Processos de Aprendizagem Organizacional e Indicadores de Desempenho: Estudo com Gestores Empresariais

Oderson Panosso¹ Fabiano Larentis² Ana Cristina Fachinelli³ Claudia Simone Antonello⁴, Maria Emilia Camargo⁵

¹ Universidade de Caxias do Sul - opanosso@gmail.com

² Universidade de Caxias do Sul - flarenti@ucs.br

³ Universidade de Caxias do Sul - afachinelli@gmail.com

⁴ Universidade Federal do Rio Grande do Sul - claudia.antonello@ufrgs.br

⁵ Universidade de Caxias do Sul - mariaemiliappga@gmail.com

PALAVRAS-CHAVE

Aprendizagem Organizacional;
Indicadores de Desempenho;
Aprendizagem Formal;
Aprendizagem informal.

Received 11.12.2017

Revised 07.05.2018

Accepted 24.05.2018

ISSN 1980-4431

Double blind review

RESUMO

A Aprendizagem Organizacional (AO) pode ser considerada um processo contínuo de apropriação de conhecimentos novos em níveis individuais, coletivos e organizacionais, num contexto organizacional. Indicadores de desempenho são ferramentas de controle para a tomada de decisões gerenciais e administrativas. Além disso, a AO tem relação com o desempenho organizacional diretamente na capacidade individual e organizacional. O objetivo foi analisar a contribuição dos processos de AO, tanto formal quanto informal, na interpretação e o uso dos indicadores de desempenho para a tomada de decisão gerencial. O método utilizado foi o estudo de caso múltiplo, com análise de conteúdo, pela grade mista. As empresas selecionadas são quatro produtoras de maçã, situadas em Vacaria (RS). Foram realizadas onze entrevistas com gestores, dentre os quais diretores, coordenadores financeiros e administrativos. Os resultados indicaram que as formas de aprendizagem que mais contribuem na interpretação dos indicadores para tomada de decisão são a reflexão e o experienciar. Identificou-se que a forma de perceber e interpretar a mesma situação ou um mesmo indicador é diferente em cada gestor. Também foi possível a identificação de aspectos relacionados às dificuldades nas formas de aprendizagem. Por fim, destacando a dinâmica e complexidade das relações com a tomada de decisão, identificaram-se três aspectos associados com a aprendizagem que interferem nas decisões gerenciais: interpretação dos indicadores, pressentimentos/feeling e experiências pessoais.

KEYWORDS

Organizational learning;
Performance indicators;
Formal learning;
Informal learning.

ABSTRACT

Organizational Learning (OL) can be considered a continuous process of appropriation of new knowledge in individual, collective and organizational levels, in an organizational context. Performance indicators are tools to control the taking of managerial and administrative decisions. Furthermore, OL is related to organizational performance directly in individual and organizational capacity. The objective was to analyze the contribution of AO processes, both formal and informal, in the interpretation and use of performance indicators for management decision making. The method used was multiple case study, with content analysis, considering mixed grill. The selected companies are four apple producers, situated in Vacaria (RS). Eleven interviews were conducted with managers, among them directors, financial and administrative coordinators. The results indicated that the forms of learning that contribute most in the interpretation of the indicators for decision-making are the reflection and experience. Also, the identification of aspects related to difficulties in the forms of learning was possible. Finally, highlighting the dynamics and complexity of relations with decision making, three aspects associated with learning that interfere with management decisions were identified: interpretation of indicators, forebodings / *feeling* and personal experiences.

1 Introdução

Organizações, de um modo geral, carecem verificar se seu desempenho está compatível com os objetivos estabelecidos (SCHIMDT; SANTOS; MARTINS, 2006). Nesse sentido, os indicadores são as ferramentas utilizadas para gerenciar o desempenho da organização. Os resultados esperados pelos indicadores são demonstrar, sob a forma de medida, aquilo que está acontecendo, ou que se projeta para ser feito (FERNANDES, 2004).

Porém, não basta termos dados se não soubermos interpretá-los e usá-los corretamente. Os dados são interpretados ou usados por pessoas com capacidade individual adquirida na sua vida profissional ou acadêmica, e que influenciam diretamente as decisões das empresas. Uma das formas de adquirir tal capacidade é através dos processos de Aprendizagem Organizacional.

A aprendizagem é o processo pelo qual as competências e habilidades são adquiridas como resultado de experiência, formação, raciocínio e observação (EBOLI, 2002; FERREIRA, 2009). Já a AO envolve as capacidades relacionadas a uma organização, ou o processo que utiliza, para manter ou melhorar seu desempenho com base na experiência adquirida (DIBELLA; NEVIS, 1999). A AO é o motor da mudança estratégica, no quesito geração de competência. A competição baseada em competência, assim, combina perspectivas sobre processos organizacionais. A alavancagem de capacidades conduz à evolução das empresas (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005).

A AO, em um contexto empresarial, é uma questão estratégica e de sobrevivência para algumas empresas. Lidar com a aprendizagem nas organizações surgiu como alternativa para entender como ela se desenvolve internamente e, com isso, geram vantagem competitiva (HENRIQSON; KUREK, 2011). Em relação a isso, a literatura apresenta os processos de aprendizagem em formal e informal. Apesar de sua relação aparecer separada, para Watkins e Marsick (1992), a aprendizagem informal pode se encontrar em processos formais de ensino. A importância dada no informal pode estar incluída em alguma situação formal da organização. Portanto, todas as situações de aprendizagem contêm características formais e informais, mas a natureza e o equilíbrio entre elas variam significativamente de situação a situação (FREITAS; BRANDÃO, 2006).

A investigação da aprendizagem nas organizações tem se revelado cada vez mais

importante, para que se possa não só compreender os processos de mudança organizacional, como também neles intervir, e isso mostra sua forte relação (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005). As teorias de AO podem contribuir, de forma significativa, para a análise e o desenvolvimento de ações e práticas relativas ao desenvolvimento das pessoas, alinhando contexto político, econômico e cultural das empresas (McGEE; PRUSAK, 2000; HENRIQSON; KUREK, 2011) e, portanto, contribuindo para os seus desempenhos.

Diante deste contexto, pode se perceber uma possível ligação entre AO, Indicadores de Desempenho e Desempenho Empresarial, os quais podem estar relacionados à tomada de decisões. Indicadores de Desempenho, especificamente, por envolver a obtenção de dados sobre medidas relacionadas a um produto, processo, sistema ou uma grandeza ao longo do tempo (MACEDO-SOARES, RATTON, 1999).

Ademais, segundo Argote (2011), o tema AO deveria ser estudado para aumentar as relações com temas atuais, preenchendo lacunas em nossas teorias e evidências empíricas, usando uma variedade de métodos; articulando a relação entre aprendizagem e capacidades dinâmicas, e respondendo à evolução social e tecnológica.

Assim, o objetivo foi analisar a contribuição dos processos de AO, tanto formal quanto informal, na interpretação e no uso de indicadores de desempenho para a tomada de decisão. O tema AO (ANTONELLO et al., 2011) e Indicadores de Desempenho pode contribuir tanto para o mundo acadêmico quanto para empresas que focam o conhecimento e a criação de capacidades como forma de vantagem competitiva. Além de trazer uma perspectiva diferente até o momento em estudos acadêmicos (ARGOTE, 2011), poderá contribuir com empresários com interesses em aprofundarem-se no assunto. Inicialmente se apresentam o referencial teórico, em seguida o método, os resultados e, por fim, considerações finais.

2 Referencial Teórico

2.1 Aprendizagem Organizacional

A aprendizagem (FLEURY, OLIVEIRA JUNIOR, 2002; POZO, 2002) é uma modificação de estado interior que se manifesta por meio da mudança de comportamento e na persistência desta. Sobre o ponto de vista da teoria sobre

mudança organizacional, o conceito de aprendizagem foi valorizado por seu caráter dinâmico e integrador (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005). Aprendizagem é o processo pelo qual as capacidades, habilidades, os conhecimentos, o comportamento ou os valores são adquiridos ou modificados, como resultado de experiência, formação, raciocínio e observação (ANTONACOPOULOU, 2006; FERREIRA, 2009).

Um conceito de aprendizagem, todavia, pode ser definido dependendo dos aspectos da aprendizagem que cada teoria enfatiza (CLOSS; ANTONELLO, 2011). Argyris e Schön (1996) apresentam o termo aprendizagem como um produto – alguma coisa aprendida –, que significa o acúmulo de informações na forma de conhecimento ou habilidade, ou seja, o que aprendemos. A aprendizagem, por outro lado, não é apenas reprodução, mas também reformulação e renovação do conhecimento e das capacidades (ANTONELLO, 2011).

Para DiBella e Nevis (1999), AO é a capacidade que uma organização possui ou o processo que utiliza para manter ou melhorar seu desempenho, com base na experiência adquirida. A aprendizagem como um processo que ocorre em três etapas distintas: geração ou aquisição, disseminação e uso do conhecimento. A AO pode ser considerada muito mais complexa do que a aprendizagem individual, pois a maior parte da AO ocorre em momentos individuais que os funcionários experimentam diariamente (GUNS, 1998).

Para Popova-Nowak e Cseh (2015), ontologicamente AO é uma interação dialética entre indivíduos e a organização e, epistemologicamente, é situada em contextos específicos intra e interorganizacionais. AO, portanto, é definida por elas como um processo social de indivíduos participando em práticas situadas que reproduzem e expandem as estruturas de conhecimento organizacional e se articula a múltiplos níveis. Assim, segundo Antonello e Godoy (2010) deve-se levar em conta o fato de que AO recorrem a níveis individuais e suas interações: grupal, intergrupal, organizacional e interorganizacional, portanto em nível interpessoal. Logo, o conceito de AO pode ser considerado a geração de conhecimento individual e organizacional, ou seja, a capacidade individual compartilhada por todos na organização, constituindo uma capacidade organizacional.

AO é o motor da mudança estratégica, no quesito geração de competência. A competição baseada em competência combina perspectivas sobre processos organizacionais. A alavancagem de capacidades conduz a evolução das empresas (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005). Necessita da participação significativa das pessoas na criação e uso coletivo do conhecimento (BELLE, 2016).

Assim, pode-se dizer que a AO é importante, desde que mostre o foco que se pretende seguir. Neste trabalho, segue a linha de que a aprendizagem parte do indivíduo para a organização. Se todos os funcionários estão engajados em aprender e forem estimulados pela organização, a consequência é um desempenho organizacional melhor (DIBELLA; NEVIS, 1999; RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005). Ou seja, o conhecimento envolve tanto o indivíduo quanto a organização, dentro do contexto dos processos de AO (formal e informal), desenvolvidos a seguir.

2.2 Processos de Aprendizagem Organizacional

2.2.1 Aprendizagem formal

A expressão aprendizagem formal está ligada à ocorrência de aprendizagem em estabelecimentos ou eventos organizados e estruturados para tanto. De acordo com Borges-Andrade et al (2006), as possibilidades de crescimento residem justamente no alinhamento das ações de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E). As organizações definem sua estrutura por meio de um padrão elaborado e formal de atribuição dos papéis ocupacionais, no qual a divisão do trabalho resulte em especialidades funcionais normalmente baseadas no cargo (COELHO JUNIOR; MOURÃO, 2011).

Antonello et al. (2011) afirmam que esta aprendizagem é individual, com conhecimento vertical e intencional, dentro de estabelecimentos de ensino. Concepções tradicionais de programas de formação adotam como referência a construção de grades de treinamento para promover o desenvolvimento profissional de equipe e indivíduos.

A AO formal pode ser considerada em ações de desenvolvimento formal, sendo eles: treinamentos, cursos de especialização, seminários e *workshpos* (DUTRA, 2008). Adotam como referência a construção de grades de treinamento para promover o desenvolvimento profissional de equipe e indivíduos. Geralmente restritas a cursos

formais e vinculados ao desempenho de um cargo específico aos quais indivíduos devem ser submetidos (BORGES-ANDRADE et al., 2006).

A aprendizagem formal no ambiente organizacional, embora considerada sob o domínio do Desenvolvimento de Recursos Humanos, apresenta algumas situações de caráter experiencial. Nessa linha as ações de desenvolvimento formal constituem a educação continuada, o treinamento, a educação básica, cursos de especialização (ANTONELLO et al., 2011).

Logo, a aprendizagem formal contribui diretamente no desenvolvimento das pessoas na organização (BORGES-ANDRADE et al., 2006). Pode-se afirmar que aprendizagem formal influencia as decisões do indivíduo de dentro para fora (SIMON, 1979).

2.2.2 Aprendizagem informal

A aprendizagem informal acontece naturalmente como parte do trabalho diário, como troca de críticas à efetividade no atingimento das metas, e isso gera um ambiente estimulante, desafiador e de desenvolvimento para todos os seus funcionários (ANTONELLO; RUAS, 2005). Orey e Nelson (1994, p. 623) afirmam: “Aprendizagem requer mais que só pensamento e ação, ou uma situação física ou social particular física, ou de receber um corpo de conhecimento; também requer participação nas atuais práticas da cultura”. Algumas organizações reconhecem que há uma transferência de conhecimento e aprendizagem mais integrada e facilitada através de uma autêntica interação social.

Aprendizagem informal é uma atividade que busca e envolve o entendimento, o conhecimento ou a habilidade, que acontecem fora dos currículos que constituem cursos e programas educacionais, incluindo conversas com amigos (LIVINGSTONE, 1999; FREITAS; BRANDÃO, 2006). Este tipo de aprendizagem é baseado por práticas presentes no cotidiano, um conhecimento horizontal e em espaços não educacionais. Esta forma de aprendizagem não requer procedimentos nem momentos certos para que ocorra (LARENTIS; ANTONELLO, 2009).

Conforme Antonello e Ruas (2005), esta é a aprendizagem que se dá em espaços e interstícios de vida organizacional – como nos casos do cafezinho ou durante uma saída de carro, em uma reunião ou durante um processo de produção no

chão de fábrica. É marcado por relação e interação interpessoal em processos sociais básicos como resolução de problemas formais e informais em grupos ou equipes.

A consciência de que uma experiência de aprendizagem involuntária e inconsciente levou a algum lugar (através da socialização), que poderia ocorrer imediatamente após a experiência de aprendizagem ou muitos anos depois; o processo de reconhecimento pode ser internamente retrospectivo e gerado ou externamente conduzido. Aprendizagem informal, como qualquer outro tipo de aprendizado, pode se adicionar ou transformar, resultando diretamente em atividades relacionadas com o trabalho e se dá nos interstícios e espaços da vida organizacional (SCHUGURENSKY, 2000).

Desta forma, as ações informais de aprendizagem humana no trabalho dizem respeito à busca por novos conhecimentos e habilidades pelo indivíduo, de modo não planejado ou estruturado, que emergem a partir de alguma demanda ou necessidade associada às suas tarefas. Por exemplo, tirando uma dúvida com algum colega mais experiente sobre algum assunto relacionado ao trabalho, ou mesmo por observação, entre outras possibilidades (COELHO; MOURÃO, 2011).

Nesse sentido, estudo de Ferreira e Godoy (2015) reforçam que o conhecimento provindo da aprendizagem informal é original e está imbricado com o fazer: a experiência é vista como formadora de conhecimento para atuar no trabalho e o desenvolvimento de habilidades estão incorporados nas relações e redes da organização em questão. Nesse aspecto, investigação de Donato, Hedler e Coelho Júnior (2017) apontou que a aprendizagem informal depende principalmente dos relacionamentos interpessoais, desenho das práticas no trabalho, compartilhamento de conhecimento e autodidatismo.

2.2.3 Relações entre AO formal e informal: formas de aprendizagem

A literatura normalmente indica uma separação entre a aprendizagem formal e a informal, mas o mais importante é identificar a sua integração. Antonello (2011) fez algumas considerações, entre elas, que não é possível definir tipos separados de aprendizagem formal da informal. Para Watkins e Marsick (1992) aprendizagem informal pode encontrar-se em

processos formais de ensino. Os processos, em relação a isso, envolvem a criação de conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; McGEE; PRUSAK, 2000) como: socialização (tácito-tácito), externalização (tácito-explícito), combinação (explícito-explícito) e internalização (explícito-tácito). Primeiramente, o conhecimento tácito é socializado, depois externalizado e combinado em novos caminhos para então ser internalizado, abrindo caminho para a geração permanente de inovações, o que, por sua vez, pode levar à conquista de vantagem competitiva

sustentável.

Todas as situações de aprendizagem contêm características formais e informais, mas a natureza e o equilíbrio entre elas variam significativamente de situação a situação (FREITAS; BRANDÃO, 2006). Tendo em vista a interação entre aprendizagem formal e informal, apresentam-se as formas de aprendizagem, conforme Antonello (2011), de acordo com o Quadro 1:

Quadro 1. Principais formas de aprendizagem utilizadas pelos gestores no desenvolvimento de capacidades

Categoria	Subcategoria
1. Experiência anterior e transferência extraprofissional	1. Experiência anterior: transferência de aprendizagem de ocupação/cargo anterior. 2. Transferência de aprendizagem oriunda da educação formal anterior: trazer a teoria para prática de cursos realizados no passado. 3. Aprendizagem fora do trabalho: lazer, <i>hobby</i> , atividades, trabalho voluntário.
2. Experienciar	1. Exigências, tarefas e problemas complexos. 2. Experiências amplas: que requerem múltiplas habilidades e compreensão global. 3. Experiências multifacetadas: que requerem conexão entre diversas áreas de conhecimento. 4. Atividades pioneiras e de inovação: experiências que envolvem o desenvolvimento de novas ideias ou abordagens. 5. Experiências traumáticas: situações difíceis. 6. Processos de mudanças organizacional: por exemplo, reestruturação, fusão.
3. Reflexão	1. Reflexão sobre a ação: após atividade ou evento. 2. Reflexão na ação: durante uma atividade ou evento. 3. Reflexão em grupo/coletiva. 4. Escrever um jornal reflexivo: diário de aprendizagem, anotações dispersas. 5. Refletir sobre como os outros fazem as coisas. 6. Questionamento: ser questionado ou questionar a si mesmo. 7. Aprendizagem oriunda do fracasso: analisando o que foi errado e por quê.
4. Autoanálise	1. Referindo-se à autoanálise e à auto avaliação.
5. Observação- Modelos	1. Observação estruturada e crítica dos outros. 2. Observação informal/causal dos outros. 3. Usar um modelo de papel positivo: tentar fazer algo como alguém faz. 4. Usar um modelo negativo de papel: esforço para não fazer como alguém faz.
6. <i>Feedback</i>	1. Feedback oriundo de sua equipe de trabalho. 2. Crítica de pares de trabalho. 3. Avaliação de desempenho (formal) por pares/colegas/superiores. 4. Escuta eficiente: para o que é dito sobre o desempenho. 5. <i>Feedback</i> oriundo de clientes ou de outros profissionais. 7. Leitura da linguagem do corpo.
7. Mudança de perspectiva	1. Mudança de papel. 2. Transferência /troca de trabalho. 3. Trabalhar com pessoas de áreas diferentes a sua. 4. Trabalhar com diferenças culturais e inspiração súbita ou <i>insight</i> .
8. Mentoria e tutoria	1. Ser assistido - tutor - referindo-se à: mentor - orientador/conselheiro: ocupacional, para carreira, para vida pessoal; tutor/treinador - instrução/demonstração. 2. Exercer o papel de mentor - tutor - referindo-se à: ensinar: tutoria; instruir; ser mentor/conselheiro de outros e comentários simultâneos às ações.
9. Interação e colaboração	1. Trabalho em grupo/equipe. 2. Colaboração em projetos. 3. Aprendizagem oriunda de outros profissionais da mesma área. 4. Aprendizagem a partir de clientes. 5. Trabalho em equipes multidisciplinares. 6. Rede (networking) com outros profissionais da mesma área.

10. Cursos e treinamentos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Treinamento no trabalho. 2. Rotação de funções e programa de Treinee. 3. Intensa aprendizagem/ intenso treinamento (muito além do mínimo para um desempenho competente) 4. Multiplicação de treinamento/cursos.
11. Informal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informal no trabalho: baseada na prática: aprendizagem informal e comunidade de prática. 2. Informal: em cursos de mestrado e especialização.
12. Aprendizagem pela articulação entre teoria e prática	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escrever artigos/ papers/ relatórios. 2. Apresentar conferências. 3. Justificar/Defender/ Explanar ações. 4. Trabalhos do Curso. 5. Simulação durante curso. 6. Trabalho final e dissertação. 7. Especialização/mestrado articulados à aprendizagem baseado no trabalho.

Fonte: Adaptado de Antonello (2011, p. 232-233).

Logo, essas doze formas de aprendizagem evidenciam a possibilidade dos processos de AO gerarem habilidades. Para Watkins e Marsick (1992), a aprendizagem informal pode ocorrer a partir de uma experiência formalmente estruturada, com base em atividades exclusivas para esse fim. Aprendizagem informal pode ser planejada ou não planejada, mas, normalmente, envolve algum grau de consciência que a pessoa está aprendendo. As formas de aprendizagem não demonstram separação entre aprendizagem formal e informal, mas um conjunto de processos que geram novas capacidades individuais. Henriqson e Kurek (2011), nesse ínterim, revelaram que a aprendizagem formal/treinamentos prova que existe um processo de articulação de dimensões formais e informais, bem como práticas de reflexão na ação, na dinâmica apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional.

Quanto a isso, destacam-se algumas vantagens de visualizar a ligação entre AO formal e informal: evitar a afirmação de que nenhuma é maior ou melhor que a outra; dizer que teorias diferentes só se aplicam em um e não ao outro e, para sua compreensão, há diferenças de aprendizagem; considerar aspectos do contexto no qual ela ocorre e analisar a natureza da aprendizagem em muitas situações (ANTONELLO, 2011).

2.3 Indicadores de desempenho para tomada de decisão gerencial

A principal ligação da aprendizagem com o desempenho organizacional está na capacidade do

indivíduo ou nas capacidades individuais em conjunto. A teoria indicada por Antonello et al., (2011) apresentou algumas perspectivas sobre AO: uma delas é a perspectiva estratégica/gerencial.

Existe uma frequência maior na literatura sobre AO denominada Perspectiva da Estratégia Gerencial, que é fonte de heterogeneidade entre as organizações, criando a base para uma possível vantagem competitiva (LOIOLA et al., 2006). Os seguidores desta abordagem acreditam que os gerentes têm o papel ativo e importante no processo de AO, criando um ambiente de aprendizagem dentro das organizações, identificando problemas e tomando decisões estratégicas (ANTONELLO et al., 2011).

Indicadores são definidos como funções que permitem a obtenção de dados sobre medidas relacionadas a um produto, processo, sistema ou uma grandeza ao longo do tempo. Quando esses indicadores estão organizados em uma construção bem-estruturada, tem-se um sistema de medição (MACEDO-SOARES, RATTON, 1999).

Kaplan e Norton (2003) afirmam que, se o desempenho não está sendo medido, ele não está sendo gerenciado. Se a empresa tem a intenção de se manter e prosperar na era da informação, deverá utilizar-se de um sistema de gestão e medida de desempenho derivado de suas estratégias. Drucker (1998) afirma que os indicadores validam a estratégia e traçam uma linha de ação para maximizar os resultados. Schmidt (2009), por outro lado, sinaliza que um sistema de medição de desempenho deve ser estruturado num ambiente consistente, que propicie uma medição sistemática e não esporádica, sendo capaz de gerar um quadro equilibrado dos diferentes aspectos de desempenho.

A gestão eficiente está diretamente ligada aos processos empresariais, nos quais os sistemas baseados em indicadores de desempenho transmitam as informações para os objetivos estratégicos (REGINATO; GUERREIRO, 2011). Avaliar o desempenho significa julgá-lo ou atribuir-lhe um conceito diante das expectativas preestabelecidas, ou seja, avaliar seu desempenho passa a ser um caminho para se tomar decisões corretas (CATELLI, 2006).

Em relação a isso, tomada de decisão é um processo encadeado que se apoia em aspectos cognitivos de coleta de dados, análise e julgamento. Recomenda que se deve identificar os componentes da decisão para entender o julgamento organizacional (BAZERMAN, 2004).

Para que se possa determinar a qualidade de uma decisão, deve se compará-la diretamente com as experiências, com os fatos, ou verificar através do raciocínio lógico outras proposições que possam ser utilizadas (SIMON, 1979). Indicadores de desempenho são fornecedores de dados e informações para a tomada de decisão (KAYADOS, 1991).

Os processos de aprendizagem, conforme Ferreira (2009) pode ser analisado a partir de diferentes perspectivas. Alguns eventos que produzem um incidente de aprendizagem são externos e internos. A socialização do conhecimento ocorre por processos formais e informais ao longo do trabalho (LOIOLA; NERIS; BASTOS, 2006). Os processos de aprendizagem particularmente respondem a questões: o que e como foi aprendido. Considerando que as capacidades individuais são melhoradas pela AO, tem-se uma capacidade maior de utilização e interpretação de dados gerenciais. Pois, segundo Daft e Weick (1984), a interpretação é um processo pelo qual é dado sentido à informação. A decisão pode ser tomada, então, a partir de informações estruturadas, ou seja, relatórios de indicadores de desempenho (LACHTERMACHER, 2009).

Desta maneira, segundo Antonello e Godoy (2010), pode se identificar a possibilidade dos

processos de AO contribuir na capacidade de interpretar os indicadores para a tomada de decisão, possibilitando resultados melhores, ou não, para a empresa. Desta maneira, fatores como capacidades adquiridas na vida profissional e acadêmica, conjuntamente com indicadores, contribuirão no desempenho organizacional.

3 Metodologia

Foi selecionado como método o estudo de casos múltiplo, o qual permite maior riqueza nos achados (YIN, 2010). O campo de estudo foram empresas agroindustriais produtoras de maçã. Por empresa agroindustrial compreende-se aqui a unidade produtiva que transforma o produto agropecuário natural ou manufaturado para sua utilização intermediária ou final (PEREIRA, 1996).

Foram selecionadas quatro maiores empresas situadas no Município de Vacaria, no Estado do Rio Grande do Sul, produtoras de maçã. Maiores no seu faturamento e número de funcionários em relação ao município. O município de Vacaria é um dos maiores produtores de maçã do estado e do país com base nas informações da Agapomi (2011) (Associação dos Produtores de Maçã) e Emater (2011). As empresas selecionadas têm capacidade de produção, armazenagem e revenda de maçã como foco principal. Além disso, atuam há pelo menos cinco anos, com participação no mercado nacional e internacional, e a composição administrativa hierárquica é bem estabelecida.

Com isto, foi possível selecionar gestores e responsáveis de setores que utilizam indicadores para tomar decisões. Todos os entrevistados são gerentes ou gestores de áreas administrativas financeiras, que trabalham com relatórios gerenciais para tomar decisões.

A pesquisa entrevistou onze profissionais, que compõem a área de gestão das empresas (gerentes, gestores e diretores), pois eles teriam que de alguma forma trabalhar com indicadores de desempenho para tomada de decisão.

Quadro 2. Perfil dos participantes da pesquisa

Empresa	Área	Cargo	Formação acadêmica
A	Administrativa	Diretor administrativo e financeiro	Bacharel em Ciências Contábeis
	Administrativa	Gerente administrativo	Bacharel em Ciências Contábeis
	Comercial	Gerente comercial	Bacharel em Ciências Contábeis
B	Administrativa	Gerente de recursos humanos	Bacharel em Administração
	Administrativa	Gerente contábil	Bacharel em Ciências Contábeis

	Administrativa	Gerente em informática	Técnico em TI
C	Administrativa	Diretor administrativo e financeiro	Bacharel em Direito
	Administrativa	Gerente de recursos humanos	Bacharel em Ciências Contábeis
	Administrativa	Gerente financeiro	Bacharel em Administração
	Administrativa	Diretor administrativo e financeiro	Bacharel em Direito
D	Administrativa	Diretor administrativo e financeiro	Bacharel em Direito
	Administrativa	Gerente financeiro	Bacharel em Administração

Fonte: Dados da Pesquisa

Com estas onze entrevistas foi possível obter redundância nos dados. Consideraram-se três integrantes de cada empresa para qualificar as respostas, pois conforme Flick (2009), a escolha dos participantes deve se mostrar rica em informações relevantes, permitindo análises com maior profundidade possível. Apenas uma empresa teve duas entrevistas, em função do tamanho menor, comparativamente às outras. A pesquisa ocorreu entre o período de agosto a outubro de 2013.

Utilizou-se de um rol de questões, e a análise dos dados consistiu no exame, na categorização, na tabulação, no teste e nas evidências recombinadas, para tirar conclusões baseadas empiricamente (YIN, 2010). Com a análise de conteúdo, através da grade mista, foi possível fazer o tratamento dos dados, que visou identificar o que está sendo dito a respeito do tema proposto (VERGARA, 2008).

As categorias prévias de análise que fazem a ligação da AO com os indicadores de desempenho foram determinadas da seguinte maneira: num primeiro momento, verificaram-se as dificuldades encontradas nas formas de aprendizagem (ANTONELLO et al., 2011). Após tentou-se evidenciar como cada forma de aprendizagem contribuiria na interpretação e no uso de indicadores. Na pesquisa foram feitas análises sobre as formas de aprendizagem de maneira a identificar qual forma de aprendizagem era considerado como a maior geradora de aprendizagem. Por fim visou-se avaliar se como cada forma de aprendizagem contribuiria na capacidade de tomada de decisão ao interpretar e utilizarem os indicadores (SIMON, 1981).

4 Análises

4.1 Formas de aprendizagem organizacional

Os resultados decorrentes da ocorrência das formas de aprendizagem indicadas por Antonello (2011).

A primeira forma de aprendizagem é a

classificada como Experiência Anterior e Transferência Extraprofissional e se mostrou presente na vida profissional dos gestores especialmente dos profissionais de carreira. Foi relatado pelos entrevistados que ler livros, praticas de atividades de lazer e ocupação de cargos empresariais anteriores são situações de aprendizagem.

A segunda forma de aprendizagem, classificada como Experienciar, ficou clara no trecho de entrevista, quando menciona que:

[...] depois de 25 anos de empresa eu passei por uma situação difícil que foi a minha demissão num momento onde eu era diretor financeiro da empresa. (DIRETOR DA EMPRESA A).

Fatos que podem ser considerados estresse para o gestor pareceram como fatores de aprendizagem, pelo fato de intensificar o problema. A intensificação de uma situação difícil sobre determinada situação força o indivíduo a aprender.

A terceira forma de aprendizagem, classificada como Reflexão, também apresentou-se nos resultados. Mencionou um dos entrevistados que as experiências dependem do momento em que se propõe observá-las, ou seja, não basta ter a oportunidade de aprender, mas também a de querer aprender. Isso se percebe no trecho a seguir:

Sim [...] todas as experiências geram aprendizagem desde que você se propõe observá-las, ou seja, você passa por uma experiência e está observando aquilo [...] você pode trazer para sua vida pessoal e profissional e eu acho que isso é muito importante e que valoriza a sua tomada de decisão. (GERENTE FINANCEIRO EMPRESA C).

Isso demonstra que a reflexão pode trazer amarrações entre conhecimento e novo conhecimento aproveitando o que se sabe e ajustando a nova situação. Assim, percebe-se que a reflexão não deve ser vista de forma isolada, por

sempre estar relacionada a uma situação que o indivíduo esta passando para que ela aconteça.

A quarta forma de aprendizagem, classificada como Autoanálise que é aprendizagem pelo auto conhecimento, se mostrou na situação em que se começa a refletir sobre se o negócio é viável ou não, como destaca este trecho:

[...] uma coisa que eu sempre me pergunto se esse negócio é viável? [...] sim e não por quê? Nós dependemos de muita mão de obra e a mão de obra está cada vez mais complicada, mais exigente e esta cada vez mais engessado para trabalhar. Então a gente começa a fazer reflexão se o nosso negócio é viável.... (DIRETORA EMPRESA D).

A quinta forma de aprendizagem é a classificada como Observação-Modelo e está mais ligado ao fato de considerar as mesmas atitudes que ação do outro profissional. Um modelo empresarial está mais focada no sentido de usar os mesmos meios que a empresa utilizou para chegar ao mesmo fim. Isso se observa, por exemplo, neste trecho:

[...] você vê uma empresa que está indo muito bem e você se interessa e vai verificar por que elas estão vendendo o mesmo produto que eu... e por que ela consegue ir melhor que eu. (GESTOR FINANCEIRO EMPRESA A).

A questão de a empresa tentar ser igual à empresa concorrente pode trazer um grande aprendizado. Porém vale ressaltar que, muitas vezes, serve apenas para dizer que não pode ser igual à empresa idealizada.

A sexta forma de aprendizagem é a classificada como *Feedback* e logo os gestores mencionaram que é importante ferramenta de aprendizagem. Não houve exemplos mais concretos sobre como ocorreu à aprendizagem, mas ficou evidente que eles acreditam que é uma forma de aprender e que está presente em diversas outras formas de aprendizagem, pois representa um retorno daquilo que é realizado. *Feedback* é considerado um fator que facilita a aprendizagem. (ANTONACOPOULOU, 2001).

A sétima forma de aprendizagem é a classificada como Mudança de Perspectiva. Esse processo está relacionado ao sentido de mudar a forma de ver as situações e aprender com isso. Dos resultados foram mencionados realiza a

observação dos colegas ou numa gestão sem autoritarismo. E um dos trechos que se mostrou muito presente foi quando o gestor assumiu o cargo pela primeira vez:

[...] quando eu assumi como gestor da primeira vez e tive que mudar a minha postura perante meus colegas [...] bom naquele momento tive um aprendizado enorme [...] outro momento de mudança de postura foi quando eu assumi um cargo acima do que estava [...] e as outras pessoas te tratam com receio e geram aprendizado, pois as relações mudam. (GESTOR FINANCEIRO EMPRESA C).

Com isso se percebe que o fato de ser forçado a agir de forma diferente, por obrigações estruturais ou gerenciais, afirma-se mais um modo de aprendizagem.

A oitava forma de aprendizagem é a classificada como Mentoria e Tutoria, foi mencionada nas entrevistas como uma forma de aprendizagem que contribui na aprendizagem quando na orientação de um cargo novo, na tentativa de expor o conhecimento para seu tutor.

A nona forma de aprendizagem é a classificada como Interação e Colaboração. Essa forma de aprendizagem está mais relacionada ao fato de que trabalhos em grupo contribuem para a aprendizagem. Foi mencionado pelos entrevistados que nas reuniões mensais, nas relações de trabalho trocando as experiências são ambientes de aprendizagem.

A décima forma de aprendizagem é a classificada como Cursos e Treinamentos. Nesta forma os entrevistados mencionaram que cursos na área em se trabalha, cursos realizados pela empresa são meios de aprendizagem.

A décima primeira forma de aprendizagem é a classificada como Informal. Esse processo não é muito simples de averiguar, até porque se trata de algo com difícil lembrança por parte dos entrevistados. Porém foi mencionado que nas reuniões festivas realizado pelos funcionários da empresa, conversas paralelas nas reuniões e troca de dificuldades entre empresas do mesmo ramo.

A décima segunda forma de aprendizagem é a classificada como Aprendizagem pela Articulação entre Teoria e Prática. O fato de pôr em prática o que se aprendeu na vida acadêmica não é tarefa fácil, segundo os entrevistados.

Percebeu-se, diante do que foi dito anteriormente que as formas de aprendizagem

indicadas por Antonello (2011), que condizem com os processos de aprendizagem, estão presentes e atuantes na vida destes gestores.

Conforme a teoria, não existe uma referência única para a aprendizagem, mas a integração entre elas pode ser mais do que aprender, é ganhar sabedoria. O conhecimento é mediado pelas relações sociais, e o *knowing* é parte de uma adequação a um hábito social, uma vez que o conceito de social é separado do mental e individual, e anexado ao de saber; na prática, inúmeras rotas se abrem. (GHERARDI, 2001).

Não poderíamos destacar qual forma de aprendizagem está mais presente, pois é muito relativo em relação a cada indivíduo, ou seja, cada indivíduo tem a sua forma de aprender. Conforme Antonacopoulou (2001), a forma como um gerente aprende pode fazer: Gerentes Matofóbicos, Gerentes Filomáticos e Gerentes Aprendiz. Os matofóbicos são aqueles que, embora cientes da necessidade de aprender, ainda assim relutam em fazê-lo. Os filomáticos são indivíduos que apreciam a necessidade de aprender e engajam-se em um processo de aprendizagem consciente e ativo para aperfeiçoar, indo além das fronteiras do contexto em que operam. E os aprendizes são aqueles que são emocionalmente competentes para entender e tratar do conflito interno entre a necessidade pessoal, a autorrealização e a autossatisfação, bem como a necessidade de ser um membro de um grupo social.

A aprendizagem formal e informal pode ser confirmada perante os resultados da pesquisa, ratificando o estudo de Antonello (2011) sobre a existência dessas formas de aprendizagem na vida dos gestores que criam capacidades. A sua falsa separação também pode ser confirmada, nos momentos que retratam mais de uma forma de aprendizagem ao mesmo tempo, reafirmando que a aprendizagem informal encontra-se em processos formais e informais de ensino (WATKINS; MARSICK, 1992), e que eles podem pender para um dos lados (WENGER, 2000), dependendo de cada situação.

4.2 Dificuldades encontradas nas formas de aprendizagem organizacional

Em um segundo momento foram analisadas as dificuldades encontradas nas formas de aprendizagem, ou seja, mesmo que se considere o

processo de aprendizagem uma forma de aquisição do conhecimento, ele pode apresentar dificuldades. Apresenta-se para cada forma de aprendizagem os seguintes resultados, de acordo com os relatos dos entrevistados. Para cada categoria de aprendizagem se apresenta as dificuldades encontrada pelo gestor na aprendizagem.

Na primeira forma de aprendizagem, classificada como Experiência Anterior e transferência extraprofissional, não se teve respostas claras, mas os entrevistados ressaltaram a mudança, mesmo sendo por necessidade, como algo difícil de realizar ou desconfortável. Manter o comprometimento com os processos iniciados na empresa e as adaptações necessárias no contexto empresarial.

A segunda forma de aprendizagem classificada como Experienciar, evidenciou-se que não basta passar pelo processo de aprendizagem, tem que tentar entender, como demonstra este trecho:

[...] a gente é tão cabeça dura que faz mais de uma vez o mesmo problema sem se dar conta. (DIRETORA EMPRESA D).

Nota-se que, se não realizar a reflexão ou não tentar assimilar o processo de aprendizagem, pode-se esquecer a situação ocorrida e não conseguir lembrar depois em uma nova situação. Isso remete à dificuldade de fazer essa análise após o processo de aprendizagem. Foi mencionado também os fatos de adaptar as dificuldades financeiras da empresa como uma experiência com aprendizagem.

A terceira forma de aprendizagem, classificada como Reflexão, remete às mesmas características anteriores mencionadas na forma de aprendizagem experienciar, pois a dificuldade está em querer fazer a reflexão sobre algo, ou lembrar-se de realizar a reflexão. Foi mencionado que a dificuldade está em estar disposto a refletir a situação para aprender com ela.

Na quarta forma de aprendizagem, classificada como Autoanálise, mencionaram os entrevistados que apenas o fato de não querer aceitar os próprios defeitos, para corrigir e aprender com isso, é uma dificuldade nesta forma de aprendizagem.

A quinta forma de aprendizagem, classificada como Observação-Modelo apresentou uma dificuldade, que seria a de ter um

modelo profissional a seguir e não ter acesso maior a esse profissional; entender o que esse profissional faria na mesma realidade da empresa em que se trabalha. Ou seja, um maior contato com profissionais poderia diminuir essa dificuldade.

No fato de seguir modelos profissionais, a dificuldade está em se adaptar àquilo que se considera ideal para sua realidade pessoal, presente no trecho:

[...] você não é outra pessoa e você tem as suas limitações, ou seja, tuas formas de expressar e eu faço isso... tu nunca vai ser igual à outra pessoa por que ... eu observo, mas não tento ser igual, mas por serem pessoas diferentes que não conseguirei fazer igual porque nunca ninguém faz igual à outra pessoa, e hoje observo se as pessoas... e procuro trazer mais para minha realidade... (GERENTE FINANCEIRO EMPRESA C).

Pode-se afirmar, diante desta descrição, que os modelos profissionais podem ser um norte a seguir, mas não o caminho exato a esse profissional-modelo. Isso acontece, pois a realidade percebida de cada pessoa, sobre quase todas as coisas, é individual.

A sexta forma de aprendizagem foi classificada como *Feedback*. Este processo de aprendizagem também tem dificuldades, conforme os dois trechos a seguir:

Eu gosto de receber feedback das minhas ações, mas eu não gosto de realizar para alguém... (GESTORA FINANCEIRA EMPRESA C).

[...] e às vezes, no feedback, eu posso estragar essa relação da forma como eu coloco as coisas [...] (GESTORA FINANCEIRA EMPRESA C).

Ou seja, percebe-se que o fato de realizar o uso dessa prática, como forma de aprendizagem, pode gerar também a incapacidade de querer realizar ou realizar erroneamente.

A sétima forma de aprendizagem, classificada como *Mudança de Perspectiva*, é apresentada como uma mudança de postura, que envolve também dificuldades, como foi mencionado sobre o fato de assumir como gestor.

Assim, eu comecei na empresa como auxiliar de escritório e hoje eu sou gerente financeiro. Então, minha postura mudou drasticamente,

porque é estranho eu ter subordinados a mim na empresa bem mais velhos que eu... então a minha postura não pode ser tão extrovertida e aí eu tento fazer uma postura de supervisor [...] e aí eu encontrei uma dificuldade enorme para mudar a postura [...] (GERENTE FINANCEIRO EMPRESA C).

Na oitava forma de aprendizagem, classificada como *Mentoria e Tutoria*, a dificuldade apresentada na aprendizagem foi no momento de ser tutor, saber se realmente o tutorado está aprendendo. Ter a capacidade de perceber se realmente a pessoa está entendendo o que ela precisa saber ou conseguir verificar se aquilo que se está dizendo é algo que a pessoa está entendendo.

A nona forma de aprendizagem foi classificada como *Interação e Colaboração*. A dificuldade mais apresentada é aceitar as ideias dos colegas. Quando se trabalha em grupo, alguma ideia se sobressai das demais para um fim comum; então, a dificuldade apresentada pelos entrevistados é que, muitas vezes, não se consegue visualizar a ideia do colega, como melhor do que a ideia pessoal.

A décima forma de aprendizagem foi classificada como *Cursos e Treinamentos*. A dificuldade enfrentada foi o fato de realmente querer participar dos cursos e de realmente estar disposto a aprender.

A décima primeira forma de aprendizagem é a classificada como *Informal*. Nessa forma não houve menção de dificuldade, até porque não há previsão de acontecer.

A décima segunda forma de aprendizagem foi classificada como *Aprendizagem pela Articulação entre Teoria e Prática*. A dificuldade está na capacidade de tomar a iniciativa de realizar tal ação. A dificuldade está também em conseguir fazer as relações entre teoria e prática, e saber o que realmente pode ser usado na prática.

Percebeu-se pelos resultados que a ansiedade e o conflito foram mencionados como fatores que dificultam o processo de aprendizagem. Uma das dificuldades mencionada também é a adaptação, pelo simples fato de o ser humano estar acostumado a se acomodar. Isso se percebe neste depoimento:

A adaptação é a maior dificuldade [...] você está num modelo mental e você é obrigado a mudar [...] você está na sua rotina e se você

quer a mudança e até você criar essa rotina novamente [...] você acaba realizando um desconforto, que faz parte do aprendizado. (GESTOR RH EMPRESA B).

Perante isso, nota-se que, dentre quase todas as formas de aprendizagem, há dificuldades. Antonello e Godoy (2010) mencionaram, não se pode afirmar que a perspectiva é sempre positiva. Tem-se que observar a neutralidade da meta, pois nem sempre abarcam satisfatoriamente todas as condições expostas sobre a aprendizagem. Isso se nota nas relações de dificuldades encontradas nas formas de ampliar o conhecimento. Antonacopoulou (2001) menciona que fatores pessoais e organizacionais que afetam negativamente, ou que inibem os processos de aprendizagem.

4.3 Processos de aprendizagem organizacional e sua relação com a interpretação dos indicadores de desempenho

Apresenta-se como as formas de aprendizagem podem contribuir para a interpretação dos indicadores de desempenho. A primeira forma de aprendizagem, classificada como Experiência Anterior e Transferência Extraprofissional, mostrou que essa forma pode contribuir apenas quando o gestor já tenha passado por uma mesma situação, que exigiu as mesmas demandas; logo, utilizou-se da mesma situação vivida anteriormente. Quando implantou um novo sistema de indicadores.

A segunda forma de aprendizagem, classificada como Experienciar, segundo os gestores, pode contribuir no sentido de entender por que utilizar indicadores de desempenho, pois o fato de ter passado por algumas situações difíceis força o gestor a entender a função de situações diante da realidade das ocasiões.

A terceira forma de aprendizagem, classificada como Reflexão, foi muito mencionada pelos entrevistados, como forma de analisar os indicadores. Isso se percebe no seguinte fato:

[...] reflexão é colocar a massa crítica para funcionar, então para fazer uma análise eu coloco a massa crítica e faço a análise, pois indicadores de desempenho são números e alguém tem que interpretá-los, isso pode ser feito de várias maneiras, ou seja, para mim reflexão é um meio para tomar a decisão.

(GESTOR DE RH EMPRESA D).

Logo, pode-se afirmar perante isso que o que contribui para a interpretação dos indicadores é a reflexão. Porém, a reflexão só vai existir se o gestor entender a informação que gera esse indicador. Foi mencionado também que ocorre também quando se faz a pergunta: como foi feito esse indicador?

A quarta forma de aprendizagem, classificada como Autoanálise, foi considerada como contribui no fato de reforçar a ideia de pensar antes de agir. Logo, essa forma pode ajudar a prevenir interpretações errôneas. Isso se nota no trecho seguinte:

[...] os indicadores são sempre muito objetivos e muito técnicos e o autoconhecimento é um pouco diferente, mas, quando a pessoa se conhece de verdade ela tem condições inclusive avaliar melhor o indicador. (GESTOR DE RH EMPRESA B).

A quinta forma de aprendizagem, classificada como Observação-Modelo, foi mencionada como contribuinte no sentido de dar maior segurança à interpretação. Isso ocorre, por exemplo, na avaliação de modelos de outras empresas; faz com que o gestor siga as mesmas ideias, no sentido de facilitar a decisão. Seria quase que como apropriar as decisões dos outros, sejam concorrentes ou não.

A sexta forma de aprendizagem, classificada como *Feedback*, segundo os entrevistados, contribui no sentido de visualizar as relações entre passado e futuro, e de deixar mais claras algumas percepções que não se tem em situações de exigência decisiva dentro da empresa.

A sétima forma de aprendizagem, classificada como Mudança de Perspectiva, conforme as respostas dos entrevistados podem contribuir no sentido de visualizar de forma diferente os indicadores de desempenho, e não numa interpretação direta sobre os resultados que os indicadores demonstram.

A oitava forma de aprendizagem, classificada como Mentoria e Tutoria, contribui no sentido de entender os indicadores de forma geral; contribui na criação de novos indicadores.

A nona forma de aprendizagem, classificada como Interação e Colaboração em Grupo, pode contribuir quando a experiência dos colegas é compartilhada, facilitando a

interpretação dos indicadores e no sentido de averiguar a mesma linha de pensamento da dos dirigentes,

A décima forma de aprendizagem, classificada como Cursos e Treinamentos, foi mencionada pelos entrevistados como uma área que pode contribuir, somente se for relacionada à área em que se atua. Assim, um curso sobre finanças aparentemente não se aplica ao profissional do setor comercial, pois são situações distintas entre um cargo e outro.

A décima primeira forma de aprendizagem, classificada como Informal, segundo as entrevistas, apresentou que pode contribuir somente se estiver relacionada com a área e conseguir fazer as relações com a realidade da empresa. O que pode não ser uma tarefa fácil, porque a teoria tem uma visão simples de as coisas funcionarem, e na prática as diversidades pode ser mais complexas, por envolver mais itens do que aparenta ter na teoria.

A décima segunda forma de aprendizagem, classificada como Aprendizagem pela Articulação entre Teoria e Prática, segundo os entrevistados, contribui quando focada na área de interesse do gestor, no sentido de entender melhor os conceitos dos indicadores; no sentido de analisar os grandes investimentos, nos quais busca a teoria já formada por gestores de sucesso.

Assim as formas de aprendizagem estão relacionadas com a interpretação dos indicadores de modo mais subjetivo. Fica evidente que os indicadores estão dentro do contexto da administração da empresa, mas não se pode isolar de forma que seus dados e suas interpretações sejam certos e totalmente objetivos. Os indicadores fazem parte da decisão, mas a subjetividade existe e parece ser difícil a sua extração. Ou seja, fica claro que, na análise das formas de aprendizagem, o uso e a interpretação dos indicadores envolvem bastante da subjetividade dos envolvidos, das suas trajetórias, dos seus interesses, dos seus anseios, mesmo que estejam envolvidos com informação geralmente numérica. Os indicadores contribuem com a administração, e a sua interpretação vai depender não apenas da capacidade objetiva do indivíduo, mas de entender a informação gerada pelo indicador e de poder verificar se aquele indicador pode contribuir ou não na tomada de decisão.

4.4 Processos de aprendizagem organizacional e sua relação com tomada de decisão, através dos indicadores de desempenho

Nesta seção destaca-se de que maneira cada processo de aprendizagem interfere na tomada de decisão, através da interpretação dos indicadores de desempenho. Pode-se afirmar que a contribuição das formas de aprendizagem pode ser diferente para a interpretação dos indicadores de desempenho e para a tomada de decisão.

A primeira forma de aprendizagem, classificada como Experiência Anterior e Transferência Extraprofissional, apresentou-se como podendo contribuir no sentido de dar maior segurança. Isso acontece, pois um fato já vivido pelo gestor é utilizado como referência para uma situação similar. Neste processo de aprendizagem, experiência anterior se obtém conforme trecho da entrevista, com a seguinte questão na forma de aprendizagem:

[...] eu pratico natação já faz alguns anos e assim ela me trouxe o controle da confiança e a paciência... Assim, quando eu comecei minha carreira eu me considerava muito impaciente... e isso chegava a gerar um pouco de agressividade... e aí, no exercício, somos obrigados a dividir espaço com outras pessoas, e você tem que respeitar... e aí ali é físico... não é subjetivo... e, assim... essa situação, que tem que lidar com isso... em esperar... a paciência... acho que assim... são coisas que agregam. (GESTOR FINANCEIRO EMPRESA A).

O processo de aprendizagem presente contribuiu para tomadas de decisão, segundo o gestor, pois ele menciona que, no momento de tomar decisões, ela tenta utilizar a serenidade adquirida nesse processo de aprendizagem.

A segunda forma de aprendizagem, classificada como Experienciar, mostrou que o gestor se comporta com mais cautela. Isso pode acontecer porque as situações extremas podem criar aprendizagens que podem mudar o jeito de se fazer as coisas.

A terceira forma de aprendizagem, classificada como Reflexão, apresentou-se como fator determinante, destacando que em toda tomada de decisão há uma reflexão. Neste caso, a reflexão pode ser, sim, uma forma de influenciar uma tomada de decisão, lembrando que as decisões serão boas ou ruins, dependendo de cada

caso e do modelo mental de cada pessoa.

A quarta forma de aprendizagem, classificada como Autoanálise, contribui no sentido de reforçar o fato de pensar antes de agir, e de que pode ajudar a prevenir decisões equivocadas.

Na quinta forma de aprendizagem, classificada como Observação-Modelo, observou-se que, quando se aprende com um modelo profissional, não significa que se conseguirá tomar as mesmas decisões que ele. Porém pode contribuir no sentido de seguir com as mesmas ideias administrativas que o profissional modelo seguiu em outra empresa.

A sexta forma de aprendizagem, classificada como *Feedback*, se apresentou mais relacionada com decisões comportamentais. O processo de aprendizagem *feedback* foi mencionado pelos gestores entrevistados como uma forma de entender o que a empresa espera de cada um. Diante das respostas obtidas pelo *feedback*, acaba-se mudando a forma de tomar a decisão, porque vai se tentar atingir os objetivos que a empresa quer e não o que se entende como melhor para empresa que esta administrando.

A sétima forma de aprendizagem, classificada como Mudança de Perspectiva, foi tida como contribuinte no sentido de entender as decisões coletivas, na mudança de percepção sobre as decisões. Quando se muda a forma de comportar e pensar, pode mudar a forma como tomamos decisões.

A oitava forma de aprendizagem, classificada como Mentoria e Tutoria, ajuda, conforme os gestores, a entender melhor a posição de decidir. O fato de alguém orientar sobre determinada decisão não significa que a próxima decisão vai ser igual àquela com a qual se teve o primeiro contato.

A nona forma de aprendizagem, classificada como Interação e Colaboração, segundo as respostas dos gestores, contribui quando se observa as decisões de outros colegas.

Facilita pela experiência dos colegas. Foi mencionado que pode contribuir para um gerenciamento melhor, como se demonstra no trecho:

Quando você faz um trabalho em grupo que tenha essa interação, a tendência é que no decorrer dos trabalhos flua muito melhor [...] é muito maior porque o pessoal tá sabendo o que você está fazendo e se tu tens alguma dificuldade, você tira ali mesmo e inclusive durante a colheita, agora, estamos fazendo semanalmente e discutíamos o que foi lançado para que foi realizado. (GESTOR COMERCIAL EMPRESA A).

A décima forma de aprendizagem, classificada como Cursos e Treinamentos, segundo a pesquisa, contribui quando se faz relações com a realidade. Ou seja, quando se relaciona com a teoria e prática.

A décima primeira forma de aprendizagem, classificada como Informal, segundo as entrevistas, apresentou que pode contribuir somente se estiver relacionada com a área e conseguir fazer as relações com a realidade da empresa.

Quanto à décima segunda forma de aprendizagem, classificada como Aprendizagem pela Articulação entre Teoria e Prática, não foi possível detectar relações desta forma de aprendizagem com a tomada de decisão, através dos indicadores de desempenho. Os gestores não perceberam em que momento uma teoria interferia na decisão.

4.5 Esquema conceitual proposto

Nesta seção se apresenta os resultados vistos até aqui de maneira simplificada. Cada categoria apresenta as principais respostas das entrevistas. Após apresenta-se o esquema conceitual proposto diante dos resultados.

Quadro 3. Ocorrência e Dificuldades das Formas de Aprendizagem

Categoria	Ocorrência das formas aprendizagem	Dificuldades nas formas de aprendizagem
1. Experiência Anterior e Transferência	1. Ocupação de cargo profissionais anteriores 2. Ler um livro: Uma biografia de um profissional de sucesso 3. Aprendizagem fora do trabalho: atividade de lazer	1. Desconforto na mudança de se fazer alguma coisa que nunca fez 2. Manter o comprometimento do processo iniciado 3. Quando surgem Novidades no serviço e obriga a ajustar-se

2. Experienciar	1. Situações de dificuldades na vida particular e profissional 2. Mudança Organizacional e Estrutural da empresa 3. Passar pela queda da produção da empresa, dificuldades financeiras	1. Enfrentar as mudanças no trabalho 2. Conseguir segurança no que se está fazendo 3. Ter jogo de cintura para driblar as dificuldades financeiras
3. Reflexão	1. Reflexão depois das ações realizadas 2. Reflexão nas decisões importantes 3. Reflexão sobre os indicadores de desempenho	1. Estar pronto para tomar a iniciativa de refletir e fazer algo 2. Manter a linha de pensamento da reflexão como algo novo 3. Saber se estou refletindo de forma a atingir os resultados
4. Autoanálise- autoconhecimento	1. Autoanálise dos atos realizados, como melhoria constante 2. Autoanálise para ser um profissional melhor 3. Na própria auto análise de tenta entender situação problema	1. Reconhecer os próprios erros 2. Adaptar perante a um modelo considerado ideal 3. Saber se está pensando de maneira correta sobre si mesmo
5. Observação- modelos	1. Tentando seguir profissional bem-sucedidos 2. Tentando não errar o que outros profissionais erraram 3. Analisar um pouco de cada profissional	1. Não ter contato maior com o modelo considerado ideal 2. No momento de aceitar em seguir um modelo proposto
6. Feedback	1. Pela realização dentro da corporação. 2. Pela troca de informações de um sobre outro	1. Aceitar os <i>feedbacks</i> negativos ou não esperado 2. Criar a capacidade de aprender com a crítica 3. A realização correta da ferramenta <i>feedback</i>
7. Mudança de perspectiva	1. No momento que assumiu a gerencia do setor 2. Observação de ações de colegas 3. Por gerir um setor com menos autoritarismo	1. Entender que tudo pode não parecer o que é 2. O receio dos colegas em relação a virarem subordinados 3. Entender que nem sempre se tem razão das coisas
8. Mentoria e Tutoria	1. Passar conhecimento para os outros 2. Aprender com o Tutor experiente 3. Ser orientado no novo cargo	1. Saber se o aprendiz está captando os conceitos 2. Fazer as pessoas te entenderem o que se está falando 3. Não ter perfil para o cargo o qual foi designado
9. Interação e colaboração (em grupo)	1. Reuniões mensais com plano de discutir as metas 2. Pela troca de conhecimentos e experiências de outros colegas 3. Pelo espírito de equipe	1. Aceitar as propostas dos outros 2. Entender que cada indivíduo pensa de uma forma 3. Falta de interesse da empresa em realizar integrações
10. Treinamentos	1. Cursos realizados pela empresa 2. Cursos paralelos os quais reforçam conceitos 3. Cursos relacionados a área	1. As pessoas aceitarem a desenvolver as habilidades 2. As mudanças a ajustar ao novo modelo aprendido 3. Resistência das pessoas a frequentarem os cursos
11. Informal (no trabalho ou em cursos)	1. Reuniões festivas pelo funcionários 2. Em quase todas a situações de conversa paralelas 3. Na troca de dificuldades com outras empresas	1. Não perceber os fatos diante de si.
12. Aprendizagem pela articulação da teoria e prática	1. Participação de Cursos de Graduação e Pós-graduação	1. Decisão de tomar a iniciativa de tentar fazer a articulação 2. A Qualificação dos docentes destes cursos 3. Tomar a iniciativa de frequentar outro curso depois de anos

Quadro 4. Contribuição para interpretação e tomada de decisão

Categoria	Contribuição para a interpretação dos indicadores	Contribuição na tomada de decisão
1. Experiência Anterior e Transferência	1. Quando já se passou por situação parecida 2. Ajuda por ter tido visto como são determinados os dados 3. Contribui na implantação de novos indicadores	1. A pessoa tem mais segurança na decisão 2. Facilita quando se tem conhecimento de como funciona o indicador

2. Experienciar	1. Influência na forma de ver como um todo 2. Contribui no sentido de alterar o método de avaliação 3. Facilita a entender o porquê se utiliza aqueles dados	1. Muda a forma de pensar sobre determinados assuntos 2. Deixa a pessoa mais delicada nas decisões 3. Contribui no sentido de tomar a decisão mais segura
3. Reflexão	1. Contribui em todo momento pois é a análise crítica 2. Está no momento da pergunta: como foi feito esse indicador? 3. Contribui no sentido de ser mais racional do que emocional	1. Contribuem para formação da base crítica
4. Autoanálise-autoconhecimento	1. Reforça o fato de pensar antes de agir	1. Contribui quando se questiona sobre os atos escolhidos 2. Reforça o fato de pensar antes de agir
5. Observação-modelos	1. Contribui para ter mais segurança na interpretação 2. Quando o modelo profissional está mesmo ramo de trabalho 3. No sentido de igualar com outra empresa bem-sucedida	1. Muda a razão pela qual se pretendia escolher 2. Contribui no sentido de tomar as mesmas iniciativas de uma empresa concorrente empresa concorrente
6. <i>Feedback</i>	1. Contribui no sentido de entender o que se está pensando 2. No esclarecimento de metas entre a empresa /cargos 3. Clareando algumas percepções após passar pela situação	1. Contribui em decisões comportamentais 2. Contribui no sentido de criar parâmetros de decisão
7. Mudança de perspectiva	1. Contribui no sentido de ver que pode ser de outra forma a interpretação	1. Contribui no sentido de entender as decisões coletivas 2. Contribui na mudança de percepção sobre as decisões 3. Contribui no sentido de ter novas ideias sobre as decisões
8. Mentoria e Tutoria	1. Pode influenciar a interpretação dependendo da forma que foi a instrução 2. Contribui na criação de novos indicadores 3. Contribui no sentido de entender a empresa como um todo	1. Ajuda a entender melhor a posição de decidir.
9. Interação e colaboração (em grupo)	1. Contribui no sentido de ter mais embasamento para interpretar 2. Facilita pela experiência que os colegas já tiveram 3. Contribui no sentido de averiguar o pensamento da empresa	1. Contribui na decisão quando se observa outros colegas 2. Facilita pela experiência que os colegas já tiveram 3. Ajuda a entender os princípios que a empresa pretende seguir
10. Treinamentos	1. Contribui quando está relacionado à área	1. Contribui quando se faz relações com a realidade 2. Contribui quando o curso está especificamente relacionado a área
11. Informal (no trabalho ou em cursos)	1. Contribui nas relações com a necessidades da empresa 2. Contribui no sentido de ter mais embasamento 3. Contribui quando se conseguem informações dos indicadores	1. Somente quando estiver realmente relacionado e conseguir fazer relações
12. Aprendizagem pela articulação da teoria e prática	1. Contribui quando focado na área de interesse 2. Contribui no sentido de conseguir conceito dos termos 3. Contribui no sentido de análises de grandes investimentos	Não houve resultados relacionados.

Percebeu-se, a partir dos resultados, que não é toda tomada de decisão que pode estar relacionada a uma informação de um indicador. A tomada de decisão é muito mais complexa, conforme Simon (1979); para que se possa determinar se uma decisão é tomada como correta, deve se compará-la diretamente com as experiências, com os fatos, ou seja, avaliar em um contexto maior e não apenas numérico. Conforme afirmam Zilber e Fischmann (2002), através da utilização dos indicadores de desempenho os gestores podem tomar decisões mais corretas, mas não necessariamente a decisão correta.

Pode-se afirmar, portanto, que a tomada de decisão vai além do uso e da interpretação dos indicadores. Isso acontece, pois nem tudo pode ser administrado via números. Fatores como sentimento de urgência, indicadores com dados confiáveis, pressentimentos/*feeling* podem ser muito mais fortes na tomada de decisão do que os dados gerados pelos indicadores.

Partindo dos resultados chegou-se ao esquema conceitual, conforme Figura 1. Em relação a isso, indica-se que a tomada de decisão é complexa e dinâmica, demonstrada em três perspectivas, que interagem entre si: (a)

interpretação dos indicadores de desempenho, (b) pressentimentos/*feelling* e (c) experiências e interesses pessoais. A tomada de decisão pela interpretação dos indicadores está relacionada à capacidade de entender o indicador, já pelos pressentimentos está na capacidade mais subjetiva do indivíduo, de acreditar na decisão. A tomada de decisão pelas experiências pessoais está na situação de interesses pessoais ou situações similares vividas pelo indivíduo, bem como suas

competências e relacionamentos interpessoais.

Conforme os dados apresentados a AO está presente nos contextos das formas de aprendizagem. As dificuldades nas formas de aprendizagem merecem importância, pois levam evidências capazes de demonstrar que nem tudo é positivo quanto parece. As formas de aprendizagem demonstraram que capacitam o indivíduo para uma percepção melhor, na hora de utilizar e interpretar os indicadores de desempenho.

Figura 1. Aprendizagem organizacional, indicadores de desempenho e tomada de decisão.

De acordo com o quadro pode se destacar que os indicadores podem ser algo a contribuir ou a atrapalhar, dependendo da situação. Aspectos relacionados são capazes de demonstra que de certa maneira, a tomada de decisão pode contrariar o fator lógico, com o sentimento de urgência e o pressentimento. Esses fatores, em algumas situações, podem fazer com que a interpretação dos indicadores não seja decisivo, fugindo até mesmo da razão lógica para decidir em fazer algo ou não.

Logo, a interpretação dos indicadores não necessariamente é definitiva para uma tomada de decisão, que é um processo encadeado que se apoia em aspectos cognitivos de coleta de dados, análise e julgamento, bem como nos interesses e emoções dos indivíduos, assim como suas trajetórias, tanto pessoais quanto profissionais. Segundo Bazerman (2004), a recomendação é que se deve identificar os componentes da decisão para entender o julgamento organizacional.

Desta maneira, a tomada de decisão é capaz de contrariar o lógico. Isso acontece porque há

dependência do contexto específico em que as pessoas se encontram, de sua trajetória de vida, dos interesses, dos relacionamentos interpessoais e das relações de poder. Isto nos reporta ao contexto da AO que, conforme Nicolini, Gherardi e Yanow (2003), não ocorre somente na mente dos indivíduos, mas também na sua participação em atividades sociais. Lave e Wenger (1991) argumentam que o aprendizado sempre ocorre em função da atividade, do contexto e da cultura nos quais a pessoa se situa.

5 Conclusões

O objetivo foi analisar a contribuição dos processos de AO, tanto formal quanto informal, na interpretação e o uso dos indicadores de desempenho para a tomada de decisão. Na análise de como as formas de aprendizagem contribui para a interpretação dos indicadores de desempenho, o principal aspecto reside na identificação e na busca sobre o que pode facilitar a interpretação e o

juízo sobre os indicadores de desempenho. Por outro lado, na análise de como as formas de aprendizagem contribuem para a tomada de decisão, através da interpretação dos indicadores, pôde-se destacar, como o resultado mais relevante, o fato de sua dinâmica.

Entre as formas de aprendizagem de maior contribuição para a tomada de decisão, destaca-se a reflexão e o experienciar. Isso reforça o fato de que situações anteriores e a reflexão sobre elas geram capacidades e essas capacidades serão usadas depois em situações similares. Um aspecto importante está nas relações de aprendizagem com a tomada de decisão, as qual podem desmitificar relações na capacidade de tomar decisão, como o fato de entender que a tomada de decisão não é algo simples e prático. A decisão é parte do campo mais amplo de estudos e teorias organizacionais (MILLER et al., 2004).

Além disso, mesmo considerando que as formas de aprendizagem geram novas capacidades a gestores (RUAS, 2005) na análise das dificuldades, demonstrou-se que existem limitações. Um dos fatores identificados foi à resistência à mudança. Neste caso, entender suas próprias dificuldades contribui a aprender (ANTONACOPOULOU, 2001).

Por outro lado, identificou-se que as formas de aprendizagem geram capacidades, mas de modo diferente para cada um, pelo simples fato de que cada indivíduo tem características específicas para a aprendizagem. As formas de perceber e interpretar a mesma situação ou um mesmo indicador é diferente em cada gestor.

Tendo isso em vista, destaca-se a importância, nas organizações, de se criar meios e facilitar a integração das formas de aprendizagem, dando suporte para que gerem capacidades individuais e coletivas. A identificação das dificuldades pode contribuir com a averiguação do que impede o compartilhamento e expansão do conhecimento.

Com base nos resultados um estudo futuro seria a análise de como ocorre a aprendizagem com a formação ou construção de indicadores de desempenho para tomada de decisão. A averiguação da aprendizagem, no processo de construção destes indicadores de desempenho poderia demonstrar por que a empresa decide usar determinado tipo de indicador e não outro. Ainda, destaca-se a necessidade de melhor compreender a relação da forma de aprendizagem pela articulação da teoria com prática e tomada de decisão.

Dentre as limitações do estudo, destacam-se,

primeiramente, as associadas ao método de estudo de caso, conforme Yin (2010). Além disso, a dificuldade dos entrevistados em associar os temas AO e indicadores de desempenho demandou mais tempo na consecução das entrevistas.

O atual trabalho envolveu dois temas abrangentes: aprendizagem organizacional e indicadores de desempenho, o que instiga a ampliar o conhecimento sobre eles. Sugerem-se como estudos futuros analisar o contexto em tomadas de decisão e sua contribuição para os processos de aprendizagem, dando enfoque na ocorrência da tomada de decisão, ou respondendo a pergunta: Como se aprende tomando decisões organizacionais?

Por fim, uma contribuição para pesquisa está no esquema apresentado, em que foi demonstrada a dinâmica da tomada de decisão, apresentando fatores que podem influenciar na decisão e destacando o fato de que os indicadores fazem parte do processo de tomada de decisão, mas não como um fator definitivo. Este esquema com base nos resultados da pesquisa, leva a entender que muitas vezes a decisão está relacionada a fatores não lógicos como os dados dos indicadores. A decisão pode estar em fatores internos e pessoais de cada gestor, contrariando a percepção externa.

Referências

ANTONACOPOULOU, E. Desenvolvendo gerentes aprendizes dentro de organizações de aprendizagem: o caso de três grandes bancos varejistas. In: EASTERBY-

SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001. p. 263-288.

ANTONACOPOULOU, E. P. The relationship between individual and organizational learning: new evidence from managerial learning practices. **Management Learning**, v. 37, n. 4, p. 455-473, 2006.

ANTONELLO, C. S. et al. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14,

n. 2, art. 7, p. 310-332, mar./abr. 2010.

ANTONELLO, C. S. Saberes no singular? Em discussão a falsa fronteira entre aprendizagem formal e informal. In: ANTONELLO, C. S. et al. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.p. 225-245.

ANTONELLO, C. C. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.p. 112-33.

ANTONELLO, C. S.; RUAS, R. L. Formação gerencial: pós-graduação lato sensu e o papel das comunidades de prática. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 2, p. 35-58, 2005.

ARGOTE, L. Organizational learning research: past, present and future. **Management Learning**, v. 42, n. 4, p. 439-446, 2011.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning II: theory, method, and practice**, Reading, Mass: Addison Wesley, 1996.

BAZERMAN, M. H. **Processo decisório**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

BELLE, S. Organizational learning? Look again. **Learning Organization**, v. 23, n. 5, 2016, p. 332-341.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. da S.; MOURÃO, L (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CLOSS, L. Q.; ANTONELLO, C. S. Ampliando as fronteiras da educação gerencial: é possível uma reflexão crítica? In: ANTONELLO, C. S. et al. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.p. 399-421.

COELHO JUNIOR, F. A.; MOURÃO, L. Suporte à aprendizagem informal no trabalho: uma

proposta de articulação conceitual. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**,v. 12, n. 6, Ed. Especial, p. 224-253, 2011.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, n. 9, p. 284-295, 1984.

DIBELLA, A.; NEVIS, E. **Como as organizações aprendem: uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem**. São Paulo: Educador, 1999.

DONATO, A.; HEDLER, H. C.; COELHO JUNIOR, F. A. Aprendizagem Informal de Profissionais de TIC: Um Estudo no Superior Tribunal Militar. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 18, n. 1, p. 66-95, 2017.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.

DRUCKER, P. F. **Administração para obter resultados**. São Paulo: Pioneira, 1998.

EBOLI, M. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **As pessoas na organização**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 51-62.

FERNANDES, D. R. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. **Rev. FAE**, Curitiba, v.7, n.1, p.1-18, jan./jun. 2004.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 4. ed. Curitiba: Positivo, 2009.

FERREIRA, J. F.; GODOY, A. S. Processos de Aprendizagem: Um Estudo em Três Restaurantes de um Clube Étnico Alemão de Negócios, Gastronomia e Cultura. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 2, p. 15-44, 2015.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. de M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **As pessoas na organização**.2. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 133-146.

FREITAS, I. A. de; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E.

In: BORGES-ANDRADE, Jayro Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 97-113.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GUNS, B. **A organização que aprende rápido: seja competitivo utilizando o aprendizado organizacional**. São Paulo: Futura, 1998.

HENRIQSON, É.; KUREK, J. As interconexões do conhecimento tácito e explícito em nível individual e coletivo: o treinamento de gerenciamento de recursos de equipes de aviação. In: ANTONELLO, C. S. et al. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 440-462.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LACHTERMACHER, G. **Pesquisa operacional: na tomada de decisões**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/>>. Acesso em: 20 jul. 2011.

LARENTIS, F.; ANTONELLO, C. S. Aprendizagem organizacional e situada: referenciais possíveis para compreensão do marketing de relacionamento? In: ENCONTRO DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...**, São Paulo, 2009.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. Cambridge University Press, 1991.

LIVINGSTONE, D. Exploring the icebergs of adult learning. **Canadian Journal for Study of Adult Education**, v. 3, n. 2, p. 49-72, 1999.

LOIOLA, E.; NÉRIS, J. S.; BASTOS, A. V. B. Aprendizagem em organizações: mecanismos que articulam processos individuais e coletivos. In: BORGES-ANDRADE, Jayro Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MACEDO-SOARES, T. D. L. A.; RATTON, C. **Medição de desempenho e estratégias orientadas para o cliente: resultados de uma pesquisa de empresas líderes no Brasil**. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 4, p.46-59, out./dez. 1999.

McGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MILLER, S. J.; HICKSON, D. J.; WILSON, D. C. A tomada de decisão nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas. p. 282-310, 2004.

NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. Introduction: toward a practice-based view of knowing and learning in organizations. In: _____; _____ (Ed.). **Knowing in organizations: a practice-based approach**. New York: M. E. Sharpe, 2003.

OREY, M. A.; NELSON, W. A. Situated learning and the limits of applying the results of these data to the theories of cognitive apprenticeships. In: **National Convention of the Association for Educational Communications and Technology**, Washington, fev. 1994. p. 16-20.

PEREIRA, E. Controladoria, gestão empresarial e indicador de eficiência em agribusiness. In: MARION, J. C (Coord.). **Contabilidade e controladoria em agribusiness**. São Paulo: Atlas, 1996.

POPOVA-NOWAK, I. V.; CSEH, M. The meaning of organizational learning: A meta-paradigm perspective. **Human Resource Development Review**, v. 14, n. 3, p. 299-331, 2015.

REGINATO, L.; GUERREIRO, R. Um estudo sobre associação entre modelo de gestão e controles gerenciais em indústrias brasileiras. **Revista Universo Contábil**, FURB, v. 7, n. 2, p. 6-27, abr./jun. 2011. Disponível em: <www.furb.br/universocontabil>.

RUAS, R. L. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional In: FLEURY, Maria Tereza Leme;

OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento:** integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, c2001. p. 242-269.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão:** aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz. **Fundamentos de Controladoria.** São Paulo: atlas S.A, 2009.

SCHIMDT, P.; SANTOS, J. L.; MARTINS, M. A. **Avaliação de empresas:** foco na análise de desempenho para usuários internos: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2006.

SCHUGURENSKY, D. **The forms of informal learning.** New Approaches to Lifelong Learning Conference. Toronto, oct. 2000. Disponível em: <<https://tspace.library.utoronto.ca/handle/1807/2733>>. Acesso em: 23 set. 2012.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo:** estudos dos processos decisórios nas organizações administrativas. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SIMON, H. A. **As ciências do artificial.** 2. ed. Coimbra: Armênio Amado, 1981.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

WATKINS, K. E.; MARSICK, V. J. Toward a theory of informal and incidental learning in organizations. **International Journal of Lifelong Education**, Guildford-UK, v. 11, n. 4, p. 287-300, oct./dec. 1992.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e método. Porto Alegre: Bookman, 2010.