

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO SETOR FARMACÊUTICO: UMA ANÁLISE MULTINÍVEL A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES

ELEN CRISTINA ALBUQUERQUE SILVA

Universidade Metodista de São Paulo
albuquerqueelen@gmail.com

ALMIR MARTINS VIEIRA

Universidade Metodista de São Paulo
almir.vieira@gmail.com

EDSON KEYSO DE MIRANDA KUBO

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS
edsonkubo@uscs.edu.br

MARCELO DE SOUZA BISPO

Universidade Federal da Paraíba - UFPB
marcelodesouzabispo@gmail.com

Área: Estudos Organizacionais

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO SETOR FARMACÊUTICO: UMA ANÁLISE MULTINÍVEL A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES

Resumo

Este trabalho teve por objetivo compreender como ocorre o desenvolvimento da aprendizagem nos níveis individual, grupal e organizacional, a partir da percepção dos gestores de uma empresa do setor farmacêutico. Para tanto, assumiu-se uma abordagem qualitativa, tomando a entrevista semiestruturada enquanto instrumento para coleta de dados. As entrevistas foram realizadas junto aos gestores da empresa pesquisada. Como principais resultados, constatou-se que a aprendizagem, em múltiplos níveis (individual, grupal e organizacional), ocorre por vários meios na indústria farmacêutica, manifestando-se enquanto formas de compartilhamento que se configuram como fundamentais para competitividade da organização.

Palavras-chave: aprendizagem organizacional, aprendizagem individual, aprendizagem grupal.

ORGANIZATIONAL LEARNING: AN INVESTIGATION WITH SALES MANAGERS IN THE PHARMACEUTICAL ENTERPRISES

Abstract

The following study aims to understand process of organizational learning (OL), as well as to how the individual and team learning contribute to it. The organizational learning may become a competitive advantage, once the organization learns faster and aims to augment its capacity through actions of performance development. Assuming a qualitative approach, the data have been collected through interviews with six workers who were responsible for sales teams in an organization which belongs to pharmaceutical market. According to the results, it was possible to notice that the organizational learning is not only a process, but also a result. In addition, it was possible to notice its importance to the development of the company's competitive advantage, as well as the relevance of the individual and team learning to the OL.

Keywords: organizational learning, individual learning, team learning.

Introdução

No contexto mercadológico, a gestão do conhecimento e a inovação são elementos fundamentais para a competitividade organizacional. No cenário atual, no qual estão inseridas organizações públicas e privadas, vigora uma realidade dinâmica de padrão altamente competitivo, no qual a mudança e a inovação exercem papel decisivo para obtenção do sucesso organizacional. Nesse universo, a aprendizagem é tratada como um processo estratégico essencial para que as organizações desenvolvam suas competências para atuar nesse ambiente cada vez mais mutável (FIOL; LYLES, 1985; CHOO, 2006; TAKAHASHI; FISCHER, 2010; FLASCHBERGER, GUGGLBERGER, DIETSCHER, 2013).

Atualmente, as organizações empresariais utilizam diversas ferramentas e abordagens para administrar o processo de desenvolvimento de pessoas, isto é, estão preocupadas com os novos desafios a serem enfrentados diariamente. Daí a importância desse processo como um meio para enfrentar o combate diário de sobrevivência organizacional. A aprendizagem continuada faz parte do desenvolvimento de pessoas no contexto organizacional e tem inegável importância para as organizações e seus colaboradores (ARGYRIS; SCHON, 1996), de forma que ambos busquem alcançar a competitividade pelo aprendizado contínuo, como forma de se manter atualizados e preparados para os impactos das mudanças no meio social e no meio tecnológico.

Com base nesse contexto, este estudo assumiu como objetivo geral compreender como se manifesta o desenvolvimento da aprendizagem nos níveis individual, grupal e organizacional, a partir da percepção dos gestores de uma empresa do setor farmacêutico. O estudo, de caráter qualitativo, foi conduzido por meio de entrevistas semiestruturadas. A escolha da indústria farmacêutica se deu em razão da dinamicidade deste setor e da demanda intensa por inovação. Assim, os temas aprendizagem e conhecimento apresentam-se relevantes para compreensão dos processos inovadores do setor, como também da estrutura de competitividades das empresas (WEICK; WESTLEY, 2004). Ou seja, assume-se que a aprendizagem organizacional diz respeito à forma pela qual as organizações adquirem conhecimento e ganham experiência, uma vez que tal conhecimento exerce influência sobre seu desempenho (DODGSON, 1993; CHOO, 2006).

Para tanto, este trabalho apresenta, além desta introdução, uma breve discussão teórica, seguida dos procedimentos metodológicos da pesquisa. Na sequência, à luz do referencial teórico assumido, são apresentados e discutidos os resultados e apresentadas algumas considerações finais, como também propostas para futuras pesquisas relacionadas ao tema.

Aprendizagem nas organizações e seus níveis de análise

A aprendizagem nas organizações pode ser observada como processo ou como resultado (RUAS; ANTONELLO, 2003) e, para tanto, o conhecimento acumulado e a informação são extremamente relevantes para este processo. De acordo com Caldeira e Godoy (2012), a aprendizagem organizacional tem sido estudada a partir de seu caráter multidisciplinar, que a torna alvo de estudos sob diferentes enfoques: psicológico, sociológico, antropológico, político, histórico e econômico. Diversos autores tratam a aprendizagem nas organizações como um fenômeno multinível, ou seja, podem ser analisados pelas perspectivas individual, grupal, organizacional e interorganizacional (DODGSON, 1993; CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; DEFILLIPPI; ORNSTEIN, 2003; FLASCHBERGER; GUGGLBERGER; DIETSCHER, 2013).

Para Kim (1993), a aprendizagem individual ocorre por meio de um ciclo, isto é, o indivíduo recebe um dado novo, assimila, reflete com base em experiências anteriores, chega a conclusões sobre tal informação e a armazena em forma de modelo mental. O autor afirma

que este ciclo se dá por modificações e processos de acordo com as crenças no modelo mental de cada indivíduo. Assim, o ciclo afeta a aprendizagem organizacional a partir de influências nos modelos mentais que são compartilhados em suas rotinas, memórias e procedimentos, orientando o processo de tomada de decisões em nível organizacional, ou seja, ocorre a transferência do aprendizado organizacional. Segundo Maier, Prange e Rosenstiel (2001), um grupo tem a capacidade muito maior de armazenar conhecimento do que um indivíduo, isso porque o grupo tem a somatória de conhecimento armazenado por cada indivíduo. Essa proposição é convergente com o que Huber (1991) chama de memória organizacional, isto é, os indivíduos compartilham seus conhecimentos entre si, gerando o conhecimento do grupo, que é disseminado na organização.

Kim (1993) afirma que a organização só aprende por meio de seus colaboradores. Porém, não depende de um ser específico: isso porque os indivíduos se unem como equipes de trabalho, departamentos, projetos etc. Mesmo que cada membro tenha uma passagem temporária, durante a trajetória, cada indivíduo deixa sua marca ou seu legado de aprendizagem na organização. Nesse contexto, a influência exercida pelo indivíduo ou pelo grupo exerce papel crucial no compartilhamento do modelo mental individual. Isso indica que tanto gestores quanto grupos são muito influentes, considerando-se o poder que detêm. Contudo, um grupo numeroso de colaboradores unidos também exerce influência nesses modelos mentais, mas vale ressaltar que a forma como cada organização tem a visão de mundo é reflexo de sua cultura, artefatos e regras (FIOL; LYLES, 1985).

Sendo assim, a organização desenvolve novos princípios gerando a aprendizagem, fenômeno que Visser (2003) chama de comportamento adaptativo. Atualmente, muitas empresas já perceberam que a aprendizagem organizacional pode ser trabalhada com seus funcionários para trazer vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, como estratégia para buscar novas práticas organizacionais, estimulando o desenvolvimento da aprendizagem e das competências de seus funcionários, tornando este fenômeno um ciclo para a mudança organizacional (VISSER, 2003, p. 272).

Segundo Eboli (2004), o conhecimento é fonte de vantagem competitiva para as empresas que visam um desenvolvimento sustentável. Para a autora, gerar e transferir conhecimento na empresa é sempre um processo de aprendizagem organizacional: para se obter sucesso na convergência entre o desenvolvimento de talentos e as estratégias do negócio, um projeto de educação corporativa deve identificar, formar e mobilizar as competências críticas, no sentido de agregar valor ao negócio, e assim aumentar a competitividade.

A aprendizagem organizacional busca aumentar a capacidade da empresa em ações de melhoria de desempenho. Conforme Kim (1993) e Pawlowsky (2001), este fluxo se dá pelo processamento de informações e pela aquisição de novos conhecimentos pelos indivíduos e posterior compartilhamento no âmbito do grupo, gerando a disseminação pela organização. Ou seja, as organizações são manifestações oriundas das ações individuais e coletivas de seus membros, resultando numa identidade coletiva fruto da ação de seus atores sociais, conforme destacam Bispo e Mello (2012). Assim, a aprendizagem é fonte de heterogeneidade entre organizações, podendo tornar-se vantagem competitiva.

Procedimentos Metodológicos

Neste estudo, optou-se pela pesquisa qualitativa, que busca a compreensão do significado que os indivíduos constroem com base em suas experiências e sobre o mundo, sem se preocupar com o que poderá ocorrer no futuro, mas sim buscar compreender o significado de estar em determinado ambiente. Segundo Merriam (1998), a pesquisa qualitativa foca o nível social com objetivo de interpretar as intenções e significados, de acordo com a visão da realidade que é construída pela interação dos indivíduos na sociedade.

A escolha desse método se justifica pelo que definem Caldeira e Godoy (2012), ao apresentarem a aprendizagem organizacional como um fenômeno construído socialmente, a partir de processos de interpretação e processamento de informações.

A escolha da empresa do setor farmacêutico se deu pelo fato de ter característica única, isto é, ser pioneira na fabricação de alguns medicamentos, sendo uma organização que preza por inovação em seu segmento, participando de um mercado volátil e diante de grandes concorrentes nacionais e multinacionais. A organização na qual trabalham os participantes se trata de uma indústria farmacêutica localizada na região do Grande ABC paulista, com atuação em todo o território nacional, atendendo mensalmente cerca de 50.000 médicos por meio de sua equipe de propagandistas. É uma empresa de médio porte que surgiu em 1984, empregando atualmente 200 funcionários, além de prestadores de serviços. Tem como clientes pessoas físicas, empresas públicas e privadas.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, baseadas em roteiro prévio elaborado sem apego à rigidez, conforme indica Vergara (2009). Tal postura permitiu incluir, à medida que aconteciam as entrevistas, questões complementares para investigação da temática. O agendamento das entrevistas e a escolha do local tomaram por base a disponibilidade dos entrevistados. Os entrevistados, em sua totalidade, autorizaram a gravação das entrevistas, fato que permitiu a transcrição do material, viabilizando análise mais cuidadosa dos dados. As entrevistas tomaram um tempo de duas horas, em média, sendo realizadas de 22 de outubro a 17 de novembro de 2013.

Participaram da pesquisa profissionais pertencentes ao nível gerencial da organização, composto por seis gestores: gerente de produção (53 anos de idade, cinco de organização); gerente de PCP (43 anos, seis de organização); gerente de treinamento (53 anos, quatro de organização); gerente técnico (62 anos, 11 de organização); gerente de controle de qualidade (34 anos, um ano de organização); e gerente de desenvolvimento farmacotécnico (37 anos, cinco anos na organização). É válido apontar que todos relataram experiência anterior de gerência em outras organizações do mesmo segmento.

Para sistematizar os dados coletados, foram realizados os seguintes procedimentos: transcrição das entrevistas; leitura das entrevistas; comparação das entrevistas entre si; análise dos pontos comuns no grupo; extração dos posicionamentos nas entrevistas e análise interpretativa das entrevistas.

Análise e Discussão dos Resultados

A partir das entrevistas, verificou-se como ocorre o desenvolvimento da aprendizagem organizacional, assim como a aprendizagem individual e grupal colaboram e se relacionam para este processo na empresa. Para tanto, trabalhou-se com as três dimensões da aprendizagem (individual – AI; grupal – AG; organizacional - AO), a partir das quais foram criadas três subcategorias, sendo: AO (processo, resultado e mudanças), AI (formação e relação com a aprendizagem organizacional) e AG (capacidade e intercâmbio).

Aprendizagem Organizacional: processo, resultado e mudanças

Alguns autores conceituam o fenômeno da aprendizagem tanto como um processo como um resultado, pois se trata de um fenômeno constante e cíclico, isto é, contínuo, que não tem fim. Para que as organizações se mantenham no mercado, atendendo às demandas internas e externas de forma competitiva, é preciso buscar atualização e novidades constantemente, uma vez que o segmento farmacêutico é exigente e muito competitivo. Essa mudança pode ocorrer no contexto como um todo, ou pode ser uma adaptação, uma flexibilização, como novidades em procedimentos, rotinas, processos etc. Nesse sentido, todos

os fatores levam ao ato de mudar, ou seja, a aprendizagem exige o ato de buscar algo novo, melhor.

Diante desse contexto, o Entrevistado 1, quando questionado sobre quais ocasiões evidenciam a aprendizagem dele próprio e da equipe, aponta que a aprendizagem ocorre o tempo todo. Na condição de gestor, afirma “perceber a aprendizagem da equipe”, por exemplo, quando um funcionário já consegue executar todas as atividades elencadas para determinada função, e está disponível para assumir novas tarefas (responsabilidade) ou talvez uma nova função. A organização vê a necessidade ou possibilidade deste indivíduo exercer “atividades que exigem mais do indivíduo”, porque “é capaz de exercer outras tarefas que exigem maior nível de complexidade” (ENTREVISTADO 1).

De acordo com o Entrevistado 6, essa perspectiva também se confirma, conforme aponta:

Quando dialogamos e resolvemos os problemas em conjunto, as experiências são compartilhadas. Com certeza, as experiências podem nos ajudar a ter uma visão diferente de algo que não pensávamos em determinado momento/processo. A união da equipe em busca de crescimento do grupo e não apenas de uma pessoa, a experiência em cursos e treinamentos traz crescimento para toda a equipe, um retorno pós-investimento em treinamento, cursos internos e externos. É, eu acho importante que ocorra também a abertura para execução, e no caso da minha equipe, isso ocorre com frequência. (ENTREVISTADO 6)

Considerando ainda a visão da aprendizagem como o processo apresentado acima, é possível compartilhar a visão como um resultado, pois o gestor consegue perceber aprendizagem por meio dos resultados, isto é, suas atividades são desenvolvidas de forma correta, como se esperava, gerando resultados positivos. Assim, as organizações tratam a aprendizagem como um processo estratégico essencial para que desenvolvam suas competências para atuarem nesse ambiente cada vez mais mutável (TAKAHASHI; FISCHER, 2010; CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

Ressalta-se que não basta ter as informações: é preciso que estas gerem uma ação com base nos dados existentes, criando assim um repositório de conhecimento na organização, que devem ser compartilhado com os indivíduos e grupos da empresa, de modo a desenvolver a aprendizagem organizacional, conforme apontam Ruas e Antonello (2003), ao tratarem do conhecimento acumulado na organização. Um dos gestores sinaliza algo semelhante a esse contexto:

Alguns fatores para contribuir nessa aprendizagem... a questão do funcionário, digamos, correr atrás das informações... as informações chegam até mim também, de forma clara e concreta, para que a gente possa avaliar num todo, no geral. Então eu acho que são alguns fatores que demonstram para mim que eles estão assimilando e estão aprendendo (ENTREVISTADO 5).

Dessa forma, percebe-se que o processo da aprendizagem exige uma ação de busca relacionada à mudança. No caso relatado pelo entrevistado, a mudança já se inicia com a atitude de buscar a informação para subsidiar o gestor, com posterior impacto no resultado organizacional.

A organização pesquisada promove alguns treinamentos específicos para a equipe de vendas, buscando a interação entre os indivíduos e o compartilhamento de informação e conhecimento. O compartilhamento e as ações que serão tomadas fazem com que a equipe e a organização participem ativamente da aprendizagem organizacional. Nesse contexto, é válida também a proposição de Bispo e Mello (2012), quando apontam que, por mais que as pessoas busquem criar modelos de organizações estáveis e com limites físicos, as organizações

sempre são resultado das interações cotidianas e da intersubjetividade criada entre seus membros, a partir de suas práticas.

Alguns autores tratam também a aprendizagem organizacional como um fator relacionado à solução de problemas. Assim, o Entrevistado 4 aborda a seguinte situação:

Dependendo do caso, os problemas são discutidos em grupo... por exemplo, surgiu um problema numa área de produção. Esse problema é da área de produção, mas vai interferir em toda empresa, quais são as áreas que estão ligadas com esse problema ocorrido? Então tem que verificar quais são as áreas, juntar as pessoas e discutir isso, né? Um grupo. Se, de repente, ocorreu um problema que é específico da área, por exemplo, eu posso discutir em grupo. (ENTREVISTADO 4)

Nesse sentido, a fala do Entrevistado 4 é convergente: “(...) quando eu percebo que a pessoa entendeu aquela mensagem, daquilo que ele precisa fazer. Se ele entendeu, tirou as dúvidas, ele vai conseguir praticar”.

Ainda quando este entrevistado diz “então você percebe quando a pessoa não faz corretamente, e aí existe um trabalho corretivo pra ele”, o relato corrobora com o pensamento de Ruas e Antonello (2003), segundo os quais a aprendizagem organizacional é um processo por meio do qual os colaboradores detectam erros ou desvios e os corrigem, reestruturando, assim, a teoria em uso da organização, esta entendida como uma mudança que ocorre nas rotinas defensivas que fazem parte das organizações. Isso se confirma também na fala do Entrevistado 6, quando relata:

Quando a gente quer fazer alguma mudança no processo, ou de algum procedimento, sempre procuro planejar, porque mesmo o planejado pode sofrer imprevistos. Então eu e minha equipe procuramos planejar sempre, pois assim conseguimos identificar o que pode dar errado e muito certo, podemos corrigir esse erro mesmo antes da mudança ocorrer efetivamente. Acho que isso, quando planejamos, temos mais chance de fazer a coisa dar certo. (ENTREVISTADO 6)

Ao tomarmos a aprendizagem enquanto processo, envolvendo criação, difusão, integração do conhecimento e ações práticas, é notável que a troca de informações é elemento essencial, não somente para a AO como também na aprendizagem individual (AI), que ocorre por meio de um ciclo. Isto é, o indivíduo recebe um dado novo, assimila, reflete com base em experiências anteriores, chega a conclusões sobre tal informação e armazena em forma de modelo mental (KIM, 1993).

Esse fluxo é importante para que ocorra a AO, ou seja, a AI contribui para que, de fato, ocorra a aprendizagem organizacional, uma vez que é necessário o compartilhamento das informações, ideias e conhecimentos, assumindo assim o ciclo do processo, e então colocá-lo em prática, de forma que seja possível chegar às devidas conclusões, auxiliando nos processos de decisão. Esse intercâmbio faz parte do processo da aprendizagem organizacional. Diante desse contexto, o Entrevistado 2 confirma que o fator que contribui para aprendizagem é a comunicação, uma vez que uma mensagem/informação pode ser interpretada de diferentes formas. Ou seja, quando ele fala em comunicação entende-se o intercâmbio, uma vez que alguns autores (KIM, 1993; PAWLOWSKY, 2001) apontam quatro passos que ocorrem no processo de AO. Entretanto, estes passos não precisam ser necessariamente sequenciais: 1) identificação da informação (que seja importante para a criação do conhecimento e/ou aprendizagem); 2) troca e difusão do conhecimento (no nível individual ou coletivo); 3) integração do conhecimento nos sistemas já existentes (no nível individual ou coletivo) e 4) transformação do novo conhecimento em ação (aplicação prática nas rotinas, ocasionando impacto no comportamento organizacional).

Aprendizagem Individual: formação e relação com a aprendizagem organizacional

Kim (1993) defende que o processo da AO se dá por modificações e processos, de acordo com as crenças no modelo mental de cada indivíduo. Assim, o ciclo afeta a aprendizagem organizacional a partir de influências nos modelos mentais que são compartilhados em suas rotinas, memórias e procedimentos, orientando o processo de tomada de decisões no nível organizacional, ou seja, ocorre a transferência do aprendizado organizacional. Tal proposição converge com a fala do Entrevistado 1:

Acredito que o que contribui muito para o aprendizado no trabalho é mesmo o histórico né, é o que vai acontecendo no dia a dia, é o que você vai conseguindo pegar... no nosso caso produtos, são produtos farmacêuticos... então vai acontecendo... a cada lote do produto que você faz, e se alguma coisa sai daquilo que acontece com o produto, o que deixou de acontecer... essa percepção de sempre ter a mesma rotina... sempre acontecer a mesma coisa... e saber se em algum ponto essa rotina é quebrada... o que vai acontecer depois disso. (ENTREVISTADO 1)

Dessa forma, percebe-se a memória organizacional, que se forma com o conhecimento explícito e implícito que envolve os níveis individuais e grupais, e estes são extremamente importantes para que a organização tome decisões e ações no contexto atual, gerando a transferência do conhecimento para dias atuais e, se necessário, adaptando-a a uma nova realidade ou rotina.

O ciclo da aprendizagem individual afeta a AO, orientando o processo de tomada de decisão (transferência). De acordo com Crossan, Lane e White (1999), os processos da aprendizagem valorizam a mudança contínua nas organizações e também a união de diferentes níveis de análise: individual, grupal e organizacional. O Entrevistado 3 diz:

Os fatores que contribuem para a aprendizagem são principalmente a troca de experiência, pois se você tem uma ideia para atingir um objetivo e a pessoa que você está explicando isso, ela tem outra ideia e você mudar o caminho, eu acho que é uma forma que você consegue contribuir para que o aprendizado seja das duas partes. Essa troca de experiência, eu acho que é fundamental. E pode até ser de uma coisa que já vinha sendo desenvolvida de certa forma, no momento que existe essa troca de informação, pode mudar. (ENTREVISTADO 3)

De acordo com essa fala, depreende-se que, por meio do intercâmbio das informações e conhecimento, existe claramente a aprendizagem, mesmo no nível individual, pois a pessoa começa a visualizar outra forma de pensar ou executar determinada atividade que até então não havia feito. Ou seja, existe a aquisição da nova informação, difusão entre as partes (discussões), chegando-se então à integração do conhecimento e, por fim, às ações que vão colocá-la em prática, e estas podem gerar mudanças que, de fato, são essenciais para que se dê o processo de aprendizagem. Diante disso, é importante que, tanto o indivíduo como o grupo e as organizações, percebam que é necessário estar aberto e aceitar mudanças. Assim como defendem Argyris e Schon (1996), para as organizações responderem às mudanças, é necessário aprender continuamente, ou seja, existe uma relação entre aprender e mudar.

Alguns autores afirmam que a organização só aprende por meio de seus colaboradores, sem depender de um ser específico, isso porque os indivíduos se unem como equipes de trabalho, departamentos etc. Tal afirmação é convergente com a fala dos entrevistados 1, 3, 4, 5 e 6, pois estes afirmam que a participação dos funcionários é essencial na construção da aprendizagem organizacional.

Quando o Entrevistado 1 diz: “todas as decisões são tomadas em conjunto: pelo analista - responsável pela situação, e pelo supervisor, acompanhados por mim. Essa é uma

regra geral”. O nível individual fica claro quando o entrevistado cita “o analista”, ou “o supervisor”, porém sem determinar uma pessoa específica: para que funcione bem e se tome decisões, é necessário o trabalho em grupo, isto é, da equipe.

Aprendizagem Grupal: capacidade e intercâmbio

Autores como Huber (1991), Maier, Prange e Rosenstiel (2001) abordam a importância do grupo na aprendizagem organizacional, pois o grupo tem capacidade para armazenar conhecimento, uma vez que é a somatória de conhecimento armazenado por cada indivíduo. A importância do grupo também fica explícita na fala dos entrevistados, por exemplo, quando o Entrevistado 1 fala que é regra geral o trabalho em equipe, bem como a tomada de decisão:

É regra geral a tomada de decisão junto à equipe. Às vezes, a gente envolve os outros também da equipe quando a gente acha ou percebe algum item que vai ser importante para os outros. Também mesmo que eles não estejam a par daquele projeto, mas que vai ser importante para eles aprenderem... isso com o projeto deles também a gente acaba envolvendo todo mundo. (ENTREVISTADO 1)

O Entrevistado 2 afirma que, quando as decisões e reflexões são discutidas em grupo (pela equipe), é possível ter uma visão holística, facilitando o processo de aprendizagem, “elas são discutidas em grupo. Porque eu acabo aprendendo também a ter uma visão completa, aí não existem informações que eu desconheça. Em grupo mesmo” (ENTREVISTADO 2). Diante dessas afirmações, percebe-se que algumas decisões são tomadas em torno da própria experiência dos funcionários. Outro ponto importante tratado por alguns autores é a memória organizacional (KIM, 1993), isto é, os indivíduos compartilham seus conhecimentos entre si, gerando o conhecimento do grupo que é disseminado na organização. Essa prática foi notada na afirmação do Entrevistado 3:

Você tem uma ideia, vê o que pode ser melhorado nessa ideia e passa para a equipe. Com a equipe acatando e colocando em prática, a gente nota que o pensado está correto. Caso contrário, a gente faz as correções, se for consenso. (ENTREVISTADO 3)

Diante dessa situação, nota-se que, além da importância do grupo e do compartilhamento da equipe, a organização e a gestão dão espaço para que ocorra a aprendizagem grupal, uma vez que se tem clareza que este trabalho em grupo surtirá um efeito positivo para o crescimento da equipe e melhorias em sua área, e principalmente para a organização como um todo, pois trará influências no resultado final.

As pessoas têm papel fundamental nas organizações, pois suas atividades desempenhadas com mais competência geram vantagem competitiva às empresas. Isso inclui conhecimentos, qualificações e habilidades incorporadas nos funcionários, ou seja, conhecimentos integrados dentro de uma empresa que a distinguem de suas concorrentes e agregam valor para os clientes. A esse respeito, o Entrevistado 3 traz algumas situações decorrentes da rotina de sua área:

Acho que a troca de experiências é fundamental. E, nesse caso, uma experiência de uma pessoa que está o dia todo no campo, com uma que já passou pelo campo, mas hoje já não está mais... pode acontecer porque existe esse choque, hoje a visão é uma... talvez dois anos antes não fosse assim. Então a gente corrige, se for necessário. (ENTREVISTADO 3)

O ponto de vista apresentado pelo Entrevistado 3 se relaciona ao que Choo (2006) defende como aprendizagem de circuito único e de circuito duplo, quando as normas organizacionais ocorrem de forma cíclica. Para o circuito duplo ocorrer, é necessário que seja detectado e corrigido algum problema/erro, pois gera modificação nas normas e políticas organizacionais, isto é, além de resolver um problema, é também identificada a forma de evitá-lo. Esse estudo tem convergência com a proposta de Argyris (1999), pois faz com que os colaboradores aprendam a lidar com os problemas, além de auxiliar a entender como as pessoas pensam e suas razões e regras cognitivas para ação.

Diante desse contexto, é perceptível a proposição de Pawlowsky (2001), ao defender que a aprendizagem organizacional deve ser entendida como distinta da aprendizagem individual, destacando-se o nível grupal, pois este funciona como porta de entrada para a aprendizagem organizacional. Porém, todos os níveis estão interligados e devem sempre ser levados em consideração quando se trata do fenômeno (evento observável/experimentação) da aprendizagem. Isso foi comprovado nas entrevistas, pois na fala de todos os entrevistados a palavra “equipe” é comum, e é tratada como de grande importância para o sucesso das tarefas realizadas na busca do objetivo comum do departamento e da empresa como um todo. Foi possível visualizar isso em todos os entrevistados. Observa-se tal situação na fala do Entrevistado 1:

Gosto de fazer isso bastante, que eles interajam bastante com todas as outras áreas e é óbvio que assim os projetos são debatidos em reuniões mais gerenciais e nós levamos isso para os funcionários. Mas existem alguns casos que eu levo comigo o supervisor ou o analista para uma reunião pra que ele que tá realmente fazendo, ele que tá pondo a mão na massa, às vezes ele tem uma visão um pouco diferente de nós. (ENTREVISTADO 1)

Assim, o entrevistado deixa claro que as decisões e definições de processos ou procedimentos, rotinas e atividades são sempre tomadas em grupo, seja esta no grupo mais gerencial, dependendo da situação, ou até mesmo das pessoas que estão diretamente envolvidas, pois estas podem ter uma visão diferenciada do grupo gerencial, que nem sempre esta executa atividades operacionais. E ainda nessa fala, constata-se a importância de se ter uma visão diferente dos demais, fato que possibilita novas maneiras de pensar (com influência na tomada de decisão), pois poderá surgir algo novo que, até então, não havia sido pensado.

O Entrevistado 6 evidencia o trabalho em grupo como essencial para o sucesso da área e também da empresa, pois quando o trabalho em grupo, bem como a interação e compartilhamento do conhecimento existem, os objetivos organizacionais podem ser atingidos com mais rapidez e melhores resultados. Conforme o trabalho de Pawlowsky (2001), os grupos são como sistemas sociais que se dão por suas dinâmicas, gerando a aprendizagem no interior das organizações, sendo estas como entidades que aprendem.

Quando trabalhamos em grupo, reunidos para a busca do melhor, sempre aberto a novidades, buscando a redução dos custos, a busca por qualidade, eficiência e lucro. Vejo que quando trabalhamos em grupo, as coisas fluem melhor, com mais rapidez, mais companheirismo, sem privilegiar ninguém, pensando na área como um todo, buscando o melhor para atingir os objetivos organizacionais. (ENTREVISTADO 6)

Nesse contexto, percebe-se que, de acordo com Bispo e Mello (2012, p. 734), “a relação entre organização e aprendizagem está presente no processo de constituição e ação organizacional, no qual a aprendizagem é elemento essencial para que seja possível o ‘organizar coletivo’, de modo que o resultado da organização, assim como da sua identidade, está relacionado ao aprender constante de um grupo”.

Vale ressaltar que a aprendizagem deve ser algo que constitui a empresa, e não um mero discurso. Nesse sentido, o Entrevistado 4 aponta que a interação entre os níveis ocorre o tempo todo:

Se for um projeto de alta gestão, você mantém o alto nível, se é um projeto que envolve a parte operacional, você tem que discutir isso com eles... a sugestão deles é extremamente importante porque, às vezes, pode influenciar no projeto. Nós estamos com um cronograma de dois projetos grandes aqui, nós temos que unir pessoal... fizeram reuniões em grupo... o cronograma desse projeto não envolve a parte operacional... envolve uma área técnica, mas ele é discutido. É discutido quem vai executar o projeto, com os executores... com todos nós que somos a empresa... que vamos receber o projeto... você detalha tudo e daqui a pouquinho tem que discutir tudo de novo, porque apareceram imprevistos e você vai mantendo esse intercâmbio continuamente. (ENTREVISTADO 4)

Diante disso, é possível compreender a importância do intercâmbio e como este influencia a capacidade da organização em sustentar alocações coordenadas de recursos, a fim de ajudar a empresa a atingir os seus objetivos. E ainda como se dá a relação entre intercâmbio e o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia. Ou seja, essa gestão de competências é essencial para administrar o grupo na busca pelos objetivos organizacionais.

A aprendizagem organizacional, conforme Pawlowsky (2001), é o aumento da capacidade da empresa em apresentar ações efetivas para manter ou melhorar o desempenho com base na experiência, proposição constatada pela fala do Entrevistado 4:

O funcionário trabalha, a gente acompanha o trabalho dele... se ele não estiver de acordo, não estiver fazendo corretamente aquilo, espera um pouquinho, assim vamos fazer melhor, vamos dar um jeito de fazer dessa forma diferente, quer dizer você tem que dar um feedback, ou como incentivo para saber fez bem feito, você tem que dar um elogio "parabéns, muito bem" isso dá uma motivação pra ele. E se eu falar pra ele o que ele fez errado, desmotiva então tem que orientar ele, esse feedback... no sentido que ele também não seja ofendido com isso, mas que seja orientado, né? (ENTREVISTADO 4)

A experiência individual significa para este entrevistado que a participação ativa do gestor junto ao funcionário e a equipe é extremamente importante na construção do aprendizado, principalmente no sentido de que este seja visto como orientação, um ato de construção e melhoria e não como uma crítica ofensiva. Sendo assim, a forma de tratar e conduzir as situações devem ser de natureza construtiva, tomando cuidado com as questões políticas, de conflitos e poder que influenciam as organizações de aprendizagem.

Conforme apontam alguns autores, existem fatores facilitadores de aprendizagem (SONAGLIO; GODOI; SILVA, 2013; DIAS; SAUAIA; YOSHIZAKI, 2013), sendo práticas, políticas e condições que potencializam a ocorrência da aprendizagem, por exemplo: fontes de informação, compartilhamento de visões e experiências, revisão de conceitos, feedback construtivo e oportuno e ambiente propício para novas ideias. Tais facilitadores fornecem incentivos para que a aprendizagem ocorra de forma mais intensa na organização.

Quando Choo (2006) afirma que a aprendizagem organizacional se dá pelo diagnóstico de erros e anomalias, a correção promove uma reestruturação da teoria em uso. Quando a ação não corresponde ao resultado, surge a oportunidade para aprendizagem. Nesse contexto, o Entrevistado 1 afirma que mudanças planejadas possibilitam a aprendizagem, porém mesmo algo planejado pode sofrer imprevistos e necessitar de interferência, quer seja

para correção de alguma coisa errada, ou alguma mudança para que ocorra o resultado esperado. Nesse panorama, o Entrevistado 2 relata um exemplo que ocorreu na empresa:

Nós fizemos uma alteração grande no sistema integrado que chama ERP... esse planejamento foi feito durante uns três, quatro meses... quando fomos implantar esse sistema, as coisas já tinham sido resolvidas antes. Então, na implantação, com planejamento, o gerenciamento ocorreu de forma muito satisfatória. (ENTREVISTADO 2)

A importância do planejamento no processo de mudanças e na aprendizagem organizacional também é percebida pelos entrevistados 4 e 5. Sendo assim, o Entrevistado 4 aponta que, mesmo quando se tem um planejamento, podem ocorrer imprevistos e estes também possibilitam aprendizagem:

Sempre as planejadas possibilitam a aprendizagem, embora às vezes o não planejado pode acontecer, certo. Então sempre quando existe planejamento, uma empresa não vive sem o planejamento. Ela tem que saber o que vai comprar, o que vai produzir e o que vai vender. Planejamento tem que existir, na família tem que existir o planejamento. Tem que existir esse planejamento, mas às vezes acontecem coisas não planejadas que você tem que estar preparado... como suportar isso? Há imprevistos, você tem que planejar o imprevisto, você tem que ter um amadurecimento tal pra você superar esse imprevisto. Esses imprevistos são não só as mudanças planejadas, mas como os imprevistos também proporcionam esse ambiente pra aprendizagem do grupo e da organização... imprevistos de termos gerais, de comportamento, em termo de estruturas, em termos de ações, problemas no processo, em termo de equipamento, uma coisa geral, uma inspeção que você recebe quando você não está sabendo, né? De repente, chego quatro horas da tarde e vem uma inspeção aqui, vou falar e agora? Como é que faz? Não estou preparado... tem que estar preparado, tem que se virar com isso, então isso é imprevisto. (ENTREVISTADO 4)

Quanto à existência do ambiente favorável à criação e à sugestão de novas ideias, todos se manifestaram de forma semelhante, seja formal ou informalmente, exceto o entrevistado 2, que apresentou alguns sinais de descontentamento com a empresa e, talvez por estar desmotivado, tem se mostrado pessimista quanto à organização.

Durante as entrevistas, notou-se também que a aprendizagem organizacional ocorre entre as diversas áreas da empresa, por meio de contatos diretos e indiretos. E Pawlowsky (2001) sustenta que, para ocorrer a gestão da aprendizagem organizacional, é necessário considerar a aprendizagem em diversos níveis, modos, tipos e processos, como agentes integrados e inter-relacionados para conduzirem a aprendizagem organizacional. Nesse sentido, o Entrevistado 1 aponta a necessidade de identificar e buscar informações sobre algo que precise ou possa ser melhorado:

Sim, a gente está sempre em contato com as outras áreas e sempre acontece tanto da gente verificar alguma coisa que está dando certo numa área e pensar no que a gente poderia adaptar aquilo ou usar integralmente na nossa área para melhorar nosso fluxo, melhorar algum processo... e assim como também nossos controles que são usados por outras áreas... também quando eles acham que vai valer a pena. (ENTREVISTADO 1)

De acordo com esse contexto, o Entrevistado 4 também afirma a existência constante dessa troca de informações e conhecimento entre as áreas, conforme segue:

Olha a gente sempre faz isso, por quê? Se não houver essa troca de informações, essa ligação com a empresa... nós fazemos isso com outras empresas! Nós temos dúvidas de algum processo produtivo, um processo de validação, sobre o meio ambiente, qualquer coisa, como você faz isso, como você faz? Você pode receber a gente pra verificar o sistema de calibração das balanças... como faz isso? você pode? Posso? Então esse benchmarking tem que existir no sentido de intercâmbio, porque pode ser que nós não estejamos fazendo correto, mas existe alguma outra coisa, alguma empresa fazendo um pouquinho melhor. Então eu posso tentar, puxo aqui o que eles estão incrementando e posso colocar aqui, entendeu? Então sempre existe a ligação entre as empresas, entre as pessoas... digamos para determinados colegas de outras empresas, por exemplo, mando um e-mail: como é que faz isso?, entendeu? Existem as associações de classe que a gente tem bastante contato, aí nós vamos nas reuniões... encontramos outras pessoas e trocamos um montão de ideias, informações... é assim que funciona. (ENTREVISTADO 4)

Assim, a aprendizagem organizacional se dá pela junção de conhecimento, valores, comportamento, conforme apontam alguns autores (PAWLOWSKY, 2001; BIDO *et al.*, 2010), isto é, não basta a compreensão de determinada atividade ou processo, mas sim a visão de novas propostas para ação. O Entrevistado 5 aponta essa rotina dentro da empresa:

Hoje na empresa, assim como numa outra empresa que eu já trabalhei, são feitas reuniões com outros departamentos, ou seja, de repente eu tenho uma ideia que possa possibilitar uma melhoria, não só para o meu setor como para os outros, então isso realmente é feito. Então cada um expõe sua ideia, né? E, no final, chegamos num consenso. E a partir daí a gente segue o fluxo de trabalho. (ENTREVISTADO 5)

Vale ressaltar que este entrevistado aponta inclusive sua experiência em organizações anteriores, de forma que é possível imaginar que, como isso já fez parte de sua experiência e foi armazenado em seu modelo mental, compartilha tais conhecimentos em forma de ação prática na equipe que atua, como também com as demais áreas. A empresa, por sua vez, se insere em sua “memória organizacional”, como algo a ser usado em suas rotinas e até mesmo na tomada de decisão.

Constata-se que, na organização pesquisada, a aprendizagem pode ser identificada em três dimensões (AI, AG e AO), fato que evidencia sua característica complexa. Destaca-se, na dimensão individual, que o indivíduo não precisa necessariamente da organização para aprender, diferentemente da organização que precisa de seus membros para tal, uma vez que os colaboradores são como agentes de aprendizagem quando compartilham seus modelos mentais com a empresa. Vale ressaltar que os indivíduos têm seu modelo mental em constante mutação, envolvendo sua visão de mundo, suas experiências e conhecimentos implícitos e explícitos.

Na dimensão grupal, o grupo é elemento-chave para maior capacidade de aprendizagem, pois várias pessoas têm maior capacidade de armazenamento de conhecimento do que uma única pessoa, além de gerar a construção desse conhecimento por meio da troca e intercâmbio de informações, compartilhando também suas experiências. E ainda na dimensão organizacional, quando da união de indivíduo e grupos, buscando um trabalho em equipe, com capacidade de adquirir novos conhecimentos, compartilhá-los e gerar ações por meio desta aprendizagem.

Dada a diversidade, percebe-se também um elemento vital para análise, que tem caráter interorganizacional. Trata-se de outro nível da aprendizagem, também chamado por alguns autores de networking. De acordo com Bido *et al* (2010), isso acontece a partir de alianças e parcerias estratégicas, ou seja, pela troca entre diferentes organizações, de acordo com seus interesses.

Considerações Finais

Esta pesquisa contemplou o fenômeno da aprendizagem em suas dimensões individual, grupal e organizacional. O estudo ocorreu em uma empresa do setor farmacêutico, e a análise do fenômeno foi feita a partir da percepção de seus gestores.

Diante disso, depreende-se que a aprendizagem organizacional pode ser vista como um processo, quando de seu ciclo contínuo, sendo constatado o processo de aquisição, compartilhamento, difusão e integração dos novos conhecimentos na rotina organizacional. E também como um resultado, uma vez que a organização é vista como um todo, e suas partes não funcionam sozinhas, como a alteração em algum departamento ou processo surte efeito no resultado final, sendo este de maior ou menor impacto, de acordo com o que foi mudado, ou seja, a aprendizagem organizacional também pode ser vista como um resultado.

É válido apontar também que, sem o intercâmbio, isto é, sem a troca (relações interpessoais), não é possível que ocorra a aprendizagem organizacional, pois, a aprendizagem envolve um processo contínuo por meio de pessoas, e estas, por sua vez, compartilham conhecimentos e experiências de acordo com seu modelo mental. Mesmo que um indivíduo tenha vivido conhecimentos idênticos, suas experiências são diferentes, uma vez que entra em cena percepção do mundo de cada um, como também seus princípios e valores, fato que acrescenta grande diversidade à organização na formação dos grupos, pois acrescenta novos conhecimentos e possibilita novas práticas a partir dessas trocas, de modo que não é possível a ocorrência da aprendizagem organizacional sem intercâmbio.

É perceptível a importância do indivíduo e sua participação nos grupos, buscando novos conhecimentos, mas também compartilhando com os demais membros do grupo, pois esses momentos possibilitam novas visões, momentos únicos e cruciais para o intercâmbio de conhecimento. É relevante apontar que a organização não depende de uma única e específica pessoa para desenvolver a aprendizagem organizacional, pois cada pessoa contribui para esse processo de acordo com o período de tempo que esteve na empresa.

Assim, as organizações se tornam dependentes das pessoas para que ocorra a aprendizagem organizacional, mas não refém de um único indivíduo. Por outro lado, a organização deve proporcionar possibilidade de troca, por meio dos grupos, sejam estes momentos formais como treinamentos, reuniões, grupos de discussões, ou até ocasiões informais.

A análise dos dados evidenciou que vários momentos podem contribuir e levar à aprendizagem organizacional, podendo ser conscientes ou ainda inconscientes. Quando dos momentos conscientes, pode-se apontar as correções de erros e problemas, o planejamento para mudanças, novas possibilidades que possam melhorar algum processo, ou ainda melhorar e buscar melhores resultados.

As reuniões entre as próprias áreas e também com outros departamentos, configuram-se em troca de conhecimento, informações e experiências, além de que estas contribuem muito para o desenvolvimento das áreas (e da organização). Estes espaços incentivam a formação dos grupos, buscando a melhoria das práticas organizacionais, por meio da troca de conhecimento e experiências, no sentido de buscar a evolução da empresa. De acordo com os entrevistados, esses momentos são muito ricos, pois quando existe a abertura para esse compartilhamento, é possível ter visões diferenciadas, e a possibilidade de melhorias nos processos e tarefas realizadas.

Diante dessa situação, notou-se a relevância da aprendizagem individual quando se faz a troca com o líder ou diretamente com a equipe, introduzindo a aprendizagem grupal, buscando atingir o objetivo da empresa, gerando assim a aprendizagem organizacional, por meio de mudanças, sejam estas corretivas ou preventivas. Assim, a aprendizagem organizacional pode ser vista a partir da perspectiva sociológica, pois ocorre a partir da

interação das pessoas, de acordo com as políticas organizacionais, diante da gestão de conflitos, como também pela questão do nível hierárquico e sua influência nas organizações que aprendem.

Desse modo, observa-se que a aprendizagem organizacional pode ser vista como um ciclo contínuo, que pode seguir o circuito simples, quando as ações de mudança não interferem nas estruturas e estratégias organizacionais, mas também pode ser, em determinado momento, circuito duplo, quando as mudanças exigem alterações nas estruturas e também nas estratégias, dependendo da situação.

Pode-se verificar o circuito simples no exemplo da mudança de ERP, mencionada pelo Entrevistado 2, pois se identificou a necessidade de mudança de sistema, que seguiu o ciclo de aprendizagem em sua aquisição, difusão, compartilhamento e integração do novo conhecimento na prática organizacional. Houve também um caso, relatado pelo Entrevistado 5 sobre a mudança na quantidade de envio de remédios para amostras grátis. A mudança foi exigida: havia risco do envio de um comprimido a mais ou a menos na amostra grátis, e para isso houve o entendimento de que era uma proposta viável (risco a ser assumido), inclusive pela própria gestão da empresa. Este conhecimento foi compartilhado pelo gerente que trouxe sua experiência de outra organização, e essa mudança contribuiu para a produtividade, mas exigiu uma mudança na estratégia organizacional.

Esta pesquisa se limitou a uma empresa do segmento farmacêutico, bem como ao nível gerencial da organização, não se estendendo aos demais níveis hierárquicos. Nesse sentido, são válidos estudos futuros ampliando a amostra da pesquisa aos demais níveis hierárquicos e ainda em segmentos de mercado diversos. Vale ressaltar também outras possibilidades para pesquisas futuras que foram identificadas durante a construção desse trabalho, como o estudo da dimensão interorganizacional da aprendizagem, dimensão esta que foi percebida na organização estudada, porém não investigada de maneira mais profunda, uma vez que não se tratava do objetivo desta pesquisa. Também vale a indicação para estudos sobre a gestão de competências como fator para administrar a aprendizagem organizacional, e ainda estudos sobre as organizações como cultura, isto é, empresas com cultura de aprender.

Referências

ARGYRIS, C. D. **On organizational learning**. Oxford: Blackwell Publishers, 1999.

ARGYRIS, C. D.; SCHON, D. **Organizational learning II: theory, method, and practice**. Reading, MA: Addison Wesley, 1996.

BIDO, D. S.; GODOY, A. S.; ARAUJO, B. F. V. B.; LOUBACK, J. C. Articulação entre as aprendizagens individual, grupal e organizacional: um estudo no ambiente industrial. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v. 11, n. 2, p. 68-95, 2010.

BISPO, M. S.; MELLO, A. S. A miopia da aprendizagem coletiva nas organizações: existe uma lente para ela? **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 12, n. 3, p. 728-745, 2012.

CALDEIRA, A.; GODOY, A. S. O processo de análise do ambiente e sua relação com a aprendizagem organizacional: um estudo de caso. **REAd**, v. 73, n. 3, p.779, 812, 2012.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2.ed. São Paulo: SENAC, 2006.

CROSSAN, M.; LANE, H.; WHITE, R. An organizational learning framework: from intuition. **Academy of management review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

- DEFILLIPPI, R.; ORNSTEIN, S. Psychological perspectives underlying theories of organizational learning. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. (Eds.). **Handbook of organizational learning and knowledge management**. London: Blackwell Publishing, 2003. p.19-37.
- DIAS, G. P. P.; SAUAIA, A. C. A.; YOSHIZAKI, H. T. Y. Estilos de aprendizagem Felder-Silverman e o aprendizado com jogos de empresa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 5, p. 469-484, 2013.
- DODGSON, M. Organizational learning: A review of some literatures. **Organization Studies**, p. 375–394, 1993.
- EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2004.
- FIOL, M.; LYLES, M. Organizational learning. **Academy of Management Review**, v.10, n. 4, p.803-813, 1985.
- FLASCHBERGER, E.; GUGGLBERGER, L.; DIETSCHER, C. Learning in networks: individual teacher learning versus organizational learning in a regional health-promoting schools network. **Health Educ. Res**, v. 28, n. 6, p. 993-1003, 2013.
- HUBER, G. Organizational learning: the contributing processes and the literatures, **Organization Science**, v.1-2, n. 1, p. 88-115, 1991.
- KIM, D. H. The Link between Individual and Organizational Learning. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 1, p. 37–50, 1993.
- MAIER, G.; PRANGE, C.; ROSENSTIEL, V. L. Psychological perspectives of organizational learning. In: DIERKES, M.; ANTAL, A. B; CHILD, J.; NONAKA, I. (Orgs). **Organizational Learning and knowledge**, New York: Oxford, 2001. p. 14-34.
- MERRIAN, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- PAWLOWSKY, P. The treatment of organizational learning in management science. In: DIERKES, M.; ANTAL, A. B; CHILD, J.; NONAKA, I. (Orgs). **Organizational Learning and knowledge**, New York: Oxford, 2001. p. 61-88.
- RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S. Repensando os Referenciais Analíticos em Aprendizagem Organizacional: uma Alternativa para Análise Multidimensional. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n.3, p. 203-212, 2003.
- SONAGLIO, A. L. B.; GODOI, C. K. ; SILVA, A. B. Estilos de Aprendizagem Experiencial e Aquisição de Habilidades: um Estudo com Discentes de Graduação em Administração em Instituições de Ensino Superior. **Administração: Ensino e Pesquisa (RAEP)**, v. 14, p. 123-159, 2013.
- TAKAHASHI, A. R. W.; FISCHER, A. L. Processos de aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino superior para a oferta de cursos superiores de tecnologia (CSTS). **Revista de Administração Contemporânea**, p. 818-835, 2010.

VERGARA. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

VISSER, M. Gregory Bateson on deuterio-learning and double bind: A brief conceptual history. **Journal of the History of the Behavioral Sciences**, v. 39, n. 3, p. 269–278, 2003.

WEICK, K.; WESTLEY, F. Aprendizagem Organizacional: confirmando um oxímoro. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 361-388.