e consequentemente da organização, o que pode ser notado no fato de que o F03 passa as ideias diretamente para a gerência. A gerência estimula, pelo tratamento aberto que tem com seus funcionários, que eles se sintam motivados em dar ideias para melhorias.

Segundo os gerentes (G01 e G02), em geral, as ideias são recebidas e trabalhadas em conjunto por meio de conversação direta com o(s) próprio(s) gerador(es) da ideia, pois tratam-se de ideias simples para a melhoria da rotina. Quando a ideia passa a envolver mudanças em outros setores, nos quais os membros não participaram do processo de elaboração, a avaliação da aplicabilidade dessas ideias é realizada em nível gerencial.

Em geral os funcionários identificam a existência de compartilhamento de ideias e abertura para troca de informações, especialmente com os gerentes, que neste caso dão o tom de como é o relacionamento geral dentro da organização. A gerência compreende a importância e estimula as exposições de ideias estabelecendo um tratamento adequado e canal de comunicação aberto com seus funcionários.

4.2.4 Processo de aprendizagem: institucionalização

Nesta seção são sintetizados os principais resultados quanto ao processo que caracteriza a existência da aprendizagem no nível de análise organizacional: institucionalização. A Figura 6, a seguir, resume essas informações.

Critério de Análise:	Principais evidências:
Identificar a existência de institucionalização das ideias em normas, procedimentos ou outros mecanismos organizacionais.	<ul style="list-style-type: none"> ● Dos funcionários contratados há mais de 3 anos: F01 expõem que “[...] tem muitas ideias dentro da [nome da empresa] que foram implantadas a partir de ideias minhas, a partir de ideias de outros funcionários.” [...] “As vezes a ideia é tua, é modificada, muda o processo, as vezes o original não é aquilo, mas a ideia foi aquilo, no início, no primeiro passo, sempre tem que ter o primeiro passo.” F06 citou o exemplo de uma melhoria na infra-estrutura que sugeriu, e que foi implantada, fazendo com que ele se sentisse a vontade para dar mais ideias. F08 explicita que: “[...] eles pegam um pouco de informação minha, do vendedor, do gerente, pra montar. Tem também aquele cartão fidelidade, também é uma das ideias, [...] todo mundo colaborou”. ● Dos funcionários contratados há menos de 3 anos:

	<p>F03 declara que somente contribuiu na execução de algumas ideias, não exatamente na geração das mesmas.</p> <p>Segundo F05 as sugestões que oferecem são menores e para que ele mesmo execute em suas atividades.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Da gerência: <p>G01 e G02 em suas falas reconhecem que a disseminação de um novo procedimento é, de certa forma, natural e predominantemente verbal quando tratam-se de atividades simples. E, para as atividades menos rotineiras existem formas de descrever os procedimentos para que sejam disseminados.</p> <p>G01 reconhece que algumas práticas (conhecimentos específicos) são realizadas somente por determinado profissional e não são disseminadas.</p>
--	--

Figura 6: Resumo das principais evidências - Institucionalização

No grupo dos funcionários com mais de três anos de contratação, verifica-se a existência de institucionalização de sugestões de melhorias, especialmente quando o F01 fala que “[...] tem muitas ideias dentro da [nome da empresa] que foram implantadas a partir de ideias minhas, a partir de ideias de outros funcionários.” É possível identificar também o estímulo dos gestores em possibilitar o *feedback* e o *feed-forward*. O F01 identifica que muitas vezes a ideia original é apenas usada como base, e modificada, para aí sim ser utilizada como parte do processo, ou seja, institucionalizada.

Assim como o F01, o entrevistado F06 entende que a melhorias são construídas em conjunto, mas que seus *insights* individuais contribuem para isso. Ainda neste sentido, o F07 considera difícil identificar quais ideias institucionalizadas foram dele, ou realizadas em conjunto com os gerentes, pelo tempo que já atua na organização (vinte anos). Fica claro também para o funcionário F08 que as ideias e melhorias surgem em conjunto entre os funcionários e os gestores. A frase do F08 explicita isso: “[...] eles pegam um pouco de informação minha, do vendedor, do gerente, pra montar. Tem também aquele cartão fidelidade, também é uma das idéias, [...] todo mundo colaborou”.

No grupo dos funcionários com menos de três anos, percebe-se que poucas ou quase nenhuma de suas sugestões foram institucionalizadas, apesar do estímulo apontado por todos. É interessante notar que, novamente o entrevistado F04, apesar do pouco tempo de contratação (um mês), sente-se visivelmente mais motivado a dar ideias que poderão ser institucionalizadas, o que pode estar relacionado às experiências anteriores que possui (onze anos de atuação).

Os gerentes (G01 e G02) reconhecem que a disseminação do novo procedimento é, de certa forma, natural e predominantemente verbal quando envolvem atividades básicas comuns. Diferentemente de quando se trata da disseminação de atividades menos rotineiras existe a necessidade de procedimentos por escrito.

Em relação à propagação de novos processos, G01 destaca a ocorrência de alguns profissionais realizarem de forma exclusiva determinadas tarefas, desconhecendo as novas práticas realizadas pela maioria.

4.2.5 Fluxos de aprendizagem: *Feedback* e *Feed-forward*

Nesta seção são sintetizados os principais resultados quanto aos fluxos de aprendizagem denominados de *feedback* e *feed-forward*. No fluxo *feedback* foi analisado como as aprendizagens que ocorrem nos níveis individual e do grupo afetam a aprendizagem que ocorre no nível organizacional. No *feed-forward* buscou-se analisar o fluxo contrário, ou seja, como a aprendizagem que já ocorreu anteriormente no nível organizacional (a aprendizagem institucionalizada) afeta os processos de aprendizagem nos níveis do indivíduo e do grupo. A Figura 7, a seguir, resume os principais resultados.

Critério de Análise:	Principais evidências:
-----------------------------	-------------------------------

<p>Compreensão dos fluxos de conhecimento durante o processo de serviço (negócio). Identificação de como a aprendizagem individual e do grupo afetam a aprendizagem da organização. E identificação do fluxo contrário, como a aprendizagem já institucionalizada afeta a aprendizagem do indivíduo e do grupo. Analisando se existem práticas rotineiras e/ou mecanismos de suporte para esses fluxos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Dos funcionários contratados há mais de 3 anos: F01 destacou que se a ficha de avaliação dos funcionários fosse preenchida corretamente funcionaria como um retorno sobre a qualidade com que cada funcionário está executando o processo. Sobre os momentos de interação e treinamentos promovidos na empresa “[...] todo mundo conversa, fala o que fez de errado, o que fez de certo, e assim vai indo. Um ri um pouquinho do outro, e isso é uma interação que desenvolve” (F01). F06 confirma que recebe retorno sobre suas atividades, mesmo que de maneira informal (como um olhar dos gestores). Considera, por meio de sua fala que os procedimentos de retorno são positivos para que o funcionário não se acomode: “[...] as vezes você tá ruim, cansado, e aí vai largando as coisas de canto. E aí isso vicia, continua, e no outro dia tais bem, mas vai fazendo as coisas de qualquer jeito. E não pode ser assim, tem que ter um padrão.” Em outra fala sua demonstra facilidade no acesso a novos conhecimentos: “As vezes quando tem algum tempo, eu vou lá observo, pergunto o que outra pessoa tá fazendo. Daqui a pouco eu posso estar lá fazendo também. Então a troca de informação é direta.” F07 indica que recebe retornos positivos sobre seu trabalho diariamente, como consequência ao cuidado que tem na execução do seu serviço. Finaliza considerando que, ao executar bem um serviço, economiza tempo em não ter que refazê-lo. F08 aponta que existem retornos da gerência tanto para o lado positivo quando para o negativo. ● Dos funcionários contratados há menos de 3 anos: F02 comenta sobre o momento em que recebe uma crítica “[...] você fica muito chateado na hora, mas depois eu penso, e vejo que eu poderia ter feito de outro jeito e não do jeito que eu fiz.” Quando recebe um elogio fala que “Dá uma satisfação, o salário nem importa quando tu vai receber, aquele elogio já faz toda a diferença.” F04 considera positiva a proximidade do gerente, para que possa melhorar seu trabalho. Isto pode ser avaliado na fala: “Ter alguém olhando pelo meu trabalho, gerenciando. É sempre o gerente que vem, me dá essas sugestões, e eu gosto, porque é o que eu digo, eu quero aprender, e fazer sempre o certo.” F05 vê os treinamentos e as confraternizações como momentos de trocas de informação e conhecimento. Comenta que todos os treinamentos são acessíveis a todos os trabalhadores e isso ajuda na construção de uma visão mais global: “Todo mundo sabe um pouco de tudo aqui, que eu acho mais interessante.” ● Da gerência: G01 destaca que “[...] são poucos os mecânicos que buscam aprender – pesquisas indicam que de 3-5% dos mecânicos que buscam novos conhecimentos porque não tem tempo para se dedicar [...]”. Por isso costuma focar seus <i>feedbacks</i> em motivar o funcionário a melhorar suas competências e se dedicar, a partir de elogios e trocas de experiências. Quando é preciso destacar algum erro que foi cometido, faz-se em particular e geralmente no final do expediente para não haver constrangimento. G01 disponibiliza à sua equipe material técnico e acesso a determinados conteúdos na internet, além de treinamento via rede de TV interativa com profissionais de todo o país, e mesmo assim salienta que poucos aproveitam a oportunidade. G02 exerce o controle e incentiva a melhoria das atividades por meio de conversas “[...]faço com que as pessoas de alguma forma modifiquem seu comportamento mesmo não concordando muito.”
---	---

Figura 7: Resumo das principais evidências - Fluxos de aprendizagem *feedback* e *feed-forward*

Dentre os funcionários com mais de três anos de contratação, nota-se que a abertura e a transparência por parte dos gestores-proprietários fazem com que o funcionário sinta-se a vontade para contribuir, pois tudo o que existe está exposto e passível de mudança. Em geral, os funcionários entrevistados têm a consciência que a melhoria contínua na execução dos serviços garante o retorno do cliente. Assim, em sua maioria, funcionam como facilitadores dos fluxos de conhecimento visando à melhoria.

Observou-se que os *feedbacks* apontados pela gerência promovem no funcionário uma reflexão a respeito das atividades exercidas, indicando que o conhecimento organizacional afeta de alguma forma o processo de aprendizagem do indivíduo. O entrevistado F07 compreende que a melhoria contínua na execução dos serviços garante o retorno do cliente. É importante notar que o mesmo considera que, ao executar bem o serviço, economiza o tempo do retrabalho. O conhecimento específico sobre a atividade que executa faz com que identifique a importância desta para o processo como um todo, o que caracteriza a influência da aprendizagem individual na aprendizagem organizacional. O F08 considera que existem retornos tanto para o lado positivo quando para o negativo, e esse fluxo é contínuo, visando à melhoria imediatamente. O F06 considera que os procedimentos de retorno são positivos para o funcionário, para que este não se acomode, e que contribuem para que o processo de melhoria contínua aconteça. O conhecimento institucionalizado, que para F06 é o “padrão”, auxilia na melhoria dos processos, e na aprendizagem individual. Isto fica explícito na frase: “[...] as vezes você tá ruim, cansado, e aí vai largando as coisas de canto. E aí isso vicia, continua, e no outro dia táis bem, mas vai fazendo as coisas de qualquer jeito. E não pode ser assim, tem que ter um padrão.”

Considerando as práticas existentes para fomentar a aprendizagem, são apontadas como mecanismos para estimular a troca e criação de conhecimentos, as vídeo-conferências, os treinamentos, as demonstrações, os cursos com fornecedores de peças, e o estudo realizado em casa. Também existem procedimentos menos formais, ou, ao menos, com menor carga de seriedade, como os churrascos, onde são discutidos alguns problemas e melhorias necessárias à organização. Dentre os funcionários que trabalham a menos de três anos na empresa, aponta-se que a forma como o retorno é dado ao funcionário faz com que ele reflita a respeito da crítica que recebeu, o que indica que a aprendizagem do indivíduo foi afetada pelo conhecimento que a organização tem. Isto pode ser percebido quando F02 diz que “[...] você fica muito chateado na hora [que recebe uma crítica], mas depois eu penso, e vejo que eu poderia ter feito de outro jeito e não do jeito que eu fiz.” Ao mesmo tempo, o equilíbrio com os elogios que são dados, e a motivação gerada, despertam outros valores no funcionário. A motivação para o trabalho, e consequentemente, para melhorias internas, é ampliada. Percebe-se também este aspecto na fala de F02, de que “dá uma satisfação, o salário nem importa quando tu vai receber, aquele elogio já faz toda a diferença.”

O fluxo de *feedback* alavancado pela gerência, conforme destaca G01, costuma ser focado em motivar o funcionário a melhorar suas competências (conhecimentos, capacidades e atitudes) a partir de elogios e trocas de experiências. Quando é preciso destacar algum erro que foi cometido, faz-se em particular e geralmente no final do expediente. Essa estratégia é destacada por G01, que destaca positiva a mudança da atmosfera de fracasso para outra denominada de aprendizagem, na qual o funcionário a partir de uma análise da situação compreenda o erro e/ou descubra a solução do problema.

G02, em seu discurso, descreve como é o momento no qual oferece um comentário crítico a um funcionário, demonstrando facilidade em reconhecer se o funcionário foi aberto ou não ao comentário. Diante de sua conclusão exerce o controle por meio de cobranças verbais sobre os resultados “[...] faço com que as pessoas de alguma forma modifiquem seu comportamento mesmo não concordando muito.”

G01 destaca que falta ainda em sua equipe profissionais que busquem novos conhecimentos “[...] são poucos os mecânicos que buscam aprender – pesquisas indicam que de 3-5% dos mecânicos que buscam novos conhecimentos porque não tem tempo para se dedicar [...]”. Por conta disso, disponibiliza à sua equipe material técnico e acesso a determinados conteúdos na internet, além de treinamento via rede de TV interativa com profissionais de todo o país, e mesmo assim salienta que poucos aproveitam a oportunidade.

5. Considerações Finais

Neste artigo, foram identificados os elementos que compõem o *framework* dos 4I da aprendizagem organizacional (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999) no contexto de realização do processo de negócio de uma pequena empresa de serviços automotivos. Foram analisados os processos de intuição, interpretação, integração e institucionalização, os 4I's, e os dois sentidos dos fluxos de aprendizagem – da organização para o indivíduo (*feedback*) e do indivíduo para a organização (*feed-forward*). Verificou-se que o fluxo de *feedback* é mais demarcado, mesmo que seja realizado de maneira informal na empresa estudada. Por outro lado, o fluxo de *feed-forward* ocorre na execução de atividades específicas, e, por vezes, na criação de atalhos na maneira como as atividades são realizadas rotineiramente na empresa. Identificou-se que raramente o fluxo de *feed-forward* torna-se parte dos procedimentos da organização, mesmo que existam estímulos para isso (na visão dos gestores da empresa).

Desta maneira, torna-se possível concluir que o *framework* de aprendizagem organizacional aplicado neste estudo e, os demais conceitos que o fundamentam, fornecem subsídios para estudos teórico-empíricos em pequenas organizações. Sendo assim, recomenda-se a realização de futuras pesquisas que utilizem o mesmo *framework* para analisar se e como ocorre a aprendizagem organizacional em determinados contextos organizacionais, tais como, empresas públicas, pequenas e médias empresas (PMEs) de base tecnológica, etc. Sugere-se, também, a realização de pesquisas que incluam outros elementos que possam ajudar a explicar a dinâmica dos processos de aprendizagem nas organizações mencionadas anteriormente. Ou seja, quais são os aspectos de poder que afetam os processos (4Is) de aprendizagem em empresas públicas? Quais tipos de liderança contribuem positivamente para que o aprendizado que ocorre nos níveis de indivíduo e de grupos se torne uma aprendizagem no nível organizacional? Quais são as características das pequenas e médias empresas que afetam positiva ou negativamente a aprendizagem organizacional? Como se configuram os processos de aprendizagem de PMES que fazem parte de um cluster ou rede? Essas e outras questões poderão ser exploradas em futuros estudos, partindo-se da aplicação do *framework* dos 4I, tal como foi feito neste trabalho.

Considerando as possíveis implicações para a prática gerencial, torna-se relevante destacar a influência que a percepção dos gestores a respeito das condições do ambiente (interno e externo) exerce na capacidade de exploração de novas oportunidades, bem como na melhoria dos processos internos. A partir do que foi apontado na análise das entrevistas com os gestores-proprietários, foi possível observar que, aparentemente, as decisões, os valores/princípios e a postura diária na realização das suas rotinas têm relação com a habilidade da organização em adquirir, compartilhar e utilizar novos conhecimentos. Identificou-se também que a cultura da organização, voltada ao diálogo e ao desenvolvimento, é um aspecto motivar para a ocorrência dos processos da aprendizagem organizacional, sendo estes elementos essenciais para o gerenciamento dos fluxos de aprendizagem. Verificou-se que a aprendizagem já institucionalizada e a nova aprendizagem podem ser equilibradas por meio de mecanismos e políticas de gestão, que, no caso estudado, são constituídos de processos informais, rotineiros, e baseados no relacionamento próximo dos funcionários com os gestores. Uma possível limitação detectada diz respeito à inexistência de procedimentos de armazenamento e utilização da memória na organização, o que pode dificultar que estes fluxos continuem sendo efetivados na ausência dos gestores.

Foi possível observar, nos dados coletados, que a estrutura organizacional, em especial a liderança e suporte flexíveis, a cultura aberta, a estratégia definida, a alocação dos recursos de forma ordenada, o dinamismo dos processos e atividades, o fomento ao treinamento e educação, os subsídios motivacionais, a infraestrutura, dentre outros elementos organizacionais, podem afetar e estimular a aprendizagem em nível individual, e desenvolvê-la, para que venha a se tornar um conhecimento institucionalizado (nível organizacional) e

aplicado. Na prática, a falta de um gestor que dê condições para que estes elementos se desenvolvam pode restringir os fluxos de aprendizagem na organização.

Em suma, considera-se que o objetivo de compreender como ocorre a aprendizagem organizacional em uma pequena organização de serviços foi cumprido. Além disso, é possível concluir que o *framework* dos 4I's pode ser aplicado como um arcabouço conceitual para a identificação e a compreensão dos processos e fluxos dinâmicos da aprendizagem de pequenas empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AR, I. M.; BAKI, B. Antecedents and performance impacts of product versus process innovation: Empirical evidence from SMEs located in Turkish science and technology parks. **European Journal of Innovation Management**, v. 14, n. 2, p. 172-206, 2011. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/14601061111124885>>. Acesso em: 28/11/2011.
- ARAGON-CORREA, J.A., GARCIA-MORALES, V.J., CORDON-POZO, E. Leadership and organizational learning's role on innovation and performance. **Industrial Marketing Management**, v. 36, p.349-59, 2007.
- CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e mistos**. 2. ed. Tradução de Luciana Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Artmed, Bookman, 2007.
- CROSSAN, M.; BERDROW, I. Organizational learning and strategic renewal. **Strategic Management Journal**. v. 24, n. 11, p. 1087-1105, 2003.
- CROSSAN, M.; LANE, H.; WHITE, R. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.
- DUSYA, V. e CROSSAN, M.. Organizational learning and knowledge management: toward an integrative framework. In: EASTERBY-SMITH; LYLES, Marjorie (eds). **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. Malden: Blackwell, p. 122-141, 2005.
- EBRAHIM, N. A.; AHMED, S.; TAHA, Z. Critical factors for new product developments in SMEs virtual team. **Journal of Business**, 4(11), 2247-2257, 2010.
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J.. Dynamic capabilities: What are they?, **Strategic Management Journal**, v.21, special issue, p. 1105-1121, 2000.
- HIGGINS, D.; ASPINALL, C. Learning to learn: a case for developing small firm owner/managers. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 18, n. 1, p.43 – 57, 2011.
- HODGKINSON, G. P.; SADLER-SMITH, E.; BURKE, L. A.; CLAXTON, G.; SPARROW, P. R. **Intuition in organizations: implications for strategic management** . Long Range Planning, v. 42, p. 277-297, 2009.
- INKPEN, Andrew; CROSSAN, Mary. Believing is Seeing: Joint Ventures and Organizational Learning. **Journal of Management Studies**, v. 32, n. 5, p. 595 - 618, 1995.
- LOPEZ, S. P; PERON, M.J.; ORDAS, J.C. V. Human resource practices, organizational learning and business performance. **Human Resource Development International**, Vol. 8 No.2, pp.147-64, 2005.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.
- MICHNA, Anna. The relationship between organizational learning and SME performance in Poland. **Journal of European Industrial Training**, v. 33, n. 4, p. 356 – 370, 2009.

- MILES M.B.; HUBERMAN M.A. **Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods.** Sage: Beverly Hills, CA, 1994.
- SANTOS, Jane L. S. Processo de Aprendizagem Organizacional durante a implementação do planejamento estratégico na Universidade Federal de Alagoas, 2009, 134 p. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC, Florianópolis, Brasil.
- SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** – 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.
- THORPE, R.; HOLT, R.; MACPHERSON, A.; PITTAWAY, L. Using knowledge within small and medium-sized firms: A systematic review of the evidence. **International Journal of Management Reviews**, v. 7, n.4, 257-281, 2005.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação.** 3rd ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- WANG, Y.; COSTELLO, P. An Investigation into Innovations in SMEs: Evidence from the West Midlands, UK. **Journal of Entrepreneurship**, v. 18, n. 1, p. 65-93, 1. Mar. 2009. Disponível em: <<http://joe.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/097135570801800104>>. Acesso em: 15/7/2011.
- WANG, Y.-L.; WANG, Y.-D.; HORNG, R.-Y. Learning and innovation in small and medium enterprises. **Industrial Management & Data Systems**, v. 110, n. 2, p. 175-192, 2010. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/02635571011020296>>. Acesso em: 15/7/2011.
- WONG, K. Y.; ASPINWALL, E. An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector. **Journal of Knowledge Management**, 9(3), 64-82, 2005.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZOLLO, M.; WINTER S.G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities, **Organization Science**, v.13, p. 339-351, 2002.