

CENTRO PAULA SOUZA



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Ellen Alves Sales

**A CRIAÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA POR MEIO DA
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO
CONHECIMENTO: Análise de estudos de casos empresariais**

Americana, SP

2013

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Ellen Alves Sales

**A CRIAÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA POR MEIO DA
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO: Análise de estudos de casos empresariais**

Trabalho monográfico, desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial da Fatec Americana, sob orientação da Prof.^a Cristine do Carmo Schmidt Bueno de Moraes.
Área temática: Estudos organizacionais.

Americana, SP

2013

Ellen Alves Sales

**A CRIAÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA POR MEIO DA
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO: Análise de estudos de casos empresariais**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Faculdade de Tecnologia de
Americana como parte dos requisitos para
obtenção do título de Tecnólogo em Gestão
Empresarial.

Americana, 04 de Dezembro de 2013.

Banca Examinadora:

Cristine do Carmo Schimidt Bueno de Moraes (Presidente)
Mestre
Fatec Americana

Carlos Henrique Menezes Garcia (Membro)
Doutor
Fatec Americana

Doralice de Souza Luro Balan (Membro)
Doutora
Fatec Americana

RESUMO

A aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento vem ganhando destaque nas formas de gerir dos últimos anos. A valorização do funcionário, a colaboração de parceiros, o incentivo ao aprendizado contínuo, são ações que classificam as empresas, não somente em quantidade de pessoas que anseiam trabalhar na mesma, mas também como a empresa se classifica frente às concorrentes, garantindo dessa forma uma vantagem competitiva eficaz que perpetua-se cada vez mais com o uso dessas abordagens e com a evolução da estratégia. A partir disso, o objetivo deste trabalho é demonstrar através de pesquisas bibliográficas os conceitos e transformações ao longo de tempo para tamanha procura pela atuação das abordagens nas empresas. São esclarecidas práticas e exemplificações do uso dessas ações para a criação direta de vantagem competitiva das empresas através da análise de estudos de casos de três empresas que se destacam em seus segmentos pelo uso dessas ações. Concluindo assim o uso da abordagem de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento na estratégia empresarial como fatores decisivos na criação de vantagem competitiva perante os concorrentes e o mercado global que muda constantemente.

Palavras-chave: aprendizagem organizacional; gestão do conhecimento; vantagem competitiva.

ABSTRACT

The organizational learning and knowledge management are gaining prominence in ways of managing of recent years. The valorization of the official, the collaboration of partners, the incentive to continuous learning, are actions that classify the companies, not only in quantity of people who are seeking work in the same, but also how the company classifies ahead the competitors, ensuring an effective competitive advantage that perpetuates-if ever more with the use of these approaches and the evolution of the strategy. From addition, the objective of this work is to demonstrate through bibliographical searches the concepts and transformations over time for such demand by actuation of the approaches in enterprises. In This way, are clarified practices and exemplifications of the use of these actions to the direct creation of competitive advantage of companies through the studies of three cases of companies that stand out in their segments by the use of these actions. Thus, the use of organizational learning and knowledge management in business strategy as decisive factors in creating competitive advantage against competitors in the global market that changes constantly.

Keywords: organizational Learning; knowledge management; competitive advantage.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: A teia da aprendizagem: ênfases adotadas na literatura de aprendizagem organizacional18
Figura 2: Representação da “crença original”43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1:	Autores e conceitos da aprendizagem organizacional	13
Tabela 2:	Explicação das teorias de estratégia competitiva segundo PORTER	31
Tabela 3:	Ações de empresas que utilizam a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento como vantagem competitiva e sua congruência com os casos apresentados	50

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
1.1 JUSTIFICATIVA OU MOTIVAÇÃO	9
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	10
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
1.3 METODOLOGIA	10
2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	12
2.1 CONCEITOS	12
2.2 A APRENDIZAGEM NOS DIAS DE HOJE.....	16
2.2.1 <i>Aprendizagem individual e coletiva</i>	19
2.2.2 <i>Sistemas / processos</i>	20
2.2.3 <i>Cultura</i>	21
2.2.4 <i>Gestão do conhecimento</i>	23
2.2.5 <i>Melhorias/GQT</i>	24
2.2.6 <i>Inovação</i>	26
2.3 A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E A MUDANÇA ORIENTADA A COMPETITIVIDADE	27
3 COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL.....	30
3.1. OS FUNDAMENTOS DA COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL	30
3.2. A APRENDIZAGEM E O DESENVOLVIMENTO DA VANTAGEM COMPETITIVA	35
4 OS BENEFÍCIOS DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL – ANÁLISE DE CASOS EMPRESARIAIS	41
4.1. SEMCO S/A.....	42
4.2. <i>PFIZER INC.</i>	46
4.3. <i>ROYAL DUTCH SHELL</i>	48
4.4. GERENCIAMENTO DOS CASOS	49
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS	53

1. INTRODUÇÃO

A aprendizagem organizacional consiste em uma das práticas organizacionais mais dinâmicas do mundo empresarial atualmente. A abordagem contempla, em suas diversas formas, o colaborador da empresa, e sua valorização, como principal fonte de ganho, seja material, seja empresarial. Desta maneira, através da implantação de uma abordagem estratégica empresarial como a aprendizagem organizacional, têm-se também ganhos competitivos singulares.

Por isso, a gestão do conhecimento trata-se de um dos ganhos adquiridos com a implantação da aprendizagem organizacional, a prática se resume em saber reter, organizar e perpetuar os conhecimentos dentro da organização, desta maneira, parte de um princípio colaborador de todos os envolvidos, desde os níveis mais altos como diretores e sócios até os funcionários de mais baixos cargos, agregando assim valores aos relacionamentos e incentivando sempre a colaboração, trocas de experiências, capacitação, além do crescimento profissional e pessoal junto à empresa.

Desta maneira, práticas relacionadas aos funcionários da empresa são destacadas como principais ações características da abordagem. A evolução da estratégia e os ganhos adquiridos ao longo de sua implantação são fatores determinantes na perpetuação da empresa em seu mercado externo. A vantagem competitiva criada a partir da abordagem de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento são, hoje, um dos principais fatores de liderança de segmentos mundiais.

Portanto, a partir da demonstração de bibliografias e casos verídicos empresariais, são relatadas as principais características alcançadas com o uso dessas práticas e sua grande importância no mercado externo, garantindo vantagens competitivas únicas e perpetuando o bem estar daqueles que são os principais responsáveis pelo sucesso de cada empresa, seus funcionários.

1.1 Justificativa ou Motivação

Em uma sociedade onde o trabalho se torna cada vez mais automatizado, e as atividades consideradas “braçais” se tornam repetitivas e cansativas para o trabalhador, as competências e o conhecimento laboral se torna um diferencial que influencia diretamente na organização. Ferramentas, equipamentos, máquinas e até mesmo as informações estão disponíveis para todos, portanto, o que diferencia uma organização da outra é sua habilidade em utilizá-las a favor do negócio.

O cenário atual empresarial que nos encontramos é caracterizado pela grande concorrência e competitividade entre organizações. A busca por fatores que garantam a competitividade empresarial nas empresas leva a o que pode ser chamado de uma competitividade sustentável. Ou seja, muda-se o foco das empresas na simples exigência de metas, ou exploração do funcionário no seu dia a dia, para a união com o colaborador na busca do crescimento conjunto, visto que a mesma pode representar muitos ganhos organizacionais, tanto internos, quanto em vista, o mercado externo.

Tais ganhos provêm de caráter acadêmico e científico. A aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento entram em foco neste trabalho para exemplificar como as relações organizacionais com objetivos em comum prospectam sempre o conhecimento de ambos (empresa e funcionário), para assim criar a vantagem competitiva à frente dos concorrentes, mantendo-se então em um mercado que a cada dia exige novas formas organizacionais para a diferenciação.

Portanto, a gestão do saber para a organização e o colaborador pode proporcionar uma maior interação entre si, onde juntos, na busca do conhecimento, trazem benefícios contínuos para ambos. É necessária a implantação de uma estratégia de aprendizagem organizacional e da gestão do conhecimento de uma forma coesa, efetiva e participativa, para que dessa forma as estratégias competitivas daqueles que as praticam estejam sempre um passo à frente das demais organizações.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em demonstrar através dos principais autores e de suas bibliografias, a importância da implantação de uma gestão estratégica nas organizações baseada na aprendizagem organizacional e na gestão do conhecimento, para com isso criar uma vantagem competitiva perante seus concorrentes.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Apresentar o conceito de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento, além de demonstrar seus avanços históricos até os dias atuais;
- Pesquisar acerca de competitividade empresarial;
- Conceituar vantagem competitiva e a busca constante das empresas para adquiri-las;
- Demonstrar resultados e suas consequências, segundo a bibliografia de estudos de casos, para a competitividade empresarial com a implantação de uma gestão baseada na aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento.

1.3 Metodologia

Para o seguinte estudo, será realizada uma pesquisa bibliográfica que abrange os tópicos apresentados em meio aos principais nomes da área. Além dos casos empresariais para apresentação das variáveis em questão e confirmação da

teoria apresentada. A pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema por meio de referenciais teóricos publicados, analisando-os e discutindo-os sob as várias informações prestadas. Essa pesquisa trará auxílio para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, mostrando como e quais as perspectivas apresentadas de acordo com os autores.

Para CERVO E BERVIAN (1996, p.48) “a pesquisa bibliográfica procura explicitar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos (...) busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema”.

Portanto, a pesquisa bibliográfica deste trabalho tem por objetivo apresentar os principais argumentos, dos autores renomados nos assuntos conceituais de aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento e vantagem competitiva; para desta maneira dar confirmação às práticas utilizadas nos estudos de casos pelas empresas que criam vantagens competitivas através do uso dessas abordagens.

Em sequencia serão estudados três estudos de casos reais de empresas que adotaram a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento em sua gestão.

O estudo de caso, como afirma CESAR (2006, p.3): “enquadra-se como uma abordagem qualitativa e é frequentemente utilizado para coleta de dados na área de estudos organizacionais...”. No caso deste trabalho, se caracteriza como uma etapa necessária para a análise a fim de confirmar a proposta apresentada, o que é afirmado a seguir:

“Um estudo de caso também pode envolver a conjugação de casos múltiplos. São exemplos de situações desta natureza no campo da Administração: o estudo de inovações introduzidas em diferentes áreas de uma empresa, onde cada área é tratada como um único caso; comparação de estratégias operacionais entre diferentes fábricas do mesmo ramo” (CESAR, 2006, p.5).

O objetivo da revisão bibliográfica reside em verificar como a abordagem da aprendizagem organizacional e da gestão do conhecimento pode contribuir para competitividade e a gestão estratégica nas empresas que as implantam.

2 Aprendizagem organizacional

2.1 Conceitos

Com o avanço da literatura de aprendizagem organizacional nos últimos anos e a crescente necessidade da inserção dessa abordagem nos processos empresariais, se torna necessária uma revisão bibliográfica acerca do assunto, para que dessa maneira sejam compreendidos seus conceitos e aplicações.

“O conceito de aprendizagem, embora vinculado às análises econômicas de desenvolvimento de novas indústrias, tecnologias e programas de pesquisa e desenvolvimento, é revisitado a partir dos anos 1980, com ênfase na análise dos processos de transformação em organizações em ambiente mutável e inseridos no cenário econômico internacional. Desde o ponto de vista da teoria sobre mudança organizacional, o conceito de aprendizagem é valorizado por seu caráter dinâmico e integrador” (RUAS ET AL., 2005, p.16).

Tais conceitos e aplicações são variados, porém, através de características dinâmicas encontradas nos diversos âmbitos organizacionais e suas aplicações, se caracterizam também a integralização dos mesmos. O aumento do debate sobre o surgimento e a importância da abordagem de aprendizagem empresarial surgiu no fim dos anos 80 (RUAS ET AL., 2005). Assuntos convergentes como as aprendizagens individual e coletiva, aprendizagem ligada à cognição humana e comportamento, organizações que aprendem, além de fatores internos e externos da organização contribuem para a especificação do conceito em destaque, como é afirmado por RUAS ET AL. 2005, p. 14):

“... há uma necessidade de revisitar a literatura existente para explicar o que se entende pelas definições e práticas da aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem e, essencialmente, atualizar os conceitos para transformá-los à luz das exigências de atual desenvolvimento empresarial gerencial”.

Para os autores, suas práticas e princípios surgem em uma quantidade vasta de variáveis organizacionais ao seu redor, entre eles a estratégia, clima, cultura, resolução de problemas, competência, entre outros. Os autores afirmam que uma diferença significativa atribuída aos conceitos pode estar relacionada com os processos técnicos ou os sociais.

Quando se é falado sobre o conceito de aprendizagem organizacional, pouca concordância é encontrada entre as vertentes que usam o termo. A literatura da

administração muitas vezes relaciona o aprendizado com vantagens competitivas (RUAS ET. AL., 2005; ANTONELLO, 2010; SILVA E SANTANA, 2011), o que leva à eficiência dos processos e resultados, já a economia vê em números as melhorias realizadas através do processo como uma forma de ganho de conhecimento (NONAKA E TAKEUCHI, 2008; Drucker, 2008); enquanto isso, registros da inovação vinculam os resultados eficientes com a capacidade e garantia de inovação (RUAS ET. AL., 2005; NONAKA E TAKEUCHI, 2008). Estas várias visões sobre aprendizagem focam nos resultados obtidos através da gestão de conhecimento, em paralelo, a teoria organizacional e psicologia tem em primeira visão o processo da aprendizagem na geração de conhecimento.

Para tanto, a organização que aprende e a aprendizagem organizacional, possuem significados e objetivo semelhantes: estabelecer um padrão de conhecimento compartilhado dentro da empresa para assim agregar valor em suas ações e, conseqüentemente, um resultado positivo. Só que tais ações podem partir de várias visões, e algumas dessas são apresentadas a seguir através do quadro demonstrativo (Tabela 1):

Tabela 1 – Autores e conceitos da aprendizagem organizacional.

Autor	Conceito	Comentários
SENGE, 1990, p. 11.	“No coração da organização que aprende encontra-se uma mudança de mentalidade - em vez de nos vermos como algo separado do mundo passamos a nos ver conectados ao mundo; no lugar de considerar os problemas como causados por algo ou alguém lá fora, enxergamos como nossas próprias ações criam os problemas pelos quais passamos. Uma organização que aprende é um lugar onde as pessoas descobrem continuamente como criam sua realidade. E como podem mudá-la”	SENGE (1990), por sua vez, afirma a necessidade de um novo pensamento dentro das organizações, a quinta disciplina, o pensamento sistêmico. Segundo o autor não há uma aprendizagem organizacional sem antes haver uma integração sistêmica entre todas as correlações existentes em uma organização, o pensamento sistêmico leva à organização que aprende, intitulada pelo autor. Tal organização possui características essenciais à colaboração mútua entre aqueles que a pertencem, entre elas a aprendizagem coletiva, o compartilhamento de ideias, a valoração do colaborador, o que, para o autor leva a uma empresa saudável e competitiva no mercado.
FERNANDES, 1998, p.3.	“... a aprendizagem geralmente tem conseqüências positivas, mesmo que os resultados do aprendizado possam ter resultados negativos, isto é, o aprendizado possa levar a erros; –embora o aprendizado tenha como unidade central o indivíduo, as empresas também podem aprender;–a aprendizagem ocorre através de todas as atividades	Segundo o autor, as atividades tanto de grupos, quanto individuais – que consiste como o principal foco da aprendizagem para o autor – aliadas à ação de acompanhamento levam ao maior conhecimento, ou seja, independente de áreas e velocidades o objetivo alcançado é fonte de conhecimento independente do resultado. O que caracteriza a ação objetiva principal da aprendizagem organizacional, a geração de conhecimento tanto individual

	das empresas, embora aconteça em diferentes velocidades e em diferentes níveis...”.	quanto grupal, que agrega valor às atividades e processos da organização.
DIBELLA E NEVIS, 1999, p.4.	“A aprendizagem organizacional somente acontece tendo em vista uma série de condições [...] A organização de aprendizagem representa um estágio avançado de desenvolvimento organizacional [...] A aprendizagem é inata a todas as organizações e não existe uma melhor forma de fazer uma organização aprender”.	A maneira de classificar a aprendizagem em padrões e condições necessária para tê-la, faz com que seja evidente o nível de classificação da empresa que pratica a abordagem frente às demais. A aprendizagem não é somente um critério de competitividade positivo, como também uma forma de a empresa evoluir cada vez mais junto com o colaborador, além de agregar valores intangíveis nas suas atividades representativas e processos organizacionais.
VALLADARES, 2003, p. 87.	“... aprendizagem organizacional é um termo empregado para descrever certos tipos de atividades que possam ocorrer em qualquer etapa do processo de mudança organizacional. Trata-se de um processo social pelo qual as ideias criadas por um indivíduo ou por um grupo ficam acessíveis a todas as pessoas que trabalham juntas e, assim, aprendem com base na experiência coletiva”.	Para a autora, a ação de aprender significa uma maneira adquirir experiência, competência, além de evitar erros e repetições que muitas vezes representam desperdício de recursos capitais da empresa. Nesse contexto, a teoria da abordagem de aprendizagem tem como objetivo final a diminuição de gastos com erros e repetições, ou seja, um trabalho eficiente em sua totalidade e eficaz em seu processo, principalmente, quando existem ganhos a partir de algo que é realizado, nesse caso, a atividade de trabalho executada.
RUAS ET AL., 2005, p.27.	“Aprendizagem organizacional é um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema (...)”.	Para os autores, a aprendizagem é caracterizada dinamicamente, englobando mudanças continuadas que se integram a vários níveis. Segundo ela, o nível mais inicial da aprendizagem busca a compreensão, experiências, técnicas e práticas que são consideradas novas para a empresa. Os bons resultados dependem, principalmente, da forma com que a organização encara mudanças no seu interior, adotando novas práticas e padrões de comportamento.
SILVA E SANTANA, 2011, p. 2.	“A aprendizagem organizacional é um processo que não depende unicamente das pessoas que estão na organização, mas ela existe como uma característica das organizações que buscam aprender. Aprender com os fracassos e sucessos do passado, vivências do presente e visão do futuro”.	As autoras revelam a dependência da aprendizagem organizacional com outros fatores relacionados à organização, não somente as pessoas. Através deste pensamento, os erros e acertos colaboram para o processo de aprendizado, as ações atuais servem como uso das práticas realizadas e o uso do conhecimento aplicado representa, principalmente, uma maneira de se manter competitiva no mercado e atingir níveis futuramente.

Fonte: Elaborada pela autora.

Com todas essas maneiras de ver o conceito da aprendizagem nas organizações, é possível dissertar que a utilização da aprendizagem organizacional é dependente e resulta em todos os fatores comentados, ou seja, é uma complementação das teorias, econômicas, organizacionais, psicológicas, e, com o

andamento do trabalho é possível notar aspectos das respectivas áreas na valorização da aprendizagem nas organizações.

Levando em consideração os processos ocorridos no interior da organização, a aprendizagem pode ser caracterizada como uma maneira que a empresa tem para explorar a forma com que são construídas, incrementadas e organizadas, tanto no conhecimento e rotinas, como nas atividades e culturas. Tal como é analisada sua eficiência, através do seu desenvolvimento e adaptação para a obtenção de melhores resultados como o aproveitamento da habilidade de sua força de trabalho. Considerando assim, um conjunto de premissas a cerca da abordagem.

Entre tais premissas se encontra a de estratégia gerencial. Antonello (2010) considera a aprendizagem organizacional como uma fonte de heterogeneidade entre as organizações, criando assim, uma possível guia para a vantagem competitiva. O que pode significar uma maior rapidez na aprendizagem, ou seja, além de aprender, as organizações devem aprender mais rápido do que as demais, mantendo-se assim ativa competitivamente frente aos concorrentes.

Já o reagir a mudanças surgiu devido às grandes modificações que as empresas tiveram que passar nesses últimos anos. Por isso, RUAS ET AL. (2005) declaram que é possível relatar que a aprendizagem pode surgir da união do novo e do velho conhecimento, além da modificação de um conhecimento que é retido na cabeça de um indivíduo. A aprendizagem organizacional deve, através do seu processo criativo de conhecimento, agregar valores à organização, além de criar inovações tanto interiormente quanto para o mercado, alcançando assim uma sustentabilidade organizacional.

Para Easterby-Smith et. al. (2001), também foi relatada uma classificação nos processos de aprendizagem organizacional, esses são os técnicos e sociais. Segundo a perspectiva técnica, a aprendizagem organizacional corresponde às respostas, interpretações e processamentos eficazes ao fator informativo interno ou externo da organização; já a visão social emerge das interações da pessoa com o trabalho, o verdadeiro sentido da realização da tarefa e das suas interações sociais e de ambiente do trabalho.

Somando aos anteriores, RUAS ET. AL.(2005), explicam a importância de quatro processos para a aprendizagem organizacional, eles são: a intuição, realizada pelas pessoas, a interpretação, integração – do grupo, e a institucionalização – da organização. Desta forma os autores relatam que o

conhecimento pode ser inserido na instituição por meio de rotinas, regras e diagnósticos.

Contudo, as definições e classificações atribuídas à aprendizagem organizacional são de caráter específico, muitas vezes focando em aspectos únicos e não na diversificação de aplicações em vários âmbitos organizacionais (RUAS ET. AL., 2005). Conceitos são considerados complementares, ou seja, não há predominância de fundamentos originais e geradores de conceitos específicos. Além do que, os conceitos predominantes têm com referência as abordagens científicas tradicionais, enfatizando termos específicos como a melhoria contínua e cognição sistêmica. Há pesquisadores que relacionem tais conceitos com a limitação do uso dos mesmos no atual ambiente de negócios.

Portanto, a abordagem que este estudo leva em consideração se assemelha à proposta de RUAS ET. AL.(2005) que, através da revisão bibliográfica busca a integralização de objetivos e conceitos da aprendizagem organizacional, analisando dimensões além de ligá-las a fim do melhor entendimento das modificações da abordagem e seus âmbitos de aplicação atualmente.

2.2 A Aprendizagem nos dias de hoje

“Aprender é a mais natural das atividades humanas. É uma parte essencial da nossa experiência e algo que, como indivíduos, fazemos durante toda a nossa vida. No entanto, nosso progresso na aprendizagem frequentemente não é reconhecido ou percebido. Ele acontece como que num passe de mágica: num dia somos ignorantes, daí o tempo passa e, subitamente, possuímos um tesouro de novos conhecimentos” (GARVIN, 2002, p.3).

O cenário, o qual se vive hoje, de extrema competitividade e facilmente mutável apenas tem espaço para organizações que se adaptem a tais características. As soluções de agora não funcionarão futuramente do mesmo jeito que as ações de hoje não serão as de amanhã. Uma gestão que lide com tais fatores de maneira sólida e agregadora é uma maneira de enfrentar esta “corrida constante”, porém, não somente de processos e resultados vive uma organização. Além de uma gestão efetiva para a empresa, é necessária uma gestão atrelada

àqueles que são responsáveis não somente pelo desempenho, mas também pela reputação da organização, os colaboradores.

A partir de tal condição específica para a manutenção de empresas no atual mercado, entra-se em questão o uso da aprendizagem organizacional como abordagem estratégica para as organizações se manterem ativas no mercado, além de valorizarem aquilo que se tem de mais precioso na empresa, os funcionários e seu conhecimento compartilhado. A aprendizagem organizacional atualmente, não apenas saiu dos papéis e teorias como também, é função constante no dia a dia de funcionários e empresas que a praticam.

“A aprendizagem organizacional e todas as áreas que ela envolve são mais do que uma opção para as empresas, são uma necessidade de quem quer ser e se manter competitivo no mundo globalizado. É possível perceber muitas empresas com novas ideias e em ascensão, no entanto, o mais difícil não é chegar ao topo e estar entre as melhores, mas sim manter-se lá depois de chegar” (SILVA E SANTANA, 2011, p.15).

Para as autoras, o cenário atual globalizado, exige o uso da aprendizagem como chave para o sucesso empresarial. O uso não se aplica somente a empresas maduras no mercado, mas também àqueles que obtêm sucesso assim que se encaixam, porém para se manter em tal posição o uso da abordagem também se faz presente, o planejamento de novos mercados as ajuda a se manterem e se destacarem. A partir disto, a abordagem, nos dias de hoje, tem como busca o desenvolvimento e manutenção da competitividade, produtividade e inovação nas condições em que o atual mercado tecnológico e empresarial se encontra.

“Atualmente, com as profundas modificações por que estão passando, as organizações vêm investindo intensamente em educação. A superespecialização tornou-se um fator de entrave ao desenvolvimento organizacional, ao contrário do que se imaginava até há bem pouco tempo. Em outras palavras, quem ainda pensa que o conhecimento puramente técnico é o bastante está fora de época” (JÚNIOR, 2005, p.198).

Da mesma maneira, o autor evidencia a necessidade do uso da aprendizagem no desenvolvimento empresarial no cenário atual. Conhecimentos técnicos são necessários, porém, que sem além a ele no atual nível competitivo em que as organizações permanecem não se destacam e, conseqüentemente, perdem seu espaço. Por isso a necessidade a abordagem tanto na captação de conhecimento quando na reformulação desses conhecimentos, aliando-os a estratégias que, organizacionalmente, representam incentivos a todos envolvidos na organização na busca pelo constante sucesso, agregando valores aos processos e pessoas.

Pesquisas bibliográficas demonstram a evolução rápida da abordagem com fins de gerenciar vários âmbitos organizacionais. Assim, pesquisadores descrevem de forma holística conceitos e terminam criando várias definições. Porém, através de pesquisas, foram identificados seis ênfases de estudos do tema: Socialização da aprendizagem individual, processo-sistema, cultura, gestão do conhecimento, melhoria contínua e inovação, que se envolvem em um cenário amplo de mudanças (RUAS ET. AL., 2005).

Os autores evidenciam que tais fatores envolvidos vislumbram uma infinidade de abordagens adotadas transitando por elas. Além do que, os focos não estando em seu estado puro podem revelar infinitas interconexões, como o caso da adoção de determinado sistema para o entendimento da aprendizagem organizacional não pode deixar de lado as conexões das aprendizagens e criações de conhecimento individuais e coletivas.

Contudo, a aprendizagem organizacional deve ser manuseada de forma mais integrada, permitindo que diversos segmentos atuem entre si. As organizações que experimental de tal processo sem a noção de equilíbrio entre as áreas, são forçadas a constantes mudanças. Os autores criaram uma imagem (Figura 1) que relata o processo de aprendizagem organizacional e os seis focos que a acompanha na literatura do assunto seguido da explanação a cerca dos tópicos apresentados:

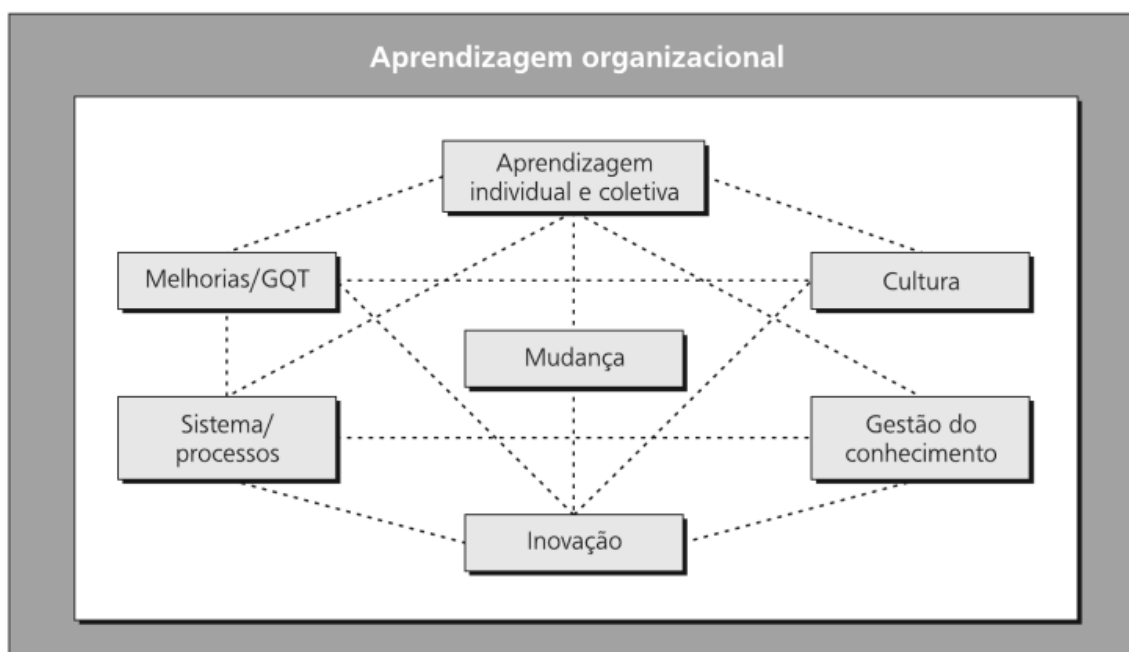


Figura 1 – A teia da aprendizagem: ênfases adotadas na literatura de Aprendizagem organizacional
Fonte: RUAS ET. AL., 2005, p. 17.

2.2.1 Aprendizagem individual e coletiva

Sabendo que o conceito de aprendizagem organizacional pode partir de várias perspectivas, uma delas mostra que a aplicação da aprendizagem organizacional está principalmente ligada à coletividade do aprendizado individual, do treinamento e do desenvolvimento (RUAS ET. AL., 2005). Tal processo de aprendizagem individual tem impacto direto na aprendizagem organizacional, pois essa provém a partir dos indivíduos e sua singularidade, ambos direcionados ao coletivo.

Desde seu início, pesquisas demonstram o destaque da aprendizagem individual na aprendizagem organizacional. Para os autores, o sistema de aprendizagem organizacional depende completamente da individual e está associado ao compartilhamento de conhecimento de todos os membros da organização. A aprendizagem compartilhada ocorre a partir do momento que ocorre uma situação problema, que leva ao estudo com um olhar organizacional, conseguindo identificar e separar os resultados esperados dos que realmente acontecem. Por isso, quando acontecem situações semelhantes no futuro, o seus pensamentos já estão emparelhados a um modelo que usam as ações para atingir um objetivo previamente esperado.

Além do que, complementando a teoria dos autores, NONAKA E TAKEUCHI (1997) relatam que apesar da expressão “conhecimento organizacional” ser mais utilizada, esse conhecimento não é auto gerado, ou seja, não provém de um conhecimento puro da organização, os autores afirmam que o conhecimento organizacional parte da interação do indivíduo com os colaboradores, com os grupos de trabalho. A partir desse pensamento, a aprendizagem organizacional torna-se, de certa maneira, o compartilhamento da aprendizagem individual dentro da organização. É no nível individual que são iniciadas a geração de conhecimento e os processos de aprendizagem (Fleury e Oliveira, 2002).

O que nos leva à criação de conhecimento, NONAKA E TAKEUCHI (1997) definem duas dimensões de conhecimentos, o tácito e o explícito. O conhecimento tácito, ou subjetivo, surge através de ações momentâneas ou passadas, ou seja, é criado através de experiências, ações do dia a dia e, conseqüentemente, da prática dessas ações. Já o conhecimento explícito é aquele presente na mente do indivíduo,

provém da racionalidade, do planejamento, e das teorias formuladas e anexadas à mente.

Por isso, os autores declaram que a geração de conhecimento é feita através da interação entre os conhecimentos tácito e explícito. E para isso criaram quatro modos diferentes para essas interações: Socialização, de conhecimento tácito em conhecimento tácito; Externalização, de conhecimento tácito em conhecimento explícito; Combinação, de conhecimento explícito em conhecimento explícito; Internalização, de conhecimento explícito em conhecimento tácito.

O conhecimento individual transformado em coletivo pode se confirmar por SENGE (1998) que afirma a necessidade do compartilhamento de conhecimento dentro das organizações, além de considerar essencial tal atividade para o fortalecimento e crescimento da empresa: “A aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes, e não os indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas. Esse é um ponto crucial: se as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização não atará” (1998, p.44).

2.2.2 Sistemas / processos

Para se entender a aprendizagem organizacional é necessário o entendimento acerca da perspectiva de informações e seu processamento na empresa. A partir deste ponto, as empresas são idealizadas como capazes de realizar qualquer tipo de processamento de informação, seja a captação ou a distribuição (RUAS ET. AL., 2005).

Com o passar dos anos, houve um desenvolvimento de conceitos em relação às organizações como sistemas de aprendizagem (DIBELLA E NEVIS, 1999). Uma questão que pode fundamentar tamanho desenvolvimento é a de que a aprendizagem organizacional pode ser uma resposta para as mudanças do ambiente empresarial. Ou seja, a partir do momento que a abordagem pode ser implantada e acompanhada no interior da organização, o índice de sobrevivência empresarial mediante as mudanças é bem mais positivo.

Além do que, estudos comprovam que na aprendizagem organizacional, semelhante ao desenvolvimento organizacional, pode ser aplicado um grupo de

processos que encaminham à resolução de problemas facilitada, ao mesmo tempo em que é necessária a antecipação de ações futuras que aperfeiçoam o crescimento da organização. Os autores acreditam na existência de dois grupos de processos da aprendizagem organizacional: coletivos e individuais. Como pode ser comprovado por RUAS ET. AL. (2005):

“Entre os processos coletivos, encontra-se, em primeiro lugar, o intercâmbio de informações e ideias através de discussões informais entre colegas e nível de setor, área ou departamento, que se toma um estímulo para experimentar novas práticas, intercâmbio e observação recíproca. Entre os processos individuais que favorecem a aprendizagem coletiva, há que se considerar a reflexão para aprender com a própria experiência” (p.20).

No mais, Considerando os fluxos existentes na visão de sistemas, é possível a citação de dois: organizações como sistema fechado ou sistema aberto. No sistema fechado a aprendizagem organizacional se restringe ao ambiente interno da empresa. Já se tratando do sistema aberto, são levados em conta quesitos de toda a situação e a aprendizagem organizacional é inclusa como parte relevante em todo o sistema da organização. O conhecimento pode ser adquirido tanto fora quanto dentro da organização, caracterizando práticas do gerenciamento organizacional a partir de novos paradigmas.

“Numa organização de aprendizagem, a fase complexa incorpora três aspectos de aprendizagem: adaptação a seu ambiente, aprendizagem oriunda de seus funcionários e contribuição à aprendizagem da comunidade ou contexto mais amplo dos quais fazem parte” (RUAS ET. AL., p. 22, 2005).

Para os autores, ainda há a falta de importância para aspectos como a flexibilidade, inovação, criatividade dentro do sistema, salientando que tais características, para alguns autores, são itens de sucesso para as organizações.

2.2.3 Cultura

Estudos sobre aprendizagem organizacional comprovam uma forte ênfase nos aspectos culturais da organização. A cultura empresarial pode ser um guia de valores e formas, além de comportamentos, atitudes e significados para os colaboradores (RUAS ET. AL., 2005); além do que, através dos valores empresariais as atitudes acontecem e são guiadas.

O processo de aprendizagem é coletivamente montado (Easterby-Smith et. al., 2001) a partir do momento que o indivíduo vivencia com o ambiente o qual está situado e participa diretamente de sua criação, assim, a realidade organizacional também se torna uma construção social. O papel dos colaboradores nessa rotina organizacional é a criação de um significado, influenciando e perpetuando os processos adquiridos, conseqüentemente, os de aprendizagem.

A partir do momento que a aprendizagem despertou a curiosidade do mundo organizacional o contexto social se fez presente em todos os momentos, principalmente por os indivíduos fazerem parte e serem responsáveis por suas conseqüências. Por isso, a interação entre os indivíduos presentes em uma organização é de tamanho crescimento e colaboração para a criação e perpetuação de uma cultura de aprendizagem.

RUAS ET. AL. (2005), enfatizam que o crescimento organizacional não está somente relacionado ao conhecimento gerencial, pelo contrário, em uma gestão de conhecimento todos os funcionários devem ser considerados “trabalhadores do conhecimento”. Porém, mesmo que a organização tenha como maioria de seus colaboradores do conhecimento ativos, não somente do conhecimento se fará o sucesso. É necessária uma cultura de aprendizagem e colaboração mútua entre os participantes da empresa, enfatizando a aquisição de novos conhecimentos e competências, além da perpetuação coletiva de tais práticas; o que realizado de maneira efetiva, traz conseqüências positivas e constantes na organização:

“... deve-se utilizar uma abordagem de trabalho em equipe no sentido de incentivar a aquisição de novas competências e conhecimentos. As competências da equipe estão vinculadas à aprendizagem efetiva. Uma abordagem de equipe habilita a aprendizagem e a motivação, isso gera a principal fonte de qualidade, inovação, serviço, etc.” (2005, p.21).

Desta maneira, considerando os fatos impostos, a concepção de uma organização baseada em uma aprendizagem implica na criação de conhecimento através de memórias coletivas organizacionais, ou seja, através de práticas coletivas de ideias, propostas, além do compartilhamento de experiências. Tais práticas podem ser realizadas de forma sistêmica ou não, dependendo da organização e seus colaboradores. A gestão do conhecimento e aprendizagem baseada na cultura organizacional é uma ferramenta que possibilita a utilização dos conhecimentos e experiências para uma maior utilização na organização, como tomada de decisões,

a busca de metas e a integração social para benefício mútuo de empregado e empregador.

2.2.4 Gestão do conhecimento

“Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento são dois conceitos desenvolvidos paralelamente na nova economia e, frequentemente, recorrem um ao outro em suas definições práticas. Além disso, também o que se tem constatado é que boa parte da literatura de aprendizagem organizacional e das organizações de aprendizagem não esclarece o que os autores e pesquisadores entendem por conhecimento, embora declarem constantemente que a criação e a implementação de conhecimento são o propósito da aprendizagem nas organizações” (RUAS ET. AL., 2005).

A gestão do conhecimento é de fato o princípio norteador da aprendizagem organizacional. A partir de uma gestão do conhecimento efetiva é possível a aplicação de princípios, culturas e ações para a melhoria organizacional através da aprendizagem aplicada às atividades do dia a dia.

NONAKA E TAKEUCHI (1997) dissertam que a busca pelo conhecimento nas organizações é feita através da transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito, como já explanado anteriormente. Tal transformação do conhecimento tácito para explícito tem sido um grande argumento no mundo empresarial para a geração de aprendizagem nos processos (RUAS ET. AL., 2005), e tal processo leva ao questionamento de como essa transferência de conhecimento do colaborador para a organização pode ser gerida e organizada.

“A aprendizagem organizacional pode ser considerada também como um processo de mudança no estado do conhecimento, implicando sua aquisição, disseminação, refinamento, criação e implementação do conhecimento; como a habilidade para adquirir informação diversa e compartilhar entendimento comum de forma que este conhecimento possa ser explorado [...]” (RUAS ET. AL., 2005, p.23).

A partir disto, o autor afirma que a aprendizagem organizacional em sua forma mais simples pode recorrer à entendimentos, experiências, conhecimentos técnicos e ações que são consideradas novas para a organização. Esse tipo de aprendizagem é manifestado em ações, mudanças tanto de comportamento como de modelos mentais. O sucesso da aprendizagem está diretamente atrelado à

gestão dessas mudanças e a habilidade de lidar com novas entradas e formas diferentes de pensar.

Além do que, Drucker (2008) destaca a sociedade do conhecimento, esta, com características específicas como, o conhecimento tornar-se um recurso único tanto para as pessoas como para a economia. Destaca também, que tal conhecimento deve ser atualizado constantemente, o que caracteriza uma gestão do conhecimento eficaz, garantindo constante eficiência e eficácia nos processos.

Somando aos fatos impostos, a aprendizagem pode aparecer em meio à tensão entre conhecimentos velhos e novos, além da fixação do novo conhecimento na memória do trabalhador. Considerar que diferentes formas de gerir a aprendizagem também significa a organização de uma gestão do conhecimento efetiva os torna dependentes entre si. O autor relata à exemplificação do uso do conhecimento aplicado a instalação da aprendizagem nas atuais relações trabalhistas, como: Hoje é cada vez maior a demanda de tecnologias, funcionamentos específicos, e até mesmo do lado organizacional, como instalações de tipos organizacionais, entre outros. A partir disto, é necessária a gestão do conhecimento para os casos específicos e técnicos, não esquecendo dos organizacionais.

Por isso, RUAS ET. AL. (2005) afirmam o tratamento recente do assunto, porém não diminuem sua importância, nos levando a crer na dependência mútua da gestão do conhecimento na instalação da aprendizagem organizacional. Autores como NONAKA E TAKEUCHI (1997), destacam o processo de transferência do conhecimento entre os níveis, individual, grupal e organizacional para uma gestão de conhecimento efetiva e aliada aos princípios de aprendizagem.

2.2.5 Melhorias/GQT

“... organizações onde os indivíduos expandem continuamente sua aptidão para criar os resultados que desejam, onde se criam novos e expansivos padrões de pensamento, onde a aspiração coletiva fica em liberdade e onde os indivíduos aprendem continuamente a aprender em conjunto” (SENGE, 1990, p.23).

Apesar de SENGE (1990) não ter sido o precursor da aprendizagem organizacional especificamente, suas palavras refletem bastante a ideia de continuidade, melhorias, sejam por meio de novos padrões de conhecimento, seja por meio da autonomia do pensamento, para desta maneira aprender sempre em conjunto e com o propósito de melhorar continuamente.

O que se complementa com o pensamento de RUAS ET. AL. (2005), que dissertam acerca de que uma organização deve incentivar mesmo que conscientemente e intencionalmente a aprendizagem individual, para desta maneira dar continuidade do processo e dos resultados positivos em toda a organização. Desta maneira, um sistema de gerenciamento de qualidade total inserido na empresa deve influenciar de forma direta uma organização de aprendizagem.

A gestão de qualidade total (GQT), segundo RUAS ET. AL. (2005), é a busca contínua pela melhoria. O uso dessa prática da maneira correta e como parte de uma filosofia e cultura organizacional, permitem que a gestão do processo desde a fabricação do produto até o *feedback* final do cliente seja acompanhada, envolvendo assim todos os funcionários, processos e ações na busca do melhor resultado positivo para todos que o agregam.

O que nos leva a crer, somando às perspectivas apresentadas, que o relacionamento entre a gestão de qualidade total e a aprendizagem organizacional são dependentes entre si, acreditando que a aprendizagem organizacional é uma consequência planejada da gestão de qualidade total, havendo total relação entre melhorias, processos e a própria aprendizagem. A melhoria contínua significa, principalmente, a identificação e implementação de inovações sistêmicas, assim, automaticamente tais inovações passam por processos de aprendizagem organizacionais para sua efetivação.

“O sucesso do GQT está relacionado à habilidade de uma organização de aprender, absorver e aplicar mudanças conceituais e integrá-las à organização” (RUAS ET. AL., 2005, p.24). É clara a relação existente entre as duas vertentes, principalmente quando uma é o resultado planejado da outra (aprendizagem organizacional e gestão de qualidade total, respectivamente), exemplificando assim as atividades de causa e efeito nos processos e resultados obtidos.

2.2.6 Inovação

“Não é necessário fazer uma discussão prolongada sobre as aceleradas mudanças do atual mundo empresarial, que é caracterizado, evidentemente, por uma dinâmica hiperativa, por incerteza e caos. As organizações têm que enfrentar um desafio constante: intensificação da competição, aumento do poder do cliente, redução do ciclo de vida do produto. A organização que confia simplesmente na tradicional competência em custos e na estratégia da diferenciação encontra dificuldades crescentes para sustentar uma vantagem competitiva” (RUAS ET. AL., 2005, p. 25).

Para os autores, a teoria de melhoria contínua por si só não é exatamente a melhor opção para as organizações, principalmente em setores tecnológicos, que requerem uma constante inovação em seus processos e produtos para se manterem competitivos no mercado (indústria farmacêutica, alta tecnologia, equipamentos, entre outros). Em organizações caracterizadas pelo constante ambiente mutável, devido ao mercado, a vantagem competitiva pode estar atrelada à capacidade da empresa de inovar não somente produtos ou serviços, como também processos e ambientes.

Estratégias iniciais da aprendizagem organizacional são baseadas em uma vantagem competitiva através da resolução de problemas, e dos processos de melhoria contínua. Porém, para os autores, fica evidente a necessidade da adoção de um segmento mais “radical” para suas mudanças, a realização de inovações. NONAKA E TAKEUCHI (1997) questionam o método utilizado pelas organizações para a geração do novo conhecimento, a criação inovadora e suas consequências visto o processo inovador. O processo de inovação parte de uma ideia inicial até sua complementação e implantação na empresa, isso acumula esforços coletivos e cumulativos, o que representa a presença de várias competências específicas em um processo eficiente e eficaz para a organização.

A partir de então, relações específicas entre a inovação e a aprendizagem organizacional são constatadas, entre elas, a criação do conhecimento. Através das inovações, são geradas ideias, que por si só, levam à geração de conhecimento, não somente tácito como explícito, desta maneira a geração de conhecimento leva a uma gestão baseada em uma aprendizagem organizacional. Assim, o foco da aprendizagem se mantém na criação de novos conhecimentos (inovações) e a perpetuação desses conhecimentos para toda a organização.

“Um gerenciamento efetivo da inovação necessita de uma estruturação que capacite a aprendizagem efetiva, ou seja, aquela aprendizagem que contribui para a expansão da base de conhecimento subjacente, no nível individual, grupal e organizacional. A habilidade da organização de melhorar continuamente os processos e sistemas, no que se refere à inovação, está diretamente ligada à capacidade de aumentar sua base subjacente de conhecimento” (RUAS ET. AL., 2005, p.26).

A inovação representa uma nova oportunidade de aprendizado, ou seja, as pessoas se adaptam e enfrentam uma mudança no seu mundo organizacional, mas com isso também pode vir a rejeição por parte dos indivíduos, por isso a necessidade empírica de uma gestão do conhecimento (inovação) aliada à aprendizagem organizacional para uma melhor adaptação de mudanças na empresa.

Além do que, finalizando, a aprendizagem organizacional, pode estar colocada perante os resultados organizacionais além da melhoria contínua. No entanto, o mercado atual, com todas suas modificações repentinas, a inovação e o processo de qualidade aliados serão uma grande fonte de vantagem competitiva futuramente. A abordagem deve facilitar o processo criativo com qualidade, gerando assim inovações, vantagens competitivas e sustentabilidade organizacional.

2.3 A aprendizagem organizacional e a mudança orientada a competitividade

Através da exemplificação do processo de aprendizagem organizacional (Figura 1) RUAS ET. AL. (2005) veem o processo incentivado por mudanças, além de permeado pelas aprendizagens localizadas – individual e coletiva, sua cultura, a gestão do conhecimento, inovação e sistemas de processos até a os programas de melhoria na gestão de qualidade total; o que representa a união de aspectos de suma importância na organização para a criação de um processo que agrega valores e conhecimento à empresa:

“Assim, a construção dos seis focos apresentados no trabalho tem o interesse apenas de contextualizar, e não se posicionar como defesa de tese. Ressalte-se que a configuração a seguir é resultado de uma busca eminentemente didático – metodológica. Isso significa que, a despeito do esforço para caracterizar as especificidades de cada um dos “focos”, não há como negar uma grande “conectividade” entre eles” (RUAS ET. AL., 2005, p. 16).

A noção de mudanças organizacionais como algo planejado e de suma intenção da empresa é de certa forma encaixada em um ambiente estável, o que caracteriza um aprendizado futuro baseado em experiências passadas. Gestores intervêm de maneira que a direção das organizações caminha para um estado definido. Porém, a falta de continuidade leva à substituição gradual do anteriormente estado de mudança pré-definida para então um ambiente baseado em mudança contínua (Morgan, 1996). Isso porque, atualmente, as empresas passaram a lidar com situações inusitadas fora do padrão em seu ambiente, por isso, questiona-se a noção de equilíbrio.

Há a necessidade de reforçar o sentido da mudança de processos da aprendizagem organizacional. A mesma passa a ter sentido quando associada a mudanças, mesmo que sem intenção. A partir disso, para a permanência ativa em ambientes tão voláteis, as organizações passaram a sentir a necessidade de serem capazes de mudar a si mesmas. A adaptação é difícil, mas necessária. O uso de novas estratégias de gestão não necessariamente é a solução, pois a partir do momento que é preciso realizar uma mudança, juntamente com ela vem sua implantação, e o que muitas vezes acontece é que as variáveis ao redor da organização esbarram no andar do processo, por isso a necessidade de uma implantação da abordagem aprendizagem organizacional de maneira correta e efetiva.

Tais estratégias vêm sendo estudadas no ambiente da aprendizagem organizacional sobre vários olhares (SENGE, 1990; RUAS ET. AL., 2005; Morgan, 1996; DIBELLA E NEVIS, 1999; SILVA E SANTANA, 2011, etc.). Por tantos autores e opiniões é compreensível tamanha literatura fragmentada com tantos pontos, alguns estudam as maneiras que as organizações mudam ou não, e algumas que implantam abordagens para mudança.

Com as teorias vinculadas à administração, pode-se destacar o vínculo com as reações e propostas de mudanças nas organizações, para assim unir níveis e analisá-los de forma única e separada para benefício de todos consequentemente. Dessa maneira, quando é abordado o assunto aprendizagem organizacional há vários pontos a serem identificados e explorados. A investigação da abordagem da aprendizagem é cada vez considerada de maior importância para não somente a compreensão dos processos de mudança organizacional, como também fazer parte

do mesmo. Tendo assim a mudança organizacional como foco, para uma gestão eficaz e eficiente das organizações atualmente, orientada a competitividade e a inovação.

3 Competitividade empresarial

3.1. Os fundamentos da competitividade empresarial

Os consumidores cada vez mais exigem de seus produtos e serviços oferecidos, que tem feito com que as empresas busquem o mais rápido possível o seu diferencial no mercado para garantir sua sobrevivência. Como grande destaque entre pesquisadores da Administração, esta a busca pelos fatores que são geradores de competitividade em grandes empresas que conseguem se manter com alto desempenho em relação aos concorrentes (Carneiro, Cavalcante e Silva, 1999).

A concorrência é um fator determinante no sucesso e fracasso das empresas. Pode estimular o desenvolvimento de ações que impactam diretamente no resultado de empresas que buscam seu estabelecimento e crescimento no mercado. Além do que é viável lembrar que cada empresa possui um ponto característico de tratar sua competitividade, podendo ser diferenciado pelas diversas culturas, valores, história e segmentos que a empresa pode seguir (Dutra, 1997).

“A concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação. A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria” (PORTER, 1989, p.1).

O conceito de vantagem competitiva pode ser considerado relativamente recente, revisado durante os anos 80, PORTER (1989) relatou que a vantagem competitiva pode ser, principalmente, uma criação de valor que vista pelos clientes, se destaca a frente dos concorrentes. Por ser um autor que se destaca a frente dos conceitos representativos da vantagem competitiva, sua obra teve um papel único no campo da estratégia empresarial, onde o objetivo das organizações passa a ser a busca de uma vantagem competitiva para se diferenciar no mercado.

Para que tal vantagem se inclua na organização são necessárias atitudes estrategicamente viáveis e importantes na valorização de seus produtos/serviços ofertados, de maneira mais em conta financeiramente ou de melhor qualidade do que os concorrentes. Portanto, segundo o autor, a vantagem competitiva pode ser

baseada em três princípios básicos de segmentos: a diferenciação, os custos mais baixos ou um foco, que são apresentados a seguir (Tabela 2):

Tabela 2 – Explicação das teorias de estratégia competitiva segundo PORTER.

Teorias	Explicações segundo PORTER (1989)
Diferenciação	“Nesse tipo de estratégia, uma empresa procura ser única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores. Ela seleciona um ou mais atributos, que muitos compradores numa indústria consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer estas necessidades” (p.12).
Custos mais baixos	“Nela, uma empresa parte para tornar-se o produtor de baixo custo em sua indústria. A empresa tem um escopo amplo e atende a muitos segmentos industriais, podendo até mesmo operar em indústrias correlatas...” (p. 11).
Foco	“Esta estratégia é bem diferente das outras, porque está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria. O “enfocador” seleciona um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo os outros” (p.13).

Fonte: Adaptado de PORTER, 1989, p.11 a p.13.

Tais segmentos possuem suas singularidades, permitindo assim que a organização crie sua fundamentação de vantagem competitiva sem perder o objetivo inicial, além de especificar públicos e métodos que serão alcançados e utilizados respectivamente.

No entanto, se caracteriza no atual cenário, além das estratégias específicas de PORTER (1989), a busca de estratégias que se equiparem às constantes mudanças de ambientes organizacionais, o que permite a mixagem das mesmas e métodos para alcançar a almejada vantagem perante os concorrentes, como pode ser constatado por CARVALHO E SANTOS (2003, p.6):

“... o papel dinâmico que a organização assume nos dias atuais vai exigir do empreendedor a combinação de novas estratégias com inovações tecnológicas e organizacionais. Muito mais que um planejador da produção ele precisa ter uma visão estratégica, que significa uma avaliação permanente das oportunidades, vantagens e desvantagens competitivas, associadas ao desenvolvimento de competências locais, que se darão a partir de um processo de seleção, aprendizado e definição de novas rotinas operacionais”.

Os autores relatam com clareza a necessidade que as empresas se atentem às variáveis impostas no seu ambiente competitivo, sempre estando à frente de transformações que ocorrem com uma velocidade cada vez maior, sabendo lidar positivamente com tais mudanças e revertendo-as para o sucesso da empresa.

“Criar o futuro exige que a empresa desenvolva novas competências essenciais, competências que normalmente transcendem a perspectiva de uma única unidade de negócio - tanto em termos de investimento necessário quanto de variedade de aplicações potenciais” (HAMEL E PRAHALAD, 1995, p. 38).

Por outro lado, HAMEL E PRAHALAD (1995) caracterizam a busca por uma vantagem competitiva de uma maneira além do mercado externo, eles buscam através do uso das competências essenciais¹ da empresa o detalhamento de uma estratégia eficaz para a competição das empresas não somente hoje, mas pensando na sua colocação no futuro.

Os autores defendem o uso de uma arquitetura estratégica, a fim de delimitar o que pode ser feito hoje para beneficiar o que será feito amanhã, valorizando assim as competências, novas ou não, que fortalecem internamente e externamente a empresa na busca por sua valorização frente às demais. Desta maneira, acontece a valorização dos ativos da empresa (tangíveis e intangíveis) na busca por sua melhor colocação no mercado, dando ênfase à ação dos colaboradores, como afirmam: “Não é o dinheiro o combustível da viagem para o futuro, e sim a energia emocional e intelectual de cada funcionário” (HAMEL E PRAHALAD, 1995, p.147).

É defendida então a otimização dos recursos, através, principalmente, de uma intenção estratégica eficiente e eficaz para todos. A intenção estratégica pode ser caracterizada, segundo os autores, como o principal fator da arquitetura estratégica, pois compõem os fatores que representam a total efetividade de uma empresa, seus colaboradores. Através da intenção estratégica são fornecidas à todos os colaboradores de uma organização (de sócios e terceirizados) motivos para prosseguir e se manterem otimizados constantemente (HAMEL E PRAHALAD, 1995):

- Noção de direção: é possível mostrar aos funcionários os objetivos da empresa, porém os desafios estão em conciliar os objetivos do funcionário com a empresa, desta maneira, podem ser criadas formas de valorizar o trabalho do profissional, é uma caminhada em dupla que tem como objetivo alcançar o sucesso juntos;

¹ “Uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer determinado benefício aos seus clientes”. (HAMEL E PRAHALAD, 1995, p. 229).

- Noção de descoberta: o incentivo às descobertas do dia a dia dos colaboradores leva a uma crescente valorização do trabalho interno, que pode corresponder externamente com inovações e melhorias de processos, é apenas uma questão de incentivar os novos destinos, acariciar as novas possibilidades;
- Noção de destino: o destino da empresa está intimamente ligado ao do funcionário, sempre deve haver uma coerência mútua, um crescimento coligado, uma forma de unir o crescimento profissional e pessoal, desta maneira, os resultados serão mais claros, eficientes, e eficazes, para todos.

Somando assim perspectivas complementares, como TEIXEIRA E ZACCARELLI (2008) que reafirmam as profundas transformações que o mercado sofre com o passar do tempo, além de influências políticas e sociais, o que exige que empresas sejam constantemente desafiadas a se manterem no mercado. Colocando, assim, a organização a frente dos concorrentes com o uso de vantagens competitivas que atraiam mais clientes do que os com quem competem.

Segundo os autores, a obtenção de uma vantagem competitiva por si só não se torna suficiente para se manter frente aos concorrentes, já que com tamanhas mudanças acontecendo constantemente o fator que gera tal vantagem poderá ser facilmente assimilado pelos concorrentes, gerando assim a desvantagem constante. Por isso, indaga-se sobre os recursos adquiridos como fontes de vantagem competitiva, tais recursos, no atual momento de transição intensa, não podem ser somente comercializáveis, ou seja, é necessária a criação de recursos intangíveis, criando vantagens intrínsecas para cada organização, diminuindo assim a capacidade de imitação.

Pensando em tais recursos, segundo teorias econômicas, a riqueza pode vir de três fontes – da terra e recursos naturais, do capital e do trabalho – que unidos formam produtos e serviços necessários para a sociedade em que vivemos. Durante grande parte da história dos homens, os recursos naturais foram sua grande fonte de riqueza, no entanto, com a chegada da indústria e suas conseqüentes mudanças o seguinte foco de recursos estava no capital, tendo como grande per cursor a Segunda Guerra Mundial que consigo trouxe grande demanda de inovações tecnológicas, fazendo com que o capital torna-se mais movimentado e utilizado por todo o mundo, gerando maiores quantidades do mesmo. Contudo, diante de todas essas mudanças no mundo em que vivemos o ponto principal não se encontra

apenas no capital e sente-se a necessidade do conhecimento, esse, transformando em principal fator de destaque na produção, gerando valor agregado em todas suas atividades realizadas. Não esquecendo o setor de serviços, que cresce e exige cada vez mais fontes de informação e conhecimento para sua colocação no mercado (Paiva, Fensterseifer e Roth, 2000).

Portanto, uma empresa pode obter vantagem competitiva através de vários métodos, TEIXEIRA E ZACCARELLI (2008) relatam a busca da vantagem competitiva através de vários âmbitos organizacionais: os métodos indagados por PORTER (1989) - Diferenciação, custos mais baixos e foco; a importância da tecnologia da informação nos anos 80 – corrida para ver quem lançava a melhor tecnologia eletroeletrônica (TEIXEIRA E ZACCARELLI, 2008); o uso de competências como fator de vantagem competitiva das empresas dos anos 90 (Antonello, 2010); além da estratégia utilizada por HAMEL E PRAHALAD (1995) indicada pela intenção estratégica da empresa – fornecer ao funcionário as noções de direção, descoberta e destino para garantir uma estratégia eficaz no mercado, de dentro para fora da empresa. Por isso, o uso de uma modalidade entra em questão como fator decisivo atualmente, o uso da vantagem competitiva sustentável.

A vantagem competitiva sustentável já era discutida nos anos 80, como relatada nos trabalhos de PORTER (1989), uma vantagem competitiva sustentável não é facilmente copiada pelos concorrentes, ou seja, a organização se destaca por aspectos específicos, estes que, são os que sofrem uma maior carga de investimentos para sua constante melhoria. Estudos de TEIXEIRA E ZACCARELLI (2008) mostram o uso das vantagens competitivas sustentáveis principalmente para o destaque perante as concorrentes, agregando valor a atividades específicas, como a criação de inovação, melhoramento de processos além do marketing específico.

No entanto, o acompanhamento das concorrentes em tais fatores específicos desvalorizando, desta maneira, a estratégia da vantagem competitiva sustentável utilizada, é de grande preocupação para as organizações que a usa. A partir de então são discutidos as fontes de recursos da vantagem competitiva sustentável, essas que são restritas em aspectos, já que fontes de recursos são facilmente identificadas e copiadas como, por exemplo, a matéria-prima.

TEIXEIRA E ZACCARELLI (2008, p.10), identificam os recursos intangíveis e sua administração como os principais geradores de vantagem competitiva sustentável: “Os recursos intangíveis são fontes de vantagem competitiva

sustentável, mas nem todos, pois necessitam possuir certos atributos”. Tais atributos são dificilmente específicos, porém, pontos em comum são definidos na literatura, como eles:

- Possibilidade de criação de valor e serem raros;
- Dífíceis de serem imitáveis;
- Dífíceis de serem percebidos;
- Imperfeitamente substituíveis;
- Duráveis.

Um recurso valioso e raro é aquele que a organização explora as oportunidades presentes no mercado, podendo neutralizar a ação das concorrentes, além de serem de baixo acesso das mesmas. A falta de percepção das empresas concorrentes, por conta do seu fator diferenciado, leva conseqüentemente a difícil imitação da vantagem. E o não menos importante, como um dos principais, o recurso de vantagem competitiva durável é aquele que reavaliado e melhorado constantemente, faz com que a organização sempre se mantenha na frente dos demais.

Podemos notar, portanto, que as vantagens competitivas podem ter características divergentes, porém complementares, tanto o uso de estratégias voltadas para o mercado e externo e intimamente ligada com os concorrentes; quanto à valorização de competências internas e otimização de recursos, que podem e levam a uma vantagem competitiva empresarial, garantindo assim, o lugar das empresas que melhor fazem uso de suas características - além da aquisição de novas - para sempre estar à frente das demais.

3.2. A aprendizagem e o desenvolvimento da vantagem competitiva

“Na sociedade em que vivemos a concorrências e as disputas entre organizações têm se tornado cada vez mais acirradas. Algumas brigam por melhores tecnologias, outras por maior relacionamento com o cliente e a maioria ainda por preços. Nesse meio o primeiro lugar é uma posição inconstante e momentânea, pois em segundos outra organização acaba tomando este lugar. Ser uma empresa sustentável e simultaneamente atingir a rentabilidade adequada é um grande desafio e requer inteligência nos investimentos, além disso, a negligência desta realidade pode levar qualquer empresa à ruína. Qual é o verdadeiro segredo das campeãs?

Provavelmente não se atém as tecnologias, relacionamentos ou preços. Existe algo melhor e maior do que isso. A vantagem competitiva é um diferencial e o que difere uma organização da outra são, principalmente, as pessoas que nela trabalham” (SILVA E SANTANA, 2011, p.2).

As pessoas são responsáveis pela imagem e identidade da organização, além do reflexo que causam tanto no ambiente interno, quanto externo. No entanto, a diferença e particularidade de cada pessoa é fator decisivo na hora de criar uma única identidade da organização (SENGE, 1990; NONAKA E TAKEUCHI, 1997; RUAS ET. AL., 2005; Antonello, 2010). Portanto, é necessário um ambiente que favoreça o desenvolvimento e capacidade de aprendizado dessas pessoas, além de unificar os pensamentos em prol de todos. Fazendo assim, um conjunto de ações que remetem à empresa uma vantagem competitiva perante as demais, uma cultura de aprendizagem constante. Tais características nos remetem ao uso da aprendizagem organizacional, abordagem empresarial estratégica das empresas.

A partir da década de 1990, surgiram as organizações direcionadas à aprendizagem e conhecimento, que são conhecidas como os lugares onde pessoas podem ampliar suas visões e possibilidades para realizar aquilo que lhes foi imposto, podendo isso ser feito através de modelos e seguimentos que buscam o aprendizado além de individual, o grupal. Desta maneira, tais atividades representam um aprendizado contínuo, que pode caracterizar e localizar tais organizações em um mercado diferenciado, que se destacam frente às demais.

Tais organizações se destacam através do uso de competências e conhecimentos agregados a uma noção de constante difusão e aprendizado de todos, gerando assim uma cultura que perpetua por toda a empresa na busca das melhorias internas e perpetuações externas (RUAS ET. AL., 2005). Essas organizações buscam através do compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores, uma fonte constante de melhorias, fazendo que com que tais tornem-se cada vez mais responsáveis pelo sucesso de suas organizações no mercado.

Por isso, há fatores apontados como causadores do uso do conceito da aprendizagem organizacional como fator competitivo essencial, entre eles a corrida tecnológica pelo grande avanço na microeletrônica, tecnologia de informação, e avanços na área de informática. Além do que, o aumento crescente da competitividade pela entrada de novos concorrentes, tanto nacionais quanto internacionais e por seus avanços tecnológicos, causa o embate entre organizações. Com isso, sente-se a necessidade de uma nova forma organizacional, forma essa

que não privilegia o relacionamento somente entre compradores e fornecedores, mas também entre vendedores e clientes, entre vendedores e vendedores, juntos em busca da melhoria contínua. Para Rocha e Loiola (1999), novas formas de trabalhar unem aspectos específicos da competência empresarial como gestão, estratégia, inovação, produção, gestão de pessoas, com o intuito principal de deixar evidente que o desempenho de uma empresa é determinado pelos investimentos presentes nesses fatores participantes da organização, confirmando as premissas iniciais da organização que cultiva o conhecimento.

“... as organizações que possuem em sua cultura o elemento da aprendizagem organizacional conseguirão uma vantagem competitiva em relação às demais, partindo-se da concepção de ser este um meio potencializador e agregador de outras estratégias e tecnologias, funcionando como um veículo efetivo de aprendizado, transformação e mudança pessoal e organizacional” (CARVALHO E SANTOS, 2003, p.5).

Como forma de uma nova criação vantagem competitiva frente aos concorrentes, a aprendizagem organizacional aparece como uma abordagem gerencial que facilita a instalação de mudanças organizacionais, representando assim um fator positivo para a modernidade e inovação dentro das organizações. Porém, para a aplicação de tal abordagem nas organizações é necessária que a mesma esteja acoplada a evolução das estratégias da organização, para que assim a criação da vantagem competitiva surja de dentro da empresa, incentivando e valorizando sempre os colaboradores para um resultado positivo no mercado que se insere.

O avanço de tais estratégias possuem características essenciais para a representação da abordagem nos processos da empresa. Para PORTER (1989), durante a depreciação esperada dos ativos tangíveis (dinheiro, investimentos, etc.) segue o aumento dos ativos intangíveis (não quantificados, capital humano) o que representa um maior investimento no capital humano da empresa, naqueles responsáveis pelos resultados empresariais, através principalmente de capacitações e incentivos à inovação; tal avanço representa a entrada de uma valorização maior do funcionário para a organização, não somente como funcionário, mas como ser humano, tais características necessitam de uma constante manutenção empresarial, fazendo com que o incentivo àquele que é o principal causador de receita para a empresa faz com que com os resultados positivos se perpetuem fora da organização.

Assim como HAMEL E PRAHALAD (1995) consideram o uso das competências essenciais dos colaboradores como fator extremamente importante no uso frente às concorrentes. Exemplificando assim, estudos que comprovam as competências, tanto humanas como organizacionais, são intensificadas através de um investimento interno nos profissionais da empresa, fazendo assim com que se aperfeiçoem constantemente na busca de uma melhoria contínua dos processos e conseqüentemente empresarial, que são transferidos subjetivamente para a imagem positiva da empresa no mercado.

“Em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. Quando os mercados transformam-se, as tecnologias proliferam, os competidores multiplicam-se e os produtos tornam-se obsoletos quase do dia para noite, as empresas bem sucedidas são as que criam consistentemente novos conhecimentos, disseminam-no amplamente pela organização e o incorporam rapidamente em novas tecnologias e produtos. Essas atividades definem a empresa “criadora de conhecimento”, cujo negócio principal é a inovação constante” (NONAKA E TAKEUCHI, 2008, p.39).

O uso da gestão do conhecimento na criação da vantagem competitiva confirma a ideia de uma abordagem eficaz da aprendizagem organizacional como fator decisivo de tal ação, como afirmam NONAKA E TAKEUCHI (2008). A capacidade de reflexão e análise dos humanos em uma organização pode possuir uma vantagem competitiva real e sustentável. Contudo, não somente a obtenção e acumulação de conhecimento, mas também sua difusão por toda a empresa é imprescindível na caracterização da abordagem de aprendizado. Trocas de experiências, pessoais e profissionais, soluções, conhecimentos compartilhados, são fontes de aprendizagem constante e facilitam a participação de indivíduos na mesma. Portanto, com maior participação dos colaboradores nas atividades agregadas de valor intelectual e técnico pode ser constatado a melhoria da organização, o que a levará, conseqüentemente, a geração de um fator competitivo.

Além do que, os autores afirmam que a abordagem baseada na difusão do conhecimento surgiu como uma forma de suprir as necessidades encontradas nas demais formas de administrar, tais teorias administrativas não tinham condição de se adaptar aos novos mercados e sua volatilidade dos dias atuais. O surgimento da nova abordagem, que foi baseada em interesses em comum na busca de resultados positivos, apesar de recente, busca o aprofundamento de teorias de pesquisadores sociais a cerca do relacionamento do colaborador, organização e difusão de conhecimento para as atuais e futuras relações organizacionais e sociais:

“... o reconhecimento de que a criação do novo conhecimento não se refere simplesmente ao “processamento” da informação objetiva. Ao contrário, depende da exploração dos insights tácitos e, com frequência, altamente subjetivos das intuições e dos palpites dos empregados individuais e de torna-los disponíveis para teste e uso pela empresa como um todo. A chave para esse processo é o compromisso pessoal, a sensação de identidade dos empregados com o empreendimento e com sua missão” (NONAKA E TAKEUCHI, 2008, p.40).

Tal teoria é confirmada por ZANGISKI ET. AL. (2009, p.64): “o conhecimento e a capacidade de criar conhecimento são considerados os fatores mais importantes para a sustentabilidade das vantagens competitivas, tornando o entendimento do processo de aprendizagem organizacional um fator relevante”. O que nos remete, conseqüentemente, ao uso da abordagem de aprendizagem organizacional como fator singular na criação da vantagem competitiva.

Para RUAS ET. AL. (2005), através da aprendizagem é possível manter o ciclo de inovação dentro da organização, tendo participação efetiva dos funcionários e buscando a excelência nos processos e resultados. Tais características podem levar, conseqüentemente, ao melhor desempenho empresarial frente aos concorrentes, o que caracteriza a organização melhor preparada para continuar em um mercado cada vez mais competitivo. Além do que, a criação de uma vantagem competitiva é caracterizada por uma gestão eficiente e eficaz, que garante a melhor qualidade com menores custos, baseada em um ambiente de constante aprendizado e companheirismo, realizando a retenção de talentos e valorização dos profissionais.

O que comprova que, a inovação de fatores que levam à competitividade impõe a empresa buscar sempre novas formas de melhorias tecnológicas e organizacionais. Com isso, a aprendizagem ligada ao trabalho tem contribuição crucial na implantação dessas novas estratégias através de uma cultura de mudanças constantes na empresa, além da característica do dinamismo empresarial com os participantes e colaboradores. Para Zanelli (2000), a organização é capaz de evoluir sua capacidade estratégica a partir do momento que um sistema eficaz de aprendizagem organizacional é implementado, estimulando assim, adaptações favoráveis às mudanças além da formação de equipes bem qualificadas. O aprendizado contínuo, integrado às situações e atividades do dia a dia, é grande fonte de estratégia para a criação de vantagens competitivas, além de manter essa sustentação superior frente aos concorrentes.

Constatando assim que as transformações dos conhecimentos individuais em coletivos são fontes primordiais de aprendizado compartilhado, o que nos leva a crer que seu uso leva a constantes destaques e melhorias internas, o que com o decorrer dos resultados e conseqüentemente, destaca-se no mercado que atua também, como afirmam CARVALHO E SANTOS (2003, p. 1): “A aprendizagem individual e posteriormente, a aprendizagem organizacional, irão melhorar o desempenho futuro da empresa, através da capacitação dos indivíduos”. Tal capacitação faz parte do investimento feito pela organização para manter o conhecimento constante nas atividades laborais do colaborador, através de capacitações técnicas é possível proporcionar ao trabalhador maior conhecimento técnico da sua área de trabalho, já sobre a capacitação mental, são grandes estimuladores de conhecimento pessoal: a cultura organizacional para qual é exposto o trabalhador, além do clima proporcionado pelo grupo de trabalho. O que é também comprovado por NONAKA E TAKEUCHI (2008, p.42): “Tornar o conhecimento pessoal disponível para os outros é a atividade central da empresa criadora de conhecimento. Isso se dá continuamente e em todos os níveis da organização”.

Com esse raciocínio, autores defendem que a capacidade de aprender, posta em prática, é considerada uma grande forma de criar e garantir uma vantagem competitiva, já que com o tempo esta prática não caracteriza a depreciação, pelo contrário, com o seu desenvolvimento é possível a crescente permanência de fatores que possibilitam a obtenção contínua de vantagens competitivas. Porém, sua manutenção e acompanhamento constante, principalmente de acordo com as mudanças do mercado, são ações fundamentais para a perpetuação de tal vantagem perante os concorrentes, como afirmam NONAKA E TAKEUCHI (2008, p.172):

“Na gestão do conhecimento para a competição global, devem ser considerados o tipo de conhecimento exigido, os mecanismos e os contextos da partilha de conhecimentos e da conversão de conhecimentos, juntamente com a fase de desenvolvimento do mercado da indústria e a localização das atividades da cadeia de valor da empresa”.

4 Os benefícios da aprendizagem organizacional na competitividade empresarial – análise de casos empresariais

A importância da aprendizagem organizacional para a competitividade, já era relatada de modo que tal abordagem seja usada como busca para manter e desenvolver competitividade, produtividade e inovação em um mercado volátil (RUAS ET. AL., 2005). Apesar de o conceito estar ligado com situações históricas como o desenvolvimento de novas indústrias - novas tecnologias, além da implantação de programas de pesquisa e desenvolvimento. Nos anos oitenta sua importância é voltada para os processos de transformação das organizações e suas mudanças perante o mercado mundial.

Desta maneira, a fim de destacar tais influências diretas da aprendizagem organizacional e da gestão do conhecimento eficaz na criação de vantagens competitivas, se torna necessária a apresentação de estudos de casos de empresas conceituadas mundialmente no mercado em que se inserem, para assim, demonstrar os resultados adquiridos com as práticas implantadas.

A partir disto, os casos apresentados tem como função a comprovação de que a abordagem da aprendizagem organizacional e da gestão do conhecimento contribui para a geração de vantagem competitiva das empresas que as implantam. Características essenciais como valorização dos colaboradores, compartilhamento do conhecimento, agregação de valor nos processos, fortalecimento de competências, mostram o quanto empresas com grande prestígio, em suas áreas, se destacam com a utilização de tais ações.

As empresas que serão abordadas neste trabalho são: O grupo empresarial SEMCO S/A, baseado na perspectiva de PINSK e , baseado na perspectiva de PINSK e ROCHA (2004); a empresa da indústria farmacêutica *Pfizer Inc.* segundo Balceiro e Balceiro (2001) e a multinacional petrolífera *Royal Dutch Shell*, sob o olhar de Mendes (2012). Onde, através de uma pesquisa bibliográfica, foram exaltadas as principais ações tomadas por essas organizações que as levaram a obter uma grande vantagem competitiva perante as concorrentes, relacionando-as a utilização da aprendizagem organizacional e gestão de conhecimento como fator chave dessa caminhada.

4.1. SEMCO S/A

A anteriormente organização voltada à indústria com produtos como centrífugas para óleos vegetais e peças para a indústria naval, trata-se hoje de um grupo empresarial. A SEMCO teve início em 1953, fundada pelo engenheiro Antonio Curt Semler, que após sua saída, devido a conflitos administrativos, passou a presidência para seu filho, Ricardo Semler, advogado de 22 anos na época (PINSK E ROCHA, 2004).

O atual grupo empresarial é composto por doze divisões, sendo que apenas duas delas são caracterizadas pela sua atividade iniciante industrial; ou seja, as outras dez divisões são especificamente direcionadas à prestação de serviços, entre eles, a prospecção de novos negócios, gerenciamento de arquivo e documentos, consultorias ambientais, tecnológicas, humanas, entre outras.

Na primeira gestão da SEMCO os responsáveis por altos cargos como gerência, executivos e sócios tinham sua atenção voltada a total produtividade e desempenho dos funcionários, o que caracterizava uma falta de preocupação com os fatores humanos do ambiente de trabalho e do trabalhador. Após a entrada da nova gestão foram realizadas mudanças radicais, principalmente nas áreas humanas. Com a demissão sessenta por cento da gerencia da SEMCO no primeiro dia de trabalho, Ricardo Semler promoveu uma reengenharia na gestão da empresa, fazendo com que hábitos antigos fossem totalmente extintos e novas formas de tratamento surgissem.

Por conta de problemas da indústria naval nos anos 80, foi necessária a diversificação dos produtos oferecidos pela organização, desta maneira, devido a limitações gerenciais do novo presidente, foi cabível a contratação de um grupo de executivos para auxiliá-lo e ajuda-lo na nova reformulação da empresa. Tal reformulação deu lugar à criação de uma das práticas mais importantes na empresa, a “crença original” (Figura 2):

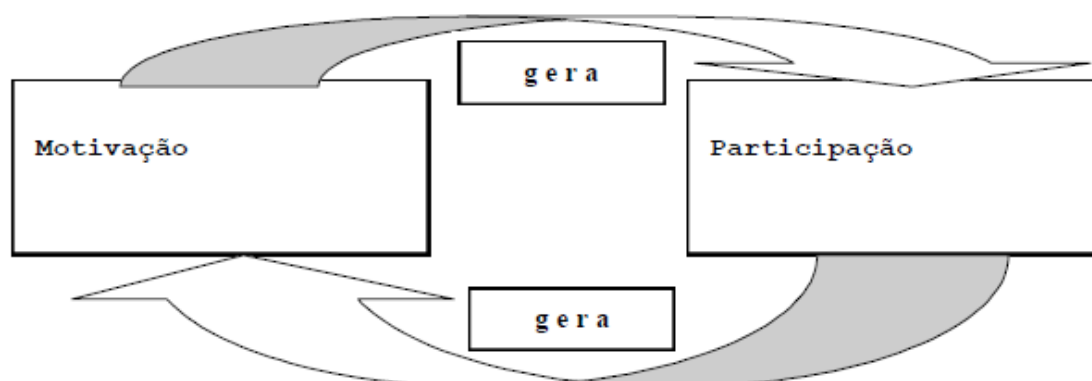


Figura 2 – Representação da “crença original”

Fonte: PINSK E ROCHA, 2004, p. 6.

A imagem acima revela que a nova formação da empresa acreditava que uma maior participação de todos os colaboradores contribuía para uma maior motivação de todos, e vice-versa, por isso a criaram. Porém, para uma representação prática da imagem foi necessária um conjunto de atividades, que foram implantadas, para a afirmação da premissa (PINSK E ROCHA, 2004, p. 6):

- Fazer o subordinado pensar em vez de resolver por ele;
- Em vez de resolver as queixas do subordinado, perguntar-lhe: “Qual é a sua sugestão?”;
- Estimular o trabalho em grupo;
- Assegurar que o grupo, posteriormente, procure e perceba a viabilidade (ou não) da sugestão ou proposta;
- Fazer com que o próprio grupo implante a solução proposta.

Tais atitudes resolveram grande parte dos conflitos internos entre funcionários, além de estimular as trocas de ideias e experiências entre o grupo. Através desta autonomia dada aos funcionários foi possível a revisão, feita pelos mesmos, de cargos e salários, flexibilidade de horários, decisão anual de folgas e férias, tudo acionado pelos funcionários com total afirmação e revisão da diretoria.

Dentre várias práticas elaboradas pela SEMCO, uma em especial se destaca, as normas estabelecidas pela empresa no ato de qualquer contratação são especificadas no intitulado “Manual de sobrevivência”, cuja definição PINSK E ROCHA (2004, p. 7) definem:

“Esse manual pretendia – e aparentemente consegue – transmitir os valores da organização e incentivar os recém-contratados a ousar ter uma

participação ativa não restrita à sua área de atuação que, geralmente, seria reprimida na maioria das organizações”.

Toda e qualquer pessoa ingressante na SEMCO é incentivada a participar, questionar e evoluir tanto sua capacidade de criatividade quanto seu senso crítico. Tendo em sua cultura organizacional o auge de toda democracia empresarial, a empresa deixa explícito que: posições de liderança são conquistadas através de respeito e companheirismo pelos colegas de trabalho; pressões específicas que tratam de medo e desrespeito com o funcionário são consideradas ações de líderes incapazes; a verdadeira liberdade de expressão é incentivada, onde todos podem deixar claros seus receios, vontades, queixas e colaborações.

Além do que, o relacionamento da organização com o sindicato é extremamente respeitosa e necessária, a empresa afirma que o sindicato é a principal forma de proteção do trabalhador, somando que o relacionamento dos grupos é uma forma saudável de manter em dia os questionamentos e as soluções da empresa. Grupos individuais com interesses coletivos são incentivados a partir do momento que não interfiram nos interesses da empresa, desta maneira decisões como ter greve ou não, não são interferidos pela organização, por ser um direito dos colaboradores.

A empresa não faz uso de relógios de ponto, para que desta maneira cada um aja com suas responsabilidades da maneira que achar melhor, não atrapalhando ou prejudicando o trabalho alheio e participando atentamente das atividades e dia a dia da empresa. É questionado então o resultado das empresas, indagando que com o excesso de liberdade há certa displicência dos funcionários, o que é negado fielmente pela administração. Segundo os acionistas (PINSK e ROCHA, 2004), o programa de participação nos lucros e resultados realmente acontece na SEMCO, onde os funcionários acompanhados constantemente veem de perto os resultados, e melhor, recebem o que lhes pertencem, separado por unidades e pela característica de cada negócio. Resultados e avaliações de desempenho são realizadas no dia a dia na empresa, o que facilita a comunicação entre colaboradores e superiores de todos os níveis, dando preferência a uma comunicação horizontal na organização.

A empresa faz com que seus funcionários tenham orgulho do que fazem, acreditam que as pessoas se sentem valorizadas e tem orgulho de trabalhar em um lugar que lhes permite confiança, e através disso transmitem tal orgulho na qualidade do trabalho final realizado. Adicionando que, a partir do momento que o

sócio controlador decidiu abrir mão de 15% do lucro para dividir entre os funcionários, onde os colaboradores que decidiam como esse dinheiro iria ser distribuído e gasto junto ao sindicato, aumentando assim, a participação efetiva dos funcionários em todas as atividades empresariais e firmando esse senso de orgulho de fazer parte de uma equipe que valoriza o seu trabalho e o ajuda a crescer.

Desta maneira, são percebidos os principais aspectos que levam a um grande destaque da SEMCO perante empresas do seu ramo. A partir da mudança de liderança e de gestão da empresa, consequências sólidas foram observadas ao longo da consolidação. Sair da ameaça financeira de uma possível falência do setor naval para uma situação de promoção de alianças, promovendo o aumento da capacidade produtiva e da diversificação de produtos oferecidos demonstra a importância de uma gestão participativa eficaz na gerencia de uma organização.

A valorização dos funcionários, a liberdade de comunicação e o incentivo a troca de informações, a capacidade de desviar de problemas através de soluções democráticas em grupo, o incentivo ao aprendizado contínuo do trabalhador; essas, e as que as agregam valor, são ações de cunho especificamente de uma gestão baseada em uma gestão de aprendizagem organizacional, além do compartilhamento do conhecimento. PINSK E ROCHA (2004) afirmam que na maioria dos casos o relacionamento interno das empresas é dependente inteiramente da estratégia de gestão abordada, desta maneira, é possível afirmar que através de uma gestão onde os colaboradores sentem orgulho do que fazem, que priorizam as relações internas e o desenvolvimento pessoal atrelado ao desenvolvimento profissional é possível a obtenção de uma vantagem competitiva perante as demais empresas.

Portanto, através da estratégia utilizada pela SEMCO de valorização extrema do funcionário e auxílio a sua participação efetiva em todas as atividades da empresa, além da qualidade exercida em todas as atividades e processos, é possível obter uma explicação para tamanho destaque no mercado, conseqüentemente, a sua vantagem competitiva. A SEMCO hoje é considerada um padrão de excelência na gestão de seus recursos humanos, até oferecendo serviços nessa área, além de ser considerada uma das melhores organizações para se trabalhar; caracterizando, desta maneira uma empresa que através da evolução de sua estratégia cresce continuamente evoluindo cada dia mais.

4.2. *Pfizer Inc.*

A *Pfizer* é uma indústria farmacêutica globalmente conhecida. Age em dois tipos de atuação: negócios biofarmacêuticos e negócios diversificados. No Brasil a empresa está dividida em quatro áreas: Farmacêutica, Produtos de consumo, Saúde animal e Capsugel. A companhia se destaca em diversos segmentos e faz exportação para mais de 60 países, se mantendo assim pioneira em um mercado altamente competitivo e valorizado.

Vale acrescentar que, a indústria farmacêutica, hoje, se mantém no mercado através principalmente de pesquisas contínuas realizadas pelos departamentos de Pesquisa & Desenvolvimento (Balceiro e Balceiro, 2001). Desta maneira, para se destacar perante as concorrentes é necessário o constante aprimoramento e melhorias de processos e produtos para a criação da vantagem competitiva necessária, além de ter que estar constantemente atentas ao mercado global e suas mutações constantes.

Na *Pfizer*, a gestão do conhecimento é primordial no dia a dia da empresa. A captação e retenção de talentos provêm principalmente de experiências acadêmicas. São recrutados recém-doutores e pesquisadores dos principais centros de pesquisas e universidades do mundo, a partir de então a empresa se responsabiliza de inseri-lo no ambiente interno da organização com práticas continuadas de uma cultura organizacional baseada na transmissão de conhecimento.

Os funcionários dentro da *Pfizer* são apresentados a uma cultura de colaboração, buscando sempre o reconhecimento nas atividades realizadas. Os altos cargos sempre são ocupados por profissionais internos, valorizando a retenção e manutenção de seus talentos e perpetuando a geração e distribuição constante de conhecimento entre os colaboradores.

Somando que, a gestão do conhecimento e inovação da *Pfizer* vive em constante busca de produtos que representem uma vantagem competitiva constante em frente aos concorrentes. Por isso há pesquisas contínuas para ter o conhecimento do que o mercado está necessitando e como a empresa pode oferecer esse produto de maneira diferenciada, aliando sempre ao bom funcionamento interno, o que intensifica a diferenciação que a empresa sempre

busca. E sabendo que o ciclo de inovação e criação de produtos diferenciados do setor farmacêutico representa grandes períodos de pesquisa, a *Pfizer* faz uso de alianças estratégicas específicas de aprendizado para as pesquisas em andamento, firmando parcerias, estreitando relacionamento com clientes e fornecedores, realizando assim, a troca de informação contínua e a monitoração de todos ao redor.

Por isso, leva-se em consideração o uso do capital intelectual - capital humano da empresa - como principal fonte de vantagem competitiva. A grande valorização dos funcionários na organização, garante um bom clima e cultura organizacionais, o colaborador se sente confortável e seguro para perpetuar o seu conhecimento com todos, já que a busca pelo crescimento é um fator agrupado, não individual. Compensações financeiras são grande fonte de retenção de talento na *Pfizer*, porém, a destinação de prêmios, onde os ganhadores são indicados pela própria equipe, traz à tona o sistema de compensação por esforços e talentos, fazendo com que os funcionários busquem a eficiência e eficácia de suas ações e de sua equipe a fim de sempre ser reconhecido, isso, em todos os setores da empresa, garante uma maior confiabilidade do funcionário com o local de trabalho.

A *Pfizer* tem a capacidade de gerenciar o conhecimento que possui de maneira muito eficiente, fazendo com que tal conhecimento seja uma fonte constante de vantagem competitiva, agregando valores às atividades exercidas e valorizando os profissionais e seus talentos, para assim, se manter sempre a frente das concorrentes, com estratégias evoluídas e ações diferenciais no mercado.

Desta maneira, pode-se constatar o uso de uma gestão do conhecimento e de valorização do funcionário como fator determinante no sucesso empresarial da organização. A *Pfizer* faz uso de uma gestão eficiente e eficaz da aprendizagem contínua e melhorada na busca da retenção de talentos e de sua valorização em frente às atividades da empresa. Sendo considerada uma das melhores indústrias farmacêuticas para se trabalhar, a empresa garante seu lugar frente à grande maioria dos concorrentes na busca contínua de geração e compartilhamento do conhecimento, tanto interno quanto externo à empresa, deixando bem claro que sua principal fonte de sucesso, e por isso a mais valorizada, são seus colaboradores.

4.3. *Royal Dutch Shell*

A multinacional petrolífera *Royal Dutch Shell* trata-se de uma organização britânica que atua no segmento de extração e refinação de gás natural e petróleo em mais de 130 países. Ao conseguir ultrapassar a crise do petróleo dos anos 70 e 80, a empresa hoje é uma das pioneiras no seu segmento, devido principalmente ao saber enxergar que a vantagem de uma gestão baseada na aprendizagem organizacional lhe traria benefícios únicos, enquanto as concorrentes apenas tentavam superar a crise.

Para a organização, a vantagem de uma adaptação a mudanças e o crescimento continuado da empresa depende do modo como a empresa vê e age segundo seu planejamento estratégico e através, também, da aprendizagem institucional, como SENGE descreve as palavras do ex-coordenador da *Shell* (1990, p.17):

“aprendizado institucional, que é o processo pelo qual as equipes administrativas modificam seus modelos mentais da empresa, dos seus mercados e dos seus concorrentes. Por esta razão, vemos o planejamento como aprendizado, e o planejamento empresarial como aprendizado institucional”.

Em meio à crise, a *Shell* percebeu que administrando as ideias de seus organizadores, estabelecendo coerências internas e criando estratégias baseadas na criação de ideias, eles teriam uma vantagem competitiva certa. Por ter sua origem a partir de diversas culturas, a organização de mais de cem empresas pelo mundo age de maneira diversificada em cada uma de suas sedes. Por isso, através de consenso, as empresas trabalham com autonomia e independência, dando prioridade a cada característica de cada localidade e agindo de maneira com que os profissionais de planejamento seguissem à frente das ações da empresa, estudando cenários futuros e apresentando-os aos colaboradores de maneira a, de acordo com SENGE (1990), agir de maneira efetiva nos modelos mentais dos sócios, funcionários e colaboradores em geral, fazendo com que cada um entenda e enxergue que situações sóbrias em meio à crise não seria a melhor saída para a superação.

Desta maneira, enquanto os concorrentes controlavam suas ações e seguravam suas segmentações (SENGE, 1990), a *Shell* fugiu das atividades

padrões e se adaptou a diversos tipos de petróleo e suas destinações, diminuindo a demanda de produtos dos concorrentes e fugindo do segmento que causava a então crise. Através de uma reformulação de estratégia e da colaboração de todos da organização, a *Shell* superou a crise passando da pior empresa de petróleo dos anos 70 para a melhor no fim dos anos 80, mantendo seu pioneirismo até os dias atuais, criando estratégias de compartilhamento de conhecimento entre colaboradores e visando sempre cenários futuros e estudos de segmentos.

Com isso, a fim de fortalecer a perpetuação do conhecimento, atualmente a *Shell* conta com uma comunidade virtual, o software “*SiteScape*”², que quando implantada tinha como principal objetivo a resolução de problemas de todos os segmentos da empresa e a ligação entre colaboradores de todas as sedes da *Shell* do mundo inteiro. Desta maneira, além do compartilhamento de ideias e conhecimento, há também a solução de problemas gerais, desde os mais simples aos mais complexos compartilhados de forma com que todos estejam a par da organização onde trabalham e contribuam de forma eficiente e eficaz para o seu crescimento contínuo (Mendes, 2012).

Para promover a utilização do sistema e incentivar o compartilhamento de informações, há entrevistas realizadas com certa periodicidade, para posteriormente histórias e experiências serem compartilhadas em relatórios e boletins de todas as sedes da *Shell*. De acordo com relatórios do ano 2000 (Mendes, 2012) foram constatados que a *Shell* teve benefícios de no mínimo 200 milhões de dólares, afirmando o uso do sistema compartilhado de conhecimento na beneficiação direta tanto dos lucros da empresa, como no fortalecimento da estratégia empresarial, renovando cada vez mais as vantagens competitivas que fazem a empresa continuar pioneira no ramo de atividade.

4.4. Gerenciamento dos casos

A partir da apresentação dos casos é possível realizar uma análise sobre as principais atividades exercidas pelas empresas para a geração da vantagem competitiva por meio da aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento.

² O *SiteScape* é uma organização que tem como atividade soluções nos setores de produtividade e colaboração em equipes; fornece soluções em inovação em segmentos como sistemas de gestão de recursos, gestão de identidade e segurança, além de plataformas abertas do conhecimento (Mendes, 2012).

Desta maneira foi realizada uma tabela demonstrativa (Tabela 3) onde são exemplificadas as principais características de organizações que tem a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento como estratégia na busca de vantagens competitivas, relacionando-as às atividades realizadas, pelas empresas dos casos apresentados:

Tabela 3 – Ações de empresas que utilizam a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento como vantagem competitiva e sua congruência com os casos apresentados.

AÇÕES REALIZADAS	EMPRESAS		
	Semco	Pfizer	Shell
Aplicam ações que promovem o compartilhamento do conhecimento;	×	×	×
Geram uma cultura e clima organizacionais voltados à colaboração entre funcionários;	×	×	×
Valorizam os profissionais e buscam sempre conciliar seus objetivos profissionais com seu desenvolvimento pessoal;	×	×	×
Capacitam os colaboradores na busca de inovação e melhorias contínuas;	×	×	×
Fazem estudos organizacionais constantes na busca contínua de inovações e diferenciais dos seus produtos e serviços;	×	×	×
Destacam o capital intelectual da empresa e transformam os ativos intangíveis em vantagens competitivas promissoras;	×		
Tem na avaliação de desempenho a busca por melhorias constantes tanto no âmbito interno, quanto em relação ao mercado em que atua;	×	×	×
Buscam o destaque frente às concorrentes para um futuro/atual pioneirismo, se mantendo sempre à frente e sendo uma das melhores empresas para se trabalhar, conseqüentemente.	×	×	×

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com a tabela, é possível ter a percepção de que para alcançar tal sucesso no mercado em que atuam, as empresas tem como ações as principais atividades que se incluem no perfil de uma abordagem da aprendizagem organizacional. É sabido que há uma deficiência da Pfizer e Shell em relação à valoração do capital intangível intelectual da empresa. Porém sabe-se que empresas de determinados segmentos e com produtos específicos, possuem um alto valor agregado em pesquisa, o que caracteriza um investimento fiel e criterioso aos recursos tangíveis da organização.

Portanto, ao ter práticas específicas aliadas ao bom desenvolvimento pessoal e profissional do trabalho, além de estar sempre buscando novas maneiras de se destacar e gerenciar suas mudanças; as organizações que utilizam a aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento como abordagem estratégica se destacam constantemente frente às demais concorrentes.

5. Considerações finais

Diversos autores (PORTER, 1989; SENGE, 1990; RUAS ET. AL., 2005; Drucker, 2008; NONAKA E TAKEUCHI, 2008; Antonello, 2010; entre outros) afirmam que o uso de estratégias que estejam intimamente ligadas ao desempenho pessoal do colaborador, dando valorização ao capital intangível da empresa e promovendo a troca de conhecimentos; causariam, conseqüentemente a criação de vantagens competitivas difíceis de serem acompanhadas pelos concorrentes, principalmente por se tratarem de ações que fazem parte do dia a dia da empresa e que estão em constantes transformações.

A abordagem de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento carregam por si só uma demanda de atenção redobrada por parte da organização com o funcionário, fortalecendo desta maneira clima e culturas organizacionais, que hoje, representam uma grande fonte de competitividade entre empresas. Principalmente por se tratar de locais onde o trabalho acontece de maneira colaborativa, não há excesso de pressões nem julgamentos por erros, mas sim o uso de erros em prol do conhecimento e a ação conjunta na busca do sucesso das atividades realizadas, demonstrando assim que o crescimento não é somente do funcionário nem da organização mas sim de ambos na busca da melhoria contínua.

Por isso, empresas que fazem uso dessas abordagens nas suas atividades do dia a dia, além de estar cultivando a colaboração profissional, o bem estar dos funcionários, o conhecimento agregado às atividades, uma melhor comunicação entre todos os níveis hierárquicos, a melhoria contínua de estratégias e ações, estão também, se fortalecendo no mercado onde todos os dias surgem novas empresas, que podem ser grandes concorrentes.

Os estudos de casos analisados mostram que as organizações que fazem uso dessas características podem demonstrar que o uso feliz dessas ações reflete diretamente na atuação da empresa no mercado e as destacam frente às concorrentes, criando assim vantagens competitivas que trazem o diferencial que cada empresa carrega consigo.

Portanto, através dos estudos bibliográficos apresentados anteriormente foi possível determinar as principais características de organizações que tem como a

aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento fontes de vantagem competitiva eficaz no mercado atual. Por isso, a relação das ações e suas execuções nas empresas de estudos apresentados são de extrema importância para a veracidade dos fatos e teorias apresentados. A partir de então, é possível afirmar que tais organizações em estudos realizam práticas de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento como fontes de vantagem competitivas eficientes no mercado.

O sucesso de tais organizações se deve, principalmente, ao uso das práticas apresentadas. Desta maneira, a partir do momento em que a empresa é uma das únicas em seu segmento que realiza essas ações em prol do colaborador e com fins de crescimento mútuo junto ao funcionário, a expectativa de trabalhar e crescer profissionalmente em um local deste é extremamente cativante, por isso tamanho destaque das empresas em estudo por serem consideradas umas das melhores empresas para se começar trabalhar atualmente.

É possível concluir que a partir da bibliografia estudada e apresentada neste trabalho, além dos casos correlacionados com o assunto em questão, é possível afirmar que o uso de estratégias relacionadas a abordagem da aprendizagem empresarial e gestão do conhecimento, além de todas as variáveis que as acompanham, são fontes únicas e diferenciadas de vantagem competitiva perante os concorrentes.

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C.S., GODOY, A. S. **A encruzilhada da aprendizagem organizacional**: uma visão multiparadigmática. Revista RAC, Curitiba, v. 14, n. 2, art. 7, PP. 310-332. 2010.

BALCEIRO, R. B.; BALCEIRO, L. B. A aprendizagem organizacional e a inovação: O caso Pfizer. 4º Simpósio Internacional de Gestão do Conhecimento/Gestão de Documentos - ISKM/DM 2001. **Anais...**Curitiba: PUC-PR, agosto, 2001.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. Os determinantes da sustentabilidade da vantagem competitiva na Visão Resource-Based. In: Encontro anual da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração. **Anais...**, Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

CARVALHO, D.; SANTOS, A. C. A aprendizagem organizacional como estratégia de vantagem competitiva. II Congresso de Administração UNIFENAS. **Anais eletrônicos...** Alfenas, 2003. Disponível em: < <http://www.unifenas.br/antigo/extensao/administracao/iicongresso/074.htm>>. Acesso em 20 de outubro de 2013.

CESAR, A. M. R. V. C. Método do Estudo de Caso (Case Studies) ou Método do Caso (Teaching Casos)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração. **Documento Mackenzie**, 2006. Disponível em: < http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/remac/jul_dez_05/06.pdf>. Acesso em: 22 de outubro de 2013.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4ª ed. São Paulo: Makron Books, 1996. p. 48.

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

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DUTRA, E. E. J. **Joint-ventures internacionais e a busca de vantagem competitiva**. 1997. 197 p. Dissertação MS – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

EASTERBY-SMITH, M.; BUGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Orgs) **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

FERNANDES, A. C. Conhecimento e Aprendizagem organizacional em Perspectiva. In: Seminário Business in the knowledge era: novos modelos de negócios na sociedade do conhecimento, 1., p.3. **Anais...** Rio de Janeiro, 1998.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. **Aprendizagem e gestão do conhecimento**. In Fleury, M. T. L. (Org.) As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

GARVIN, D. A. **A aprendizagem em ação**: um guia para transformar sua empresa em uma learning organization. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

JÚNIOR, J. F. **Gestão Empreendedora**: Um fator de Vantagem Competitiva Sustentável à Inovação contínua nas Organizações de Aprendizagem numa Economia do conhecimento. Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro. Aveiro: 2005.

MENDES, H. M. P. **Ferramentas de gestão do conhecimento - comunidade de prática**: O estudo do caso Deloitte. Dissertação apresentada a Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria. Leiria: 2012. p. 33 - 38.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**, Trad. Cecília W. Bergamini e Roberto Coda, São Paulo: Atlas, 1996.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PAIVA, E. L; FENSTERSEIFER, J. E.; ROTH, A. V. A relação entre competitividade e o processo estratégico na área de produção: uma análise baseada no conhecimento organizacional. In: Encontro anual da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, 24, Florianópolis, 2000. **Anais...**, Florianópolis: ANPAD, 2000.

PINSK, I. ROCHA, D. B. Gestão participativa com valorização do trabalhador: um estudo de caso. In: VII SEMEAD Seminários em Administração FEA-USP, 2004, São Paulo. **Anais do VII SEMEAD Seminários em Administração FEA-USP**, 2004. v.1.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. São Paulo: Campus, 1989.

ROCHA, M. C. F.; LOIOLA, E. Aprendizagem e novas tecnologias: o caso da Comdata e o sistema de informações geográficas da Prefeitura de Goiânia. In: Encontro anual da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, 23, Foz do Iguaçu, 1999. **Anais...**, Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

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

SILVA, G. L.; SANTANA, D. A teia: Gerando vantagem competitiva através das linhas da aprendizagem organizacional. **Anais...** VIII Convibra Administração, 2012.

SENGE, P. **A quinta disciplina**. 2. Ed. São Paulo: Best Seller, 1990/1998.

TEIXEIRA, M. L. M; ZACARRELI, L. M. **A nova Ambiência competitiva**. In: Gestão do Fator Humano: Uma visão baseada em Stakeholders. Cap. 01. 2.ed., São Paulo: Saraiva, 2008.

VALLADARES, A. & FILHO, J. G. L. Gestão contemporânea de negócios: dimensões para análise das práticas gerenciais à luz da aprendizagem e da participação organizacionais. **Revista FAE**, 6(2),87. Curitiba, 2003.

ZANELLI, J.C. Interações humanas, significados compartilhados e aprendizagem organizacional. In: Encontro de estudos organizacionais, 1, 2000, Curitiba. **Anais...** Curitiba: GEO/ANPAD, 2000.

ZANGISKI, M. A. S. G.; LIMA, E. P.; COSTA, S. E. G. Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências: uma síntese a partir da gestão do conhecimento. **Produto & Produção**, vol. 10, n. 1, p. 54 – 74, fev. 2009.