

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

NEIDE OLIVEIRA DA SILVA

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: um estudo  
do grau de aderência de suas práticas nas micro e  
pequenas empresas**

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP

2013

NEIDE OLIVEIRA DA SILVA

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: um estudo  
do grau de aderência de suas práticas nas micro e  
pequenas empresas

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação  
Profissional em Administração da Faculdade Campo Limpo  
Paulista, como requisito para obtenção do título de Mestre em  
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Djair Picchiai.

Linha de pesquisa: Empreendedorismo e Desenvolvimento

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP

2013

Oliveira, Neide

Aprendizagem Organizacional: um estudo do grau de aderência de suas práticas nas micro e pequenas empresas. / Neide Oliveira da Silva. Campo Limpo Paulista, 2013. 119f.

Dissertação de Mestrado Profissional em Administração das Micro e Pequenas Empresas. Comissão de Pós-graduação da Faculdade Campo Limpo Paulista-SP. Orientador: Prof. Dr. Djair Picchiai

1.Gestão do Conhecimento; 2. Conhecimento Tácito; 3. Aprendizagem Organizacional; 4. Comunidades de Práticas; 5. Modelo de Aprendizado.

CDD 658.406

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: um estudo do grau de  
aderência de suas práticas nas micro e pequenas empresas**

**Autora:** Neide Oliveira da Silva

**Orientador:** Prof. Dr. Djair Picchiali

---

Prof. Dr. Djair Picchiali (presidente)  
Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP

---

Prof. Dr. Delane Botelho  
Fundação Getúlio Vargas – FGV/SP

---

Prof. Dr. Takeshy Tashizawa  
Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP

## DEDICATÓRIA

*Ao meu pai, Erasmo, pelo incentivo, carinho e palavras abençoadoras.*

*À minha querida tia Delza (in memoriam), pelo apoio e auxílio que foram fundamentais no decorrer desta jornada.*

*À mãe, Adenilda, à irmã Elaine, pelo apoio, compreensão, paciência e orações.*

*Aos filhos, Rodrigo, Matheus, Beatriz e Letícia e à preciosa Esther. Vocês são a minha alegria, minha inspiração.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao meu Deus, que me concede a vida e proporcionou condições para que pudesse cumprir esta etapa.

Agradeço, em especial, ao meu orientador prof. Dr. Djair Picchiai, que me acolheu e não me abandonou nos momentos de angústia.

Agradeço à colega Alessandra Lomazini, que me inspirou quanto ao tema.

Agradeço aos professores do programa, principalmente Dr. Milton Chagas, Dr. Manuel Meireles e Dr. Marcos Hashimoto, aulas inesquecíveis.

Aos professores Dr. Takeshy Tashizawa e Dr. Delane Botelho, pelas valiosas considerações durante meu exame de qualificação.

Agradeço aos alunos da Faculdade de Tecnologia Eniac, gestores que me receberam e gentilmente responderam esta pesquisa.

Aos queridos colegas e amigos José Carvalho, Silvia Aparecida, Celso Jacubavicius e especialmente ao Marcelo Dias, Maria Helena Veloso e Bruno César, suas contribuições fizeram a diferença, muito obrigada.

Agradeço também ao meu querido filho Rodrigo, que teve papel fundamental nas tabulações.

E ainda, aos amigos e familiares que me apoiaram de diversas formas, intercederam por mim, entenderam minha ausência e não permitiram que eu desistisse.

*Porque o Senhor dá a sabedoria; da sua boca é que vem o  
conhecimento e o entendimento.*  
**Provérbios 2:6**

OLIVEIRA, Neide; **APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: um estudo do grau de aderência de suas práticas nas micro e pequenas empresas.**

Dissertação (mestrado), FACCAMP. Campo Limpo Paulista, 2013.

## RESUMO

Este trabalho foi realizado com o objetivo de identificar qual o grau de aderência das práticas de aprendizagem organizacional nas micro e pequenas empresas e como ocorrem às comunidades de prática, quando estas existem. A amostra foi constituída de profissionais matriculados em cursos superiores de uma instituição de ensino superior, localizada na cidade de Guarulhos, grande São Paulo sendo a grande maioria destes profissionais – 64%, da área de prestação de serviços. O estudo baseou-se na abordagem sobre a percepção destes gestores, especificamente de micro e pequenas empresas, sobre as práticas de aprendizagem e comunidades de prática. A pesquisa, de natureza exploratória e método misto, utilizou como instrumento de coleta de dados o portal da instituição e entrevistas com os gestores identificados. Os resultados da pesquisa mostraram que, num primeiro momento, a maioria destes profissionais não identifica a comunidade de prática em suas empresas por não entenderem o que significa e, ao terem o devido esclarecimento, vêm como um diferencial nas práticas de aprendizagem. Outro ponto de relevância neste trabalho foi a verificação do modelo de aprendizado mais comum de tais profissionais e, foi percebido que a maior concentração, 51,56% de 64 entrevistados, demonstra um gestor com perfil estratégico, preocupado com a construção teórica da gestão de negócios, dos conceitos necessários para que se estabeleçam seus modelos de gestão mas, não deixam de lado a emoção, os *insights*, e procuram ter paixão por aquilo que fazem. Os objetivos foram atingidos uma vez que demonstraram que a comunidade de prática aparece nas micro e pequenas empresas e é viável principalmente por sua característica informal. O resultado desse estudo abre caminho para novas interpretações do modelo de aprendizado de gestores de micro e pequenas empresas.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Conhecimento tácito. Aprendizagem organizacional. Comunidades de práticas. Modelo de aprendizado.



OLIVEIRA, Neide; *ORGANIZATIONAL LEARNING: a study of the degree of adherence of their practices in micro and small enterprises*. Dissertation (Masters), FACCAMP. Campo Limpo Paulista, 2013.

## **ABSTRACT**

This work was carried out in order to identify the degree of adherence of organizational learning practices in micro and small businesses and how they occur to communities of practice, where these exist. The sample consisted of professionals enrolled in an undergraduate program at an institution of higher learning, located in Guarulhos, São Paulo and large the vast majority of these professionals - 64 % of the area of service. The study was based on the approach to the perception of managers, specifically micro and small enterprises, on practical learning and communities of practice. The research, exploratory and mixed method, used as an instrument of data collection portal of the institution and interviews with managers identified. The survey results showed that, at first, most of these professionals does not identify the community of practice in their companies for not understanding what it means, and by taking the appropriate clarification, come as a differential in learning practices. Another point of relevance in this work was to verify the most common learning such professional model, and it was realized that the highest concentration, 51.56 % of 64 respondents, shows a manager with strategic, concerned with the theoretical profile of the construction management business concepts needed in order to establish their management models but do not forego the excitement, insights, and seek to have passion for what they do. The objectives have been achieved since demonstrated that the community of practice appears in the micro and small enterprises is feasible mainly because of its informal character. The result of this study paves the way for new interpretations of the managers of micro and small enterprises learning model.

Keywords: Knowledge management. Tacit knowledge. Organizational learning. Communities of practice. Learning model.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	15
1. ELEMENTOS CENTRAIS DO ESTUDO.....	17
1.1 O problema de pesquisa.....	17
1.2 Justificativa .....	18
1.3 Objetivo geral .....	19
1.4 Objetivos específicos .....	19
1.5 Desenvolvimento do trabalho .....	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	21
2.1 Gestão do conhecimento.....	21
2.2 Origens da gestão do conhecimento.....	25
2.3 Gestão da Informação.....	26
2.4 Conhecimento tácito.....	28
2.5 Aprendizagem organizacional .....	32
2.6 Comunidade de prática.....	36
2.7 A importância das pequenas empresas.....	40
2.8 Tipos de organizações.....	44
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	45
3.1 Metodologia e projeto de pesquisa .....	45
3.2 Estratégias de investigação .....	47
3.3 Métodos.....	48
3.4 Projeto de pesquisa.....	49
3.5 Roteiro de pesquisa.....	49
3.5.1 Validação.....	50
3.5.2 Coleta de dados .....	50
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	53
4.1 Relato e análise da pesquisa.....	53
4.1.1 Análise das respostas .....	54
4.1.2 Parte 1 – Práticas de Aprendizagem.....	55
4.1.3 Parte 2 – Comunidade de Prática.....	58
4.1.4 Parte 3 – Modelo de Aprendizado.....	62

4.2	Outras evidências constatadas .....	67
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	70
5.1	Considerações específicas .....	70
5.2	Limitações da pesquisa e recomendações .....	72
	REFERÊNCIAS.....	73
	Anexo I – Tipos de Organizações.....	78
	Anexo II - Questionário aplicado via portal da instituição aos alunos matriculados, para identificar os potenciais gestores de micro e pequenas empresas.....	79
	APÊNDICE A - Entrevista aplicada aos gestores de micro e pequenas empresas identificados na pesquisa do portal.....	84
	APÊNDICE B - Respostas dos entrevistados transcritas.....	90
	APÊNDICE C – Tabulação do modelo de aprendizado.....	117
	APÊNDICE D – Tabulação dos resultados obtidos .....	118

## LISTA DE SIGLAS

<b>Cop</b>	Comunidade de Prática
<b>Cop's</b>	Comunidades de Prática
<b>GC</b>	Gestão do Conhecimento
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>IES</b>	Instituição de Ensino Superior
<b>KG</b>	<i>Knowledge Management (Gestão do Conhecimento)</i>
<b>MPE</b>	Micro e Pequena Empresa
<b>MPE's</b>	Micro e Pequenas Empresas
<b>RBV</b>	<i>Resource-based view (Visão Baseada em Recursos)</i>
<b>SECI</b>	Socialização, Externalização, Combinação, Internalização

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Atuação, sexo e idade	53
----------	-----------------------	----

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Metáfora do iceberg do conhecimento tácito e explícito	30
Figura 2	Espiral do Conhecimento	31

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Grau de conhecimento tácito	55
Gráfico 2	Grau de responsabilidade dos gestores	56
Gráfico 3	Grau de empresas patrocinadoras	57
Gráfico 4	Grau de importância da prática e teoria	57
Gráfico 5	Processos de aprendizagem	58
Gráfico 6	As redes sociais	59
Gráfico 7	Grau de retenção de talentos	60
Gráfico 8	Oportunidades de gerar e trocar conhecimento	61
Gráfico 9	Grau de visibilidade da empresa	61
Gráfico 10	Distribuição – modelos de aprendizado	63
Gráfico 11	Distribuição da amostra	64
Gráfico 12	Entrevista – Público Feminino	65
Gráfico 13	Entrevista – Público Masculino	65
Gráfico 14	Entrevista – Comércio	66
Gráfico 15	Entrevista – Prestação de Serviços	67
Gráfico 16	Pesquisa – Curso	67
Gráfico 17	Pesquisa – Número de funcionários	68
Gráfico 18	Entrevista – Indústria	68

## INTRODUÇÃO

A questão do conhecimento pode ser fator determinante como vantagem competitiva no século XXI e, dentro desse contexto, Drucker (2001) afirma que para o efetivo sucesso, a empresa – seja qual for seu porte ou segmento, está em constante aprendizado.

Observa-se que, conforme Polanyi (1958), o aprendizado se dá na prática, isto é, conceitos são necessários para planejar e direcionar os negócios da empresa, mas é o conhecimento tácito que pode ser o diferencial. Aquele adquirido no decorrer do dia a dia, nos erros e acertos. As práticas de aprendizagem, relevantes tanto para os indivíduos quanto para a organização, foram verificadas nas micro e pequenas empresas desta amostra. Esse conhecimento observado na aprendizagem pela prática pode ser compartilhado em situações informais identificado na literatura como Comunidades de Prática (CoPs).

O conceito de Comunidade de Prática (CoP) segundo o teórico organizacional Etienne Wenger (1998) é que se trata de pessoas unidas informalmente por interesses comuns no aprendizado e principalmente na aplicação prática do aprendizado. Neste sentido, as Comunidades de Prática (CoPs) têm se tornado uma ferramenta da gestão do conhecimento, permitindo que seja expandido entre os colaboradores da empresa, mesmo sendo informal.

Um dos grandes desafios das organizações é promover ações que permitam a prática da gestão do conhecimento, para que isso ocorra é necessário que elas desenvolvam estímulos para as pessoas e estas se tornem partes integrantes da empresa para desencadear o processo de criação, gerenciamento e transferência do conhecimento.

Esse conhecimento é importante para as organizações que a têm, permitindo que se tornem competitivas no mercado, trazendo como resultado o aumento da produção e elevação da qualidade tanto dos produtos como dos serviços, fator relevante para a sobrevivência das empresas de micro e pequeno porte.



O presente estudo trata de identificar qual o grau de aderência das práticas de aprendizagem organizacional nas Micro e Pequenas Empresas.

Para responder à questão deste trabalho, foi usado referencial que busca compreender os conceitos de gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional, comunidades de prática e micro e pequenas empresas.

Com o apoio teórico da literatura, esta pesquisa foi organizada em três partes. A primeira, em identificar qual o grau de aderência das práticas de aprendizagem organizacional nas Micro e Pequenas Empresas. A segunda, se este mesmo procedimento ocorre quando são identificadas comunidades de prática. E, a terceira qual a maior incidência de modelo de aprendizado sugerido, segundo Cohen e Fink (2003).

Estes autores explicam que o eixo cognitivo-afetivo representa as várias formas de aprendizado. O cognitivo inclui aquele que se estrutura em torno de conhecimento decorado ou aptidões e habilidades intelectuais, ou ambos. O aprendizado afetivo inclui aquele que se dá pela vivência, pelos sentimentos a respeito desta e pelas próprias emoções. O eixo concreto-abstrato representa as várias maneiras como as pessoas vivenciam as situações. Quando abstratamente, se desligam da situação imediata e a teorizam.

Sendo a vivência concreta, reagem diretamente à situação com pouca contemplação subsequente. Os dois eixos (concreto-abstrato e cognitivo-afetivo) dividem o modelo de aprendizado em quatro partes ou domínios. (COHEN; FINK, 2003). Após aplicação deste teste os resultados foram distribuídos nas quatro dimensões ou domínios: planejadores pensantes ou emotivos, implementadores de tarefas ou participativo.

Desta forma, a pesquisa permeou pela origem dos conceitos do conhecimento, desde os filósofos até os dias atuais com a sua gestão como fator de diferencial competitivo. Verificou-se a relevância das comunidades de prática nas organizações e que é possível tê-las como vantagem estratégica no meio em que estiver inserida, mesmo se tratando de micro e pequena empresa.

## 1. ELEMENTOS CENTRAIS DO ESTUDO

Muitas respostas são dadas para a questão sobre as origens da gestão do conhecimento. Não se pode negar a origem filosófica do debate, dos egípcios e gregos do tempo de Platão, como não se pode negar influências de Taylor, com a primeira evidência de codificação do conhecimento, ou Simon (1945) com estudos sobre a capacidade cognitiva. Hayek (1945) e Schumpeter (1952) trabalharam a inovação a partir da combinação de conhecimentos e Penrose (1959) colocou as primeiras pedras na ideia de organizações como repositórios de conhecimento. O caminho segue com o trabalho de Argyris e Schon (1978) em aprendizagem organizacional.

Esta pesquisa contribuiu para a ciência, verificando a importância da comunidade de prática quando percebida pelos gestores nas práticas de aprendizagem e também com a aplicação do teste sugerido por Cohen e Fink (2003) para investigação de modelo de aprendizado.

Percebeu-se que pela característica informal das micro e pequenas empresas, isto a torna mais viável e de elevada relevância para a estratégia da micro e pequena empresa. Foi verificado ainda que a maior concentração está entre empresas prestadoras de serviços e, dentre estas empresas verifica-se a incidência de consultores. Esta amostra investigada apresentou que o modelo de aprendizado mais comum dentre estes profissionais é o abstrato-afetivo, de perfil estratégico e emocional. E esta característica vai de encontro ao profissional empreendedor que valoriza as relações interpessoais e suas percepções de conhecimento tácito.

### 1.1 O problema de pesquisa

A gestão do conhecimento nas organizações e, por conseguinte a aprendizagem organizacional tem sido reconhecida como uma das atividades mais importantes para se manterem competitivas no século XXI (DRUCKER, 2000). No meio acadêmico, igualmente, grande importância vem sendo dada para o tema, e diversos trabalhos vêm sendo escritos Senge (1990), Nonaka (1991), Fleury e Fleury (1997), Murray (1997), Davenport e Prusak (1998),

Eisenhardt e Santos (2002), Terra (2003), Skrobot (2010). Ainda que estabelecer uma relação de causalidade entre desempenho organizacional e gestão do conhecimento seja uma questão complexa, situada na intersecção das áreas de gestão do conhecimento e estratégia, vários caminhos podem ser seguidos para contribuir com este objetivo.

Tais organizações, mesmo sendo de micro ou pequeno porte, são classificadas em comercial, industrial ou prestadora de serviços.

## **1.2 Justificativa**

Neste estudo interessa a relevância da aprendizagem organizacional, mais especificamente nas micro e pequenas empresas.

Nas últimas décadas a gestão do conhecimento tem crescido em importância tanto no meio acadêmico como no empresarial. A globalização é o fenômeno mais perceptível de sua importância para a competitividade das organizações, independente do seu porte.

Com a difusão da Internet e o acesso irrestrito às informações, as empresas precisam lidar com uma complexidade e um volume de variáveis sem precedentes, gerando por sua vez uma necessidade de criar novos produtos, entrar em novos mercados, e estar preparadas para desafios com novos concorrentes tão rápida e eficientemente que as empresas passaram a ter que se preocuparem constantemente com os recursos disponíveis entre as pessoas que fazem parte ou participam da organização.

As novas tecnologias da informação tornam a informação disponível quase simultaneamente em qualquer lugar no mundo a um custo irrisório, trouxeram como contrapartida uma valorização daqueles conhecimentos que não podem ser transferidos por meios digitais. Assim, itens como julgamento, liderança, persuasão, e toda forma de conhecimento tácito passaram a ter um alto valor como fator de diferenciação.

A realidade econômica vigente exige que as organizações façam esta adequação. Primeiro, é necessário um enorme esforço para avaliar tantas dimensões em um único estudo. Segundo, da própria dificuldade em se encontrar um consenso sobre exatamente que áreas, conceitos, técnicas e práticas deveriam ser consideradas como características de um programa de

gestão do conhecimento. Não é suficiente pesquisar o termo composto gestão do conhecimento. O conceito de gestão se tornou parte do vocabulário comum de toda organização, mas o conhecimento tem ocupado filósofos há séculos.

Sendo a questão do conhecimento o ato de conhecer (do latim *cognoscere*), seu processo se dá por meio da aprendizagem. Segundo Fleury e Fleury (1997), aprendizagem é um processo de mudança, resultante de prática que pode ou não se manifestar em mudança perceptível de comportamento. Conforme Easterby-Smith e Araújo (2001) existem duas linhas de pesquisa em aprendizagem, uma focada nos processos de aprendizagem e outra nas características das organizações que aprendem chamadas, respectivamente, de Aprendizagem Organizacional e Organizações de Aprendizagem. Este trabalho segue a primeira perspectiva de pesquisa, ou seja, da Aprendizagem Organizacional.

Segundo Bastos, Gondim e Loiola (2004), as duas linhas tratam o mesmo fenômeno a partir de pontos de vista e interesses distintos. De acordo com Tsang (1997), a primeira – aprendizagem organizacional – interessa-se pela descrição de como a organização aprende. Isto é, focaliza as habilidades e os processos de construção e utilização do conhecimento, que favorecerão a reflexão sobre as possibilidades concretas de ocorrer aprendizagem nesse contexto. A segunda vertente, organizações que aprendem, tem como foco o que uma organização deve fazer para aprender.

### **1.3 Objetivo geral**

- ✓ Investigar o grau de aderência das práticas de aprendizagem organizacional e como elas se dão nas comunidades de prática, quando estas existem.

### **1.4 Objetivos específicos**

1. Demonstrar se os gestores são facilitadores nos processos de aprendizagem organizacional;
2. Identificar se há comunidades de prática e se estas contribuem no processo de aprendizagem;

3. Identificar se o conhecimento tácito pode ser considerado um diferencial competitivo;
4. Identificar qual modelo de aprendizado dos gestores das MPE's é o mais comum.

Este trabalho tem, portanto, caráter exclusivamente descritivo, não buscando estabelecer relações de causalidade. Mas procura colaborar com a base de conhecimento estabelecida em gestão do conhecimento levantando dados sobre a adoção de práticas de aprendizagem organizacional por micro e pequenas empresas.

### **1.5 Desenvolvimento do trabalho**

O trabalho está dividido em cinco seções, incluindo esta na qual se apresenta a introdução, hipóteses, justificativa e objetivo. Na seção 2 é apresentado o referencial teórico que define os contornos da pesquisa

Nela são apresentados conceitos que exemplificam e subsidiam a pesquisa, e tópicos relacionados à gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e comunidades de prática.

Na seção 3, são apresentados a metodologia e o projeto de pesquisa, com as justificativas para as escolhas feitas em relação à abordagem, estratégia de pesquisa e método escolhidos.

Na seção 4, o relato dos casos estudados é apresentado, juntamente com as análises a partir dos objetivos e questões relacionadas no projeto de pesquisa.

Finalmente, a quinta e última seção apresenta as considerações finais oriundas dos resultados da pesquisa em relação aos objetivos e problema de pesquisa definidos. Indica as contribuições do trabalho e futuros caminhos que podem ser trilhados a partir dos levantamentos e conclusões do estudo.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesta seção, é abordado o referencial teórico que fundamenta o desenvolvimento deste estudo. As variáveis dependentes, gestão do conhecimento, gestão da informação, comunidades de prática, pequenas empresas e aprendizagem organizacional, serão detalhadas a partir do auxílio da literatura acadêmica para estruturar a base conceitual da pesquisa.

### **2.1 Gestão do conhecimento**

Gestão do Conhecimento (GC) ou Knowledge Management (KM) é uma área que tem atraído muita atenção tanto em círculos acadêmicos como nos ambientes organizacionais. A maioria dos projetos de GC parece ser principalmente preocupada com o conhecimento que pode ser quantificado e pode ser capturado, codificado e armazenado - uma abordagem mais merecedora do rótulo de Gestão da Informação. Recentemente, tem havido reconhecimento de que algum conhecimento não pode ser quantificado e não pode ser capturado, codificado ou armazenado.

Segundo Terra (2000), todas as empresas praticam de alguma forma a Gestão do Conhecimento, pois não é possível conceber o trabalho humano sem o emprego da inteligência humana e porque as empresas, nos seus processos de trabalho e crescimento, estão invariavelmente reutilizando algum tipo de conhecimento para produzir bens e serviços para seus clientes.

A teoria da criação do conhecimento desenvolvida por Nonaka (1991) foi baseada no sucesso das empresas japonesas durante as décadas de 1980 e 1990.

A capacidade de criação do conhecimento por parte delas não se deve à sua capacidade de fabricação, ao acesso ao capital de baixo custo ou às relações estreitas e de cooperação com clientes, fornecedores e órgãos governamentais. Mas sim à sua capacidade e especialização na criação do conhecimento organizacional, a qual é consequência da incerteza e crises de mercado que elas enfrentaram muitas vezes - diferentes de empresas que dominavam o mercado e assim deixavam de inovar - forçando inovações

contínuas e, conseqüentemente, a criação de novos conhecimentos. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

No início do século XIX, e até a sua metade, o estudo da natureza humana era um atributo da filosofia. Os seguidores de John Locke<sup>1</sup>, na Inglaterra, desenvolveram sua concepção empiricista da mente, que enfatizava a origem das ideias a partir de sensações produzidas por estimulação ambiental.

No continente europeu, os seguidores de Immanuel Kant<sup>2</sup> afirmavam que ideias de espaço e tempo e conceitos de quantidade, qualidade e relação originavam-se na mente humana e não poderiam ser decompostas em elementos mais simples. Ambos os grupos mantinham-se irredutíveis em suas posições. Ambas as tradições filosóficas desenvolviam-se tendo como pressuposto, originado a partir dos trabalhos de René Descartes<sup>3</sup>, que o estudo científico do homem deveria restringir-se ao seu corpo físico. À filosofia estava designado o estudo de sua alma.

David Hume (1721-1776) foi o principal filósofo da corrente de pensamento empirista moderna. Propõe que todo conhecimento parte e deriva dos sentidos, opondo-se ao racionalismo cartesiano, que acreditava que o conhecimento derivava da razão. Para Hume, no início do conhecimento, estão as percepções.

A corrente empirista de John Locke, descreve Mizukami (1986), fundamenta-se no princípio de que o homem é considerado desde o seu nascimento como sendo uma "tabula rasa", uma folha de papel em branco, e sobre esta folha vão sendo impressas suas experiências sensório-motoras. O conhecimento é uma cópia de algo dado no mundo externo, ou seja, é uma descoberta e é nova para o sujeito que a faz. Portanto, o que foi descoberto já se encontrava presente na realidade exterior.

---

<sup>1</sup> John Locke: filósofo inglês rejeitava a doutrina das ideias inatas e afirmava que todas as nossas ideias tinham origem no que era percebido pelos sentidos. Escreveu o Ensaio acerca do Entendimento Humano, onde desenvolve sua teoria sobre a origem e a natureza do conhecimento.

<sup>2</sup> Immanuel Kant: filósofo alemão; para ele espírito ou razão modelava e coordenava as sensações, sendo as impressões dos sentidos externos apenas matéria prima para o conhecimento. Seu livro A crítica da Razão Prática, que funcionaria como leis éticas que regeriam os seres humanos.

<sup>3</sup> René Descartes: filósofo francês. Autor da frase "Penso Logo Existo". Sua principal obra foi "O Discurso Sobre o Método", em toda obra prevalece a autoridade da razão.

Diante destas questões filosóficas e psicológicas acerca do conhecimento, torna-se necessário citar Piaget (1975) que define a inteligência como a adaptação que tem como característica o equilíbrio entre o organismo e o meio, que resulta na interação entre o processo de assimilação e acomodação, que é o motor da aprendizagem. Piaget apresenta o conceito do processo de assimilação e acomodação. O processo de assimilação consiste em uma mudança quantitativa no sujeito, mediante a incorporação de elementos que vêm do meio para as suas estruturas mentais já existentes, o que implica no seu desenvolvimento intelectual.

O processo de acomodação consiste em uma mudança qualitativa na estrutura intelectual (esquema) do sujeito pelas quais se adapta ao meio. Ele cria novas estruturas ou altera as já existentes em função das características de novas situações. A assimilação e a acomodação juntas justificam a adaptação.

As estruturas do conhecimento são como os esquemas, vão se tornando mais complexos sobre o efeito combinado dos mecanismos da assimilação e acomodação (PIAGET, 1975). O conhecimento tem sido sempre uma questão central para todas as sociedades; foco de trabalho de muitos filósofos desde a antiguidade, teólogos, cientistas, humanistas, mas só recentemente, com a expansão da economia informacional, as organizações perceberam a sua importância pelo diferencial que representa como um valioso recurso estratégico para as pessoas, organizações e todo o mundo dos negócios.

Foi exposto até aqui alguns conceitos sobre conhecimento, mas não podemos sair do foco gestão do conhecimento e saltamos para Davenport e Prusak (2001), que afirmam que as organizações, só nos últimos anos, passaram a valorizar a experiência e o *know-how* de seus funcionários – isto é, seu conhecimento. Isso porque as empresas estavam perdendo milhões de dólares com a demissão ou aposentadoria de seus colaboradores uma vez que levavam consigo todo o conhecimento construído.

Todo aquele conhecimento derivado das rotinas e práticas, produção de bens e serviços, relacionamento com clientes e com fornecedores da empresa. Daí, o desafio de criar e implantar processos que gerem, armazenem, organizem, disseminem e apliquem o conhecimento produzido e utilizado na



empresa de modo sistemático, explícito, confiável e acessível à comunidade da organização (McGEE; PRUSAK, 1994). Corrobora Skrobot (2010) quando coloca que a gestão do conhecimento é um processo para criação, captura, armazenamento, disseminação, uso e proteção do conhecimento importante para a empresa.

Para Drucker (2001), o conhecimento tornou-se um recurso e uma utilidade, o conhecimento sempre foi um bem privado e, praticamente, da noite para o dia tornou-se um bem público.

Segundo Davenport e Prusak (1998), o conhecimento pode ser comparado a um sistema que cresce e se modifica a medida que interage com o meio ambiente. Os valores e as crenças integram o conhecimento, pois, determinam, em grande parte, o que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir das suas observações.

Murray (1996) define a Gestão do Conhecimento como uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização, informações registradas e o talento dos seus membros, em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade. Segundo Teixeira Filho (2000) a Gestão do Conhecimento é uma série de atividades que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento.

Para Terra (2003), Gestão do Conhecimento significa rever e organizar as principais políticas, processos e ferramentas de gestão tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados econômicos para a empresa e benefícios para os trabalhadores.

Eisenhardt e Santos (2002) definem a gestão do conhecimento como um processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na geração, identificação, codificação, disseminação, apropriação, renovação e aplicação dos conhecimentos estratégicos na vida de uma organização que busca atingir a excelência organizacional.

Para De Sordi e Carvalho (2008):

“A criação do conhecimento é responsável por alavancar o valor potencial de uma boa solução ou transformar uma solução fracassada em uma nova ideia com outras implicações.

Para que isso ocorra, a empresa deve dar visibilidade à importância estratégica do processo de gestão do conhecimento, tornando-o familiar a toda organização.”

Ainda segundo este autor, é no cultivo da arte do aprender fazendo e do aprendizado com erros, fracassos e discordâncias, em ações que incluem mecanismos de reflexão no hábito do trabalho que a familiaridade com a gestão do conhecimento é alcançada.

## 2.2 Origens da gestão do conhecimento

A questão do conhecimento é fundamental. Passando pelos primórdios de Sócrates, Platão e Aristóteles, pode-se encontrar duas concepções sobre o que é conhecimento. A primeira vem de *cognoscere*, que quer dizer ter consciência de uma coisa, ter esclarecimento. É o ato de conhecer como uma relação se estabelece entre a consciência que conhece e o objeto conhecido.

Na segunda concepção, o conhecimento é entendido como produto, resultado do ato de conhecer, ou seja, o saber adquirido e acumulado pelo homem. (FERREIRA, 2009)

Ferreira (2009) complementa que são duas concepções diferentes que geram interpretações distintas e servem para fundamentar diferentes teorias.

As primeiras iniciativas organizacionais começaram no fim da década de 80, em sua maioria com um enfoque tecnológico. A primeira grande onda chegou com a publicação do clássico trabalho de Nonaka e Takeuchi em 1995, *The Knowledge Creating Company*, sobre o processo de criação de conhecimento organizacional como fonte de inovação, explicando o grande sucesso das empresas japonesas sobre as americanas, impulsionado ainda pelas publicações de negócios, como o livro *Capital Intelectual*<sup>4</sup>, de Tom Stewart (1998).

Max Boisot (1998), com *Knowledge Assets*<sup>5</sup>, reuniu o que já se via no movimento estratégico com a teoria da firma baseada em recursos (RBV) e as ideias sobre a importância do conhecimento, e Davenport e Prusak (1998)

---

<sup>4</sup> *Capital Intelectual*: Para Stewart, o capital intelectual corresponde ao conjunto de conhecimentos e informações, encontrados nas organizações, que agrega valor ao produto e/ou serviços, mediante a aplicação da inteligência e não do capital monetário, ao empreendimento.

<sup>5</sup> *Knowledge Assets*: É hoje amplamente reconhecido que a gestão eficaz dos ativos de conhecimento é a chave exigência para garantir a vantagem competitiva na economia da informação emergente.

sedimentaram o caminho para a explosão do interesse sobre o tema com *Working Knowledge*<sup>6</sup>, ressaltando projetos e questões do dia a dia para gerentes do mundo inteiro.

Através da aprendizagem contínua, a organização exercita a sua competência e inteligência coletiva para responder ao seu ambiente interno (objetivos, metas, resultados) e externo (estratégia).

Nas organizações que aprendem, Senge (1999, p. 21) destaca que:

[...] as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente.

De forma geral, pode-se observar que as organizações estão em processo contínuo e rápido tanto de mudança quanto de aprendizado, sendo necessário desaprender e reaprender, fato este mais evidente em organizações com finalidades bem específicas, ou seja, preocupação constante de crescimento e superação, primordial para qualquer organização e mais ainda para as MPE's, em função de suas fragilidades.

O tema central da Gestão do Conhecimento consiste em aproveitar os recursos que já existem na organização para que as pessoas procurem, encontrem e empreguem as melhores práticas em vez de tentar criar algo que já havia sido criado. Cuida de agregar valor às informações, filtrando, resumindo e sintetizando as informações e, dessa forma, desenvolvendo um perfil de utilização pessoal que ajuda a chegar ao tipo de informação necessário para passar à ação.

### **2.3 Gestão da Informação**

A literatura evidencia que nas últimas duas décadas do século XX assistimos a grandes mudanças, tanto no campo socioeconômico e político, quanto no campo da cultura, da ciência e da tecnologia. As transformações tecnológicas tornaram possível o surgimento da era da informação; as novas tecnologias criaram novos espaços do conhecimento e o conhecimento é o grande capital da humanidade (GADOTTI, 2010). O conceito de informação

---

<sup>6</sup> *Working Knowledge*: conhecimento do trabalho, conhecimento prático.

deriva do latim *informatio, onis* (delinear, conceber ideia) e significa um processo de comunicação ou algo relacionado com comunicação. (ZHANG, 1988)

A Gestão da Informação, no meio organizacional, se preocupa com a organização e estruturação das informações que são importantes para a empresa, com o propósito de facilitar a tomada de decisão. Essas informações devem ser gerenciadas para melhorar a produtividade e a competitividade. (SKROBOT, 2010)

A gestão da informação se define também como a aplicação de princípios administrativos à aquisição, organização controle, disseminação e uso da informação para a operacionalização efetiva de organizações de todos os tipos. (WILSON, 1997). Sob esta perspectiva, a gestão da informação deve incluir, em dimensões estratégicas e operacionais, os mecanismos de obtenção e utilização de recursos humanos, tecnológicos, financeiros, materiais e físicos para o gerenciamento da informação e, a partir disto, ela mesma ser disponibilizada como insumo útil e estratégico para indivíduos, grupos e organizações. (DANTE, 1998)

Tarapanoff (2001) acrescenta que o principal objetivo da gestão da informação é identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização e sua capacidade de informação ensiná-la a aprender e adaptar-se às mudanças ambientais. Ressalta ainda, que para gerir a informação é necessário conhecimento da organização e do negócio, domínio de metodologias, técnicas de organização e tratamento da informação, bem como conhecimento genérico de tecnologia.

Se existem informações que são desconhecidas, mas que podem contribuir na reinvenção da empresa é necessário assumir uma nova postura gerencial. Nonaka e Takeuchi (1995, p. 63) argumentam que “[...] a informação é um meio ou material necessário para extrair e construir conhecimento”. É preciso, portanto, cuidar dessas informações, gerenciá-las e disseminá-las.

O intuito da informação é tornar pública uma mensagem sobre algo, alguém ou alguma coisa, não sendo necessariamente uma transmissão de conhecimento. Daí a relevância em ter exposto anteriormente alguns conceitos a respeito.

As informações ficam concentradas, organizadas, guardadas e, ao serem compartilhadas, permitem que as pessoas tenham acesso à elas e isto pode ser o conhecimento adquirido o que tem sua importância mas não é tão especial e até intrigante como o conhecimento tácito.

## **2.4 Conhecimento tácito**

O conhecimento tácito é complexo, desenvolvido e interiorizado durante longos períodos de tempo, sendo quase impossível reproduzi-lo num documento ou base de dados.

Segundo Polanyi (1958), o conhecimento tácito comporta duas componentes distintas, conforme explicitado a seguir.

A componente técnica que, incluindo as competências pessoais vulgarmente designadas por *know-how*, se relaciona com um tipo de conhecimento profundamente enraizado na ação e no empenho de um indivíduo para com um contexto específico – uma arte ou profissão, uma determinada tecnologia ou um determinado mercado, ou, mesmo, as atividades de um grupo ou equipe de trabalho.

A componente cognitiva que inclui elementos como os palpites, intuições, emoções, esquemas, valores, crenças, atitudes, competências e pressentimentos. Estes elementos – que podemos chamar de modelos mentais – encontram-se incorporados nos indivíduos, que os encaram como dados adquiridos, definindo a forma como agem e se comportam e constituindo o filtro através do qual percebem a realidade. Difícil de articular por palavras, a dimensão cognitiva molda a forma como percebemos o mundo.

Sobre conhecimento pessoal (*personal knowledge*), Polanyi (1958) coloca que tal conhecimento deriva de uma participação do conhecedor em todas as suas compreensões, enfatizando, contudo, que isto não implica que estas sejam subjetivas, na medida em que não constituem nem atos arbitrários nem experiências passivas, sendo antes atos responsáveis que clamam por validação universal.

Em relação ao conhecimento explícito, Polanyi (1958) refere-se ao conhecimento que é expresso articuladamente, àquele que geralmente se tem em mente quando se utiliza a palavra conhecimento, ou seja, palavras escritas,

fórmulas matemáticas, mapas, etc. Quando, através da utilização da linguagem, se consegue converter o conhecimento tácito em explícito, este pode tornar-se alvo de reflexão ou focalização.

No referido processo de explicitação, a linguagem pode assumir três funções fundamentais: de expressão de sentimentos, de apelo a outros indivíduos e de constatação de fatos.

Polanyi (1958), afirma que a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito concretiza-se, exclusivamente, através da terceira função. Tal como acontece com os animais, o conhecimento humano, é, em grande parte, adquirido através da experiência, sendo que aquilo que diferencia o ser humano do animal é a sua capacidade de sistematização através do discurso.

As palavras utilizadas para descrever essa experiência apenas veiculam significados previamente adquiridos, que podem ser modificados no decurso da sua utilização. Distanciar o sujeito do conhecimento e da sua articulação através da linguagem ou de símbolos possibilita a sua distribuição, a sua crítica e o seu aumento. Com os trabalhos de Polanyi (1958, 1966, 1966/1997) é delineada uma nova epistemologia, que inclui os dois tipos de conhecimento que temos vindo a referir, tácito e explícito, e a relação de constante interação entre eles existente.

É a dimensão tácita do conhecimento humano, enquanto rede complexa de indicações, que se utiliza para interpretar e produzir conhecimento explícito; este não é, assim, obtível sem que o primeiro se constitua como contexto de referência dentro do qual seja possível a sua compreensão.

Conhecimento explícito é o que pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais etc., facilmente transmitido, sistematizado e comunicado. Ele pode ser transmitido formal e facilmente entre os indivíduos. Esse foi o modo dominante de conhecimento na tradição filosófica ocidental.

Figura 1: Metáfora do iceberg do conhecimento tácito e explícito



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi, 1997.

O conhecimento tácito, difícil de ser articulado na linguagem formal, é o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como crenças pessoais, perspectivas, princípios, valores, *insights*, intuições, emoções, habilidades. É considerado como uma fonte importante de competitividade entre as organizações. Só pode ser avaliado por meio da ação.

Este conhecimento opõe-se ao conhecimento explícito, sistematizado, que pode ser formalizados em textos, desenhos, diagramas, etc. ou guardado em bases de dados ou publicações. A palavra explícito vem do latim *explicitus*, participio passado de *explicare* e significa explicado, declarado.

Conhecimentos tácitos e explícitos se relacionam e se completam. Socialização, externalização, combinação, internalização – a conversão do conhecimento tácito em explícito – são os passos críticos para o espiral do conhecimento (NONAKA; TAKEUSHI, 2009).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), para se tornar uma empresa que gera conhecimento (*knowledge creating company*) a organização deve completar uma espiral do conhecimento. Espiral esta que vai de tácito para tácito, de explícito a explícito, de tácito a explícito, e finalmente, de explícito a tácito. Logo, o conhecimento deve ser articulado e então internalizado para tornar-se parte da base de conhecimento de cada pessoa. A espiral começa novamente depois de ter sido completada, porém em patamares cada vez mais elevados, ampliando assim a aplicação do conhecimento em outras áreas da organização.

Cada um desses processos gera um tipo de conhecimento diferente. A socialização gera o conhecimento compartilhado (modelos mentais, por exemplo); a externalização gera o conhecimento conceitual (criação de um conceito através de metáforas e analogias); a combinação produz o conhecimento sistêmico (geração de protótipos, por exemplo); e a internalização dá origem ao conhecimento operacional (experiência prática) (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Figura 2: Espiral do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997.

O conhecimento gerado pelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação, Internalização) desencadeia uma espiral de criação do conhecimento de expansão horizontal através do nível ontológico (indivíduo, grupo, organização e interorganização) que vai além de fronteiras organizacionais como seções, divisões e departamentos e vertical através do nível epistemológico (conhecimentos tácito e explícito).

O conhecimento tácito, inerente a cada pessoa, pode ser fundamental num momento de tomada de decisão. Por mais que haja mecanismos de treinamento ou mesmo de educação formal, a experiência adquirida do indivíduo pode ser um diferencial para a vantagem competitiva de qualquer tipo de organização num ambiente complexo e dinâmico. Permanecer no mercado é uma questão de sobrevivência, principalmente para as micro e pequenas empresas, em função das fragilidades que lhes são peculiares. Partindo deste pressuposto, verifica-se a importância da aprendizagem organizacional como medida de socialização do conhecimento e melhores práticas.



## 2.5 Aprendizagem organizacional

Segundo Souza-Silva e Schommer (2008), o primeiro conceito de aprendizagem organizacional foi de James March e Herbert Simon descrito no livro *Organizations*, de 1958, que tinha como foco o comportamento organizacional e a cognição.

O tema ganhou impulso nas décadas de 1960 e 1970, com o estudo dos psicólogos norte-americanos Chris Argyris e Donald Schon, em que apresentaram um estudo em 1978, sobre o circuito simples e duplo da aprendizagem<sup>7</sup>.

O estudo da aprendizagem centrou-se em aspectos diferentes, de acordo com as diversas correntes da Psicologia, e com as diferentes perspectivas que cada uma defendia. Segundo Mizukami (1986), destas teorias as que adquiriram mais relevância foram as descritas a seguir.

As comportamentalistas (behavioristas) - a aprendizagem é vista como a aquisição de comportamentos expressos, através de relações mais ou menos mecânicas entre um estímulo e uma resposta, sendo o sujeito relativamente passivo neste processo.

Nas cognitivistas - a aprendizagem é entendida como um processo dinâmico de codificação, processamento e recodificação da informação. O estudo da aprendizagem centra-se nos processos cognitivos que permitem estas operações e nas condições contextuais que as facilitam. O indivíduo é visto como um ser que interage com o meio e é graças a essa interação que aprende.

As humanistas - a aprendizagem baseia-se essencialmente no caráter único e pessoal do sujeito que aprende, em função das suas experiências únicas e pessoais. O sujeito que aprende tem um papel ativo neste processo, mas a aprendizagem é vista muitas vezes como algo espontâneo.

Estas diferentes perspectivas sobre a aprendizagem conduziram a diferentes abordagens e conceitos. No entanto, estas diferenças não devem ser encaradas como um problema, mas antes como uma vantagem, já que

---

<sup>7</sup> Argyris (1992) afirma que o circuito simples resolve os problemas visíveis, porém não soluciona a questão mais básica de por que os problemas existem. No circuito duplo, diz o autor, primeiro é necessário alterar os pressupostos ou valores fundamentais que governam as ações, ou seja, deve-se aprender uma nova teoria aplicada.

possibilita uma visão mais abrangente, não reduzindo a explicação da diversidade deste processo a uma única teoria provocando a construção efetiva do conhecimento.

Carvalho (1999) relata que aprender tem tudo a ver com o existir. O ser humano está em constante processo de curiosidade, de não estar satisfeito consigo mesmo. Ainda segundo este autor, o ser humano está sempre disposto a rever suas posições, desde que convencido da necessidade de mudanças em sua forma de pensar e agir.

No processo da aprendizagem, o conhecimento é produto da manifestação conjunta da prática e da teoria (CARVALHO, 1999).

Com o trabalho de Peter Senge - *The fifth discipline* (1999) - a expressão *learning organization* tornou-se mais popular e algumas organizações reconheceram a necessidade de se tornarem organizações de aprendizagem. Senge (1990) defende a tese de que os gerentes devem estimular e conduzir a mudança para criar organizações que aprendem.

Senge (1990) propõe que qualquer organização pode mudar e conseguir notáveis avanços se adotar técnicas que venham favorecer aos seus membros um desenvolvimento no pensar e criar. Para ele basta que se crie um processo de aprendizagem contínua. Senge (1990) propõe um conjunto de técnicas e faz a seguinte sistematização das cinco disciplinas:

- ✓ modelos mentais: livrar-se de paradigmas e padrões e se lançar às novas pesquisas, procurando testar e melhorar seus processos;
- ✓ domínio pessoal: expandir-se e enfrentar as barreiras que porventura venham impactar a criatividade e inovação;
- ✓ sistemas de pensamento: desenvolver o pensamento dinâmico e sistêmico, situado nas interações da organização com o ambiente;
- ✓ visão compartilhada: dar ciência a todos do que se pretende criar, desenvolvendo uma visão comum;
- ✓ aprendizagem em equipe: desenvolver a troca de experiências e conhecimentos a fim de tomar a ação coordenada.

Segundo o autor, é necessário raciocinar de forma sistêmica, em vez de enxergar apenas o que está mais perto do observador. Assim as cinco disciplinas devem ser praticadas em conjunto para alcançar o objetivo de

aprendizagem da organização o que possibilitará novas formas de agir, já que a mudança faz parte de qualquer processo de evolução, ocorrendo nas organizações, nas pessoas, na tecnologia, no tempo, etc. Estas mudanças vão conduzindo transições, às vezes lentas, outras vezes, em assustadora agilidade. Abrangendo em sentidos variados e defrontando com forças negativas de oposição e resistência, mas também deparando com forças positivas de apoio e suporte à mudança.

São as organizações um dos ambientes nos quais se promove a aprendizagem visto que estas dominam praticamente todas as esferas sociais. De acordo com Kim (1993), as organizações aprendem por intermédio de seus membros.

Conforme Easterby-Smith, Snell e Gherardi, (1998), o fenômeno da aprendizagem organizacional esteve presente na literatura durante décadas, mas só passou a ser conhecido amplamente a partir dos anos 90. O interesse pela aprendizagem organizacional foi impulsionado por fatores como a crescente globalização, que pressiona as organizações – seja qual for seu porte ou área de atuação, a competirem em escala global.

As mudanças tecnológicas cada vez mais rápidas criam a necessidade de inovar constante e velozmente, a fim de continuar competitivo.

O aprendizado é algo externo à mente individual e às fontes de educação formal, ele está no cotidiano organizacional, em suas práticas concretas. O conhecimento seria resultante da participação ativa dentro dos padrões estabelecidos em uma comunidade de prática (ELKJAER, 2004).

A aprendizagem pela experiência é uma abordagem influente na tradição teórica da aprendizagem de adultos. Os conceitos mais importantes na caracterização desta perspectiva são experiência e reflexão. Eles são advindos dos estudos do filósofo e pedagogo John Dewey e são intrinsecamente relacionados, uma vez que os indivíduos refletem acerca de suas experiências (MIETTINEN, 2000).

Para Dewey (*apud* Elkjaer 2004), a experiência é a transação entre indivíduo e meio ambiente. Por este enfoque, a aprendizagem é entendida como a transformação da experiência em conhecimento, habilidades e atitudes,

deste modo, todo conhecimento é advindo da experiência e todo aprendizado provém de alguma experiência (JARVIS, 1987).

A aprendizagem é um processo ativo na construção de significados e na transformação de entendimentos. Apesar de os indivíduos agirem por meio do compartilhamento de ideias, cada indivíduo possui suas próprias experiências, que não são idênticas (CANDY, 1991).

A estrutura cognitiva das pessoas atua como um elemento mediador no processo de interação entre elas e seu contexto. O aprendizado obtido por meio dessa interação é condicionado pela estruturação das experiências vivenciadas até o momento, de maneira que os indivíduos não apenas se adaptam ao ambiente, mas o interpretam. O ser humano desenvolve, em sua trajetória, esquemas interpretativos que representam a realidade e atuam como guia de suas ações, auxiliando na concepção de sentido para as mudanças experienciais.

A experiência é constituída a partir de situações relacionadas que, mesmo mantendo relações entre si, possuem características únicas. O ponto de partida para geração de experiências reflexivas é a necessidade de resolver problemas de modo habitual. Na percepção de Dewey, a investigação é o único meio de se obter experiências, sendo esta desencadeada por uma situação difícil, na qual existem inadequações nas formas rotineiras de agir (ELKJAER, 2009). O conceito de experiência de Dewey se desenvolve a partir de *gaps* na estrutura do modelo interpretativo das pessoas.

Segundo De Sordi (2008) uma das atividades que diferenciam os atuais processos de gestão do conhecimento, é a introdução das atividades de aprendizagem dos colaboradores e sua contribuição para a partilha de novos conhecimentos de interesse da organização.

Para Peters (1993), a aprendizagem organizacional será altamente recompensada. Contribuir com o processo de desenvolvimento de conhecimentos da organização como um todo será uma questão básica para qualquer organização, de qualquer segmento e, seu desempenho e a compensação são julgados, principalmente em longo prazo. (PETERS, 1993)

A princípio, a aprendizagem era vista como um processo de aquisição individual de conhecimento. Neste sentido, informações e conhecimento

estariam armazenados em repositórios fora das organizações, tais como livros, artigos e indivíduos (professores, consultores, instrutores). Conhecimento e aprendizado seriam disponibilizados para aqueles que quisessem adquiri-los. Por muito tempo enfocou-se o fenômeno da aprendizagem sob este prisma de entrega de conhecimento, no qual o aprendizado acontece por meio da cognição humana de modo individual (ELKJAER, 2004; GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998).

Esta abordagem sofreu algumas críticas. Primeiro, por sugerir que a aprendizagem acontece de modo isolado e até incompatível com outras atividades organizacionais, quando na verdade, o conhecimento é advindo da capacidade de participar com a competência requerida na complexa teia de relações entre pessoas e atividades (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998). Segundo, por não conseguir explicar como o conhecimento individual é transferido para organização (ELKJAER, 2004).

Na tentativa de explicar como o aprendizado individual é transferido para as organizações, críticos desta abordagem sugerem que a aprendizagem deve ser enfocada como um processo participativo. Neste sentido, o conhecimento é adquirido por meio da atuação em comunidades de prática.

Referir-se a uma comunidade de prática não deve ser confundido com um modo de caracterizar a existência de um novo grupo informal ou sistema social dentro da organização. Mas é, de fato, um meio de enfatizar que toda prática é dependente de um processo social através do qual é sustentada e perpetuada e que o aprendizado ocorre por meio desta prática (GHERARDI, NICOLINI; ODELLA, 1998).

## **2.6 Comunidade de prática**

O termo comunidade de prática foi utilizado pela primeira vez por Jean Lave e Etienne Wenger no livro *Situated learning: legitimate peripheral participation*, de 1991, no contexto de estudos a respeito de aprendizagem que vinham sendo desenvolvidos por um conjunto de pesquisadores, em especial no *Institute for Research on Learning*, em Palo Alto, Califórnia, nos Estados Unidos. Eles as definiram como grupos de pessoas que partilham uma paixão

comum por alguma coisa que fazem e ao compartilharem aprendem umas com as outras a forma de fazer ainda melhor (TRIGO et al., 2006).

A comunidade de prática (CoP) existe desde que o homem aprendeu a observar o mundo em sua volta para criar formas para encontrar alimentos e de se comunicar. Mesmo que de início tenha se feito em gestos, a troca de experiências ora acontecia pela observação do semelhante ou dos próprios animais, ou do próprio ensinamento transmitido de pai para filho nas gerações que se seguiam até os dias atuais.

Robbins (2002) aborda por grupos formais aqueles que são definidos pela estrutura da organização, com atribuições de trabalho que estabelecem tarefas. Nestes grupos, o comportamento das pessoas é designado e coordenado em função das metas organizacionais. Têm-se uma subclassificação dos grupos formais: grupo de comando no qual o organograma da organização é quem o determina e o grupo de tarefa cujo objetivo é a junção de alguns funcionários para executar determinada tarefa.

Os grupos informais compreendem parcerias que não são determinadas pela organização, mas sim formações geradas pelos próprios funcionários dentro do ambiente de trabalho, que possuem alguma identificação. Há também uma subclassificação: grupos de interesse ou grupos de amizade. Ou seja, podem existir pessoas que se juntem para atingir um objetivo sendo ou não membros de um grupo de comando ou tarefa (ROBBINS, 2002).

Toda reunião de pessoas, por mais simples que seja, é capaz de produzir o fenômeno que se conhece por comunidades de prática. As comunidades estão, assim, no centro dos processos de criação e compartilhamento do conhecimento. Se o mundo atual exige das empresas maior velocidade na atualização e criação de novas técnicas, e uma atenção especial ao conhecimento como ativo-chave para a criação de vantagens competitivas sustentáveis, é fundamental que passem a se preocupar com as comunidades existentes no seu interior (LESSER; FONTAINE; SLUSHER, 2000).

O problema que se identifica é que tais comunidades encontram-se hoje informais na estrutura organizacional, e não há metodologias disponíveis para sua identificação, criação e suporte, ou posto de outra forma, um

gerenciamento proativo para a criação e apoio a estas estruturas (SAINT-ONGE; WALLACE, 2003).

No ambiente de trabalho cujo foco é o aprendizado contínuo, a colaboração e a troca de informações são muito mais informais do que formais. Sejam as comunidades de prática apoiadas ativamente ou nem mesmo notadas pelas organizações, o fato é que elas proporcionam uma vasta fonte de aprendizagem e inovação para seus membros.

Cultivar as comunidades de prática em áreas estratégicas é um caminho prático de gerenciar o conhecimento como um diferencial competitivo. A meia-vida do conhecimento está ficando cada vez mais curta e sem as comunidades de prática focadas nas áreas estratégicas da organização, torna-se difícil acompanhar as passadas rápidas da mudança (SAINT-ONGE; WALLACE, 2003).

Identificar as comunidades de prática e cultivá-las é um desafio para as organizações que desejam tratar o conhecimento que possuem como um ativo intangível valioso e fonte de vantagem competitiva sustentável. Esse diferencial permite a elas conhecer-se de forma mais ampla, estabelecendo-se assim metas de uma maneira coerente com os recursos disponíveis e dando sustentação à tomada de decisão.

Por fim, se o conhecimento de uma empresa é a soma dos conhecimentos individuais de cada funcionário, logo o cultivo das comunidades de prática poderá ser de fundamental importância para a conquista de uma posição mais sólida, uma vez que o conhecimento se amplia à medida que ele é transmitido (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002).

O principal objetivo das comunidades de prática é desenvolver as competências dos participantes; gerar e trocar conhecimento. Estes participantes são auto-selecionados, e permanecem no grupo enquanto houver interesse. São grupos informais formados por afinidade e interesses comuns (BEN-GHOZI, 2006). À medida que as comunidades de prática geram conhecimentos, elas se renovam (WENGER; SNYDER, 2001).

As salas de bate papo, as salas para o café, e mesmo os restaurantes de almoço para os funcionários acabam se tornando locais propícios para o

desenvolvimento do conhecimento, sendo estes locais, espaços importantes para a concretização das comunidades de prática.

Wenger, McDermott e Snyder (2002), explicam que as comunidades de prática existem tanto dentro de uma empresa como fora dela. Basta que duas pessoas ou mais se reúnam, pessoalmente ou não, compartilhem experiências, que está estabelecida uma comunidade informal. Portanto, comunidades de prática são confrarias cujo objetivo é compartilhar conhecimento. Ou de maneira mais formal, [...] “grupos de pessoas unidas de maneira informal por uma expertise compartilhada e uma paixão por uma empreitada comum” (WENGER; SNYDER, 2000, p. 140). É criar um ambiente favorável para que o espiral do conhecimento possa ser cultivado. Por isso, pode-se estabelecer que as CoP’s geram novos conhecimentos pela interação de seus membros.

Para Wenger e Snyder (2001), as CoP’s são capazes de direcionar a estratégia, gerar novas linhas de negócios, solucionar problemas, promover a disseminação de melhores práticas, desenvolver as habilidades dos empregados e ajudar empresas a recrutarem e reterem talentos.

Na perspectiva de Wenger e Snyder (2001, p. 17)

[...] os participantes dessas comunidades de prática aprendiam juntos ao enfocarem problemas diretamente relacionados ao trabalho. No curto prazo, isso facilitava seu trabalho ou o tornava mais eficaz; no longo prazo, ajudava a construir tanto suas comunidades, quanto a compartilhar suas práticas, desenvolvendo assim, competências fundamentais para o sucesso contínuo das organizações.

O termo comunidade de prática é utilizado para conceituar agregações informais constituídas pelos seus membros, bem como pelo modo como estes compartilham suas experiências e dão significado aos acontecimentos. O fato de os participantes das comunidades de prática terem interesses diferentes e pontos de vista variados possibilita a geração de contribuições diversas na realização das atividades.

Para a formação de uma comunidade de prática, a formalização de um grupo com fronteiras bem definidas não é condição indispensável, mas é imprescindível que os membros da comunidade formada compartilhem seus entendimentos acerca do que fazem e da significação que este fazer tem para si mesmo e para a própria comunidade (LAVE; WENGER, 1991).



Dessa forma, uma comunidade de prática pode ser entendida como sendo um conjunto de relações entre os indivíduos, suas rotinas e o contexto social num espaço temporal (LAVE; WENGER, 1991; BROWN; DUGUID, 1991).

O aprendizado em ambientes organizacionais pode ser compreendido por meio de comunidades que se formam em virtude da existência de identidades partilhadas, que se alteram com o tempo. Desse modo, a aprendizagem é a forma mais consistente de envolver as pessoas em uma prática contínua, pois o processo de aprendizagem possibilita que as pessoas modifiquem suas relações, o que proporciona um aprimoramento no compartilhamento de entendimentos e significações de atividades rotineiras. A aprendizagem é, portanto, uma atividade social em curso, que acontece por meio de práticas cotidianas, desempenhadas por indivíduos capacitados para agir e interagir em determinada comunidade de prática (LAVE; WENGER, 1991).

Elkjaer (2004) se apoia nos conceitos de experiência e pensamento reflexivo de John Dewey para desenvolver outra via de aprendizagem organizacional que explique o que? e como se aprende?. Esta nova vertente propõe que a aprendizagem organizacional é um processo de aquisição e participação que envolve o agir e o pensar, a cognição e a prática social.

Sob a ótica desta via, a aprendizagem ocorre por meio da transação existente entre indivíduos e seu contexto social, cujo foco são as ações e interações entre os sujeitos e suas práticas (ELKJAER, 2004). Essas ações podem ser facilmente encontradas ou implementadas em empresas de grande porte, mas, pela sua peculiaridade, há preocupação de como ocorre nas micro e pequenas empresas.

### **2.7 A importância das pequenas empresas**

As pequenas e médias empresas (MPEs) são fundamentais para promover o crescimento econômico, criar empregos e renda e melhorar as condições de vida da população. Os indicadores desse segmento empresarial demonstram sua importância na economia, não só no Brasil, mas em todo o mundo.

No Estatuto da Micro e Pequena Empresa (1999), o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual, cujos valores foram atualizados pelo Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004, são os seguintes:

- ✓ Microempresa: receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos);
- ✓ Empresa de Pequeno Porte: receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

É importante ressaltar que o regime simplificado de tributação - SIMPLES, que é uma lei de cunho estritamente tributário, adota um critério diferente para enquadrar micro e pequena empresa. Os limites, conforme disposto na Medida Provisória 275/05, são:

- ✓ Microempresa: receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);
- ✓ Empresa de Pequeno Porte: receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

Cada estado brasileiro possui uma variedade de conceitos critérios para classificar as micro e pequenas empresas, de acordo com a sua situação econômica e fiscal própria.

Os maiores limites de enquadramento são definidos por SP, RS, PR e BA, que adotaram R\$ 2.400.000,00 de receita bruta anual. Os municípios carecem de leis nesse sentido, sendo muito poucos aqueles que contemplam o segmento da MPE com legislação própria de fomento.

Além do critério adotado no Estatuto da Micro e Pequena Empresa, o Sebrae utiliza ainda o conceito de número de funcionários nas empresas, principalmente nos estudos e levantamentos sobre a presença da micro e pequena empresa na economia brasileira, conforme os seguintes números:

- ✓ Microempresa:
  - a) Na indústria e construção: até 19 funcionários;

- b) No comércio e serviços, até 09 funcionários;
- ✓ Pequena empresa:
  - a) Na indústria e construção: de 20 a 99 funcionários;
  - b) No comércio e serviços, de 10 a 49 funcionários.

Nos levantamentos que têm como fonte de dados o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), as estatísticas sobre micro e pequenas empresas divulgadas pelo SEBRAE utilizam o critério acima. Nos levantamentos dos censos e pesquisas sócio-econômicas anuais e mensais o IBGE classifica as firmas segundo as faixas de pessoal ocupado total.

O conceito de pessoas ocupadas em uma empresa abrange não somente os empregados, mas também os proprietários. Essa é uma forma de se dispor de informações sobre o expressivo número de micro unidades empresariais que não empregam trabalhadores, mas funcionam como importante fator de geração de renda para seus proprietários.

As micro e pequenas empresas têm papel fundamental para alavancar o crescimento do País. Os pequenos negócios são de fundamental importância para fomentar o desenvolvimento e contribuir com o avanço do Brasil. A micro e pequena empresa é uma importante mola impulsora da redução das desigualdades sociais.

No Brasil, nota-se que somente a partir da década de 1980 inicia-se uma dinâmica no país para ações e políticas de cunho empreendedor, com o surgimento de trabalhos acadêmicos em instituições como a Universidade de São Paulo e outras universidades públicas (DUTRA; PREVIDELLI, 2003).

Sabe-se que as condições que propiciaram o surgimento das empresas são de diversas naturezas, e podem variar não só conforme o setor econômico, mas conforme os países em que estão inseridas. O fato é que, relacionado a essas variações, “[...] o ambiente nutritivo ao empreendedorismo é preponderante no suporte à sua alavancagem.” (VERSIANI; GUIMARÃES, 2003, p. 1).

Muitos argumentos ressaltam a importância econômica e social das micro e pequenas empresas, sendo que Souza (1995) destaca os seguintes:

- ✓ estímulo à livre iniciativa e à capacidade empreendedora;
- ✓ relações capital/trabalho mais harmonioso;

- ✓ contribuição para a geração de novos empregos e absorção de mão-de-obra seja pelo crescimento de pequenas empresas já existentes, seja pelo surgimento de novas;
- ✓ efeito amortecedor dos impactos do desemprego;
- ✓ efeito amortecedor das flutuações na atividade econômica;
- ✓ manutenção de certo nível de atividade econômica em determinadas regiões;
- ✓ contribuição para a descentralização da atividade econômica, em especial na função de complementação às grandes empresas e,
- ✓ potencial de assimilação, adaptação, introdução e, algumas vezes, geração de novas tecnologias de produto e de processo.

Um dos fatores chaves do sucesso dessa categoria de empresas, citados por Cruz, Forner e Libermann (2003, p. 12)

[...] pode residir no foco visionário do empreendedor e sua capacidade de gerenciar o negócio, prospectando novos mercados e novas possibilidades, assim como fortalecendo as iniciativas empreendedoras para que um número maior de pessoas assuma os riscos de novos negócios com maior segurança.

Entretanto, as pequenas empresas inseridas em um ambiente competitivo, na maioria das vezes, apresentam certas dificuldades observadas por Balestrin e Vargas (2003, p. 01) como:

[...] baixo volume de compras, o que as impede de obterem melhores preços e vantagens na compra de matérias-primas e componentes, custos de participação em feiras, custos de campanhas publicitárias, custos de reciclagem e treinamento da mão-de-obra, atualização tecnológica, acesso a linhas de crédito e financiamento, custos de aluguel, custos envolvidos na exportação de produtos, etc.

Ressalta-se a importância das micro e pequenas empresas, tanto na geração de postos de trabalho e renda, vetor este de redução das desigualdades sociais como na alavancagem do crescimento do país.

Por conseguinte, a aprendizagem organizacional observada nestas micro e pequenas empresas poderá ser fundamental para seus estratégicos e financeiros, mesmo não tendo porte para atuar em alguns tipos de organizações em função de seus riscos e características.

## 2.8 Tipos de organizações

Diante do exposto, observa-se que a questão da gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional é de fundamental importância para as organizações, qualquer que seja seu tipo e porte. Segundo Tachizawa (2012) a prática nunca está livre da teoria e isto, pôde ser observado no modelo de aprendizado abstrato encontrado na maioria dos gestores.

Os conhecimentos tácitos, aqueles compartilhados nas comunidades de prática são fundamentais como diferenciais, mas, os processos de aprendizagem organizacional são tão importantes quanto os modelos de gestão adotados para orientação dos negócios.

Constata-se que no mercado existem organizações distintas entre si. No anexo I, adaptado de Tachizawa (2012) são apresentados diferentes tipos de organizações com suas características e possíveis estratégias. Nele é possível verificar que há um agrupamento conforme as condições de atuação de cada uma no mercado e, observa-se ainda que, segundo este autor, empresas de pequeno porte são verificadas em empresas de bens de consumos não duráveis e nas comerciais.

Além das organizações apresentadas no Anexo I adaptado de Tachizawa (2012), este autor trata, também, de organizações de outros ramos de negócios como Cooperativas<sup>8</sup>, Hospitais e Empresas de Transporte. Estas também não foram verificadas nesta pesquisa.

Especificamente para efeito do presente trabalho, conforme abordado no tópico 5, evidenciou-se que a aprendizagem organizacional ocorre nas micro e pequenas empresas, de forma diferenciada em função do setor econômico a que pertençam.

---

<sup>8</sup> Cooperativas: sociedades de pessoas, como forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados. (Lei 5764/71 *apud* Tachizawa, 2012, p 123)

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção é abordado o método e os procedimentos de pesquisa utilizados para o alcance dos objetivos propostos.

#### 3.1 Metodologia e projeto de pesquisa

A pesquisa descritiva objetiva, segundo Gil (2007, p. 42) “[...] a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou então, o estabelecimento de relações entre as variáveis.”.

Consideram-se como participantes desta amostra, universitários do Estado de São Paulo, no município de Guarulhos da Faculdade de Tecnologia Eniac – FAPI e Faculdade Eniac, que atuam em MPE’s. Tradicionalmente, a escolha da abordagem a ser seguida pelo pesquisador é fruto das suas respostas nas dimensões que definem um paradigma: ontologia, epistemologia e metodologia.

A dimensão ontológica se preocupa em responder qual a forma e natureza da realidade e, portanto, o que pode ser conhecido a respeito dela? Por exemplo, se assumimos um mundo real, então podemos saber como as coisas realmente são e como as coisas realmente funcionam. Assim, somente aquelas questões que se relacionam a temas da real existência e real ação são admissíveis; outras questões como questões morais e éticas ficam fora deste domínio (GUBA; LINCOLN, 2000).

A dimensão epistemológica remete a teoria do conhecimento incorporado em uma perspectiva teórica (CROTTY, 1998). A questão é sobre qual a natureza da relação entre o conhecedor ou possível conhecedor e o que pode ser conhecido? (GUBA; LINCOLN, 2000). As respostas aqui são limitadas em escopo em função da resposta dadas à questão anterior. Se uma realidade “real” é assumida, então a postura do conhecedor deve ser de objetividade e isenção de valores para descobrir como as coisas realmente são.

Finalmente, a dimensão metodológica se refere às opções de como o pesquisador pode partir para achar o que quer que seja que ele supõe que possa ser sabido. (GUBA; LINCOLN, 2000). Envolve uma estratégia ou plano

de ação que vincula métodos a resultados e governa nossa escolha e nosso uso de métodos (CROTTY, 1998).

Creswell (1994) divide as estratégias de investigação em abordagens quantitativa e qualitativa em função das dimensões acima. Entretanto, o próprio autor reconhece que diversos desenvolvimentos na última década o fizeram rever esta posição.

Dentre estas se destacam (CRESWELL, 2003):

- ✓ pesquisas com métodos combinados (*mix methods*) surgiram com força nas ciências humanas e sociais;
- ✓ outras suposições filosóficas passaram a ser amplamente discutidas na literatura, tais como as perspectivas críticas, participatórias e pragmáticas;
- ✓ a situação hoje é menos entre quantitativo e qualitativo, e mais sobre como a prática de pesquisa se situa em um contínuo entre os dois;
- ✓ finalmente, a prática de pesquisa envolve muito mais do que suposições filosóficas. as ideias filosóficas devem ser combinadas com abordagens amplas de pesquisa (estratégia) e implementadas com procedimentos específicos (métodos).

Dessa forma, neste trabalho adotaremos a abordagem de Creswell (2003), que partindo das dimensões epistemológica, ontológica e metodológica, baseado, sobretudo no trabalho de Crotty (1998), considerando e ampliando os aspectos relatados acima, define três perguntas centrais para a definição de um projeto de pesquisa.

- ✓ que premissas sobre aprendizagem estão sendo feitas pelo pesquisador (incluindo uma perspectiva teórica)?
- ✓ que estratégias de investigação irão nortear os procedimentos?
- ✓ quais métodos de coleta de dados e análise de dados serão utilizados?

São as respostas a estes três elementos do processo de investigação que combinados em suas diversas formas, definem diferentes abordagens de pesquisa.

### **3.2 Estratégias de investigação**

Creswell (2003) destaca que das premissas sobre o conhecimento, estratégias, e métodos escolhidos resulta uma abordagem de pesquisa que tende a ser mais quantitativa, qualitativa, ou combinada. As seguintes definições ajudam a esclarecer os três caminhos possíveis.

Uma abordagem quantitativa é uma na qual o pesquisador usa premissas pós- positivistas para desenvolver o conhecimento, emprega estratégias de investigação como experimentos e levantamentos, e coleta dados em um instrumento predeterminado para produzir dados estatísticos (CRESWELL, 2003).

Uma abordagem qualitativa é uma na qual o pesquisador, em geral, tem premissas com relação ao conhecimento embasadas primariamente em uma perspectiva construtivista ou participatória. O pesquisador coleta dados emergentes e abertos com a intenção de desenvolver algum tema a partir deles.

Para selecionar a melhor estratégia vários fatores podem ser considerados. O problema de pesquisa, a experiência do pesquisador e a audiência a que se destina o trabalho são alguns deles.

Neste estudo, são relevantes as particularidades impostas pelo problema de pesquisa. O tema no qual o problema de pesquisa se situa (aprendizagem organizacional) é relativamente novo. Além disso, o trabalho envolve respondentes de micro e pequenas empresas, que apresentam visões e opiniões muito distintas em relação ao tema.

Em função das particularidades acima, e coerente com o fato de ter situado este trabalho e seu autor na escola pragmática de pensamento, o estudo utiliza uma estratégia de investigação baseada em métodos combinados. Isto é, apesar de fundamentalmente qualitativo, o estudo apresenta também procedimentos quantitativos no levantamento de dados. Dessa forma, utiliza tanto informação numérica quanto em forma de texto para a consecução dos seus objetivos.



### 3.3 Métodos

A última das questões a ser definida no projeto é a escolha dos métodos de pesquisa. O método de pesquisa é a estrutura básica de um estudo e provê a orientação geral para uma investigação. Nela são definidos e organizados os padrões segundo o qual a coleta e análise de dados serão realizadas (CRESWELL, 2003).

A pesquisa é exploratória e descritiva, utilizando elementos tanto da abordagem qualitativa quanto da quantitativa, e compara o quadro teórico levantado com a realidade dos gestores entrevistados. Malhotra (2001) ratifica esta afirmação dizendo que a pesquisa consiste em identificação, coleta, análise e disseminação de informações de forma sistemática e objetiva.

Nesta pesquisa, a possibilidade de micro e pequenas empresas de bens de consumo não duráveis, não se constatou. A maior incidência verificada foi de empresas de prestação de serviços.

O caráter descritivo da pesquisa, e o fato dos instrumentos de coleta de dados utilizados serem semi ou totalmente estruturados facilitarão o processo de análise.

O ponto de partida foram os passos descritos por Creswell (2003), adaptados às características específicas do estudo, conforme expresso a seguir:

1º passo: as entrevistas foram transcritas e as respostas dos questionários tabuladas;

2º passo: todo o material levantado foi lido para obter uma primeira ideia da informação nele contida;

3º passo: foi feita a análise detalhada das informações coletadas, incluindo cálculos de médias para os questionários, e planilhas de comparação de opiniões por dimensão para as entrevistas,

4º passo: os dados foram interpretados na tentativa de extrair lições e estabelecer ligações entre teoria e prática, procurando pontos de convergência e divergência entre ambos, bem como explicações para eles.

### **3.4 Projeto de pesquisa**

A metodologia da referida pesquisa apresenta, portanto, um movimento duplo do pensamento reflexivo, processo este que combina a indução e a dedução, usadas de maneira sequencial. A indução ocorre devido ao uso de casos particulares para um entendimento geral; a dedução é usada no referencial teórico, através de levantamento bibliográfico (CASSEL;SIMON, 1994).

Foram realizados os seguintes passos para a realização da presente pesquisa:

- ✓ levantamento bibliográfico sobre o tema gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e comunidade de prática;
- ✓ desenvolvimento do questionário a partir do referencial teórico;
- ✓ aplicação de pesquisa via portal;
- ✓ verificação de discentes proprietários ou gestores de mpe;
- ✓ discussão das perguntas da pesquisa;
- ✓ roteiro de entrevistas;
- ✓ análise dos resultados,
- ✓ elaboração do relatório final para apresentação em banca.

### **3.5 Roteiro de pesquisa**

O roteiro de pesquisa consiste em elencar seus pontos-chave, a fim de buscar as questões que trarão informações relevantes para o trabalho.

Foi aplicado o roteiro a seguir a todos os alunos matriculados nos cursos superiores da IES selecionada, para identificar a amostra de gestores de micro e pequenas empresas que participariam desta pesquisa:

- a. Idade;
- b. Sexo;
- c. Formação acadêmica;
- d. Curso no qual o aluno está matriculado;
- e. Se considera empreendedor?
- f. Se é proprietário de um pequeno empreendimento
- g. Se é proprietário de um micro empreendimento

- h. Se é gestor (nível gerencial de um pequeno empreendimento)
- i. Se é gestor (nível gerencial de um micro empreendimento)
- j. Sendo uma das questões anteriores positivas, qual o segmento:
  - 1. Indústria
  - 2. Comércio
  - 3. Prestação de serviços
- k. Trabalha com quantos funcionários?
- l. A empresa em que atua permite possibilidades de aprendizagem?

### **3.5.1 Validação**

A revisão bibliográfica da pesquisa forneceu um conjunto de conceitos nas quais a aprendizagem organizacional pode ser avaliada. Também ofereceu uma proposta de práticas e conceitos identificados como relacionados à gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional pela literatura. Entretanto, não foram levados em consideração alguns fatores que poderiam afetar a real identificação do conceito ao tema, como por exemplo:

- ✓ a frequência de referências ao conceito ou prática na literatura consultada;
- ✓ o grau de experiência do(s) autor (es) referenciando o conceito ou prática;
- ✓ falhas de julgamento do pesquisador ao identificar ou interpretar um conceito ou prática;
- ✓ redundâncias evidentes;
- ✓ problemas de clareza na exposição dos conceitos e práticas;
- ✓ ambiguidades.

### **3.5.2 Coleta de dados**

A coleta de dados se deu utilizando-se o portal da IES para aplicação de questionário para verificação de informações descritivas e identificação da amostra.

Além disso, teve como objetivo uma análise mais detalhada da adequação da MPE aos objetivos do trabalho. Dentre estas informações constou o objetivo da pesquisa, sua justificativa, bem como o perfil e história da pesquisadora.

A escolha pela entrevista no caso das pequenas empresas justifica-se por diversas razões. Os estudos sobre gestão do conhecimento e aprendizagem em empresas de pequeno porte ainda são muito incipientes, e não há uma clara definição da literatura sobre a adaptação das práticas desenvolvidas para grandes empresas a este perfil.

É esperado que muitas das práticas desenvolvidas para organizações de grande porte não sejam sequer aplicáveis à micro e pequenas empresas, pois envolvem estruturas ou problemas que estas não possuem.

Antes do começo do processo de questionamento, foram explicitadas ao entrevistado todas as normas éticas aos quais a pesquisa está atrelada. Dentre estes, destaca-se:

- ✓ Quaisquer declarações que visem assegurar a colaboração do respondente, quaisquer garantias dadas a ele, orais ou escritas deverão ser corretas e respeitadas,
- ✓ O respondente permanecerá anônimo. Deve-se assegurar em especial que qualquer registro que contenha referência à sua identidade seja mantido confidencial e em segurança e até o momento em que a mesma seja separada ou eliminada do documento em questão.

Nenhuma conclusão ou dado poderá ser divulgado pelo pesquisador a terceiros sem o prévio consentimento do entrevistado.

Será dada toda liberdade para o entrevistado versar sobre quaisquer temas que julgar pertinentes às perguntas, o que contribuirá para entender a percepção do mesmo (e, por consequência, da empresa) sobre o tema.

O universo populacional é composto dos gestores de MPE seja qual for o tipo de negócio (comércio, indústria ou serviços) com sede no município de: Guarulhos e que estejam matriculados em curso de educação superior.

A operacionalização da pesquisa descreve os passos principais da mesma. Tais passos, de uma forma genérica, foram os seguintes:

- ✓ Identificar os gestores de MPE's;
- ✓ Selecionar por conveniência os gestores a serem pesquisados;
- ✓ Contatar os selecionados e solicitar a participação na pesquisa;
- ✓ Atuar de forma a obter 100% de retorno de respostas, dos sujeitos selecionados;
- ✓ Tabular as respostas recebidas;
- ✓ Proceder à análise dos resultados como descrito acima.

A presente pesquisa levou em conta que:

- ✓ Os sujeitos pesquisados são gestores de MPE's,
- ✓ Considera como sendo verdadeiras as respostas dadas pelos respondentes.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os dados foram analisados a partir dos dados obtidos levando-se em consideração a amostra identificada nos dados descritivos e as respostas ao questionário e teste propostos.

### 4.1 Relato e análise da pesquisa

Foi aplicada pesquisa através do portal da instituição (Anexo I), para todos os alunos regularmente matriculados. Esta pesquisa ficou disponível por quatro dias e, de 5758 discentes, 2275 (39,51%) acessaram a pesquisa sendo 3,25% os que afirmaram ser gestores de micro ou pequena empresa. Localizados os 78 alunos empreendedores, 64 (82,05%) deles se propuseram a participar da segunda parte da pesquisa, as entrevistas.

Os gestores participantes deste estudo são indivíduos com perfis similares, para que o contexto analisado apresente as mesmas condições. São profissionais de micro e pequenas empresas, matriculados em cursos de nível superior.

Quadro 1 – Atuação, Sexo e Idade

Área de Atuação		Sexo		Idade	
Comércio	27%	Homens	53%	Entre 21 e 30	34%
Prestação de Serviços	64%	Mulheres	47%	Entre 31 e 40	32%
Indústria	9%			Entre 41 e 50	24%
Não Informado	0%			Mais de 51	7%
				Menos de 21	3%

Pesquisa realizada pela autora (2013)

Verificou-se que a idade dos respondentes está concentrada entre 21 e 40 anos, ou seja, é uma população relativamente jovem<sup>9</sup> e a maioria atua na área de prestação de serviços. A diferença entre homens e mulheres é relativamente pequena.

<sup>9</sup> O Ministério da Saúde, de acordo com a Organização Mundial de Saúde (OMS), utiliza o seguinte critério: Criança – 0 a 9 anos, Adolescente – 10 a 19 anos, Jovem – 15 a 24 anos e Adulto – 25 a 59 anos.

Como citado anteriormente, esta pesquisa se dá em três partes as quais consideramos abordagens. A primeira sobre aprendizagem, a segunda sobre comunidades de prática e a terceira apresentará qual o modelo de aprendizado mais comum entre os respondentes.

Foi considerado como grau de aderência: nível entre 0 e 100 que expressa o quanto os valores observados se aproximam dos valores de uma função teórica (Rodrigues, 1956, p.12). Neste caso o nível entre 0 e 100 que expressa o grau de aderência das práticas de aprendizagem organizacional nas micro e pequenas empresas e na observação das comunidades de prática. O nível 0 expressa ausência total de aderência; o nível 100 expressa aderência perfeita.

#### **4.1.1 Análise das respostas**

Utilizando recurso de [www.tagcrowd.com](http://www.tagcrowd.com), foi verificada a incidência de palavras-chave nas respostas dos gestores.

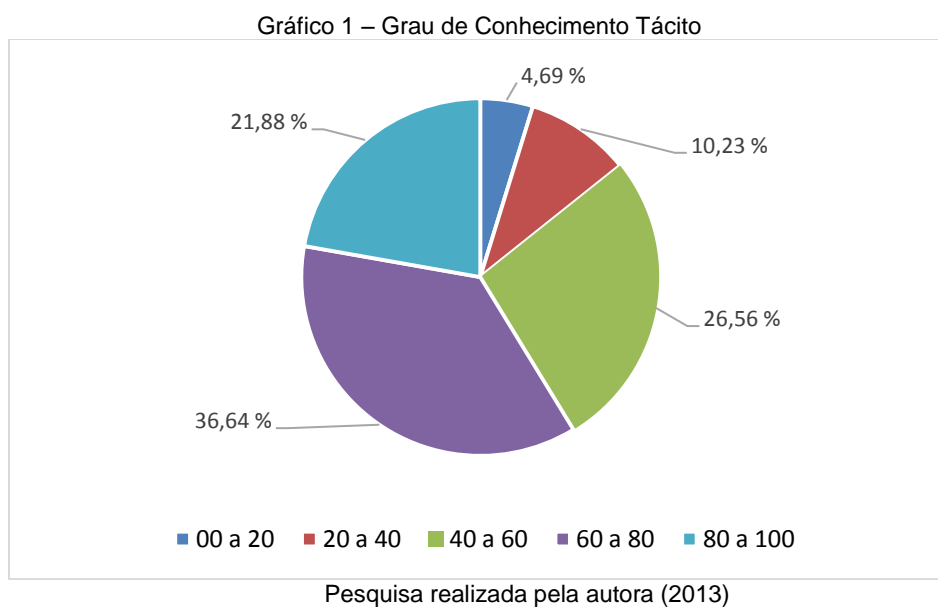
A pesquisa foi feita primeiramente no portal da instituição e, ao identificar 78 gestores de micro e pequenas empresas dentre os alunos, foram marcadas as entrevistas conforme disponibilidade dos mesmos, entre setembro e novembro de 2013. Deste total, 64 discentes (82,05%) atenderam ao convite e responderam às questões e participaram das entrevistas.

Nas entrevistas feitas foi possível destacar palavras-chave que levam ao entendimento que os gestores não têm noção de comunidades de prática, apenas quando recebem a devida orientação a respeito, compreendem que ocorre nas suas empresas. Observa-se ainda que as palavras: aprender, paixão, prática, aprendizagem, experiências, conhecimento, pessoas e processo fazem parte do vocabulário profissional desta amostra. E isto se confirma nos resultados verificados nas respostas tabuladas.

#### 4.1.2 Parte 1 – Práticas de Aprendizagem

No tratamento dos dados obtidos nessa etapa da pesquisa, os gráficos foram agrupados em função do tema ao qual se referiam. Considerando o tema práticas de aprendizagem, pode-se dizer que a maioria dos gestores participantes da pesquisa tem entendimento de seu significado e importância dentro das empresas. Segundo Piaget (1975), a inteligência é adaptação que tem como característica o equilíbrio entre o organismo e o meio, que resulta na interação entre o processo de assimilação e acomodação, que é o motor da aprendizagem.

Questão 03: Em que grau o conhecimento tácito pode ser considerado uma vantagem competitiva.

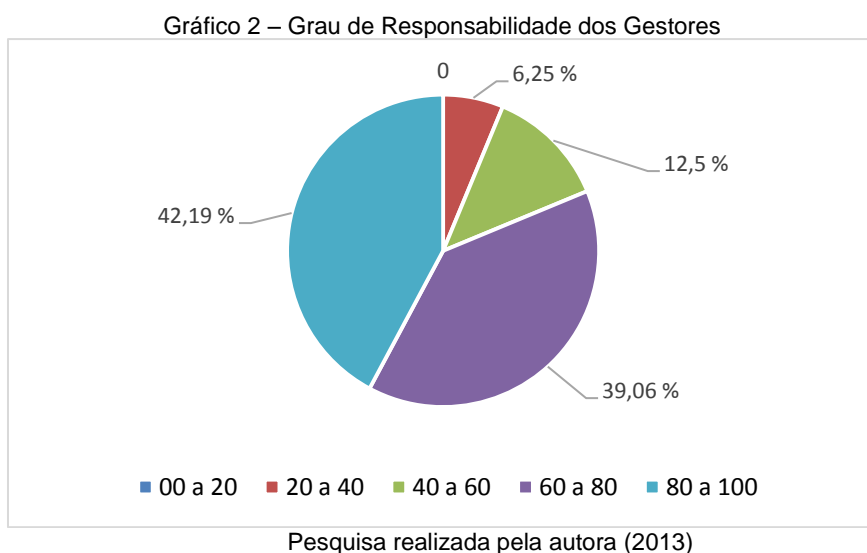


Observa-se que para os gestores de micro e pequenas empresas, o conhecimento tácito foi considerado como vantagem competitiva num nível de aderência de 60 a 80 por 23 respondentes seguidos por 17 que consideraram ter um grau de importância entre 40 e 60. O percentual de 41,48 % de gestores que não atribuíram um grau de nível elevado para esta questão é relativamente alto, ou seja, quase metade dos respondentes não tem o conhecimento tácito como vantagem competitiva sendo que, como apresentado até aqui, segundo Polanyi (1958), o conhecimento é percebido em atividades práticas pois é



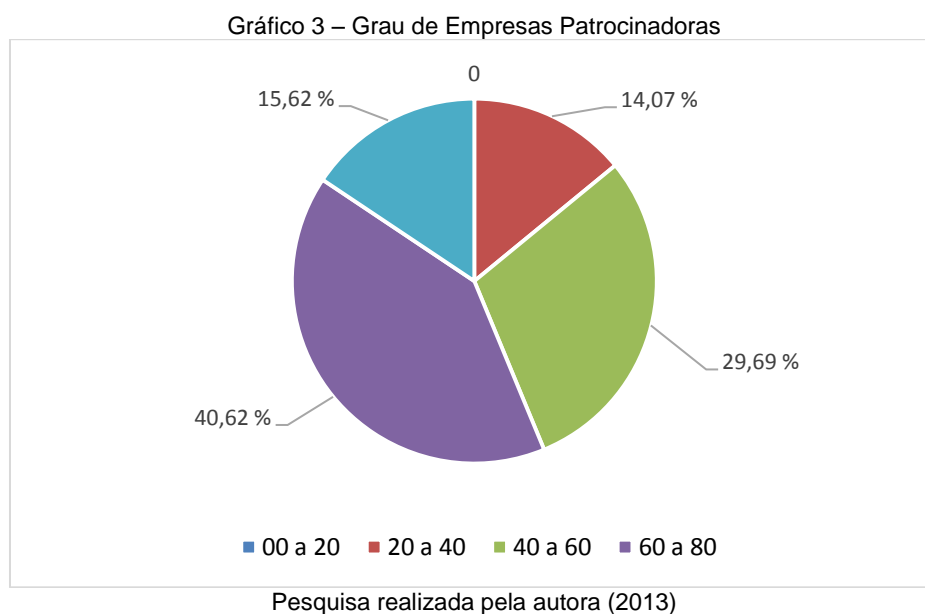
complexo, desenvolvido e interiorizado durante longos períodos de tempo. Particularmente tratando-se de micro e pequenas empresas, havia expectativa de maior grau de aderência ao conhecimento tácito.

Questão 04: Qual o grau de responsabilidade dos gestores nos processos de aprendizagem.



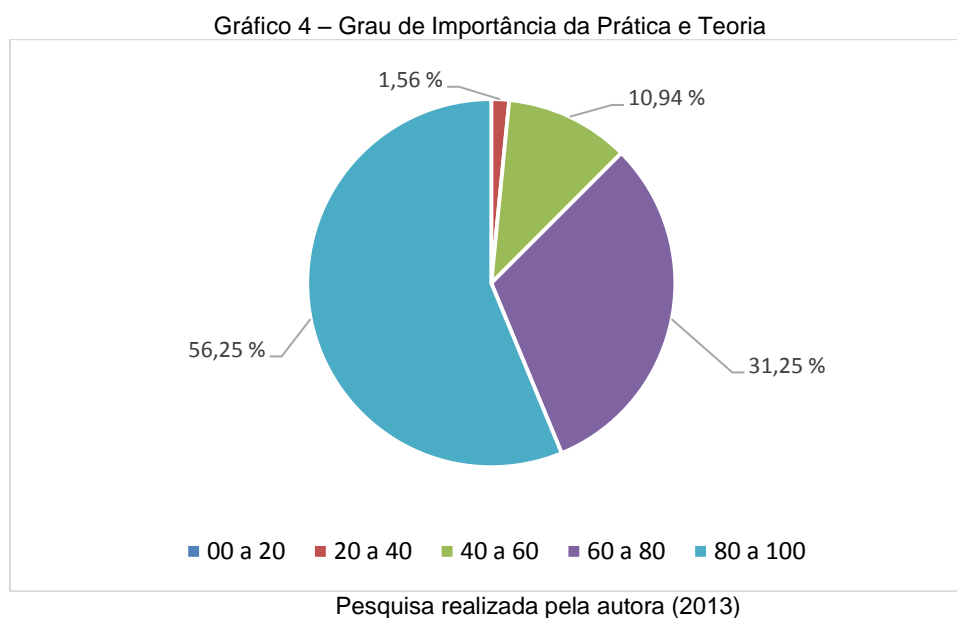
Para a maioria absoluta dos gestores, 52 respondentes de 64 da amostra, é de responsabilidade dos gestores os processos de aprendizagem. Estes profissionais entendem que, o sucesso dos resultados depende de como eles proporcionam os treinamentos e processos de capacitação. Foi considerado de nível elevado o grau de responsabilidade dos gestores – 81,25%.

Questão 06: As empresas atuam como patrocinadoras de processos de aprendizagem.



Embora haja responsabilidade sobre os processos de aprendizagem por parte dos gestores, 56,25% colocaram como grau de nível elevado o patrocínio destes processos por parte das empresas e, 43,75% entendem que cabe aos funcionários patrocinarem seus processos de aprendizagem. Nota-se resultado divergente, onde os respondentes não apresentam consenso entre suas opiniões.

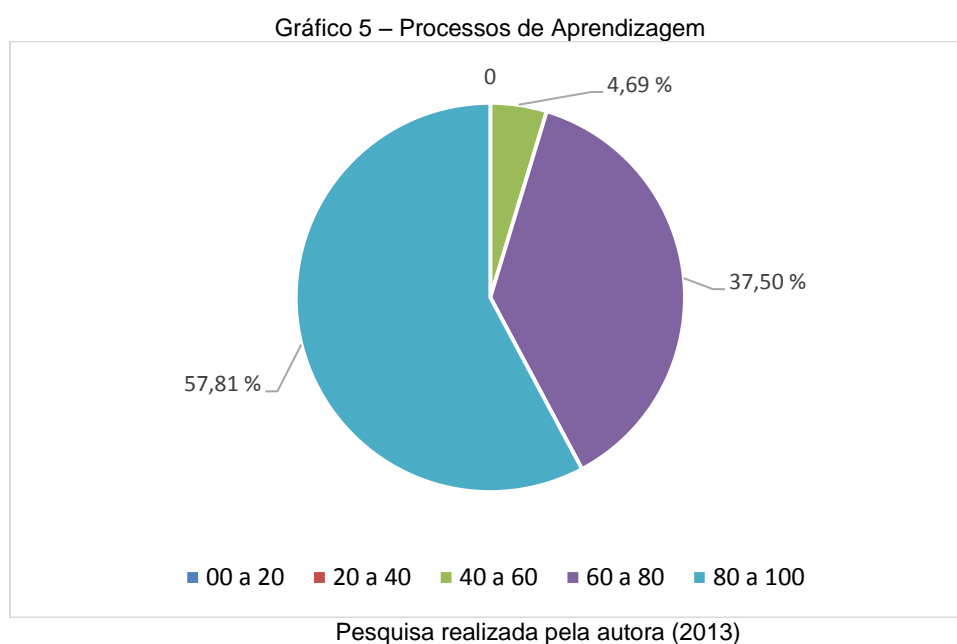
Questão 07: Qual o grau de importância da prática e teoria na aprendizagem.



Dos 64 respondentes da amostra, 56 consideraram de alto nível a relação prática e teoria no processo de aprendizagem, quase a totalidade com 87,5%.

Conclui-se também que é uma observação relevante tratando-se de maioria de profissionais da área de prestação de serviços, são gestores que necessitam de muito conhecimento teórico para aplicação com resultados eficazes.

Questão 08: De que forma os processos de aprendizagem podem agregar valor às empresas.



Dentre os gestores participantes desta pesquisa, é praticamente unânime – 95,31%, a questão de que os processos de aprendizagem agregam valor às empresas.

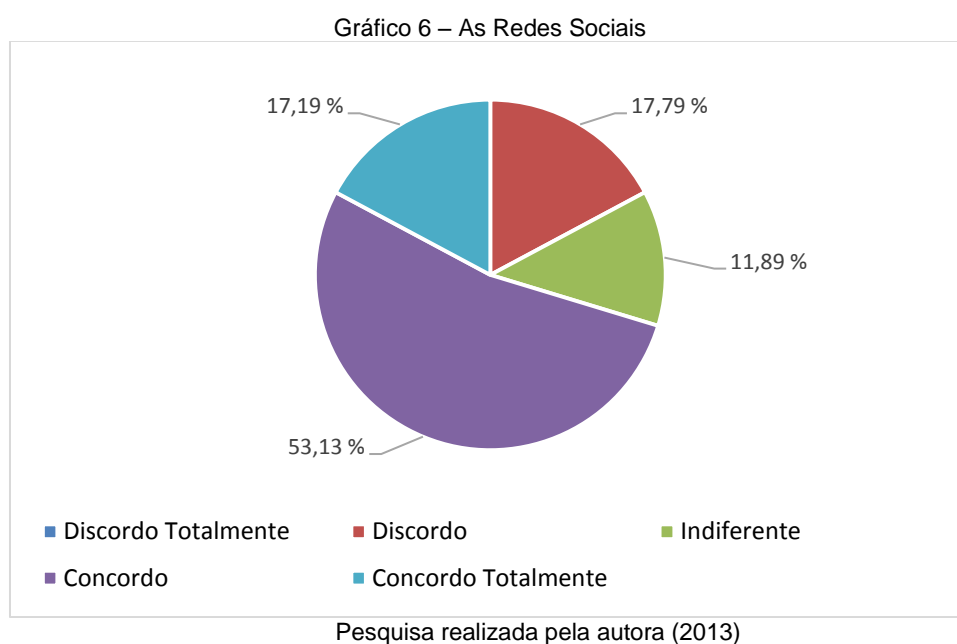
#### 4.1.3 Parte 2 – Comunidade de Prática

O segundo tema analisado diz respeito à comunidade de prática. Para Wenger e Snyder (2001), essas comunidades são capazes de direcionar a estratégia, gerar novas linhas de negócios, solucionar problemas, promover a

disseminação de melhores práticas, desenvolver as habilidades dos empregados e ajudar empresas a recrutarem e reterem talentos.

Estes grupos, que conforme apresentado até aqui, reúnem-se em situações informais, quando localizados, possuem um grau de elevada importância para as empresas, segundo os gestores participantes deste trabalho. Além disso, estas comunidades podem ser verificadas na forma virtual, por meio das redes sociais.

Questão 10: As redes sociais como: Facebook, LinkedIn e Twitter, têm sido utilizadas para compartilhar o conhecimento.



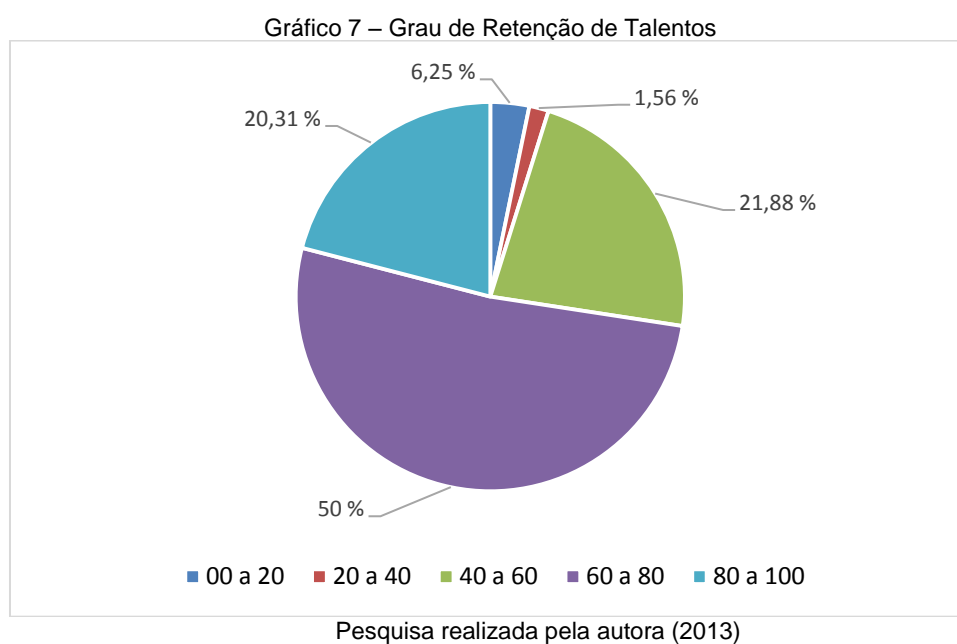
Esta questão foi sugerida por ser uma forma moderna, rápida e abrangente de troca de conhecimento que caracteriza a comunidade de prática virtual, por sua informalidade e envolvimento de pessoas que se aproximam por uma paixão e interesses comuns. Segundo Duarte (2008), rede social é uma estrutura social composta por pessoas ou organizações, conectadas por um ou vários tipos de relações, que partilham valores e objetivos comuns a conexão fundamental entre as pessoas se dá através da identidade.

Este conceito vai de encontro de Wenger e Snyder (2000) "... pessoas unidas de maneira informal por uma expertise compartilhada e uma paixão por

uma empreitada comum”. As redes sociais online podem operar em diferentes níveis, como, por exemplo, redes de relacionamentos Facebook, Orkut, MySpace, Twitter, Badoo, redes profissionais como LinkedIn (CAPRA, 2008).

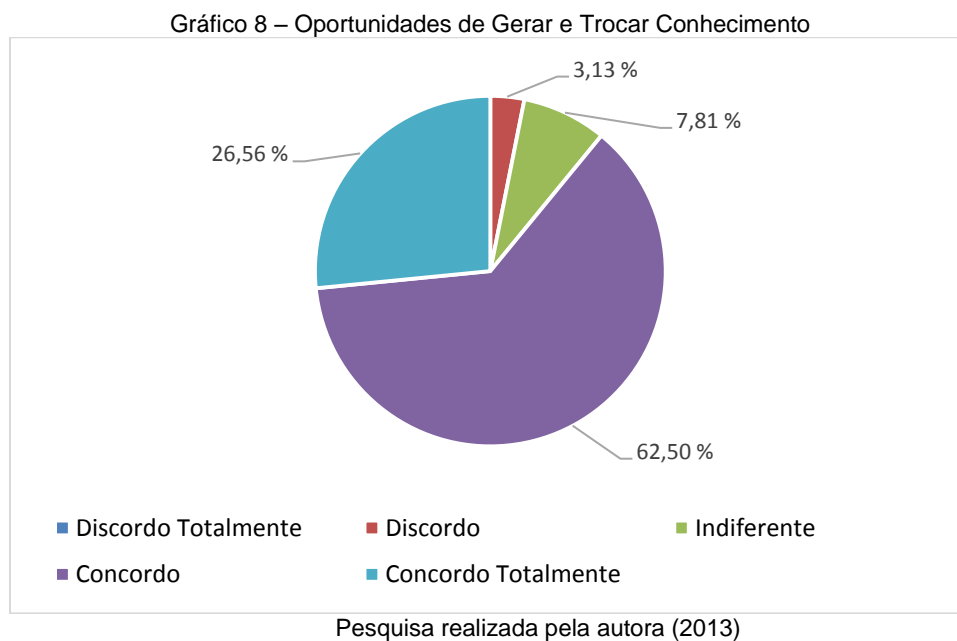
Verificou-se que 29,68% dos gestores não concordam ou consideram indiferente o uso deste tipo de comunidade (virtual) para o compartilhamento do conhecimento. Já a grande maioria, ou seja, os outros 70,32% dos respondentes vêm as redes sociais como oportunidade de disseminação e troca do conhecimento.

Questão 11: Para manter talentos, como podem ser abordadas as comunidades de prática.



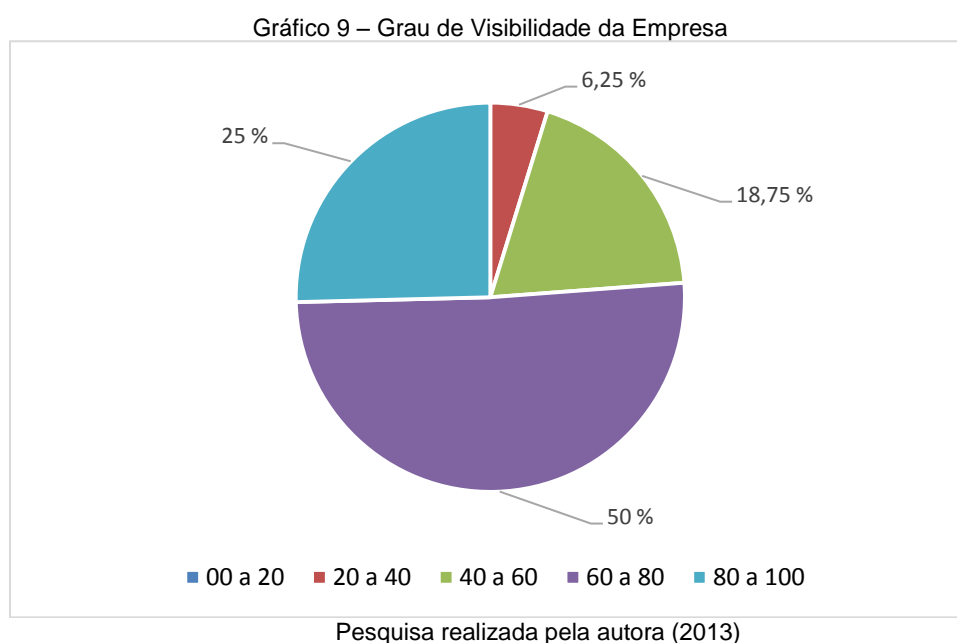
Mesmo sendo a comunidade de prática, por sua informalidade, difíceis de serem abordadas, os gestores entendem ser de nível de alta aderência para reter talentos. Segundo Wenger e Snyder (2001), a troca de experiências e informações identifica os potenciais profissionais talentosos. A maioria (51%) avalia como grau de importância acima de 60/80 e outros 21% avaliam como sendo o grau de importância acima de 80 totalizando 72% dos respondentes.

Questão 13: Para as micro e pequenas empresas estes grupos informais são vistos como oportunidades de gerar e trocar conhecimento.



Embora 7,81% dos respondentes considerem indiferente, a maioria dos gestores – 89,06% concorda que as comunidades de prática são meios para gerar e trocar conhecimentos.

Questão 14: Como as Comunidades de Prática podem ajudar ou intervir na forma como a empresa é vista por seus funcionários, potenciais clientes e mesmo seus concorrentes.



Dentre os respondentes, 51% consideram o grau de importância entre 60-80 e outros 25% consideram o grau de importância acima de 80%, totalizando 76% dos entrevistados que consideraram ser de nível de alto grau a forma como as comunidades de prática podem ajudar ou intervir na forma como a empresa é vista no meio em que está inserida.

Uma das características da comunidade de prática é que ela é formada por pessoas que têm uma paixão comum e não necessariamente são da mesma equipe ou setor. Além disso, estas comunidades podem ocorrer dentro ou fora da empresa, conforme Wenger, McDermott e Snyder (2002).

#### **4.1.4 Parte 3 – Modelo de Aprendizado**

O aprendizado leva a um melhor desempenho, desde que seja efetivo. Aprender de e com outros é parte importante do domínio das habilidades necessárias para trabalhar eficazmente em organizações, segundo Cohen e Fink (2003). Acredita-se que nossas ideias são criação de nossa própria sabedoria, mas a verdade é que elas são o resultado de experiências por meio de trocas de informações, acesso a processos e participação em grupos de várias naturezas e estas experiências serão úteis por toda a vida.

O aprendizado cognitivo inclui aquele que se estrutura em torno de conhecimento decorado ou aptidões e habilidades intelectuais, ou ambos. O aprendizado afetivo inclui aquele que se dá pela vivência, pelos sentimentos a respeito desta e pelas próprias emoções. O aprendizado concreto baseia-se nas características tangíveis, sentidas durante a vivência; o abstrato, está associado ao conhecimento obtido pela formação de conceitos e construção teórica.

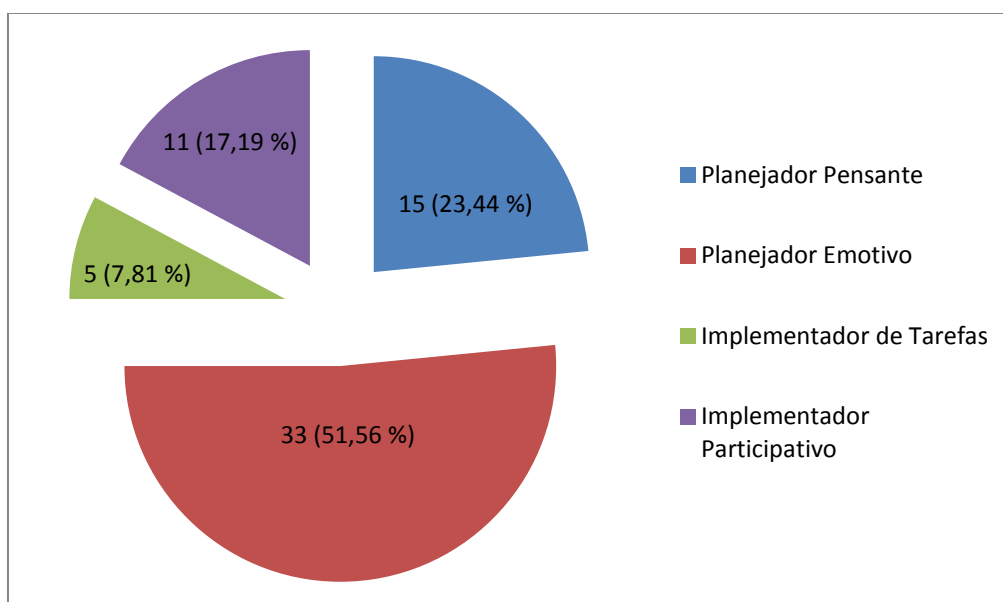
Concentram-se geralmente, no aprendizado abstrato, aqueles com formação em ciências humanas, já aqueles com perfil de aprendizagem por meio de atividades práticas, no domínio concreto.

A construção das tabelas deu-se conforme orientação de Cohen e Fink (2003). As questões foram divididas em quatro colunas; foram marcados os “a” da primeira e quarta coluna e, os “b” da segunda e terceira coluna. Foram contados o total de letras marcadas em cada coluna e, depois somados

separadamente. Os totais da primeira e segunda coluna foi marcado no eixo vertical e, a soma da terceira e quarta coluna no eixo horizontal. A interseção dessas duas marcações indicou o estilo de aprendizado preferido.

Conforme orientações de Cohen e Fink (2003), as questões marcadas pelos entrevistados foram tabuladas, a partir daí foram gerados os gráficos que indicaram os modelos de aprendizado verificados nesta amostra.

Gráfico 10 - Distribuição dos gestores por modelo de aprendizado

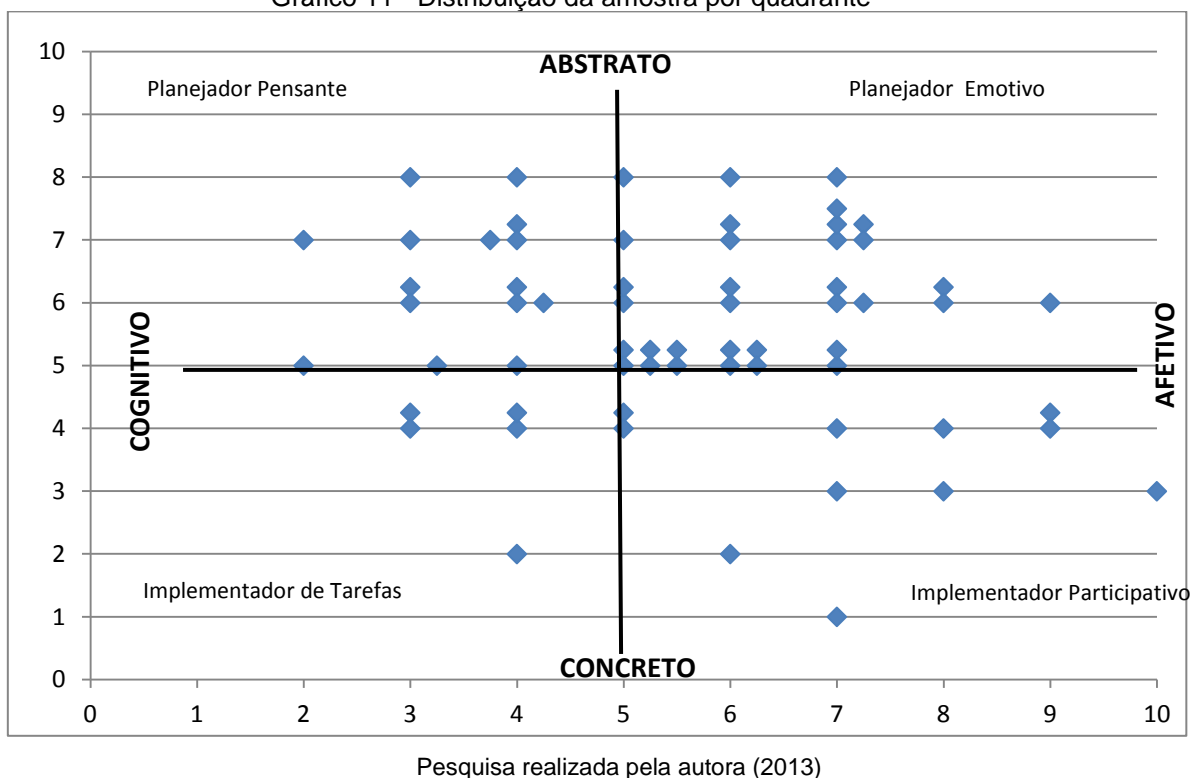


Pesquisa realizada pela autora (2013)

Distribuídos os resultados, foram identificados os perfis da amostra pesquisada conforme os domínios de modelo de aprendizado, sendo 51,56% de perfil planejador emotivo, no eixo abstrato-afetivo.

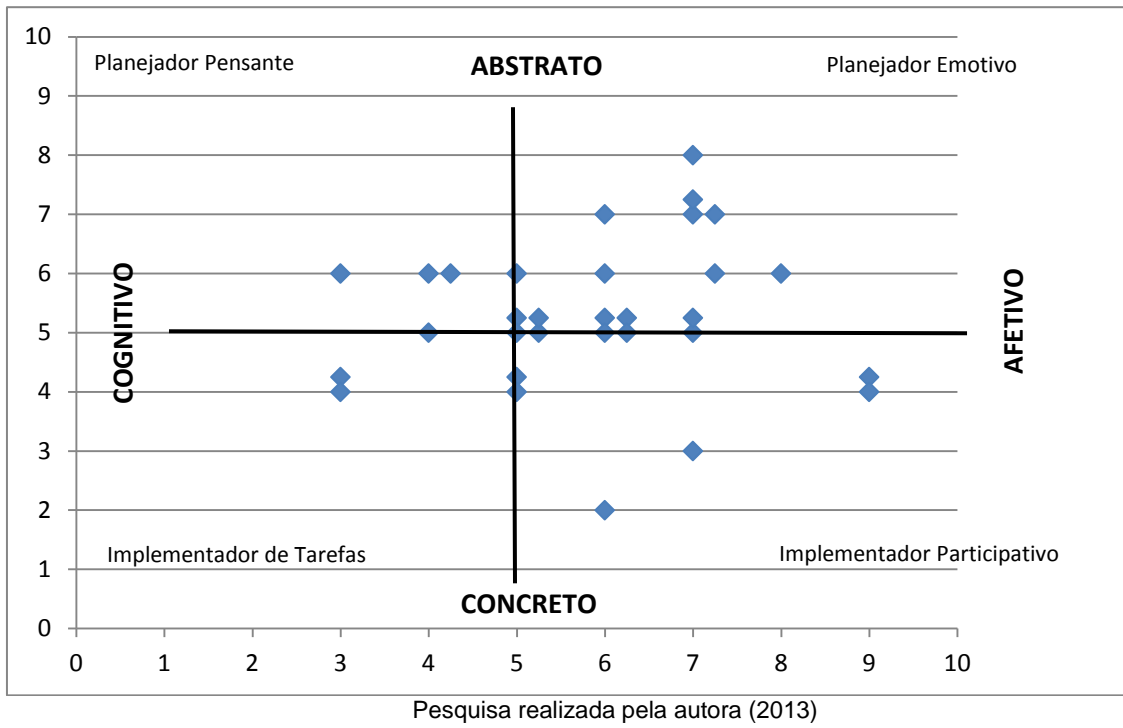


Gráfico 11 - Distribuição da amostra por quadrante



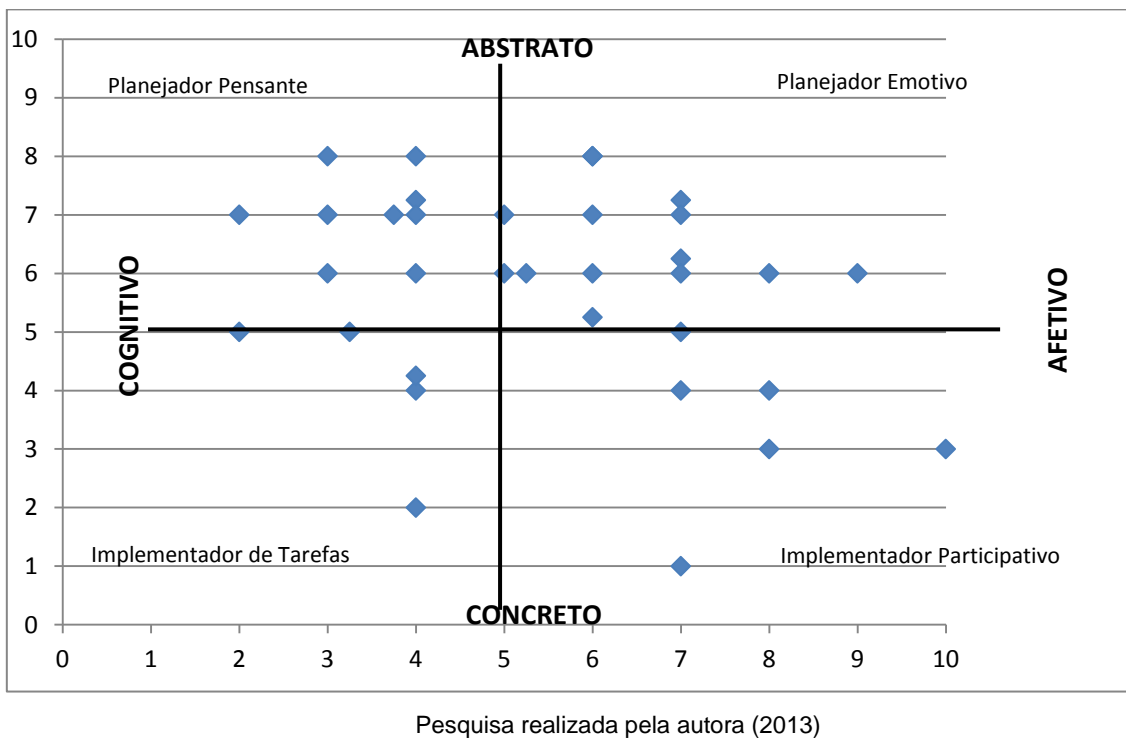
Pode-se observar, conforme gráficos 10 e 11, que 51,56% dos gestores, encontram-se na dimensão abstrato-afetivo, que mescla as experiências e as emoções, demonstrando um estilo reflexivo a esta amostra de gestores.

Os gestores respondentes desta pesquisa têm em sua maioria um modelo de aprendizado planejador emotivo, com características de um modelo pautado em construção teórica, interpretação conceitual das experiências, respeitando seus sentimentos e emoções a respeito de sua vivência. Pode-se observar que o mesmo modelo é o indicado entre os homens e mulheres que participaram desta pesquisa e ainda, quando analisados separadamente os gestores de comércio e prestação de serviços.

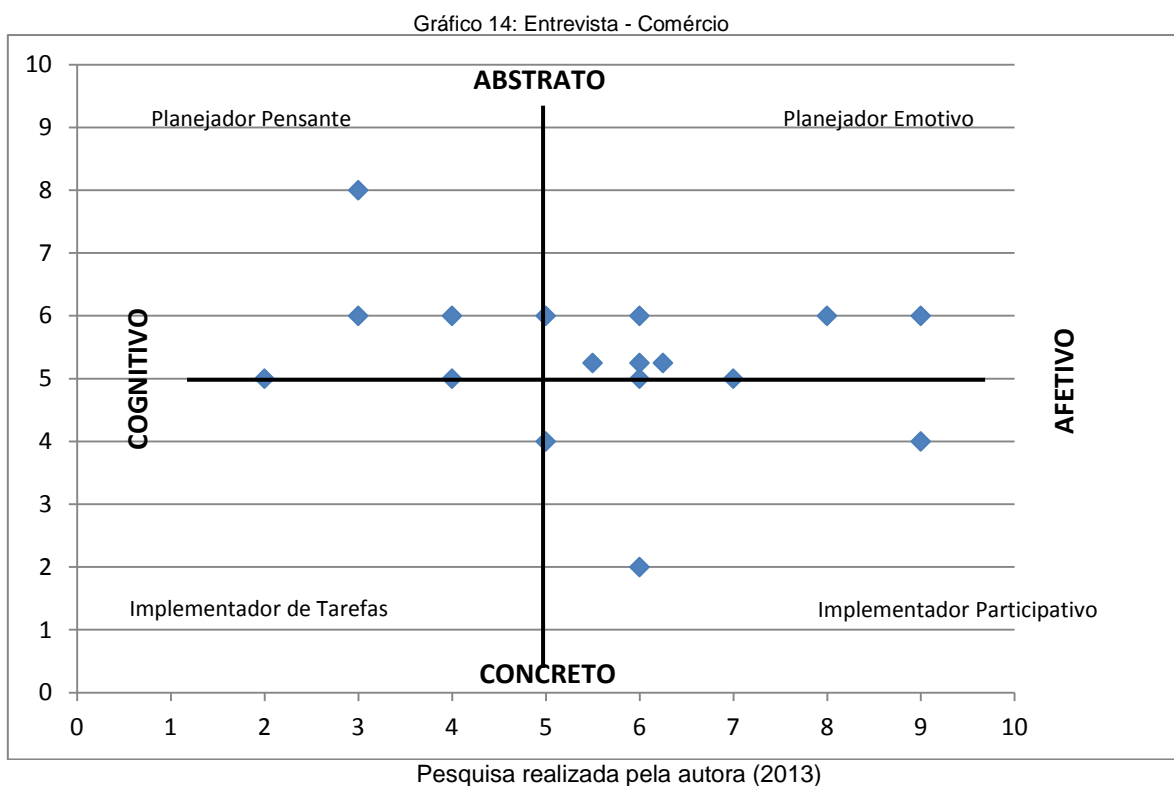


A amostra de mulheres ficou em sua maioria no quadrante planejador emotivo, conforme gráfico 12, e certa concentração no perfil afetivo que apresenta segundo Nassif (2010) um modelo mais apaixonado pelo negócio, perseverante e motivado.

Gráfico 13: Entrevista – Público Masculino

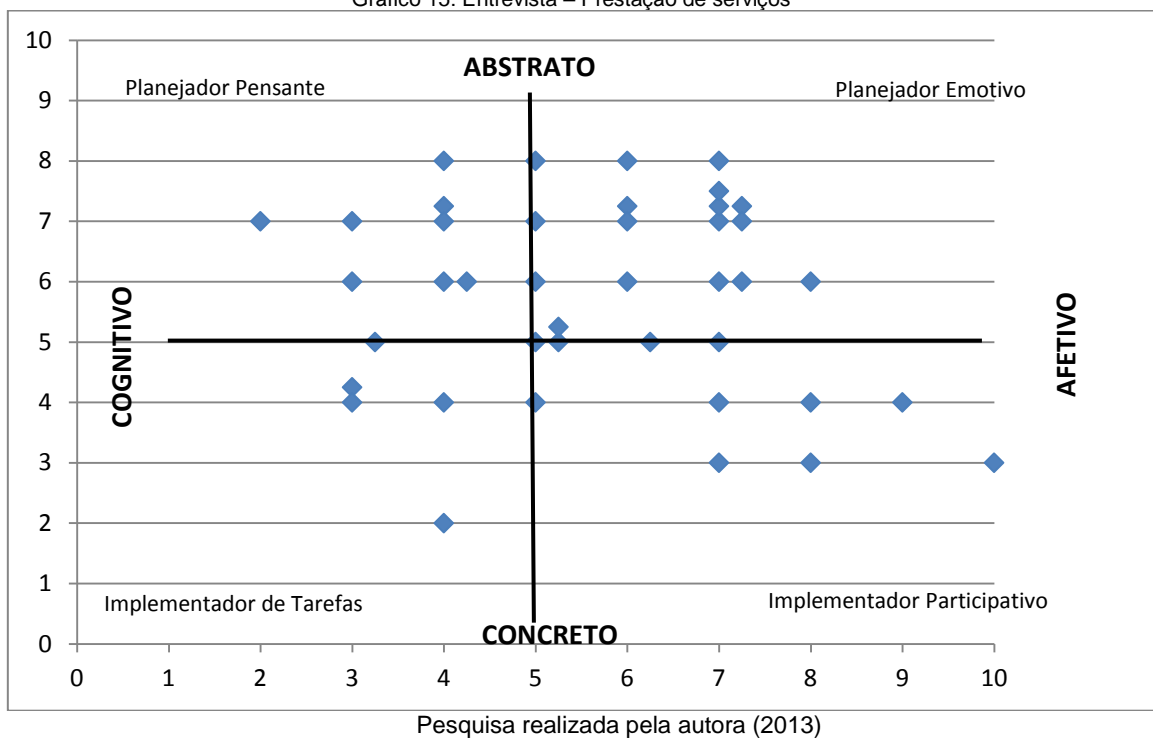


No gráfico 13, verificou-se que mesmo entre os homens, a maioria também se concentrou no domínio abstrato-afetivo 41,17%. Observa-se ainda uma concentração no quadrante cognitivo-abstrato com 32,35%, que denota um perfil que busca soluções claras.



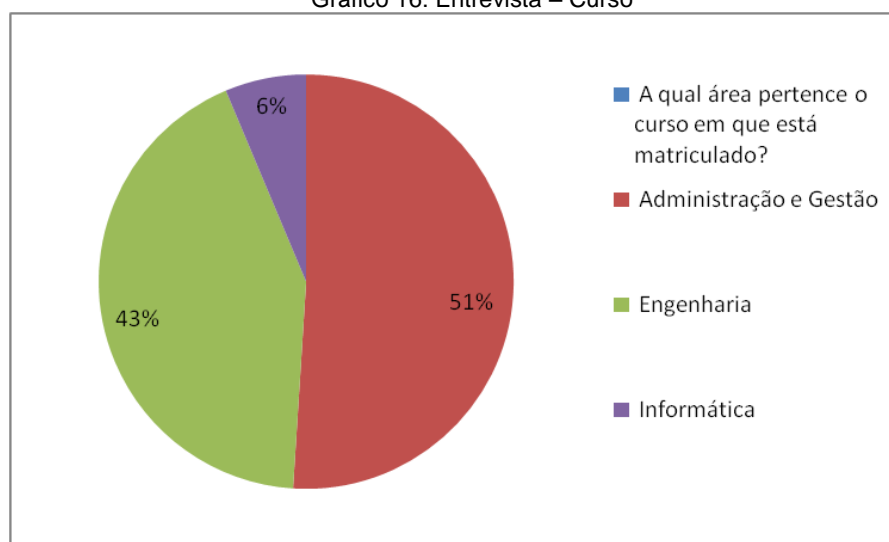
Ao analisar os resultados obtidos entre os respondentes da área de comércio conforme gráfico 14 e prestação de serviços, conforme gráfico 15 observa-se que a maioria concentrou-se no domínio abstrato-afetivo, com uma leve inclinação para o eixo abstrato, que denota um perfil mais analítico e organizado.

Gráfico 15: Entrevista – Prestação de serviços



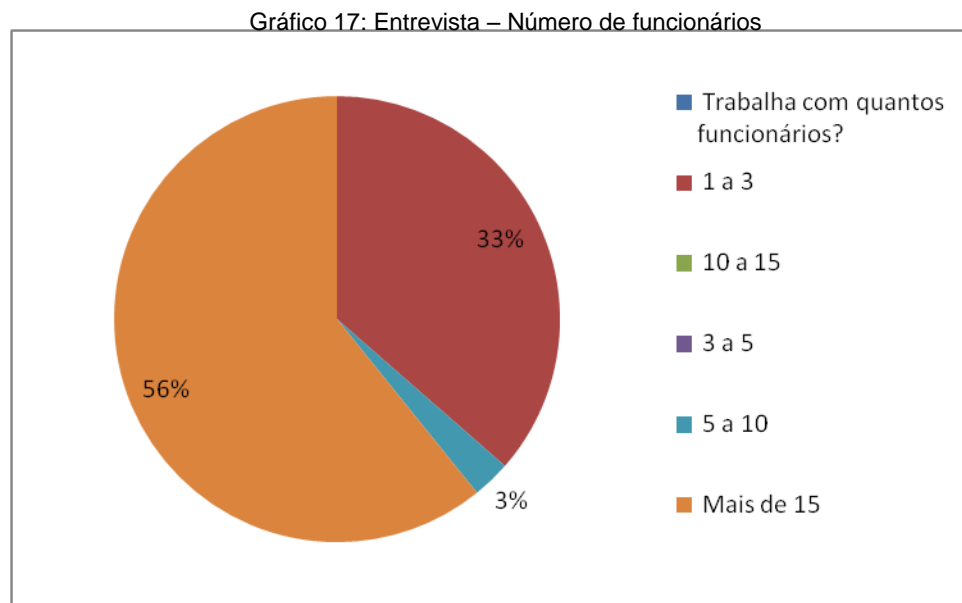
#### 4.2 Outras evidências constatadas

Gráfico 16: Entrevista – Curso



Observou-se que apesar do perfil da amostra ser de gestores (cargos de direção ou proprietários) das micro e pequenas empresas, o que poderia levar a um entendimento que estes profissionais optariam por cursos da área de

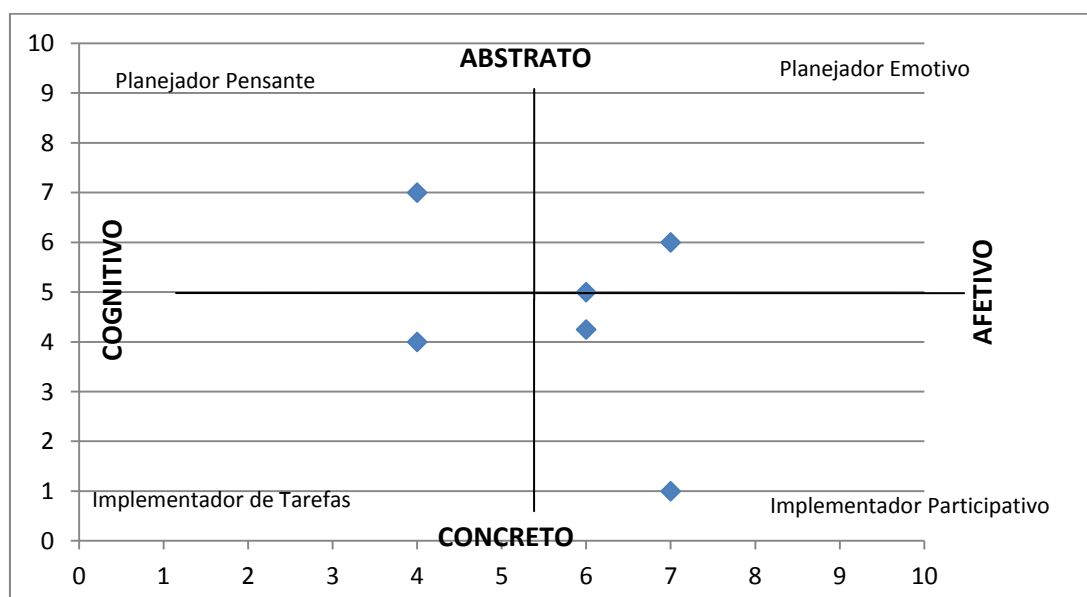
Administração e Gestão, 43% da amostra está matriculada em cursos da área de Engenharia.



Pesquisa realizada pela autora (2013)

O objetivo deste trabalho é pesquisa com foco nas micro e pequenas empresas e, apesar do porte, identificamos que 56% da amostra têm mais de 15 (quinze) funcionários em suas empresas, nos diversos segmentos apontados, conforme verificado no gráfico 17.

Gráfico 18: Entrevista – Indústria



Pesquisa realizada pela autora (2013)

Observa-se também que os gestores do segmento industrial, conforme gráfico 17, quando verificado isoladamente, têm um modelo de aprendizado implementador participativo, característico de profissional com formação profissionalizante, segundo Cohen e Fink (2003).

Pode-se considerar que o fato da indústria ter por característica a transformação da matéria-prima em produtos, através do trabalho, por força das máquinas e da força humana, faz com que este perfil seja característico aos profissionais da indústria, perfil pragmático.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho teve como foco verificar o grau de aderência das práticas de aprendizagem organizacional nas Micro e Pequenas Empresas. Foi considerada a percepção do gestor, estudante de curso superior, em relação à aprendizagem e sua observância das comunidades de prática.

Foi possível observar que os gestores são facilitadores para tais práticas de aprendizagem nas empresas e têm esta questão como algo que pode ser o seu diferencial, principalmente, quando se trata de empresas de micro e pequeno porte que, por suas fragilidades, precisam estar sempre atentas ao ambiente competitivo.

### **5.1 Considerações específicas**

A amostra foi obtida através de pesquisa aplicada por meio do portal da Faculdade Eniac e Faculdade de Tecnologia Eniac-Fapi aos seus alunos. Embora 39,51% dos discentes tenham respondido apenas 3,25% confirmaram ser gestores de micro e pequenas empresas e participaram da entrevista.

Durante as entrevistas, verificou-se que os gestores, em sua maioria, não têm conhecimento do que sejam as comunidades de prática, mas, após os devidos esclarecimentos, perceberam que estes grupos existem em suas empresas e admitem o quanto são importantes para a difusão das boas práticas, retenção de talentos e visibilidade de suas empresas entre seus empregados e na sociedade da qual participa.

As comunidades proporcionam as práticas de aprendizagem e os modelos de aprendizado certamente estão presentes. A comunidade de prática permite que todas as dimensões apresentadas se mostrem na experiência dos seus participantes. As dimensões consideradas foram: I - cognitivo abstrato (planejador pensante), que busca soluções claras; II - abstrato-afetivo (planejador emotivo), mais moderado, organizado; III - concreto-cognitivo (implementador de tarefas), perfil criativo, pragmático e IV - concreto-afetivo (implementador participativo), colaborativo.

A característica verificada na maioria dos gestores participantes desta pesquisa como abstrato-afetivo/planejador emotivo, mostra que estes profissionais atuantes em micro e pequenas empresas são preocupados com a

construção teórica da gestão de negócios, dos conceitos necessários para que se estabeleçam seus modelos de gestão. Afinal, são discentes de cursos superiores, mas, não deixam de lado a emoção, os *insights*, e procuram ter paixão por aquilo que fazem. Segundo Riggio (2007) ao perfil abstrato-afetivo caracteriza-se o gestor moderador, mais simpático.

Se o processo de aprendizagem ocorre na prática, como foi abordado até aqui e, estilo de aprendizado é percebido nas comunidades de prática onde existem as trocas de experiências, de conhecimentos e disseminação de melhores práticas, isto foi percebido ainda no perfil estratégico dos gestores. A descoberta da comunidade de prática, vai de encontro ao modelo de aprendizado mais incidente localizado neste estudo, o abstrato-afetivo. Talvez, pela maioria da amostra ser atuante em empresas de prestação de serviços o que torna o relacionamento interpessoal imprescindível.

Constatou-se, ainda, que a aprendizagem organizacional ocorre nas micro e pequenas empresas de forma diferenciada, em função do setor econômico a que pertençam.

Portanto os resultados desta pesquisa denotam um alto grau de aderência das práticas de aprendizagem organizacional por parte dos gestores de micro e pequenas empresas, conforme dados pesquisados, os índices demonstrados ficaram acima de 75%.

De forma geral, a aprendizagem sempre foi importante para as pessoas e, assim também ocorre nas organizações. Convém incentivar nos colaboradores a necessidade da busca constante por aprendizado, pois o conhecimento que hoje é atual, amanhã se torna obsoleto.



## **5.2 Limitações da pesquisa e recomendações**

As limitações da pesquisa se deram por tratar de amostra por conveniência, feita com gestores de micro e pequenas empresas, matriculados em curso de nível superior de apenas uma instituição de ensino. Não foram acessíveis os liderados dos gestores da amostra para que as mesmas questões fossem investigadas de forma que pudesse apresentar a percepção destes colaboradores em relação às questões de aprendizagem e da importância das comunidades de prática.

Recomendo para pesquisas futuras que as investigações sejam feitas com amostras de discentes que não sejam gestores na mesma ou em mais de uma IES. Verificar ainda como a questão da aprendizagem se dá entre gestores de MPE's que não sejam alunos ou formados em cursos de nível superior.

Seria interessante aplicar o roteiro numa amostra maior, analisar especificamente por área de atuação.

E, ainda, pesquisar se estas comunidades de prática, quando existem, proporcionam melhores resultados e, sendo este resultado positivo, sugerir aos micro e pequenos empresários o seu incentivo.

## REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational Learning: a Theory of Action Perspective**. Reading/Mass: Addison-Wesley, 1978.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. redes horizontais de cooperação como estrutura favorável ao desenvolvimento das PMEs. In: XXVII ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003, Atibaia/SP. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2003, v. 1, p. 1-11.

BASTOS, A.; GONDIM, S.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. In: **RAUSP**, Volume 39, Número 3, São Paulo, p. 220 – 30, 2004.

BOISOT, M. *Knowledge assets*. New York: Oxford University Press, 1998. BPRC - BUSINESS PROCESSES RESOURCE CENTRE. *Knowledge Management*. 23 nov. 1998. Disponível em: <<http://bprc.warwick.ac.uk/Kmweb.html>>. Acessado em 25 de abril de 2013.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities of practice: towards a unified view of working, learning and innovation. **Organization Science**, v. 2, n.1, p. 40–57, 1991.

CARVALHO, A. V.; **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.

COHEN, A. R. FINK, S. L. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos**. Tradução Maria José Cíntia Monteiro. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CROTTY, M. **The foundations of social research: meaning and perspective in the research process**. London: Sage, 1998.

CRUZ, R.; FORNER, C.; LIBERMANN, N, M. L. Perfil de Pequenas Empresas Brasileiras Atendidas pelo Programa Empretec do Sebrae e Seus Empreendedores. In: XXVII ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003, Atibaia/SP. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2003, v. 1, p. 1-11.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Tradução: Lenke Peres. 3. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DE SORDI, O.; CARVALHO, M.A. Análise de Competências Individuais e Organizacionais Associadas à Prática de Gestão do Conhecimento. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, vol. 10, num. 29, outubro-dezembro, 2008, PP.391-407.

DUARTE, F. QUANDT, C.; SOUZA, Q. **O Tempo das redes**. São Paulo: Editora Perspectiva, 2008.

DUTRA, I. de S.; PREVIDELLI, J. J. **Perfil do empreendedor versus mortalidade de empresas**: estudo de caso do perfil do micro e pequeno empreendedor. In: XXVII ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003, Atibaia/SP. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2003, v. 1, p. 1-11.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 2000.

\_\_\_\_\_. **O melhor de Peter Drucker**: o homem. São Paulo: Nobel, 2001.

EASTERBY-SMITH, M.; ARAUJO, L. Aprendizagem Organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, M. ; BURGOYNE, J. ; ARAUJO, L.. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001.

EASTERBY-SMITH, M.; SNELL, R.; GHERARDI, S. Organizational learning: diverging communities of practice. **Management learning**, v. 29, n.3, 1998. p. 259-272.

EISENHARDT, K.; SANTOS F. **Knowledge-based view**: a new theory of strategy? in: PETTIGREW, A., THOMAS, H., WHITTINGTON, R. (eds.), *Handbook of Strategy and Management*. London: Sage Publications, 2002

ELKJAER, B. **Organizational learning**: The 'Third Way' Management Learning; Dec 2004; 35, 4; ABI/INFORM Research pg. 419

FERREIRA, J.V.H. **Teoria geral do conhecimento**, Pearson, 2009

FLEURY, A.; FLEURY, M. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de japão, Coréia e Brasil. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1997

GHERARDI, S.; NICOLINI, D; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. **Management learning**, v. 29, n. 3, 1998. p. 273-297.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HAYEK, F. A. The use of knowledge in society. **American Economic Review**, v. 35, p. 519-530, 1945.

HUME, David. **Investigação sobre o entendimento humano**. Tradução de Artur Morão. Lisboa: Edições 70, 1998. 168 p. Título original: *Essays concerning human understanding* publicado em 1748.

\_\_\_\_\_. *Investigação acerca do entendimento humano*. Em: *Hume* (coleção Os Pensadores). São Paulo: Nova Cultural, 2000. Original publicado em 1739.

KIM, D. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 1, p. 37-50, Fall 1993.

LAVE, J.; WENGER, E. **Aprendizagem situada**: participação periférica legítima. Cambridge, Inglaterra: Cambridge University Press, 1991.

\_\_\_\_\_. **Comunidades de Prática: aprendizagem, significado e identidade**, Cambridge University Press, 1998.

LESSER, E. L.; FONTAINE, M. A.; SLUSHER, J. A. **Knowledge and communities**. Woburn: Butterworth-Heinemann, 2000.

MALHORTA, Y. Tools@Work - Deciphering The Knowledge Management Hype. *Journal of Quality and Participation*, special issue on **Learning and Information Management**, v21n4, July/August 1998, pp. 58-60

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MIZUKAMI, M. G. N. **Ensino: as abordagens do processo**. São Paulo: EPU, 1986.

MURRAY, B. A. **Revolução total dos processos: estratégias para maximizar o valor do cliente**. São Paulo: Nobel, 1996.

MURRAY, P.; MYERS, A. The facts about knowledge. **Information strategy**, v.2, n. 7, p. 29-33, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

\_\_\_\_\_. **The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation**. New York: Oxford University, 1995.

NONAKA, I. The knowledge-creating company. **Harvard Business Review**, v. 69, p.96-104, Nov/Dec. 1991.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: John Wiley, 1959.

PIAGET, J. **A equilibração das estruturas cognitivas**. Rio de Janeiro : Zahar, 1975

PICCHIALI, D.; LOPES, M. S.; OLIVEIRA, P. S. G. de Gestão do conhecimento e as comunidades de prática. **Gestão e Regionalidade**, v. 23 n. 68, set-dez 2007, p. 45-55

POLANYI, M. **Personal knowledge**. Chicago: University of Chicago Press, 1958.

\_\_\_\_\_. **The tacit dimension**. London: RoutledgeKegan Paul, 1966.

\_\_\_\_\_. **The logic of tacit inference**. In M. Grene (Ed.), *Knowing and being: Essays* (pp.138–158). London: RoutledgeKegan Paul, 1969.

RIGGIO, R.E. The emotional and social intelligences of effective leadership: an emotional and social skill approach, **Journal of Managerial Psychology**, v. .23, n. 2, 2007.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SAINT-ONGE, H.; WALLACE, D. **Leveraging communities of practice for strategic advantage**. Burlington: Butterworth-Heinemann, 2003.

SCHUMPETER, J. **Capitalism, socialism, and democracy**. New York: Harper and Row, 1952.

SENGE, P. **A quinta disciplina. Arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SIMON, H.A. **Administrative behavior**. New York: Free Press, 1945.

SKROBOT, L. C. **A gestão do conhecimento na pequena empresa**. Brasília: SEBRAE, 2010.

SOUZA, M. C. A. F. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. Brasília: Sebrae, 1995.

SOUZA-SILVA, Jader C; SCHOMMER, Paula Chies. A pesquisa em comunidades de prática: panorama atual e perspectivas futuras. 2008. Disponível em: < <http://www.revistaoes.ufba.br/include/getdoc.php?id=420&article=348>>. Acesso em 05 de maio de 2013.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA, T. **Organizações não governamentais e terceiro setor**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

TARAPANOFF, K. (Org.) **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília, Editora da UNB, 2001.

TERRA, J.C.C. **Gestão do conhecimento e e-learning na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TRIGO, M. R., QUONIAM, L., CAMELO, C., VASCONCELO, J. B., A organização em comunidades de prática com o objetivo de facilitar a implementação do planejamento estratégico numa instituição do ensino superior. São Paulo, 2006. Disponível em: <[http://www.quoniam.univ-tln.fr/pdf/Articles/.../CONTECSI\\_3\\_2006\\_1925\\_1936.pdf](http://www.quoniam.univ-tln.fr/pdf/Articles/.../CONTECSI_3_2006_1925_1936.pdf)> /> 25 de abr. de 2013.

TSANG, E.W.K. Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. **Human Relations**, New York, v.50, p.73-89, 1997

WENGER, E.; MCDERMOTT, R.; SNYDER, W. *A guide to managing knowledge: cultivating communities of practice*. Boston: **Harvard Business School Press**, 2002.

WENGER, E.; SNYDER, W. Communities of practice: the organizational frontier. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 1, p. 139-145, Jan./Feb 2000.

WENGER, E. C.; SNYDER, W.M. Comunidades de prática: a fronteira organizacional. In: **Harvard Business Review** (Org.). Aprendizagem Organizacional. Tradução de Cásia Maria Nasser. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WILSON, T.D. Information Management. In: International Encyclopedia of Information and Library Science. London : Routledge, 1997. P.187-196.

YIN, R. **Case study research: design and methods**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.

ZHANG, Y. Definitions and sciences of information. In: **Information Processing e Management**, v. 24, n. 4, p.479-491, 1988.

Sites visitados:

<http://www.brasil.gov.br/empreendedor>.> Acesso em 30 jun. 2013

<http://www.tagcrowd.com>. > Acesso em 01 nov. 2013

<http://www.sebrae.com.br>.> Acesso em 17 jul. 2013

<http://www.ibge.gov.br>.> Acesso em 17 jul. 2013

## Anexo I – Tipos de Organizações

Setor	Características básicas	Estratégias genéricas	Tipo
Indústria Altamente Concentrada	quanto menor o número de empresas e mais semelhantes quanto ao porte, maior interdependência entre tais organizações formação de preços barreiras à entrada de novas empresas características do produto características dos clientes nível de desenvolvimento tecnológico sofre influência conjuntural das variáveis legais	integração vertical de forma reversa junto às fontes produtoras de insumos produtivos ênfase na redução dos custos de produção ampliação da capacidade produtiva melhoria da qualidade de produto concessão de prazos e condições propícias de vendas acordo sobre encomendas	siderúrgicas fertilizantes comunicações minerais não metálicos (cimento) mineração química petroquímica ferroviário construção pesada papel e celulose máquinas e equipamentos telecomunicações
Empresas da Indústria Semiconcentrada	baixo grau de concentração sem participação majoritária de nenhuma empresa pouca diferenciação de produtos barreira à entrada constituída pelo restrito acesso à rede de distribuição e comercialização sofre influência negativa da abertura de mercado altamente influenciável às políticas e medidas sociais estabelecidas pelo governo	implementação de sistemas de franquias ênfase na competição via preços  modernização dos canais de distribuição	alimentos plásticos e borracha  têxtil madeira e móveis confeções metalurgia
Empresas de Bens de Consumo Não Duráveis	não há grande diversidade entre a tecnologia de processos utilizadas pelas empresas operam com várias unidades fabris existência de expressivo número de pequenas empresas  pouca verticalização na estrutura produtiva das empresas do setor estabilidade no grau de participação relativa no mercado <i>market share</i>	investimentos em publicidade e propaganda permanente monitoramento do mercado lançamento de novos produtos introdução de várias marcas que competem dentro do próprio composto de produtos da empresa aceleração do lançamento de novos produtos ajustamento entre oferta e demanda segmentação do mercado com faixas diferenciadas	farmacêutico limpeza bebidas fumo higiene
Empresas de Bens de Consumo Duráveis	estabilidade relativa quanto à participação no mercado alta concentração com diferenciação de produtos capacidade ociosa planejada para absorver maior participação quando da expansão do mercado barreiras a novos ingressantes controle sobre a demanda de forma limitada intensa dependência das grandes empresas do setor	diferenciação de produtos por meio de grande número de modelos adoção de constantes modificações nos desenhos e características físicas dos modelos segmentação de mercado financiamento aos clientes ênfase na prestação de serviços aos clientes inovação tecnológica constante	tecnologia automobilístico eletroeletrônico computação
Empresas Comerciais	não existência de barreiras à entrada de novas empresas possui isoladamente parcela significativa do mercado desenvolvimento tecnológico é incipiente tem grande número de pequenas empresas competição básica é via preços intermediários e fornecedores de matérias-primas têm presença mais forte que os fabricantes bens e serviços ofertados fazem parte da rotina de compra e do uso dos consumidores	competição básica, via preços associação com capitais de entidades nacionais e do exterior aquisição de tecnologias como meio de obtenção de posicionamento competitivo	comércio varejista comércio atacadista autopeças distribuidora de veículos organizações correlatas
Empresas de Serviços Financeiros	existência de barreiras institucionais e governamentais à entrada de novas empresas significativo volume de investimento e de capital para entrada no setor competição é via lançamento e novos serviços financeiros elevada regulamentação estatal	deslocamento da prestação de serviços do ambiente intraorganizacional para o ambiente externo diversificação de serviços financeiros como diferencial competitivo  maior eficiência no armazenamento e recuperação de grande volume de documentos operacionais	bancos seguradoras financeiras crédito imobiliário  leasing corretoras de valores distribuidora de valores
Empresas de Serviços Especializados	produto final com alto conteúdo tecnológico e de conhecimento mão de obra altamente especializada necessita de um banco de talentos necessita de conhecimentos e informações específicas	talento	agências de publicidade e propaganda consultorias auditorias independentes escritórios profissionais especializados
Instituições do Setor Educacional	pouca diferenciação de produtos diferenciação em função de sua localização geográfica qualificação do corpo docente baixa concentração de IES em suas áreas geográficas interdependência entre as IES da mesma região não há grande diversidade entre as tecnologias e de processos existência de barreiras legais e governamentais à entrada de novas instituições elevada regulamentação estatal/governamental competição via lançamento de novos cursos instituições detentoras de significativo controle sobre o setor significativo volume de investimentos e de capital para entrada no setor demanda didático-pedagógica dependente da população produto gerado - alunos - detentor de alto conteúdo tecnológico e de conhecimento	criação e manut. banco de talentos (professores) utilização das tecnologias da informação para fins de gerenciamento do conhecimento diferenciação estabelecida em termos de qualidade ampliação da capacidade instalada tecnologias educacionais inovadoras rigor acadêmico em relação aos docentes e cursos oferecidos implementação de cursos de especialização, sequenciais e cursos novos prestação de serviços alternativos como empresa jr participação intensiva nas entidades de classe incentivo ao corpo docente para publicação de trabalhos científicos incentivo ao corpo docente para publicação de trabalhos científicos participação intensiva nas entidades de classe parcerias com fornecedores de tecnologia e equipamentos convênios e parcerias visando intercâmbio convênios com potenciais organizações empregadoras iniciação científica programa permanente de pesquisa socioeconômica ênfase na redução dos custos operacionais realização de programa permanente de consulta e pesquisa nas organizações empresariais convênios com bibliotecas de instituições de ensino criação de associação de ex-alunos	instituições de ensino superior

Fonte: Tashizawa, 2012.

**Anexo II** - Questionário aplicado via portal da instituição a todos os alunos matriculados, para identificar os potenciais gestores de micro e pequenas empresas.

Portal Universitário					
Título da enquete					
Pesquisa Empreendedores					
Título da aplicação					
Pesquisa Empreendedores					
Instrução da aplicação					
Prezado(a) aluno, a Comissão Própria de Avaliação (CPA) está realizando uma pesquisa para medir o grau de empreendedorismo e o nível de envolvimento em iniciativas empreendedoras dos alunos da Faculdade Eniac. Essa pesquisa visa orientar projetos integradores e fornecer informações para aperfeiçoar os programas de formação empreendedora da instituição. Para isso pedimos a sua colaboração em responder às questões abaixo.					
A participação é voluntária.					
Att., Comissão Própria de Avaliação					
Faculdade Eniac					
Período					
De 12/06/2013 - 16:29 até 16/06/2013 - 23:59					
Participantes					
Geral			Detalhado - empreendedor MPE		
Total de participantes	5758		Total de participantes	2275	
Respondentes	2275		Respondentes	74	
Participantes que não responderam	3483		Participantes que não responderam	2201	



Questões					
1)Qual a sua idade?					
Alternativas	Qtd. respostas	Total respondentes	Percentuais		
Menos de 21 anos	25	74	34%		
Entre 21 e 30 anos	24	74	32%		
Entre 31 e 40 anos	18	74	24%		
Entre 41 e 50 anos	5	74	7%		
Mais de 51 anos	2	74	3%		
respondentes que deixaram a questão em branco	0	74	0,00%		
2)Qual o seu sexo?					
Alternativas	Qtd. respostas	Total respondentes	Percentuais		
Masculino	43	74	58%		
Feminino	31	74	42%		
respondentes que deixaram a questão em branco	0	74	0,00%		
3)Qual sua formação acadêmica?					
Alternativas	Qtd. respostas	Total respondentes	Percentuais		
Ensino Médio	52	74	70%		
Graduação	20	74	27%		
Pós-graduação	2	74	3%		
respondentes que deixaram a questão em branco	0	74	0,00%		
4)A qual área pertence o curso em que está matriculado?					
Alternativas	Qtd. respostas	Total respondentes	Percentuais		
Administração e Gestão	38	74	51%		
Engenharia	32	74	43%		
Informática	4	74	5%		
respondentes que deixaram a questão em branco	0	74	0,00%		
5)Você se considera um empreendedor?					

Alternativas	Qtd. respostas	Total respondentes	Percentuais		
Sempre	268	2275	12%		
Às vezes	175	2275	8%		
Nunca	837	2275	37%		
respondentes que deixaram a questão em branco	995	2275	44%		
6)Você é proprietário de algum pequeno empreendimento?					
Alternativas	Qtd. respostas	Total respondentes	Percentuais		
Sim	48	2275	2%		
Não	1838	2275	81%		
respondentes que deixaram a questão em branco	389	2275	17%		
7)Você é proprietário de algum micro empreendimento?					
Alternativas	Qtd. respostas	Total respondentes	Percentuais		
Sim	26	2275	1%		
Não	1423	2275	63%		
respondentes que deixaram a questão em branco	826	2275	36%		
8)Você é gestor (nível gerencial) de algum pequeno empreendimento?					
Alternativas	Qtd. respostas	Total respondentes	Percentuais		
Sim	52	2275	2%		
Não	1937	2275	85%		
respondentes que deixaram a questão em branco	286	2275	13%		
9)Você é gestor (nível gerencial) de algum micro empreendimento?					
Alternativas	Qtd. respostas	Total respondentes	Percentuais		
Sim	12	2275	1%		
Não	2023	2275	89%		
respondentes que deixaram a questão em branco	240	2275	11%		
10)Sendo uma das questões anteriores positivas, qual o segmento?					

Alternativas	Qtd. respostas	Total respondentes	Percentuais		
Indústria	7	74	9%		
Comércio	47	74	64%		
Prestação de serviços	20	74	27%		
respondentes que deixaram a questão em branco	0	74	0%		
11) Trabalha com quantos funcionários?					
Alternativas	Qtd. respostas	Total respondentes	Percentuais		
1 a 3	24	74	32%		
3 a 5	0	74	0%		
5 a 10	2	74	3%		
10 a 15	0	74	0%		
Mais de 15	42	74	57%		
respondentes que deixaram a questão em branco	0	74	0%		
12) A empresa em que você atua permite possibilidades de aprendizagem?					
Alternativas	Qtd. respostas	Total respondentes	Percentuais		
Sempre	426	2275	19%		
Às vezes	1312	2275	58%		
Nunca	197	2275	9%		
respondentes que deixaram a questão em branco	340	2275	15%		
Relatório de respostas					
Por período					
12/06/2013 - 71,62%					
13/06/2013 - 116,18%					
14/06/2013 - 52,29%					
15/06/2013 - 1,93%					
16/06/2013 - 2,78%					

Por duração
Menos de 5 minutos - 206,16%
Entre 05 e 10 minutos - 29,95%
Entre 10 e 20 minutos - 6,40%
Entre 20 e 30 minutos - 1,69%
Mais de 30 minutos - 0,97%

Fonte: Portal Universitário, CPA, Faculdade Eniac (2013)

**APÊNDICE A** - Entrevista aplicada aos gestores de micro e pequenas empresas identificados na pesquisa do portal.

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

<b>Entrevistado:</b>		
<b>Título do cargo:</b>		
<b>Telefone:</b>	<b>Sexo:</b> ___F___M	<b>Idade:</b>
<b>Empresa:</b>		
<b>Local:</b>		
<b>Porte:</b>	<b>Segmento:</b>	
<b>Data:</b>	<b>Horário:</b>	

<b>Parte 1 – Processos de aprendizagem</b>	
<b>01</b>	Como você define aprendizagem <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<b>02</b>	Qual a relação entre experiência e aprendizagem <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<b>03</b>	<p>Em que grau o conhecimento tácito pode ser considerado uma vantagem competitiva</p> <p>_____ 00 a 20</p> <p>_____ 20 a 40</p> <p>_____ 40 a 60</p> <p>_____ 60 a 80</p> <p>_____ 80 a 100</p>
<b>04</b>	<p>Qual o grau de responsabilidade dos gestores nos processos de aprendizagem</p> <p>_____ 00 a 20</p> <p>_____ 20 a 40</p> <p>_____ 40 a 60</p> <p>_____ 60 a 80</p> <p>_____ 80 a 100</p>
<b>05</b>	<p>Qualquer empresa (independente do segmento ou porte) pode investir em aprendizagem</p> <p>_____ Discordo totalmente</p> <p>_____ Discordo</p> <p>_____ Indiferente</p> <p>_____ Concordo</p> <p>_____ Concordo totalmente</p>
<b>06</b>	<p>As empresas atuam como patrocinadores de processos de aprendizagem</p> <p>_____ 00 a 20</p> <p>_____ 20 a 40</p> <p>_____ 40 a 60</p> <p>_____ 60 a 80</p> <p>_____ 80 a 100</p>
<b>07</b>	<p>Qual o grau de importância da prática e teoria na aprendizagem</p> <p>_____ 00 a 20</p> <p>_____ 20 a 40</p> <p>_____ 40 a 60</p> <p>_____ 60 a 80</p> <p>_____ 80 a 100</p>
<b>08</b>	<p>De que forma os processos de aprendizagem podem agregar valor às empresas</p> <p>_____ 00 a 20</p> <p>_____ 20 a 40</p>

	<input type="checkbox"/> 40 a 60 <input type="checkbox"/> 60 a 80 <input type="checkbox"/> 80 a 100
<b>Parte 2 – Comunidades de Práticas</b>	
<b>09</b>	<p>Como você percebe se há comunidades de práticas</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<b>10</b>	<p>As redes sociais como Facebook, LinkedIn e Twitter tem sido utilizadas para compartilhar o conhecimento</p> <input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Concordo <input type="checkbox"/> Concordo totalmente
<b>11</b>	<p>Para manter talentos, como podem ser abordadas as comunidades de práticas</p> <input type="checkbox"/> 00 a 20 <input type="checkbox"/> 20 a 40 <input type="checkbox"/> 40 a 60 <input type="checkbox"/> 60 a 80 <input type="checkbox"/> 80 a 100
<b>12</b>	<p>Como pode ser descrita uma experiência compartilhada ou uma paixão comum</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

	<hr/> <hr/>
<b>13</b>	<p>Para as micro e pequenas empresas estes grupos informais são vistos como oportunidades de gerar e trocar conhecimento</p> <p>_____ Discordo totalmente</p> <p>_____ Discordo</p> <p>_____ Indiferente</p> <p>_____ Concordo</p> <p>_____ Concordo totalmente</p>
<b>14</b>	<p>Como as Comunidades de Práticas podem ajudar ou intervir na forma como a empresa é vista por seus funcionários, potenciais clientes e mesmo seus concorrentes</p> <p>_____ 00 a 20</p> <p>_____ 20 a 40</p> <p>_____ 40 a 60</p> <p>_____ 60 a 80</p> <p>_____ 80 a 100</p>
<b>15</b>	<p>Quais os principais fatores que podem fazer com que haja uma paixão comum em relação à empresa</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<b>Parte 3 – Modelo de Aprendizado (teste Cohen e Fink)</b>	
<b>16</b>	<p>Quando encontro pessoas, prefiro</p> <p>_____ a. pensar e imaginar como elas são.</p> <p>_____ b. interagir diretamente com elas e fazer-lhes perguntas.</p>
<b>17</b>	<p>Quando me deparo com um problema, prefiro</p> <p>_____ a. me atirar a ele e procurar uma solução.</p> <p>_____ b. ponderar o problema e avaliar meios possíveis de resolvê-lo.</p>
<b>18</b>	<p>Quando se trata de esportes, prefiro</p> <p>_____ a. assistir a um bom jogo.</p>



	_____ b. participar ativamente.
<b>19</b>	Antes das férias, prefiro _____ a. resolver na última hora, sem ficar pensando com antecedência no que eu vou fazer. _____ b. planejar com antecedência e ficar sonhando com o que farei.
<b>20</b>	Quando faço um curso, prefiro _____ a. planejar como fazer os deveres antes de atacá-los. _____ b. começar imediatamente a fazer o dever.
<b>21</b>	Quando recebo uma informação que exige uma ação, prefiro _____ a. partir logo para a ação. _____ b. organizar a informação e determinar que tipo de ação será o mais adequado.
<b>22</b>	Quando me apresentam várias alternativas de ação, prefiro _____ a. determinar a relação entre as alternativas e analisar as conseqüências de cada uma delas. _____ b. selecionar aquela que parece melhor e implementa – lá.
<b>23</b>	Toda manhã ao acorda, prefiro _____ a. esperar fazer alguma coisa que valha a pena sem preocupar-me com as tarefas específicas que possam vir a ser necessárias. _____ b. planejar um cronograma para as tarefas que espero para o dia.
<b>24</b>	Depois de um dia inteiro de trabalho, prefiro _____ a. refletir sobre o que fiz e pensar como arrumei tempo no dia seguinte para fazer o que faltou. _____ b. relaxar com algum entretenimento e não pensar no trabalho.
<b>25</b>	Depois de ter feito as opções anteriores _____ a. prefiro continuar a completar este teste _____ b. estou curioso sobre a interpretação que será dada as minhas respostas e prefiro algum retorno antes de continuar.
<b>26</b>	Quando aprendo alguma coisa, em geral estou _____ a. pensando nisso. _____ b. estou fazendo isso.
<b>27</b>	Aprendo melhor quando _____ a. estou tratando de questões do mundo real. _____ b. os conceitos estão claros e bem organizados.
<b>28</b>	A fim de guardar algo que aprendi, preciso _____ a. pensar nisso de tanto em tanto _____ b. praticar ou tentar usar a informação
<b>29</b>	Ao ensinar a alguém como fazer algo, primeiro _____ a. mostro como fazer. _____ b. explico como faz.
<b>30</b>	Minha maneira preferida de aprender algo é _____ a. ler um livro ou um manual de instruções ou fazer um curso. _____ b. tentar fazer e aprender com meus erros.
<b>31</b>	Quando me envolvo emocionalmente com alguma coisa, em geral _____ a. deixo que meus sentimentos tomem a dianteira e então decido o que fazer. _____ b. controlo meus sentimentos e tento analisar a situação.
<b>32</b>	Se tivesse de me reunir com vários especialistas num assunto, preferiria _____ a. perguntar qual a opinião de cada um deles. _____ b. interagir com eles e dividir ideias e sentimentos.

<b>33</b>	Quando me pedem para transmitir informações a um grupo de pessoas, prefiro _____ a. não ter um esquema mas interagir com elas e acabar deixando a conversa correr solta. _____ b. preparar um roteiro e saber exatamente o que vou falar.
<b>34</b>	A experiência é _____ a. uma orientação para a formulação de teorias. _____ b. a melhor mestra.
<b>35</b>	As pessoas aprendem melhor quando _____ a. estão fazendo seu trabalho _____ b. numa aula dada por um especialista.

**36 - Comentários que julgue pertinente:**

---



---



---

Este trabalho, exclusivamente de âmbito acadêmico, pretende ser partilhado com diversos setores da sociedade. Sua autorização abrange:

\_\_\_\_ Só divulgação das respostas, sem menção do nome do entrevistado/instituição.

\_\_\_\_ Divulgação das respostas e nomes do entrevistado/instituição, porém sem associá-los.

\_\_\_\_ Divulgação das respostas e nomes do entrevistado/instituição, associando-os.

\_\_\_\_ Outro. Qual? \_\_\_\_\_

Assinatura de autorização para divulgação das respostas:

---

**APÊNDICE B - Respostas dos entrevistados transcritas:**

E1

01

Aprendizagem é quando tenho a experiência de estar com pessoas que tem mais conhecimento que eu, assim aprendo coisas novas.

02

Experiência é todo conhecimento adquirido através da prática, aprendizagem muitas vezes é a teoria de algum assunto.

09

Quando estamos em uma conversa que gera uma oportunidade de agregar algo na empresa.

12

Através da interação com as outras pessoas e outras atividades em grupo.

15

Ambas se referem as atividades que exercemos no nosso cotidiano e com quem trabalhamos afim de compartilhar o conhecimento adquirido.

E2

01

Processo(s) de obtenção de novos conhecimentos, aperfeiçoamento de habilidades, solidificação de valores e postura ética, mediante o estudo, a pesquisa, a observação, o ensino e as experiências.

02

A aprendizagem é um processo contínuo para cada indivíduo, portanto, a experiência de situações vividas que levam a reflexão e a possibilidade de associações com novas “descobertas” serve de alicerce para o crescimento intelectual e solidificação de habilidades.

09

Quando há o envolvimento ideológico de pessoas em busca do crescimento e da formação de ideias.

12

É uma formação de uma rede entre pessoas com interesses, ideias, ações, objetivos e metas comuns, onde a troca de experiências alavancará o crescimento e o conhecimento mútuo.

15

- Foco na qualidade de vida dos empregados e seus familiares;
- Hierarquia horizontalizada;
- Responsabilidades compartilhadas;
- Estímulo a comunicação;
- Liberdade de pensamento e estímulo a geração de ideias;
- Gestores que assumam o papel de transformadores no desenvolvimento de seus liderados.

E3

01

A aprendizagem é um processo de atualização da base do conhecimento sobre determinado assunto ou situação ou um novo conhecimento obtido. Essa aprendizagem pode ser realizada com base em pesquisas ou vivência.

02

Acredito estarem intimamente ligados pois a pré-disposição a acontecimentos ou situações faz com que o indivíduo aprenda os conceitos envolvidos naquela situação.

09

Através de grupos de discussão que se revelam em reuniões corporativas ou até mesmo em reuniões fora do trabalho.

12

Algo que tenha despertado o sentimento de se ter obtido conhecimento ou atualização deste em um grupo de indivíduos de um mesmo local ou locais distintos a respeito de uma ação ou acontecimentos.

15

- Possibilidade de contribuição através de ideias que porventura possam ser adotadas;
- Possibilidade de interação social e troca de conhecimento;
- Possibilidade de ascensão levando em consideração a base do conhecimento e capacidade de transformação destes em ações.

E4

01

Aprendizagem é algo novo para a pessoa em questão, iniciando pelo conceito genérico, em conjunto com experiências práticas, refinando e ajustando os conceitos até levarem a pessoa a um grau maior de especialidade no assunto.

02

A experiência de uma pessoa leva a aprendizagem da outra (mestre/aluno), por outro lado, a aprendizagem se forma pelo experimento e suas consequências, como erros e acertos.

09

Quando as pessoas (colaboradores) da organização trocam experiências de forma espontânea, sem imposição da empresa, contudo incentivada pelas mesmas. Trata-se de algo que deve vir de cima para baixo.

12

Acontece quando todos estão caminhando para o mesmo lado, a satisfação de um complementa a satisfação do outro. Os objetivos devem ser comuns, e deve haver um clima de cooperação e não de competitividade interna.

O conhecimento deve ser valorizado e reconhecido pela empresa, assim as pessoas entenderão que esta é uma questão importante para ela se destacar e angariar novas posições/desafios.

15

- Transparência nas relações;
- Expectativas de crescimento profissional/humano (desenvolvimento);
- Senso de Justiça;
- Reconhecimento;
- Sensação de investimento e valorização da pessoa.

E5

01

É a inteligência colocada sobre as informações de uma determinada tarefa.

02

É igual a relação entre informação e conhecimento, se não houver prática, não se desenvolve mais.

09

Levantando opiniões e participações com pesquisas de mercado.

12

É a mesma relação entre grupo (comum) ou equipe (compartilhada).

15

A geração de intraempreendedores, que assumam o papel de líder, sem perder o foco do negócio.

E6

01

Tudo o que é novo, a capacidade de aprender o que é novo é trazer para o dia-a-dia.

02

A experiência faz o aprendizado se tornar mais fácil.

09

Através da comunicação com amigos, colegas.

12

Informações que vivemos passadas a outras pessoas, agregando valor às suas vidas.

15

- Profissional Satisfeito
- Bem-estar
- Plano de Carreira
- Salário Alto

E7

01

Ato de aprender. Aprendizagem acontece naturalmente desde o momento em que nascemos, tudo que fazemos na vida, aprendemos algo, porém você pode optar por “expandir” seus conhecimentos e escolher algo/segmento, onde queira se aperfeiçoar. Aprender mais.

Aprendizagem = Evolução.

02

Acredito que tem duplo sentido, ou seja, através de uma experiência você adquire um aprendizado, bem como através da aprendizagem você adquire base para poder ter experiências, colocar em prática tudo aquilo que aprendeu.

09

Hoje em dia podemos perceber que em qualquer lugar acaba existindo as “comunidades práticas”, seja numa fila de banco, numa mesa de bar, em qualquer roda de conversa podemos dizer que é uma “comunidade prática”, pois sempre há uma troca de experiências e/ou informações.

12

Experiência compartilhada é aquela onde vários indivíduos participam de uma ação.

Paixão comum é onde todos os indivíduos se envolvem em uma ação.

15

Motivação! Acredito que a motivação é primordial, claro que ela deve vir acompanhada com apoio, condições de trabalho e o reconhecimento.

Mas uma empresa sem motivação, pode ter a melhor estrutura, o melhor produto que não conseguirá uma “paixão comum”.

E8

01

Conhecimento adquirido, ao longo de um determinado tempo. Essa aprendizagem pode ser adquirida em um local específico ou no dia-a-dia com vivência prática.

02

A experiência é a parte prática da aprendizagem. De acordo como se trabalha a aprendizagem o ser humano se torna mais experiente a cada dia.

09

Em um salão de beleza por exemplo, numa conversa informal as pessoas discutem e trocam experiências sobre seu trabalho e isso pode agregar conhecimento a quem for do mesmo segmento ou a quem interessar o segmento discutido.

12

Experiência compartilhada é aquela que uma pessoa pode ter sucesso em alguma atividade ou situação e compartilha esse sucesso em depoimento ou conversa informal.

E paixão comum é uma situação que todos os funcionários gostam, por exemplo:

Comemoração do aniversariante do mês na empresa.

15

O ambiente agradável e tranquilo com cobrança na medida e muito diálogo entre gestores e colaboradores. Liberdade para criar e expor suas ideias.

E9

01

Qualquer conhecimento adquirido conforme o tempo.

02

Para ter experiência é necessário aprender, portanto os dois possuem uma certa ligação.

09

Onde há um grupo de pessoas, sempre acabam comentando sobre o serviço em que trabalham, é um assunto meio que indispensável e que muitas vezes geram ideias nas quais podemos levar como aprendizagem.

12

Algo que assim como você, outra pessoa também conviveu ou pode haver um compartilhamento de experiências que já vivemos para acrescentar outras pessoas.

15

Relacionamento entre colaboradores, forma em que a empresa trabalha ou trata seus funcionários, possíveis premiações que possam ocorrer.

E10

01

É o processo pelo qual mudamos comportamento, competências, habilidades. O processo de aprendizagem deve ser algo contínuo, pois os cenários não são estáticos, estão em permanente mudança, acreditar que o que é suficiente é um grande erro, a aprendizagem deve ser algo constante.

02

Acredito em total relação, à medida que adquirimos experiência em alguma coisa temos a tendência a buscar novos conhecimentos, desenvolver novas técnicas. A experiência também proporciona maior conhecimento a equipe de trabalho.

09

Quando os profissionais de uma organização trocam experiências e conhecimento ligado a sua rotina profissional. As pessoas interagem muito mais:

- Ambiente de trabalho mais agradável;
- Maior motivação;
- Maior criatividade;
- Melhoria no relacionamento interpessoal.

12

Uma paixão comum gera experiência compartilhada, pessoas que possuem interesses similares tendem a se relacionar mais e melhor. A troca de experiência passa a ser algo constante.

15

- Uma boa comunicação com transparência;
- Um ambiente saudável;
- Boa relação de amizade entre a equipe;
- Reconhecimento meritocracia.

E11

01

Um processo que auxilia as pessoas a alcançarem o seu objetivo.

02

A experiência é fruto da aprendizagem.

09

Raramente

12

Experiência compartilhada é uma ferramenta de aprendizado útil.

15

O compartilhamento das conquistas.

## E12

01

Defino aprendizagem como o processo de acumulação de conhecimento que possa ser utilizado quando necessário para o atingimento de um objetivo ou de uma determinada meta.

02

Na minha opinião, o aprendizado vem do acúmulo de conhecimento através do tempo. Assim, há uma relação direta entre experiência e aprendizagem. Quanto maior a experiência, tanto maior, será a aprendizagem.

09

Pela formação de grupos informais em uma estrutura formal. Se os grupos são formados informalmente é porque há algo que os une.

12

Defino como algo, uma ação, uma experiência ou um comportamento que flui de uma maneira mais natural do que um simples compartilhamento de coisas que não tem adesão comum.

15

Marca – O segmento da empresa (empresas de tecnologia tendem a gerar uma paixão maior do que as empresas de, por exemplo, produtos químicos).  
As ações sociais, a preocupação com o ser humano e com o meio ambiente.

## E13

01

Aquisição de conhecimento, resultado de um processo, aprendizado.

02

Um ato nos leva ao outro.

09

Quando pessoas discutem assuntos de interesse comum, seja ele qual for.

12

Como uma troca de informações de interesse comum a um grupo de pessoas ou uma comunidade que discutem determinado assunto.

15

- Desenvolvimento;
- Qualidade;
- Oportunidade;
- Segurança;
- Estabilidade.

## E14

01

Defino aprendizagem como a soma de dois momentos, curiosidade e reflexão.

02

Experiência proporciona a reflexão a qual é fundamental para aprendizagem.

09

No processo de integração e ambientação precisa ser incentivado estes momentos pelos gestores em suas empresas.

12

Por meio de um momento de integração de colaboradores provocando a reflexão dos mesmos.



15

Propiciando um ambiente agradável e hospitaleiro para se trabalhar.

E15

01

O saber não ocupa espaço.

02

É tudo, quanto mais sei, mais quero saber.

09

Na roda de amigos, funcionários, informações em jornais, revistas, palestras, etc.

12

É você fazer o que você gosta, colocar com vontade naquilo que está representando, e assim com muita luta e dedicação que se constrói.

15

Tem que gostar do que faz, se dedicar, foi assim, com minha empresa, deixamos de ser funcionários para nos dedicar mais no nosso segmento. Hoje trabalhamos de “domingo a domingo”, trabalham até mais, mas temos mais vontade de fazer as coisas, de crescer.

E16

01

Com uma troca de informações.

02

Aprendizagem é o início em estado de acomodação segundo Piaget, e experiência é um conhecimento já adquirido.

09

Reconheço em grupos de estudos que se reúnem livremente para trocar experiências.

12

Experiência compartilhada, numa sala de aula. Paixão comum, seguir algo livremente.

15

Todos estarem comprometidos com o mesmo objetivo.

E17

01

A aprendizagem se dá à partir da necessidade, curiosidade e a vontade de crescer no conhecimento e ampliar a visão daquilo que se está disposto a conhecer e praticar.

02

A experiência é a vivência de tudo aquilo que é praticado e a aprendizagem contribui para melhorar os resultados e processos.

09

Nas oportunidades de estar com alguém compartilhando algum tema de interesse mútuo.

12

Quando a atividade ou ação é de interesse comum, as pessoas envolvidas se empenham com determinação e garra na busca do objetivo principal com

vontade, brilho nos olhos, ou seja, todos remando na mesma direção, com o mesmo sentido, compartilhando os esforços com prazer na busca do melhor resultado.

15

Não respondida.

E18

01

Como um avanço para aprender, melhorar o desempenho na empresa e ter uma visão mais ampla do que você quer futuramente para o negócio.

02

Na minha opinião seria:

Experiência é o que você já faz no dia-a-dia, estudando podemos melhorar o desempenho profissional buscando coisas novas, melhorando a visão e o modo de dirigir a empresa de uma maneira correta para conseguir as metas.

09

Por ser uma microempresa, a única forma de se reunir é só quando tem uma reunião na empresa.

12

Estar atenta ao que me ensinaram para poder praticar melhor no cotidiano, gostar do que faço.

15

Incentivo aos funcionários.

E19

01

Mudança de atitudes após o conhecimento adquirido, podendo melhorar o desenvolvimento do trabalho dia após dia.

02

Experiência é o conhecimento adquirido na prática e para que isto aconteça é essencial a aprendizagem.

09

A partir da análise de mercado.

12

Algo que pode ser muito benéfico para quem recebe a informação, pois agrega conhecimento às suas habilidades.

15

Motivação é fundamental, além de trabalhar em um bom ambiente de trabalho com bom relacionamento em equipe.

E20

01

Com um meio de crescimento, onde você leva consigo, para o profissional e o pessoal do seu dia a dia.

02

A experiência e aprendizagem andam juntos, quando você toca um negócio você aprende muito com os erros, tornando eles experiências futuras, para você obter êxitos e sucessos no decorrer.

09

Quando estamos em grupos conversando sobre práticas em que cada um atua em seu ramo.

12

É uma relação que temos com quem trabalhamos, funcionários, clientes e fornecedores onde trocamos experiências comuns uns com os outros.

15

- Motivação;
- Ambiente Agradável;
- Expor Ideias (liberdade);
- Boa relação com os colaboradores;
- Respeito com as normas imposta pela empresa.

E21

01

É a definição da capacidade de passar o que adquiriu nas etapas da vida, ou de algo maior.

Aprendizagem não é saber, conhecer, ou só aprender e guarda para si, aprendizagem é absorver e saber passar adiante.

02

A relação é que posso aprender, saber muito sobre o assunto, porém não preciso ter experiência para fazer, mas sabendo como se faz eu tenho que saber como administrar que faço com experiência.

09

Pelo comprometimento e envolvimento dos colaboradores em prol de algo maior.

12

No meu caso eu observo com satisfação de realizar e fazer com que todos realizem o esperado pelo resultado. Como eu disse antes, experiência não é só saber fazer e sim saber quem faz e a paixão é fazer com que este faça o que você espera, ou seja, fazer com que a pessoa acredite na sua ideia.

15

Boa liderança é tudo, saber quem é o talento para puxar o grupo a favor da empresa. Ideia não se opõe, se passa e faz acreditar.

E22

01

É um processo que é construído ao longo da vida profissional, que devido as constantes mudanças tecnológicas, faz com que este processo seja contínuo. Podemos então dizer que aprendizagem é processo contínuo pelo qual nossas competências, habilidades e conhecimentos são construídos ao longo da vida, associado a comportamento e valores.

02

Experiência é a somatória de várias aprendizagens ao longo do tempo, é tudo aquilo que é experimentado, relativo a sensações e percepção. A experiência é o conjunto transformados do ser humano, é um processo infinito.

09

Quando mais de um indivíduo mostra interesse na aprendizagem de um determinado assunto, persistindo na sua pesquisa pelo assunto escolhido.

12

Quando dois profissionais, ou um profissional e um aprendiz demonstram interesse sobre uma especialidade. Estes mobilizam seu conhecimento pra uma área específica, deixando de lado ou executando em menor constância outros assuntos.

15

Relacionamento mais estreito entre direção, coordenação e docentes, manter uma relação de confiança;

Condições de trabalho adequadas e iguais para todos;

Trabalhar em um ambiente cordial e acolhedor;

Estar cercado de profissionais especialistas no que fazem e fazer o que gosto.

E23

01

Processo de aquisição de conhecimentos e habilidades através do estudo, ensino ou da experiência.

02

A aprendizagem pode ser realizada através da experiência prática. É uma das formas de processo de aquisição de conhecimentos. A experiência é fundamental para auxiliar no processo de aprendizagem. Observamos que alunos com experiência anterior assimilam os conhecimentos com maior facilidade.

09

Se pessoas com perfil de atuação distintos se reúnem para discutir assuntos da empresa, visando a melhoria dos processos, de maneira informal.

12

A experiência compartilhada é descrita como uma troca de experiências e vivência prática de um grupo de pessoas com objetivo de melhorar a eficiência dos processos e a busca de soluções.

15

- Clima organizacional favorável;
- Remuneração justa;
- Satisfação com os resultados obtidos;
- Plano de carreira;
- Reconhecimento pela chefia imediata;
- Participação nas decisões.

E24

01

A aprendizagem é sempre contínua.

02

A experiência adquirida complementa a aprendizagem.

09

Quando as experiências compartilhadas nas comunidades, ajudam em determinadas mudanças nas empresas.

12

Não respondida.

15

O ambiente de trabalho, o aprendizado constante não permitindo a rotina no trabalho.

E25

01

O processo de ensino de teorias e práticas, que pode ser passado através de cursos ou no momento a realização das atividades. É essencial em qualquer segmento. Experiências anteriores deve ser consideradas.

02

Relação mútua, pois as experiências anteriores contribuem para o desenvolvimento dos trabalhos, bem como na aprendizagem de novas técnicas. E cada novo método conhecido torna-se uma experiência para o futuro.

09

Os tipos de conversar entre os colegas mostram a presença de comunidades de práticas. O interesse nas experiências uns dos outros, e o que pode ser visto como bom ou ruim, contribuem para a evolução do grupo.

12

Uma atividade realizada em grupo, ou em dupla, por membros que não necessariamente de conheçam, mas que tenham em comum a mesma paixão por aquela tarefa e/ou por seus resultados.

15

Uma análise profunda na entrevista inicial pode identificar possíveis paixões com relação às práticas daquela empresa, e/ou de seu público-alvo. Desenvolver estas paixões contribui muito para o sucesso das atividades.

E26

01

A aprendizagem é o processo de transformação das informações ou eventos em conhecimento.

02

Uma forma de aprendizagem é através da experiência ou prática. Podemos denominar de aprendizagem significativa.

09

A percepção pode se dar através de grupos informais que se reúnem para a resolução de atividades na busca de melhores práticas.

12

A experiência compartilhada se dá através da divisão das informações dentro de determinada área.

O paixão comum se dá através da divisão de sentimentos e expectativas em relação ao mesmo objetivo.

15

- Criar um objetivo em comum através da pirâmide das necessidades;
- Criar um inimigo em comum;
- Criar no colaborador o sentimento de reciprocidade.

E27

01

Aquisição de conhecimento através de qualquer meio disponível, que permita que você absorva a informação para posterior utilização.

02

Para se ter uma experiência em algo, ser expert, é necessário que em algum momento o indivíduo já tenha realizado um processo de aprendizagem. Ter passado por esse processo de aprendizagem, não garante que o indivíduo tenha experiência.

09

Não percebo.

12

Pessoas com mesmos ideais, determinados a chegar num mesmo resultado.

15

- Ideais e valores semelhantes;
- Possibilidade de crescimento;
- Desafios e recompensas.

E28

01

A aprendizagem é um processo no qual a pessoa progride e desenvolve suas habilidades. Na minha concepção isto pode ocorrer de duas formas: uma é através do estudo, outra é com a experiência. Mas na verdade quando unimos essas duas formas é que temos um aprendizado com melhor qualidade.

02

Possuem uma relação direta, pois a experiência promove, auxilia e instiga o aprendizado.

09

No ambiente que trabalho podemos notar estes grupos através das pessoas que se reúnem para a prática “coding dojo” para aprimorar o raciocínio lógico para o desenvolvimento, ou que participam de grupos específicos para melhorias de processo da empresa.

12

É o sentimento de ter um objetivo real, e que seja comum a toda a equipe.

15

O sentimento de pertencimento é um fator essencial para que a pessoa se sinta fazendo parte da empresa. Por isso é importante que sejam lançados desafios aos seus colaboradores colocando-os como responsáveis pelo projeto. O sentimento de equipe também é muito importante, porque isso fará com que as pessoas trabalhem juntas para atingir o mesmo objetivo e o compromisso passa a não ser com um objetivo “inanimado” que seria a empresa, mas sim com cada parceiro da equipe.

E29

01

Conjunto de atos espontâneos praticados por um ser humano, que objetivam o crescimento da aptidão em fazer ou saber onde praticados, melhoram um resultado.

02

A relação é repetição, ou seja, a prática reiterada da aprendizagem leva a experiência.

09

Através do resultado.

12

A experiência compartilhada é dividir com alguém a prática reiterada da aprendizagem. A paixão comum é o amor intenso pelo cotidiano.

15

São os atos praticados pela empresa para os clientes internos e externos, demonstrando a esses uma paixão comum por eles.

E30

01

É o processo de evolução do conhecimento através da troca, prática e busca constante.

02

Através da experiência é que praticamos o que aprendemos e podemos evoluir o conhecimento.

09

Se é um grupo organizado e que mostrou evolução nos objetivos definidos. São ótimos geradores de conhecimento e troca de experiências.

12

Interesses que unem pessoas para compartilhar conhecimento, unir e até mesmo incluir socialmente. Normalmente ocorre de forma espontânea, fato este que torna a experiência mais enriquecedora e propicia uma evolução entre as partes.

15

- Clareza nas metas e objetivos da empresa;
- Definição dará ao colaborador da importância do seu trabalho e do impacto nos resultados da empresa;
- Incentivo ao compartilhamento de ideais, conhecimento e experiências.

E31

01

Entendo que aprendizagem é todo o conhecimento que adquirimos ao longo da vida e podemos colocar em prática e identificar.

02

Quando colocamos nosso conhecimento teórico em prática e identificamos nossos erros e acertos.

09

Quando há um assunto em comum sendo discutido em uma reunião de pessoas.

12

Entendo que experiência compartilhada é algo que já se viveu ou já foi feito e paixão comum é algo que gostaria de fazer com base nas experiências relatadas por quem já fez.

15

O segmento em que a empresa atua.

E32

01

Existe o processo de aprendizagem, assim que o indivíduo inicia uma observação e em seguida coloca em prática.

02

Para que haja aprendizagem é necessário ter a experiência. Uma depende da outra.

09

Por meio de internet, redes sociais, jornais, revistas, etc....

12

Uma experiência compartilhada é aquela que um grupo vivencia e uma paixão comum é algo que se gosta muito, uma nação.

15

- Conhecer a história da empresa;
- Saber o que a empresa pode oferecer de benefício;
- A contribuição que a empresa dá para o meio ambiente.

E33

01

Aprendizagem é o padrão pelo qual aprendemos algo. É a forma pela qual os conteúdos ensinados e vividos são assimilados por nós.

02

Experiência é um dos processos de aprendizagem. Ela permite a assimilação de conteúdo por vivência e experimentação, independente da teoria.

Já a aprendizagem, quando em comparação de contraposta à experiência, pode ser entendida como a teorização do conteúdo aprendido ou a aprender.

09

Para perceber se existem comunidades de práticas é necessário realizar pesquisas, e as redes sociais são excelentes ferramentas para isso. A interação para indicação de profissionais do meio também são muito eficazes.

12

Podemos descrever ambas em forma de relatórios estruturados (começo, meio e fim), conversas formais e informais, palestras e ações de intervenção.

15

Toda relação começa pela comunicação. A comunicação direta e objetiva sobre conceitos e propostas da empresa pode fazer com que nasça paixão por ela, desde que esses conceitos e propostas estejam sintonizados com as necessidades, anseios, carências e desejos do seu mercado.

A empresa precisa pesquisar e estudar esses pontos do seu mercado e empreender nessa direção, criando produtos e/ou serviços que fechem a lacuna criada entre necessidade/desejo e a obtenção desses produtos/serviços.

E34

01

Um processo de aquisição de conhecimento através de exercícios e treinamento.



02

Experiência é algo que se adquire com vivência de atividades, porém a experiência só existirá aliada a um conhecimento e requisitos de observação e aprendizagem.

09

Através das atividades realizadas.

12

Experiência compartilhada são situações vividas em conjunto, porém com pontos de vista diferentes, e paixão comum é um interesse despertado através de sentimentos sem que haja conhecimento ou aprendizagem.

15

Hoje em dia vivemos num mundo competitivo e globalizado e fazer a empresa se destacar e permanecer nesse cenário não é uma das tarefas mais fáceis. A empresa, independente do ramo de atividade, tem que despertar em seus clientes interesses para que eles possam se tornarem assíduos, para isso são necessários alguns fatores:

- Produto/serviço de qualidade;
- Custo benefício;
- Praticidade;
- Conforto;
- Desempenho.

E35

01

Aprendizagem é tudo o que é adquirido através de livros, vídeos, apresentações, em escolas e cursos

02

A experiência é algo muito importante, porém acredito que só a experiência sem aprendizagem limita alguns diretos.

09

Não respondida.

12

A experiência compartilhada nem sempre fala de algo que todos gostam. Já a paixão comum o foco do assunto é de interesse de todos.

15

O envolvimento e participação de projetos além de profissionais que visam o mesmo objetivo.

E36

01

Aprendizagem: modo de como se absorve uma ou mais informações. Obtendo conhecimento sobre algo.

02

Experiência: é o saber de algo na teoria e na prática. O saber fazer.

Aprendizagem: não é necessário saber para poder aprender, porém é preciso aprender para ter experiência.

09

Quando um grupo se reúne para falar de um assunto em comum ou específico.

12

Hoje para as novas gerações é uma troca de conhecimento ou até uma satisfação em ensinar alguém que precise.

15

O incentivo/motivação para o aprendizado, por base em auxílios ou grupos informais em comunidades de práticas podem influenciar aos colaboradores/funcionários a ter uma paixão comum em relação a empresa.

E37

01

É um conjunto de informações, onde você troca conhecimentos e experiências, a fim de resolver situações problemáticas e aumentar o seu grau de informação.

02

Experiência é o que você já tem. Aprendizagem é tudo que você vai colher quando usar sua experiência para resolver problemas e interagir com as outras pessoas.

09

Não respondida.

12

Não respondida.

15

Quando a empresa investe nos seus colaboradores e os tornam capacitados e felizes em fazer parte da equipe.

E38

01

Aprendizagem é a vontade de querer aprender sempre mais, estar aberto a novas descobertas, pois aprender nunca é demais.

02

As duas estão sempre ligadas, não adianta ter muitas experiências se a aprendizagem não acompanha, temos que ter força de vontade e sempre estar disposto a aprender.

09

No meu entendimento, se percebe quando há trabalho em equipe, um ajudando o outro sem distinção de cargo.

12

Tanto a experiência como a paixão comum podemos compartilhar já que as duas só tem a acrescentar.

15

Fazer aquilo que gostamos faz toda a diferença.

E39

01

Aprendizagem é o processo que passamos quando realizamos nossas funções todos os dias. De uma maneira “mecânica” passamos a realizar uma determinada função.

02

Experiência parte de um princípio a qual passamos do processo aprendizagem passamos ter erros e acertos, adquirimos sabedoria e conhecimento para sair

de certas situações sem constrangimento, passamos a nos tornar de uma maneira fortes e ao mesmo tempo flexível.

09

Quando as equipes passam a interagir, mesmo que em funções diferentes, elas tem um bom relacionamento, pois não há uma rivalidade e sim um objetivo comum. Há uma parceria, um clima agradável.

12

Quando um profissional passa seus conhecimentos sem medo ele confia em seu trabalho e passa adiante com amor e qualidade, ele compartilha, ensina, pois quem ensina aprende duas vezes.

15

O principal fator é fazer aquilo que se gosta.

E40

01

Competência, habilidade, conhecimento, comportamento, valores.

02

Competências, construção de novos conhecimentos.

09

Não consigo perceber.

12

Pode ser descrita com um simples desabafo de um companheiro de outro setor, relatos de suas dificuldades no setor.

15

- Amizade e respeito entre os colegas de trabalho;
- Bom ambiente;
- Bom relacionamento com o gestor;
- Trabalho motivador.

E41

01

No meu ver é toda ação e reação que te ensine algo novo.

02

Experiência são os meios que fazemos os atos e o resultado são as aprendizagens que com o tempo encurtamos os “meios” da experiência.

09

A partir do momento em que dentro das empresas possui alguém ou um departamento que coloque as ações da empresa em dia.

12

Acredito que quando alguém tem uma experiência legal de sucesso, ele sente prazer de compartilhar com todos da equipe.

15

- Bom relacionamento;
- Troca de ideias;
- Implementação das mesmas, que os próprios colaboradores trazem.

## E42

01

Aprendizagem é de suma importância para alcançar os objetivos com solidez.

02

A relação a melhor possível, aliadas, experiência e aprendizagem com certeza o resultado será muito mais eficaz.

09

Acredito que “happy whells” é um bom momento e fácil de perceber se há comunidades de práticas.

12

Acredito que uma experiência compartilhada, o profissional realmente demonstra e passa seu conhecimento e compartilha com entusiasmo com outros profissionais. Uma paixão comum diz todo profissional que simplesmente tem uma paixão sem ter algo acrescentar, que infelizmente não dá pra absorber nada, cai na mesmice.

15

Na minha opinião tem que ter amor no que se propõe a fazer, conhecimento é fundamental, aliado a determinação e perseverança.

## E43

01

Melhoria contínua do seu ser como pessoa social e intelectual.

02

Nem sempre diretamente proporcional, a mesma experiência pode proporcionar resultados de aprendizagens diversas. Portanto aprender é um processo empírico.

09

Todos círculos sociais geram inteligência comum de seus parceiros. Conviver gera aprendizagem.

12

Geração de desafios comuns a um grupo devem gerar conflitos, porém também geram a vontade de vitória e crescimento coletivos.

15

- Poder de decisão;
- Investimento em treinamentos;
- Feedback;
- Metas acessíveis.

## E44

01

Aprendizagem é o dom de se interagir com coisas novas a cada dia.

02

A experiência nos ajuda a aprender com mais facilidade quando decidimos estudar novos segmentos ou entrar em novas áreas.

09

Quando em reuniões de trabalhos ou encontros de amigos/parentes onde podemos falar dos acontecimentos de cada um, transmitido assim informações inéditas para todos.

12

Podemos descrever com informações precisas de nossas experiências como suas qualidades e benefícios com o propósito de fazer com que essas informações agreguem valor a todos os que estão nos ouvindo.

15

- Funcionários satisfeitos em trabalhar na empresa falam bem da mesma e, principalmente, a defendem;
- Plano de carreira bem estabelecido;
- Bem estar.

E45

01

Aprendizagem é aquilo que vivenciamos todos os dias, experiências, dúvidas, questionamentos, solucionados ao qual nos traz aprendizagem.

02

Aprendizagem é tudo aquilo ao qual tenho conhecimento e sei realizar. Experiência é aquilo ao qual vivencio, no qual me traz experiência.

09

É de extrema importância se comunicar, trocar experiências. Através de uma conversa com uma amiga, ou conhecidos adquirimos novos conhecimentos.

12

Podemos descrever de várias formas através de uma conversa, uma exposição, um trabalho. Qualquer ação para demonstrar aquilo que temos orgulho de ter, ver ou saber.

15

Os principais fatores que levam a uma paixão comum seriam, o reconhecimento de seu trabalho, a responsabilidade de entregar um trabalho ao qual supere a expectativa da empresa e da sua pessoa.

E46

01

O conhecimento é dado, basta cada um de nós ter a percepção de absolver. Aprender e ensinar são dois assunto que abrangem os mesmos resultados, pois ao ensinar, com certeza o aprender é cada vez mais reforçado.

02

A aprendizagem quando se é dado na prática, a chance de absorção é maior. Experiência é algo onde colocamos os fatos em ação e aprendemos, fixamos melhor.

09

Quando há troca de ideias e experiências.

12

Não respondida.

15

Mesmo segmento, mercado.

E47

01

Agregar conhecimentos, desenvolvimento pessoal, parte de um processo evolutivo.

02

Aprendizagem pode ser gerado por experiências, mas nem sempre as experiências podem gerar uma aprendizagem, muitos passam por várias experiências sem aprender nada.

09

Mesmo em momentos informais muitas oportunidades podem ser criadas, a troca de experiências pode agregar experiências, pois os bons resultados podem servir de exemplos, assim como maus resultados também.

12

Experiência compartilhada é uma doação, a paixão comum é uma afinidade.

15

- Respeito;
- Reconhecimento;
- Clima Organizacional;
- Desenvolvimento de Carreira;
- Benefícios.

E48

01

Aprendizagem é a relação direta entre o conceito e a prática. Quando conhecemos algo novo, entendemos o conceito e o colocamos em prática, podemos afirmar que aprendemos algo.

02

A aprendizagem pode ser aprimorada com a experiência.

A experiência advém de fazer o que aprendemos de forma diferente, mantendo o conceito e obtendo resultados iguais ou melhores que teríamos se fizéssemos de forma convencional. Ou ainda, obtendo um resultado adverso e mesmo assim valerá como experiência e aprimorará o seu aprendizado.

09

Entendo que se há uma metodologia de processos, tais como ITIL, COBIT ou PMI, existe uma comunidade prática.

De forma virtual, além destes, temos os fóruns de debates.

12

Uma experiência compartilhada possui conteúdo detalhado, pormenores, indicações pessoais dos processos utilizados e sempre há uma resposta para o “por quê”.

Uma paixão comum pode tudo isto, menos uma resposta para o “por quê”.

15

Não acredito em paixão comum com relação a empresa; acredito sim em empresas que possuem habilidades e competências que são exaltadas pelos seus funcionários, clientes e fornecedores, fazendo com que a empresa passe a ser uma referência em determinado produto ou serviço.

Assim, temos uma resposta aos diversos “por quês” e então, não é paixão comum, é a demonstração da experiência adquirida. E a empresa só consegue este nível com investimento na aprendizagem dos seus funcionários.

E49

01

Aprendizagem é o ato de se entender algo que está sendo ensinado.

02

Experiência é algo que se adquire com o tempo. Aprendizagem é algo que se obtém constantemente no dia-dia.

09

Quando percebo os resultados obtidos pelos grupos informais.

12

Experiência compartilhada é onde uma pessoa se destaca num grupo, e essa torna-se multiplicadora de suas habilidades ou conhecimentos.

15

- Reconhecimento;
- Valorização
- Melhores Benefícios;
- Plano de Carreira.

E50

01

Ir em busca de conhecimento.

02

Experiência é vivida e aprendizagem é ficar atenta a cada informação e tirar proveito, seja em uma instituição ou em uma conversa informal.

09

Quando é desenvolvido práticas ou serviços que surgiram efeitos e são implantados na empresa.

12

São atos que vão ocorrendo no dia-a-dia e direciona a tão assunto e motivam o conhecimento.

15

Gostar do que faz é o primeiro passo, ir em busca de melhorar sempre.

E51

01

Aprendizagem é tudo aquilo que carregamos no decorrer da vida, tanto pessoal, quanto profissional.

02

Ambas caíam de mãos dadas para o sucesso, são a junção do que levamos em questão da experiência profissional e o aprendizado na vida pessoal.

09

No decorrer do dia-a-dia, nas reuniões informais no final do expediente.

12

Ambas se referem as atividades que exercemos em nosso cotidiano, e com quem trabalhamos, a fim de compartilhar o conhecimento adquirido.

15

Os benefícios por ela fornecida, a relação de parceria estabelecida entre um líder e seus pares, entre a gestão e sua equipe de funcionários.

E52

01

Aprendizagem é tudo aquilo que podemos adquirir de novo em nossa vida, que nos torna capazes de executar e exercer atividades novas.

02

A experiência está ligada ao conhecimento que já existe por experiências realizadas, ela ocorre naturalmente. E a aprendizagem vem gradualmente.

09

Percebo da forma em que ela se manifesta.

12

Uma experiência compartilhada é quando ocorre alguma situação interessante ou diferente que é naturalmente compartilhada em seguida.

15

A valorização das pessoas de modo geral e a motivação.

E53

01

Aprendizagem é quando conhecimentos são absorvidos e colocados em prática.

02

Normalmente, a maioria das lições aprendidas são aquelas que vivenciamos, ou presenciamos alguém muito próximo vivenciar. Sua relação é evidenciada pelos critérios decisórios pós alguma situação, onde os envolvidos geralmente declaram: “Dessa vez eu aprendi que...”

09

Quando um grupo de pessoas conversam por opção sobre assuntos em comum.

12

Afinidade

15

- Valores;
- Liderança;
- Remuneração/Benefícios;
- Histórico positivo;
- Inovação.

E54

01

Aprendizagem para mim é um processo diário que tudo que você não sabe no começo do dia fica mais fácil ao final, com um pouco a mais de conhecimento adquirido.

02

É total, experiência e aprendizagem caminham junto. Você pode vivenciar os dois diariamente sempre através do conhecimento e tempo.

09

Pela divulgação, hoje cada vez mais pelas redes sociais.

12

Pessoas que possuem uma motivação extra, que se unem num objetivo maior na intenção sempre de divulgar conhecimentos para o bem de pessoas em comum.

15

A missão e a visão da empresa, mostra o que é e onde quer chegar.



## E55

01

Processo de transferência contínua de troca de conhecimento prático e teórico.

02

Entendo como processos distintos, quando falamos em experiência, quero dizer conhecimento de causa, vivência, atuação empírica.

09

Quando um grupo ou time se reúne em busca de um objetivo em comum.

12

Experiência compartilhada é quando você passa a um grupo ou a uma pessoa, qual o melhor caminho ou decisão a se tomar (processo de aprendizagem);

Paixão comum, quando tratamos de um assunto que ambos gostam, mas que não necessariamente gera conhecimento ou aprendizagem.

15

- Metas e Objetivos claros;
- Feedbacks;
- Comprometimento;
- Reconhecimento;
- Gestão de Pessoas.

## E56

01

Aprendizagem podemos defini-la como tudo o que aprendemos não só dentro de uma organização, mas em toda nossa vida, desde a hora em que levantamos da cama. Aprendizagem vem através de tudo o que vemos, sentimos e realizamos na vida como um todo.

02

Aprendizagem: vem através da ação ou situações que nos deparamos no decorrer do dia.

Experiência: vem com o tempo, através da realização de tarefas.

09

Através de gostar realmente do que faz e poder passar para outras pessoas através de uma maneira mais simples, porém objetiva.

12

Como eu falei anteriormente, gostar realmente do que faz, mesmo que isso não te traga valores financeiramente. Fazer por prazer, por satisfação, se sentir realmente bem com o que estiver fazendo, independente do resultado.

15

Através do reconhecimento, não só financeiramente, mas através de oportunidade em outras áreas, setores, etc.

## E57

01

Aprendizagem é tudo o que vivemos, pensamos e transmitimos, através de nossos valores, crenças. Os mesmos servem para que possamos viver nossas vidas da forma com que julgamos melhor.

02

A experiência é algo que a pessoa já aprendeu e leva consigo. A aprendizagem é um processo. Não há experiência sem aprendizagem.

09

Quando identifico um certo grupo de pessoas conversando sobre determinado assunto.

12

Experiência compartilhada é quando se transmite um tipo de conhecimento.

Paixão comum é o amor que as pessoas possuem em relação a um assunto, por exemplo o futebol.

15

Um dos fatores é as pessoas serem formadas na mesma área em que a empresa atua, trabalharem no mesmo setor que estudaram, que possui maior facilidade.

E58

01

Aprendizagem trata-se de um processo de novos conhecimentos adquiridos para o desenvolvimento de uma nova atividade para o desenvolvimento profissional.

02

A experiência torna a aprendizagem de uma tarefa, exercício ou função em um processo mais profundo, pois com a experiência das funções, desenvolvemos formas mais adequadas para executá-las e os erros vivenciados e experimentados.

09

Quando há interesse de um grupo para a realização de determinados assuntos, por exemplo um grupo para difusão de atitudes ambientadas dentro da empresa.

12

Grupos de funcionários para dividir preocupações específicas. Como comitê de clima formado por profissionais interessados em uma boa convivência.

15

A difusão dos objetivos e a abertura para os funcionários colocarem suas opiniões e se sentirem parte dos processos.

E59

01

Aprendizagem é todo ou qualquer instrução, seja em livro, folhetos, mídias que lhe traga benefício de aprender as fases.

02

Quanto maior a aprendizagem adquirida melhor e maior a experiência. A experiência está vinculado as aprendizado.

09

Quando um grupo de pessoas se reúne para falar ou comentar do mesmo assunto.

12

Experiência compartilhada é quando a reuniões de planejamento estratégico ou um brainstorm.

Paixão comum é como assistir futebol com os amigos.

15

- Treinamento;
- Ajuda de Custo para cursos/graduação.

E60

01

A aprendizagem é um processo sócio interacional contínuo de construção de conhecimentos resultante da interação do indivíduo com seu objeto de estudo e o meio em que vive. Tal processo ocorre quando o sujeito constrói um sentido para as experiências vivenciadas, transformando-se em sujeito de seu saber.

02

A experiência é fundamental no processo de aprendizagem, uma vez que, a partir dela, o sujeito constrói seus conhecimentos ao interagir com as pessoas e o meio em que vive, ressignificando seus conceitos.

09

Pode-se perceber uma comunidade de práticas quando há, no âmbito de uma organização, grupos de indivíduos que compartilhem as mesmas competências, trabalhem com um mesmo foco e em prol de melhorias comuns. Trata-se de profissionais altamente engajados em suas atividades laborais, cuja prioridade é o desenvolvimento de seu trabalho com o maior grau de qualidade possível pra o bem da comunidade.

12

Uma experiência compartilhada é uma relação interpessoal que permite a troca de vários tipos de conhecimentos e a promoção de melhorias comuns a um grupo e, por extensão, a toda uma comunidade. É uma experiência vivenciada por pessoas altamente motivada no desempenho de suas tarefas, conscientes da necessidade do bom desempenho de suas competências.

15

Quando os gestores de uma organização estabelecem uma relação mais participativa e humanística com a equipe de trabalho e implementam ações que motivem a realização de determinados objetivos, cujo objetivo principal seja o melhor para toda a equipe de organização.

E61

01

É um processo de transformação onde o indivíduo adquire conhecimentos, e assim desenvolve habilidades e mudanças comportamentais.

02

Acredito que se o indivíduo busca mais fontes de informação, agregando mais conhecimento em suas tarefas fica estabelecida a relação, tendo em vista que o indivíduo conseguirá aprimorar a execução de suas tarefas.

09

Se houver liderança, capaz de estimular o indivíduo a buscar as informações necessárias, contribuindo para refinar competências e habilidades.

12

Em meu entendimento são tópicos necessários para o fortalecimento de uma empresa. Acreditar que o funcionário possa contribuir com situações já

vivenciadas em uma outra empresa, dando oportunidade ao mesmo de se sentir útil e quem sabe, o surgimento de um novo talento.

Quando o funcionário tem esta percepção, de que seu trabalho está sendo utilizado com objetivo de alavancar a sua carreira profissional, o mesmo torna-se mais produtivo e ambos conquistam seus objetivos.

De um lado a empresa motiva seu colaborador e o mesmo auxiliará com maior satisfação a busca pelo sucesso, objetivo, a paixão comum.

15

- Capacitação de Funcionários;
- Políticas de Cargos e Salários;
- Bons líderes.

E62

01

É a forma de aprender, de conhecer, de absorver informações e experimentar algo novo.

Nossa vida é um processo de aprendizagem porque estamos constantemente aprendendo e transmitindo alguma informação, algum conhecimento.

02

Uma depende da outra.

Experiência é o que se vive, pratica, desenvolve e atua, e para isso acontecer você tem que ter aprendido primeiro.

09

Quando há o interesse de um grupo de pessoas agindo em prol de um problema em busca de solução, buscando alternativas de como e onde resolver ou encontrar ideias de desenvolver algo existente ou novo.

12

Experiência compartilhada é a expansão ou multiplicação de conhecimentos, quando você compartilha o que sabe com outras pessoas.

Paixão comum é quando você decide investir em um objetivo, em algo que você acredita.

15

Quando o indivíduo encontra-se realizado com o que faz. Faz com amor e por amor, com responsabilidade e habilidade.

E63

01

Se refere a maneiras de fixar mentalmente uma informação que seja classificada como útil para vida cotidiana.

02

Acredito que depois de entender como funciona algo, ou aprender sobre algo, o indivíduo acaba por descobrir novas maneiras de fazer a mesma coisa. A medida que pratica, ele se torna cada dia mais conhecedor de determinado assunto.

09

Quando o aprendizado não é limitado apenas a realizar discussões sobre o assunto e sim quando além disso são necessárias ações em uma situação prática.

12

Um tipo de traço comum a duas pessoas, um tipo de afinidade.

15

Acredito que um bom ambiente de trabalho pode ajudar, e também o fato de a pessoa ter alguma afinidade com aquilo que faz, e com os valores da empresa em que trabalha.

E64

01

Fixação de conteúdos. Resultado entre a interação dos conteúdos assimilados, transformados em conhecimentos adquiridos por meio de leituras, aulas, informação, etc.

02

A experiência é a aplicação do aprendizado. O conhecimento adquirido colocado em prática e através da repetição torna-se experiência.

09

Se um grupo está empenhado em desenvolver uma atividade em comum em prol de algum objetivo.

12

Experiência compartilhada considero que seja a transferência e conhecimento para que mais pessoas adquiram.

Paixão comum é quando várias pessoas desenvolvem uma determinada atividade espontaneamente devido ao prazer individual.

15

- Reconhecimento por objetivos e metas alcançadas;
- Reconhecimento por trabalho bem desenvolvido e com resultado;
- Reconhecimento por competência.

## APÊNDICE C – Tabulação do modelo de aprendizado

NOME	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
VANDERSON	B	B	B	B	A	B	B	A	B		B	A	B	B	B	B	B	B	B	A
FRANCISCO	B	B	A	B	A	B	A	B	B	A	A	B	B	B	A	B	B	B	B	A
EMILTON	B	B	B	B	A	B	A	A	B	B	A	B	B	B	A	B	B	A	A	B
DENILSON	A	B	B	B	B	B	B	B	A	A	A	B	B	B	A	B	B	B	B	A
ADRIANO	B	A	B	A	B	A	A	B	B	B	B	A	B	B	B	B	B	A	B	A
DÉBORA	B	B	B	B	B	B	B	B	B	A	B	A	B	A	B	B	B	A	B	A
ALINE	B	A	A	B	A	B	B	B	A		A	B	B	A	B	B	B			
GRACIELA	B	B	B	B	B	A	A	B	A	A	A	A	B		B	B	B	B	B	A
JÉSSICA	B	B	B	A	B	B	A	B	A	A	B	A	B	B	B	B	B	B	B	A
ADRIANA	B	B	B	B	B	A	A	B	A	A	B	A	B	A	B	B	B	A	B	A
JACQUES	A	B	B	B	A	B	B	B		A	B	A	B	B	B	B	B	B	B	B
DANIEL	B	B	A	B	A	B	A	B	A	A	B	B	B	B	A	A	B	B	B	A
WILSON	B	B	B	B	A	B	A	B	A	A	A	B	B	B	A	B	B	B	B	A
HUBERT	B	B	B	B	A	B	A	B	B	B	A	A	B	B	A	B	A	B	A	B
ALEXANDRA	B	B	B	B	A	B	A	B	B	A	B	A	B	B	A	B	B	A	A	B
JOSÉ FRANCISCO	B	B	B	B	A	B	A	B	B	A	A	B	B	B	A	B	B	B	B	B
TANIA	B	B		B	A	A	A	B	A		B	B	B	B	A	B	B	B	A	
CINTIA	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	A	B	B	A	B	B	B
DAMARIS	B	B	B	B	B	B	B	B	B	A	A	B	B	A	B	B	A	B	B	B
LETÍCIA	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	A	A	B	A
WILLEN	A	B	A	A	B	B	A	B	B	A	A	A	B	B	A	A	B	B	B	
SOLANGE	A	B	A	A	A	B	A	B	B	A	A	B	B	B	B	B	B	B		A
VANESSA	B	B	B	B	A	B	B	B	B	B	B	B	B		B	A	A	B	B	A
EDNA	B	A	A	A	B	A	B	B	A	B	A	B	A	B	A	B	B	A	B	A
RICARDO	B	B	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	B	B	B	B	B	B	A
PAULA	A	B	A	A	A	B	B	B	B	B	B	A	B	A	B	B	B	B	A	A
ANNA PRISCILA	B	A	B	B	A	A	B	A	A	A		B	B		A	B	B	B	A	A
EDIVAN	B	B	B	B	A	A	A	B	A	A	B	A	B	A	B	B	B	A	A	A
SUSIMARA	B	B	B	B	B	B	A	B		A	A	A	B	B	B	A	A	B	B	A
TATIANA	B	B	B	B	A	B	A	B	B	B	B	B	B	B	B	A	B	B	B	A
COSME	A	B	A	A	A	B	B	B	B	A	B	B	B	A	B	B	A	A	B	B
HUMBERTO	B	B	A	B	A	B	A	A	B	A	A	B	B	A	B	B	A	A	B	A
EDNÉ	B	A	A	B	B	B	B	A	B	A	B	A	B	B	B	B	B	B	B	A
CELSO	B	A	B	B	A	A	B	A	A	B	A	A	B	B	A	A	B	B	A	B
FLÁVIO	B	B	B	A	A	B	A	B	B	A	A	B	B	B	A	A	A	B	A	B
ROSENEIA	B	B	B	B	B	B	B	B	A	B	B	A	B	A	B	B	B	B	B	A
LETÍCIA MORAES	B	B	B	B	A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
ALEXANDRE	B	B	A	B	A	B	A	B	A	A	B	A	B	B	A	B	A	B	A	B
MARCELLO	B	B	A	B	A	B	A	B	B	A	B	B	B	B	A	B	B	B	B	A
WELLINGTON	B	B	A	B	B	B	B	B	B	A	B	B	B	A	B	B	B	B	B	A
JANE	B	B	B	B	B	B	A	B	B	A	B	A	B		B	B	B	B	B	B
BEATRIZ	B	B	A	B	A	B	A	B	A	A	B	A	B	A	B	B	A	A	A	A
IGNA	B	A	B	B	B	B	B	B	A	A	B	A	B	B	B	B	A	B	B	B
VANESSA BASTOS	B	B	B	A	B	B	A	A	B	B	A	B	A	B	B	B	A	B	A	A
CELSO FRANCISCO	B	B	A	B	A	B	A	B	B	B	A	B	B	B	A	B	A	A	B	A
LUCIANO	B	B	B	B	A	B	A	B	A	B	B	B	B	B	A	B	B	B	B	A
RICARDO LOURENÇO	B	B	B	B	A	B	B	B	B	B	B	A	B	B	B	A	B	A	B	A
MURILO	B	A		A	B	B	A	A	B	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	A
RODRIGO	B	B	B	A	A	B	A	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	B	B	B
DIEGO	B	B	A	A	A	B	A	B	B	B	B	B	B	B	A	A	B	A	B	A
ALESSANDRO	B	B	B	B	A	B	B	B	B	A	A	A	B	B	B	B	B	A	A	B
EDUARDO	B	B	B	B	B	A	B	B	B	A	B	B	B	B	A	B	B	B	B	A
JOSÉ ANTÔNIO	A	B	A	B	A	A		B	B	B	A	B	B	B	B	B	B	B	B	A
LUIZ CARLOS	B	B	A	A	A	B	A	B	B	A	B	A	B	B	B	B	B	B	A	A
LEONARDO	B	A	A	A	B	B	A	B	A	A	A	B	B	A	B	A	B	B	A	A
ENRICO	A	A	B	B	A	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	B	A	B
RODRIGO OLIVEIRA	B	B	A	B	A	B	A	B	B	A	A	B	B	B	A	B	B	B	A	A
MARIANA	B	B	B	B	A	B	A	B	B	A	B	A	B	A	A	B	B	B	B	A
ALFREDO	B	B	A	A	A	B	A	B	A	A	A	A	B	B	A	B	A	B	B	A
ANDRESSA	B	B	A	B	B	A	B	A	B	A	A	B	A	B	A	B	B	B	B	A
CLÁUDIA	B	B	A	A	A	B	A	A	B	A	A	B	B	B	B	B	A	B	A	A
NEIVA	B	B	B	B	A	B	B	B	B	A	B	B	B	B	A	B	B	B	B	A
SOLANGE ALMEIDA	B	B	B	B	B	A	A	B	A	B	B	B	B	B	A	B	B	B	A	B
ELIZABETE	B	B	A	B	B	B	A	B	B	A	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A
Total A	8	10	24	17	39	11	44	13	16	43	21	39	0	14	29	12	15	16	18	42
Total B	56	54	38	47	25	53	20	50	46	19	41	25	64	46	35	52	49	48	44	19

Adaptado pela autora de Cohen e Fink (2003)

Fonte:

## APÊNDICE D – Tabulação dos resultados obtidos

Vanderson	Francisco	Emilton	Denilson	Adriano	Débora	Aline	Graciela	Jéssica	Adriana	Jacques	Daniel	Wilson	Hubert
Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical
4	7	6	6	3	4	5	5	5	4	7	8	7	7
Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal
7	4	3	4	8	9	4	6	7	9	6	6	4	2
Alexandra	José	Tânia	Cíntia	Damaris	Leticia	Willen	Solange	Vanessa	Edna	Ricardo	Paula	Anna	Edvan
Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical
6	6	6	5	6	5	6	7	7	2	1	7	4	6
Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal
5	3	3	5	4	6	5	4	6	6	7	7	3	8
Susimara	Tatiana	Cosme	Humberto	Ednê	Celso	Flávio	Rosenéia	Letícia M.	Alexandre	Marcello	Wellington	Jane	Beatriz
Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical
5	7	6	6	3	4	5	6	6	8	7	6	5	8
Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal
6	7	5	7	7	4	2	8	5	3	5	7	6	7
Igna	Vanessa B.	Celso F.	Luciano	Ricardo L.	Murilo	Rodrigo	Diego	Alessandro	Eduardo	José Antônio	Luiz Carlos	Leonardo	Enrico
Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical
4	4	8	8	6	3	4	7	5	5	7	6	2	4
Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal
5	5	4	5	9	10	8	7	5	5	7	6	4	4
Rodrigo O.	Mariana	Alfredo	Andressa	Cláudia	Neiva	Solange A.	Elizabete						
Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical	Vertical						
7	6	7	7	5	5	4	6						
Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal	Horizontal						
3	7	4	7	7	5	3	6						

Fonte: pesquisa realizada pela autora (2013), com base em Cohen e Fink (2003)