

PRÁTICAS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS EM EMPRESAS DE CONSULTORIA NA CIDADE DE SÃO PAULO

ORGANIZATIONAL LEARNING PRACTICES: MULTIPLE CASE STUDIES IN CONSULTING COMPANIES IN THE CITY OF SÃO PAULO

Fernando Rejani Miyazaki¹

Márcio Shoiti Kuniyoshi²

Wilson Aparecido Costa de Amorim³

Luiz Roberto Alves⁴

Resumo

A aprendizagem organizacional busca analisar formas de geração, aprimoramento e utilização do conhecimento nas empresas para criar valor e competitividade em seus mercados, e as práticas de aprendizagem organizacional englobam iniciativas adotadas por estas empresas para gerar uma ambiência propícia ao aprendizado, apoiadas e complementadas pelas práticas da gestão do conhecimento. Utilizou-se uma abordagem qualitativa, com análise documental e depoimentos de funcionários em cargos diretivos, para analisar individualmente e de forma cruzada dois casos, de duas organizações de consultoria de grande porte localizadas na cidade de São Paulo, com clientes de diversos portes e segmentos. As percepções, depoimentos e registros obtidos indicam que as práticas existentes visam fornecer um conjunto de capacidades comum às responsabilidades, papéis desempenhados e trilhas de desenvolvimento, para aproveitar experiências anteriores, mapear práticas de sucesso e transferir conhecimentos para padronizar habilidades básicas, e assim embasar a especialização de conhecimentos e viabilizar padrões elevados de entregas obtidas.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional; Gestão do conhecimento; consultoria; casos múltiplos; análise cruzada.

Abstract

Organizational learning tries to analyze ways to generate, improve and usage of knowledge in companies to create value and competitiveness in their markets, and organizational learning practices encompass initiatives adopted by these companies to generate an ambience that nurtures learning, while supported and complemented by knowledge management practices. A qualitative approach was used, with document analysis and employee statements in managerial positions, to analyze both individually and crossed ways, cases of two large consulting organizations located in the city of São Paulo, with clients of different sizes and segments. The perceptions, statements and registries obtained indicates that the existent practices aimed to provide a common set of capacities adequate to the responsibilities, roles played and development paths, to take advantage of previous experiences, map successful practices and transfer knowledge to standardize basic skills, and thus support the specialization of knowledge and enable high standards of results delivered.

Keywords: *Organizational learning; Knowledge management; consulting companies; multiple cases; cross analysis.*

¹ Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

² Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, Brasil.

³ Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

⁴ Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

1 Introdução

As alterações vividas pela sociedade nas últimas décadas, com ênfase nas mudanças culturais, políticas e tecnológicas, contribuíram na criação de um ambiente de maior competitividade, intensidade e insegurança para as organizações. Neste cenário de complexidade crescente, é necessário lidar com situações inesperadas que transcendem a literatura existente, requerendo soluções inéditas e específicas (Hagel & Brown, 2017).

Segundo Davenport e Manville (2012), a economia do futuro terá maior competitividade e complexidade, com fronteiras organizacionais mais maleáveis, conhecimentos mais permeáveis e a necessidade de análises mais precisas, com melhor uso das equipes e redes de contatos. Amorim e Fischer (2013) afirmam que conhecer, aprender, adaptar e inovar são habilidades indispensáveis em um cenário com cada vez mais informações a assimilar e sinais, das mais variadas origens e sentidos, a interpretar.

No contexto atual, descrito por Norris (2015) como hiperconectado e interdependente, apesar do ressurgimento de ondas protecionistas, há a necessidade de compreender particularidades para adequar esforços organizacionais. A mudança obtida não é um fim por si só, mas o resultado dos esforços anteriormente empreendidos, com seus motivos e direcionamentos, para resistir ao fetiche de mudanças como única opção (Grey, 2004).

Em organizações de consultoria, que compõem o objeto deste estudo, o conhecimento é utilizado de forma intensiva e recebe influência de práticas específicas para sua gestão, mas o fator mais relevante é a geração de um contexto favorável para gerir e disseminar a memória organizacional destas empresas (Shinoda, Maximiano, & Sbraglia, 2015).

O problema de pesquisa deste estudo está ligado ao papel das pessoas nos processos de aprendizagem e criação do conhecimento nas organizações a partir do nível individual para o coletivo (Fleury & Oliveira, 2002). Organizações de consultoria enfatizam a atividade humana e, para tal, devem manter um ambiente propício à aprendizagem contínua.

Através destes argumentos, surge a principal questão de pesquisa deste estudo: ‘Como as práticas de aprendizagem organizacional são percebidas em empresas de consultoria de grande porte localizadas na cidade de São Paulo?’. Há, ainda, uma questão secundária, mas também relevante para o estudo, assim descrita: ‘Quais são as práticas de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento adotadas pelas empresas estudadas?’.

Ao se propor verificar como as práticas de aprendizagem estão presentes e qual a importância para as atividades nas organizações estudadas, o principal objetivo proposto para este estudo pode ser descrito da seguinte forma: ‘Analisar a percepção em empresas de

consultoria quanto à presença e importância das práticas de aprendizagem organizacional em suas organizações'. Existem também dois objetivos secundários neste estudo:

- 1) Identificar quais são as práticas de aprendizagem organizacional utilizadas por empresas de consultoria de grande porte, suas condições facilitadoras e dificultadoras;
- 2) Verificar como as práticas de aprendizagem organizacional identificadas são aplicadas e quais os benefícios relacionados nas empresas estudadas.

Para Fiol e Lyles (1985), o aprimoramento envolve uma melhor compreensão e conhecimento e, dentre outros fatores, depende da interação entre organização e meio. Erkelens, Hooff, Huysman e Vlaar (2015) afirmam que, no caso de organizações dispersas geograficamente, uma rede de especialistas envolvidos em temáticas locais facilita a aprendizagem organizacional ao acessar, compartilhar e institucionalizar conhecimentos.

Considerados estes fatos, se verifica necessário averiguar as práticas atualmente utilizadas ligadas à aprendizagem por organizações de consultoria de grande porte, envolvidas com vários segmentos de mercado e intensivas no uso do conhecimento, além os benefícios percebidos decorrentes destas práticas, para melhor compreender como as práticas de aprendizagem organizacional operam em empresas com atuação, porte e relevância globais.

2 Referencial Teórico

2.1 Aprendizagem Organizacional

A aprendizagem organizacional, principal tema deste estudo, necessita de contextualização para evitar confusão com termos da aprendizagem individual ou a antropomorfização da aprendizagem como um todo. O conceito principal de aprendizagem organizacional utilizado neste trabalho pertence a Antonello (2005, p. 27, grifo da autora):

A **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 e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais.

Segundo Fiol e Lyles (1985), a diferença entre a aprendizagem individual e a organizacional é o fato de a última poder desenvolver sistemas para viabilizar a aprendizagem de integrantes atuais e futuros, e compreender o meio para adequar estratégias aos objetivos.

Embora todas as organizações possuam alguma forma e grau de adaptação e aprendizagem, o uso intencional destes processos para adquirir ou atualizar compreensões,

gerar mudanças contínuas e manter a competitividade caracteriza a aprendizagem organizacional (Dixon, 1999). Também devem ser consideradas mudanças cognitivas ou comportamentais na organização por meio da experiência (Argote & Miron-Spektor, 2011).

Para Amorim (2007), a competição no mercado produtivo e a necessidade de domínio e aperfeiçoamento nos processos de produção e inovação são reflexos da necessidade de gerar e adquirir conhecimentos na organização.

O papel do profissional na aprendizagem organizacional pode ser visto em Argyris (1991), para quem o indivíduo é o principal agente e responsável por seu sucesso ou fracasso, ao poder criar tanto estruturas facilitadoras quanto obstáculos ao aprendizado. Também deve ser considerado o tipo de conhecimento na aprendizagem, pois embora o conhecimento técnico seja importante, não é o único tipo passível de aprendizado e aprimoramento.

Em contraponto às habilidades hard [duras], ligadas a estruturas e sistemas, há as habilidades soft [suaves], ligadas a capacidades intangíveis e associadas a características pessoais e comportamentais, como trabalho em equipe e resolução de problemas (Nonaka & Johansson, 1985; Careerbuilder LLC, 2014).

O meio onde ocorre a aprendizagem é outro ponto a observar. Friedman, Lipshitz e Overmeer (2001) destacam a estrutura organizacional para criar condições propícias à aprendizagem, e Nonaka e Konno (1998) denominam de *ba* o espaço, estrutura ou contexto onde ocorrem as trocas entre indivíduo e meio que perpassam a individualidade.

Os estudos de aprendizagem organizacional, embora tenham iniciado em meados da década de 1960, receberam maior ênfase e relevância apenas a partir da década de 1980, com maior volume de obras publicadas (Amorim & Fischer, 2013). Pesquisas realizadas eletronicamente por metadados de documentos revisados por especialistas apontam uma trajetória de crescimento nas pesquisas diferente entre estudos brasileiros e internacionais.

Em levantamento de estudos internacionais por meio da plataforma ProQuest, nota-se crescimento contínuo das publicações, principalmente a partir da década de 1990, tanto em estudos de aprendizagem organizacional quanto em estudos sobre organizações que aprendem, com auge entre 2005 e 2009, enquanto os estudos brasileiros, consultados através da plataforma SPELL, se concentram essencialmente na aprendizagem organizacional, em uma curva crescente contínua, com menos de 5% de estudos sobre organizações que aprendem.

Para que a aprendizagem organizacional seja efetivamente exercida dentro de uma organização, é necessário implementar suas práticas e viabilizar o aprendizado contínuo. A organização, que não está restrita a um membro específico, deve possuir sistemas cognitivos

institucionalizados que desenvolvam procedimentos para lidar com suas necessidades e, assim, incorporar e recuperar conhecimentos da memória organizacional (Fleury & Oliveira, 2002).

As normas e práticas de uma organização, segundo Cook e Yanow (1996), permitem reafirmar o conhecimento existente das organizações enquanto estas se adaptam às suas condições de funcionamento. O estudo de Suorsa e Huotari (2014) destaca que interações influentes na criação do conhecimento são ligadas a três fatores principais: abertura, experiências passadas e pensamento crítico.

Para Garvin (1993), transformar uma organização em uma organização que aprende envolve o domínio de cinco habilidades: aprender com experiências passadas, aprender com terceiros, experimentação, resolução de problemas e transferência de conhecimento. Duhá e Porto (2002) dividem as práticas de aprendizagem organizacional em dois grupos principais:

- Geração interna de conhecimento: associada à análise de indicadores, estudo de casos, reuniões e reflexões de práticas e modelos;
- Aquisição externa de conhecimento: contempla benchmarking, pesquisas colaborativas, parcerias formais e informais, viagens e visitas.

Bitencourt (2004) identificou, ao comparar organizações de setores e países distintos, diferenças significativas na abordagem e procedimentos conforme o grau de maturidade nos processos e práticas específicas para a aprendizagem organizacional:

- Implantação: Estrutura informal, foco no compartilhamento de experiências anteriores, maior dificuldade em implantar práticas ligadas ao conhecimento codificado e pouca participação da organização no desenvolvimento do indivíduo;
- Consolidação: Foco na geração de condições necessárias ao aprendizado, comprometimento, maior dificuldade em implantar práticas relacionadas ao conhecimento subjetivo e a uma maior integração das pessoas dentro da organização.

Embora forneçam apoio para que a aprendizagem ocorra dentro das organizações, as práticas organizacionais para a aprendizagem recebem pouca atenção na literatura nacional, e estudos que as contemplem como um ambiente e configurações sociais incentivam interações que viabilizem a aprendizagem organizacional (Antonello & Godoy, 2009).

Em uma organização de consultoria, aprender com experiências passadas e indicar melhores práticas em certa situação ou contexto são elementos destacados por Lee e Jin (2014) que requerem uma plataforma específica para o compartilhamento do conhecimento e, apesar da ênfase em obter dados internos, destaca-se a responsabilidade individual em incentivar a criação do conhecimento coletivo e o fluxo de conhecimentos nesta organização.

A importância de descrever as práticas de aprendizagem adotadas e o impacto decorrente é percebida no estudo de Perin, Sampaio, Duhá e Bitencourt (2006), onde o fator mais influente sobre a capacidade de resposta a situações de mercado foi a orientação para a aprendizagem. Assim, é necessário averiguar as práticas empregadas pelas organizações de consultoria participantes do estudo, além de compreender o funcionamento destas para auxiliar as empresas a gerarem valor a partir de suas memórias organizacionais.

2.2 Gestão do Conhecimento

Abordada neste estudo como uma iniciativa organizacional que objetiva promover oportunidades de aprimoramento, a aprendizagem organizacional deve estar alinhada a outros elementos da organização, como a gestão do conhecimento. Segundo Plessis (2007), a gestão do conhecimento compreende diversos elementos organizacionais, tais como cultura, práticas de gestão de pessoas e tecnologias, e depende destes para ser implementada com sucesso.

Para Nonaka e Toyama (2015), a criação do conhecimento é um processo dialético onde a organização interage de forma dinâmica com indivíduos e ambiente para superar suas condições e contradições. Kuniyoshi (2008) afirma que a gestão do conhecimento auxilia a identificar conhecimentos valiosos em uma empresa para codificação, disseminação e uso.

O processo de gerar, gerenciar e utilizar conhecimentos ocorre de forma consciente e intencional nas organizações, sendo tal conhecimento não necessariamente inédito, apenas novo para a organização em questão (Davenport, 1998). Um reflexo da importância da gestão do conhecimento é visto em Veloso et al. (2013), para quem é necessário conhecer as reais demandas do público interno e externo e, desta forma, oferecer soluções adequadas e que agreguem valor, com vistas à geração de diferencial competitivo, a todos os envolvidos.

Também devem ser levadas em consideração as práticas e ferramentas específicas e necessárias à efetiva gestão do conhecimento nas organizações (Gaspar, Santos, Donaire, Kuniyoshi, & Prearo, 2014). Hussinki, Kianto, Vanhala e Ritala (2017) conceituam as práticas de gestão do conhecimento como iniciativas organizacionais e gerenciais que gerem recursos e processos intelectuais para gerar benefícios organizacionais.

O modelo conceitual de Marqués e Simón (2006) relaciona práticas de gestão do conhecimento com o desempenho organizacional, e agrupa tais práticas em torno de três fatores principais: abordagem baseada em indivíduos, desenvolvimento e gestão de competências, e aprendizagem contínua na organização.

Para Kuniyoshi (2008), embora as práticas de gestão do conhecimento possam ser listadas em quatro categorias principais [aplicação do conhecimento; captura e codificação; compartilhamento e comunidades de prática; e estratégias e métricas], é possível incluir outras categorias conforme o contexto e dimensões organizacionais envolvidas.

Enquanto na literatura internacional há estudos sobre gestão do conhecimento desde a década de 1970, segundo consulta à plataforma ProQuest a partir de metadados de trabalhos revisados por especialistas na língua inglesa, no Brasil os primeiros estudos datam do meio da década de 1990, conforme visto a partir de consulta na plataforma SPELL.

Merece destaque o crescimento do período de 1995 e 1999 para o quinquênio seguinte [estudos internacionais: de 995 para 4090, estudos brasileiros: de 13 para 79]. Enquanto os estudos internacionais apresentaram pouco mais de 7000 trabalhos nos períodos seguintes, os estudos brasileiros continuaram a crescer, com 186 e 349 publicações, respectivamente.

3 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa apresentada neste texto, um estudo de casos múltiplos, é exploratória e qualitativa, com dados secundários coletados em pesquisa documental e depoimentos de funcionários com cargos de nível diretivo, e o conjunto de informações obtido foi categorizado para análise e discussão acerca dos casos descritos nestas páginas.

Ao definir como preferível o estudo de casos múltiplos em relação ao estudo de caso único, Yin (2010) menciona como algumas das vantagens dos casos múltiplos: potenciais benefícios analíticos, a possibilidade de achados suplementares oriundos da combinação de casos e as oportunidades de abordagem como, por exemplo, replicações e contrastes.

Creswell (2014) indica cinco etapas para conduzir um estudo de caso: averiguar a adequação da abordagem em relação ao problema, identificar o caso mais promissor e útil, realizar a coleta e análise de dados e temas no caso, e relatar as significações e aprendizados.

Optou-se por utilizar, dentre as opções possíveis de triangulação (Yin, 2010), a triangulação de dados, para justificar a coleta de informações por múltiplas fontes e embasar a etapa de análise por diversos ângulos que, quando combinados, permitem uma avaliação mais precisa do fenômeno estudado. Neste sentido, depoimentos individuais, documentos e registros disponíveis são fontes igualmente importantes de evidências para análise.

3.1 Protocolo de Análise dos Casos

A escolha das organizações participantes do estudo seguiu critérios que garantissem similaridades entre estas e que viabilizassem a comparação entre suas práticas ligadas à aprendizagem organizacional e percepções acerca destas. Em estudos de múltiplos casos é importante utilizar um protocolo para análise dos casos (Giovannini & Kruglianskas, 2004).

As organizações dos casos descritos neste texto atenderam a três critérios principais:

- Localização: Escritório na cidade de São Paulo;
- Área de atuação: Consultoria;
- Porte: Grande.

Apesar de ser possível inferir com base na literatura que há alguma forma de aprendizagem organizacional em uma consultoria de grande porte (Argyris, 1991; Shinoda, Maximiano, & Sbraglia, 2015), estudos que unem estes temas diretamente ainda são escassos.

Lício (2005) é um exemplo raro de estudo no Brasil com este tipo de organização e ligado à aprendizagem organizacional e à gestão do conhecimento, com destaque à excelência da organização estudada ao lidar com o conhecimento que, por ser um ativo e vendável como produto, necessita ser captado, desenvolvido, disseminado e transferido de forma hábil.

Foram estudadas duas organizações concorrentes que atendem os critérios acima, cada qual representada por um caso e com uma identificação fictícia que permita descrever suas práticas de aprendizagem organizacional e percepções sem, contudo, violar o anonimato dos envolvidos direta ou indiretamente neste estudo: Organização Alfa e Organização Beta.

As organizações estudadas possuem, ainda, outras características em comum: surgiram na Inglaterra durante o século XIX e possuem atualmente mais de duzentos mil funcionários ao redor do mundo, estão presentes em todos os continentes, possuem representações em mais de dez cidades brasileiras, e faturaram mais de um bilhão de reais em 2015 no Brasil.

No Brasil, a Organização Alfa está presente há mais de um século e possui mais de cinco mil funcionários, enquanto a Organização Beta, presente há mais de cinquenta anos, afirma em seus relatórios anuais empregar mais de quarenta mil pessoas nas Américas, mas sem especificar quantas pessoas empregadas no Brasil, embora tenha sido possível aferir que o número de funcionários no país seja próximo, mas ainda inferior a cinco mil pessoas.

Apesar de descreverem em seus sítios eletrônicos de forma ligeiramente diferente, ambas as organizações estudadas oferecem serviços ligados aos seguintes temas: assessoria tributária, auditoria, consultoria, educação profissional e estratégia empresarial. Sobre as indústrias abrangidas, ambas as empresas atuam nos seguintes ramos: infraestrutura, mídia, produtos de consumo, saúde, serviços financeiros, setor público, e tecnologia.

Em ambos os casos ocorreu visitação às organizações em seus respectivos escritórios na cidade de São Paulo, onde foi possível ter contato com suas estruturas e sistemas voltados à aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento, além da coleta de percepções in loco com membros destas organizações, garantido o anonimato dos mesmos, para posterior análise e comparação entre as organizações estudadas.

3.2 Categorias para Análise

O conjunto de documentos, percepções e registros obtidos será analisado sob a análise de conteúdo e classificado em categorias, com divisão conforme aproximação conceitual destas, para posterior triangulação de dados entre as organizações estudadas.

Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo possibilita ultrapassar a incerteza ao explorar o conteúdo e promover a busca por estruturas e significações, enquanto o tratamento dos dados com regras precisas permite estabelecer e esclarecer as características do conteúdo em questão para, desta forma, utilizá-las como índices na realização de análises.

Tratar os dados e transformá-los através de regras precisas, etapa denominada ‘codificação’ por Bardin (1977, p. 103), ao separar, aglutinar e enumerar dados, “[...] permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão, suscetível de esclarecer o analista acerca das características do texto, que podem servir de índices [...]”. Neste estudo, as informações e percepções obtidas serão agrupadas em **duas categorias**:

- 1) Práticas e influenciadores da aprendizagem organizacional;
- 2) Aplicações e benefícios da aprendizagem organizacional.

A primeira e principal categoria deste estudo, ‘práticas e influenciadores da aprendizagem organizacional’, visa identificar e discutir o conjunto das práticas para a aprendizagem organizacional existentes, além do seu contexto, funcionamento e eventuais influenciadores – que facilitem ou dificultem a aprendizagem – nas organizações estudadas.

A segunda categoria, ‘aplicações e benefícios da aprendizagem organizacional’, busca detalhar as aplicações das práticas de aprendizagem identificadas e mencionar as percepções e benefícios apurados em decorrência da adoção destas práticas.

Os procedimentos metodológicos descritos nesta etapa devem possibilitar a identificação das práticas de aprendizagem organizacional, os aspectos da gestão do conhecimento com os quais se relacionam, como este conjunto de práticas é percebido dentro das organizações e, finalmente, com que intuito organizações de consultoria de grande porte necessitam permanecer envoltas em um ambiente de mudanças constantes.

4 Análise e Discussão dos Casos

4.1 Caso Um – Organização Alfa

Dentro da Organização Alfa, foi possível identificar práticas de aprendizagem organizacional, bem como práticas de gestão do conhecimento que apresentam indícios de influenciar a aprendizagem e suas práticas.

Em relação às **práticas e influenciadores da aprendizagem organizacional**, há práticas concebidas e direcionadas conforme o contexto onde serão realizadas, com variações decorrentes de abordagens específicas da gestão do conhecimento. O primeiro ponto relevante é não haver um único conjunto padronizado e imutável de práticas para a aprendizagem, mas conjuntos pontuais aplicáveis conforme a situação existente em relação ao projeto alocado.

Na Organização Alfa há três situações distintas para adoção de conjuntos de práticas para a aprendizagem: prévio, que concerne ao acesso geral a conjuntos de dados como aceleradores da aprendizagem, durante o projeto, onde também há a possibilidade de usar plataformas colaborativas para consultas a membros remotos, e posterior, pertinente à formalização de lições aprendidas, compilação de relatórios e armazenamento de dados, com vistas à retenção do conhecimento na organização e sua utilização futura por outras pessoas.

A facilitação da aprendizagem para compor e organizar uma equipe para a realização de um projeto é respaldada por relatório de gestão de pessoas disponibilizado eletronicamente pela Organização Alfa, segundo o qual a capacidade de construir, desenvolver, reorganizar e dissolver equipes possui importância crítica para as organizações contemporâneas.

Novos membros da empresa, após receberem uma integração inicial às filosofias e sistemas de trabalho da Organização Alfa, adquirem uma base comum de conhecimentos para que possam atuar de forma adequada nas diversas indústrias atendidas com menor impacto no resultado final, e durante sua estadia em determinado setor ou área, adquirem capacidades mais específicas, com uso de casos internos e indicadores para acelerar o aprendizado.

Foi possível notar grande preocupação na Organização Alfa com a segurança das informações armazenadas internamente, pois apenas conhecimentos não confidenciais são armazenados na plataforma de aprendizagem, acessível a todos os consultores, embora se incentive que os funcionários compartilhem as lições aprendidas na plataforma para uso futuro e, quando necessário, solicitem apoio de outros colaboradores.

Ao estruturar as capacidades relacionadas às carreiras sob a forma de trilhas do conhecimento, descritas por um diretor da Organização Alfa como semelhantes a anéis que se tornam mais extensos conforme a pessoa adquire novas funções e responsabilidades, é balanceada a necessidade de bases mínimas de conhecimentos com a possibilidade de desenvolvimento conforme as capacidades e desejos de cada funcionário.

Os ciclos de retroalimentação dos repositórios, que ocorrem após a realização dos projetos, também envolvem conhecimentos não técnicos por meio de entrevistas e oficinas, para maior imersão nos conteúdos técnicos e melhor conhecimento das demandas dos clientes, com potencial de oferecer soluções mais precisas e maior quantidade e variedade de produtos, intensificando o relacionamento entre a Organização Alfa e seus clientes.

Ao relacionar as práticas da gestão do conhecimento com as práticas de aprendizagem organizacional notou-se na Organização Alfa um direcionamento à gestão interna do conhecimento, conforme exposto em discussões de casos, lições aprendidas, repositórios internos e simulações de trabalhos de campo, para economia de recursos humanos e temporais.

Os principais influenciadores observados na aprendizagem foram as pessoas e o contexto da aprendizagem, enquanto a principal causa de dificuldades apurada foi a diversidade de perfis de membros, clientes e demandas simultâneos.

Também atuam como facilitadores da aprendizagem o ramo de atuação do cliente, referente ao contexto, e o serviço a ser oferecido pela organização, ligado ao fator humano, onde as lideranças devem acessar o conhecimento, ajustar à demanda e fracionar em elementos menores para disseminar aos outros membros e acelerar a aprendizagem. Dissociar o conhecimento da finalidade específica ajuda a torná-la uma capacidade duradoura.

Para contornar a dificuldade propiciada pela diversidade excessiva de perfis, serviços e conhecimentos necessários, além da grade global de capacitações, há autonomia das áreas para montar suas próprias agendas de treinamentos e, desta forma, diminuir dificuldades no processo de aprendizagem. Devido à diversidade de perfis e áreas de atuação, também se faz necessário o constante armazenamento dos conteúdos gerados em um projeto, para uso futuro.

Sobre as **aplicações e benefícios da aprendizagem organizacional**, identificados cinco benefícios principais derivados da adoção das práticas de aprendizagem organizacional: rapidez no planejamento, qualidade do trabalho, lições aprendidas, ganhos em vendas, e retroalimentação. Usar os repositórios internos para acelerar a aprendizagem economiza tempo, recurso precificado em uma organização de consultoria sob a forma de horas, pessoas

e valores necessários para a execução de um projeto. Portanto, quanto menos tempo necessário para um projeto, mais barato este se torna para a consultoria e para o contratante.

Além do ganho de prazo e da maior participação de mercado, pode-se rentabilizar o projeto com eventos relacionados [e.g. workshops]. As lições aprendidas, por sua vez, podem ser utilizadas como instrumento de gestão por meio das avaliações de desempenho.

Manter níveis elevados de conhecimento também foi verificado como um elemento positivo, pois garante a manutenção da organização em nível de excelência, sem o qual perde-se a diferenciação perante os clientes, com decorrente diminuição de reputação, receitas e menor atração de indivíduos altamente capazes.

Os esforços por parte da Organização Alfa para aprimorar os conhecimentos existentes foi verificável em comunicado interno, onde se menciona o uso de dados analíticos para direcionar esforços de auditoria em conjunto com especialistas nas diversas áreas do conhecimento afetadas, com o objetivo de embasar intervenções que produzam resultados ao mesmo tempo mais profundos e relatáveis.

A possibilidade de alcançar a excelência em suas atividades também produz ganho de produtividade, para realizar mais projetos simultâneos com menos tempo e menos pessoas, além de incentivar uma cultura interna que concilie o status global da organização com suas particularidades locais, e soluções customizadas com a multiculturalidade da empresa.

4.2 Caso Dois – Organização Beta

O segundo caso deste estudo, contido na Organização Beta, apresentou uma diferença inicial significativa em comparação à Organização Alfa devido à existência e uso extensivo de sua prestigiada universidade corporativa, que centraliza a capacitação de pessoal.

No primeiro item de análise, **práticas e influenciadores da aprendizagem organizacional**, há uma divisão destas práticas em dois grupos principais: aprendizagem cotidiana, decorrente da atuação profissional e experiências relacionadas, e universidade corporativa, onde se concentram as capacitações da organização.

Segundo um diretor ligado à capacitação de pessoas, a universidade corporativa da Organização Beta proporciona acesso a treinamentos, técnicos ou comportamentais, elaborados internamente ou contratados de terceiros. Nela existem dois direcionadores principais da aprendizagem: efetividade e aplicabilidade, e inovação e novas práticas.

Há uma ênfase na Organização Beta em relação à inovação, mencionada ao lado da eficiência em relatórios disponíveis em seu endereço eletrônico, e alvo de palestras, cursos e

discussões ao se buscar novas formas de aprendizado que tragam conteúdos e integrem conhecimentos. Novas formas de aprendizagem são pesquisadas em conjunto por membros de áreas técnicas e da universidade corporativa, para detectar tendências e trazer melhorias.

A universidade corporativa também exerce grande papel na conservação da memória corporativa, pois o conhecimento é conservado em sistemas próprios da Organização Beta, tanto locais quanto globais, para compor uma base com mapeamentos e catalogações que facilitem o acesso e disseminação de melhores práticas na organização e, embora não exista uma função específica para a aprendizagem social, há a possibilidade de contato com membros remotos para colaboração através dos sócios e suas equipes.

Se considerada a eficiência das práticas para a aprendizagem desde a concepção, nota-se há uma preocupação com a efetividade das práticas de aprendizagem existentes. Embora os treinamentos e capacitações sejam elaborados pela universidade corporativa, seu conteúdo é definido pelas áreas técnicas, para garantir sua aplicabilidade para geração de valor.

Para garantir a significação dos conteúdos aprendidos, há um acompanhamento contínuo por entrevistas da satisfação dos clientes com a capacidade e adequação dos funcionários alocados e soluções propostas às demandas, demonstrando um controle em todos os aspectos operacionais para maior contextualização e efetividade da aprendizagem.

Em relação aos influenciadores da aprendizagem, elementos facilitadores da aprendizagem são associados principalmente às lideranças e a elementos do contexto, enquanto dificuldades se referem às múltiplas áreas de atuação e perfis de funcionários.

Além de apoiarem atividades de gestão e desenvolvimento de conhecimentos e pessoas, as lideranças devem participar de eventos realizados pela universidade corporativa, ao passo que a atuação da empresa como consultoria beneficia a aprendizagem, pois o conhecimento é a matéria-prima a ser vendida, e nota-se pelo apoio institucional e orçamentário da Organização Beta às atividades de desenvolvimento.

Para superar eventuais dificuldades encontradas durante a aprendizagem, há um comitê de educação, composto por membros de várias áreas, como instrumento de governança corporativa onde se discutem questões orçamentárias e estratégicas, com poder de apoiar, aconselhar ou patrocinar questões específicas perante a universidade corporativa.

Dificuldades encontradas são registradas e levadas em consideração para aprimoramento contínuo e correção de eventuais desvios, e as áreas técnicas podem identificar lacunas de conhecimentos, mas embora seja tido como difícil, não é impossível ocorrer uma demanda específica a ponto de necessitar de contratações pontuais, sendo mais

comum alocar temporariamente membros especialistas de outras regiões ou países. Tal necessidade é mais frequente em um setor novo, sem base prévia de conhecimentos.

Na segunda categoria, de **aplicações e benefícios da aprendizagem organizacional**, há metas e indicadores de aplicabilidade para incentivar e mensurar a aprendizagem das capacitações, além de indicadores como análise de competências e metas de capacitações por pessoa, segmentadas pelo nível hierárquico, e avaliações das próprias capacitações.

Ao término de um treinamento são realizadas avaliações para mensurar a aprendizagem, os facilitadores, a capacitação em si e, posteriormente, a aplicação dos conteúdos no ambiente de trabalho. Segundo membro ligado à universidade corporativa, a avaliação interna das práticas de aprendizagem é positiva e através dos indicadores utilizados é possível notar um desenvolvimento contínuo a cada ano por parte dos funcionários. As práticas utilizadas na Organização Beta possibilitaram um aumento das pessoas qualificadas e da produtividade em áreas que realizaram capacitações específicas, além de maior engajamento dos membros e alinhamento das lideranças com a diversidade de perfis e culturas dentro da empresa.

Um benefício percebido pela Organização Beta é o incentivo de trocas de conhecimento tanto internas quanto externas: dados decorrentes de estudos da Organização Beta que sejam públicos são repassados ao público e, desta forma, ajudam o mercado como um todo, e a própria organização, que recebe conhecimentos do meio. O incentivo à diversidade de perfis e conhecimentos também aparece no relatório de capital humano, onde se afirma que equipes plurais resultam em uma visão mais abrangente e em soluções mais completas.

Um benefício percebido da criação de bases comuns de conhecimentos é a possibilidade de realocar mão-de-obra especializada, por nem sempre haver demandas específicas a atender. Este intercâmbio entre áreas é previsto e incentivado, e ocorre no ingresso à organização uma ambientação inicial em diversas áreas, com possibilidade de troca posterior após alocação. De forma semelhante, as interações da comunidade no entorno com a Organização Beta são vistas como positivas por haver benefícios mútuos e a formação de possíveis futuros membros.

Em artigo disponível no sítio eletrônico da Organização Beta, seu CEO global destacou a importância do investimento na aprendizagem por, entre outros fatores, beneficiar a sociedade como um todo, ao possibilitar a capacitação das novas gerações de profissionais para o mercado de trabalho e ao permitir desenvolver novas capacidades que eventualmente possibilitem a recolocação profissional daqueles não mais necessários em suas funções.

4.3 Análise Cruzada

A análise cruzada permitiu identificar, quando comparadas a Organização Alfa e a Organização Beta, tanto semelhanças quanto diferenças em suas abordagens e resultados.

Na categoria de **práticas e influenciadores da aprendizagem organizacional**, as organizações usam algum apoio para a aprendizagem, com ênfase nas lições aprendidas: Na Organização Alfa esta é uma ferramenta específica e interna, e na Organização Beta as práticas são centradas na universidade corporativa.

O uso das práticas de aprendizagem para gerar uma base mínima comum de capacidades pode ser associado com Cook e Yanow (1996), para quem se deve prover conhecimentos condizentes com a atuação do indivíduo e com a forma de atuação da empresa.

Incentivar os funcionários a buscarem desenvolvimento conforme suas capacidades e interesses também acompanha a responsabilização dos mesmos pela própria aprendizagem. Lício (2005) havia descrito algo semelhante ao apontar o autodesenvolvimento como gerador de crescimento profissional em seu estudo, realizado em uma consultoria de grande porte.

A capacitação inicial dos novos colaboradores, com uso extensivo de experiências anteriores e a necessidade de treinamentos específicos para acessar o conhecimento armazenado internamente nas organizações, possui relação com as práticas de aprendizagem organizacional em etapa de implantação, enquanto os esforços contínuos das organizações para fornecer melhores condições à aprendizagem são semelhantes à etapa de consolidação das práticas de aprendizagem organizacional descritas por Bitencourt (2004).

Em relação a influenciadores da aprendizagem, foi possível notar a presença do contexto onde ocorre a aprendizagem como elemento comum a ambas as organizações estudadas, mas cada organização abordou à sua maneira o papel das pessoas na aprendizagem para maximizar os facilitadores e evitar ou diminuir os dificultadores.

Uma fonte de divergências entre as organizações nesta categoria ocorreu no uso das práticas de gestão do conhecimento para complemento das práticas de aprendizagem organizacional e geração de valor. O ponto comum às organizações neste item foi a importância das habilidades não técnicas, geralmente comportamentais. Esta visão converge com Nonaka e Johansson (1985), para quem tais habilidades se associam com a capacidade de reunir e disseminar informações incentivar a participação das pessoas na aprendizagem.

O impacto do contexto na implementação e eficácia das práticas converge com o estudo de Plessis (2007), para quem deve haver uma cultura que incentive a criação e socialização do conhecimento, com engajamento, responsabilização e interação dos envolvidos. A

necessidade de criar uma estrutura organizacional que propicie condições para a aprendizagem também é mencionada por Friedman, Lipshitz e Overmeer (2001).

A atividade humana, segundo elemento influenciador da aprendizagem nas organizações, divergiu nos casos estudados. Na Organização Alfa há a responsabilização das lideranças de acessar conhecimentos e fracioná-los para uso como facilitadores da aprendizagem por parte dos demais membros, enquanto na Organização Beta o papel das lideranças está vinculado ao incentivo ao engajamento para cumprir metas de aprendizagem.

O principal potencial inibidor da aprendizagem identificado neste estudo, identificado em ambas as organizações abordadas, é a diversidade de perfis, tanto de funcionários quanto das áreas de trabalho com as quais as empresas participantes do estudo estão relacionadas. Esta diversidade exige a criação de um ambiente propício à aprendizagem, onde ocorram as interações necessárias à criação e transferência do conhecimento (Nonaka & Konno, 1998).

Na Organização Alfa, a especialização de perfis é incentivada pela organização, que concilia uma base comum de capacidades e uma agenda global de capacitações, enquanto na Organização Beta este aspecto influencia de forma negativa quando há pouca familiaridade com o tema trabalhado, particularmente em áreas de ingresso recente e pouco referencial.

Dificuldades de usar a aprendizagem nos projetos de consultoria se relacionam não apenas com a aquisição do conhecimento ou sua aplicabilidade, mas também com a própria eficácia do aprendizado realizado e a orientação recebida para este fim (Perin et al., 2006).

A segunda categoria de análise, ligada a **aplicações e benefícios da aprendizagem organizacional**, apresentou mais singularidades nos resultados percebidos, e suas convergências são agrupáveis em dois eixos principais: excelência profissional, ligada ao acesso a conhecimentos prévios e à geração interna de conhecimentos (Duhá & Porto, 2002), e melhorias internas, relacionadas à crítica e aprimoramento dos conhecimentos internos.

Na Organização Alfa, a possibilidade de requisitar via plataforma colaborativa a participação de membros distantes geograficamente e a geração de documentos correlatos para rentabilizar um projeto em execução, aparentam ser exclusivos a esta organização.

A Organização Beta vincula resultados a dois pilares complementares de quantificação: avaliações de aprendizagem e indicadores de desempenho, que têm a efetividade como norteadora da medição e avaliação destes elementos, e a mensuração deste progresso é respaldada por Perin et al. (2006), podendo nortear modelos e práticas para uso futuro.

Reutilizar o conhecimento de experiências anteriores para aprimoramento contínuo é uma prática existente em outras organizações de consultoria de grande porte, conforme havia

sido exposto no trabalho de Lee e Jin (2014), onde uma organização apresentou etapa de pós-projeto para capturar e compartilhar lições aprendidas de um projeto a outros membros.

Quanto aos benefícios decorrentes das práticas para a aprendizagem verificadas, as metodologias distintas de trabalho dos casos estudados implicaram em menos elementos comuns, mas ainda com horizontes comuns nas práticas de aprendizagem. Um ganho comum foi a conciliação de características globais e locais nas capacitações para atender as demandas.

Os resultados específicos se dividem em dois grupos principais, um mercadológico e outro institucional. Na Organização Alfa, o benefício mercadológico é a excelência de seus profissionais e acréscimos de produtividade decorrentes, além de maior exposição e participação de mercado. A Organização Beta considera como resultado específico a quantificação de capacitações individuais, com metas alinhadas à estratégia global da empresa.

Institucionalmente, na Organização Alfa as práticas de aprendizagem são usadas como alicerce para a entrega de conhecimento aos clientes em nível de excelência e referência nos mercados. Na Organização Beta, a realização e incentivo às trocas entre empresa e o meio onde se insere é percebida como um benefício, ao agregar novos conhecimentos e capacidades à sua estrutura por meio da convivência com tal diversidade.

Analisar os casos representados pelas organizações Alfa e Beta revelou a existência de estratégias distintas, mas com diversas similaridades, que objetivam gerar diferenciação das empresas entre si e perante as demais concorrentes nos mercados onde estão inseridas.

5 Considerações Finais

Tendo como objeto as práticas de aprendizagem organizacional em organizações de consultoria de grande porte, este trabalho buscou compreendê-las em seu contexto socioeconômico e, desta forma, captar suas características e necessidades. A coleta de dados e percepções possibilitou identificar e listar as principais práticas existentes, que visam proporcionar conjuntos de capacidades condizentes com a área de atuação e cargo exercido.

Quando analisado o objetivo principal do estudo, é possível notar um foco das práticas de aprendizagem para a geração interna de conhecimento, especialmente no aproveitamento de experiências passadas, resolução de problemas e transferências de conhecimentos.

Ao averiguar facilitadores da aprendizagem, há ligação com o contexto onde ocorre a aprendizagem e a atuação das pessoas como incentivadores e disseminadores, porém, enquanto na Organização Alfa há ênfase em codificar conhecimentos para uso futuro, na Organização Beta há uma estratégia global de incentivar e cobrar capacitações.

Nas duas organizações estudadas a diversidade de áreas de atuação e de perfis e capacidades foi um potencial obstáculo às ações e processos de aprendizagem, especialmente em áreas onde sejam necessários maiores esforços e investimentos para capacitar equipes.

Notou-se, em ambas as organizações, a atuação das práticas de gestão do conhecimento como suporte às práticas de aprendizagem organizacional, dada a forte presença da gestão do conhecimento em organizações de consultoria, com ciclos de retroalimentação vinculados à aderência e ao aprimoramento das práticas formais e informais de aprendizado.

Os resultados e ganhos aferidos pelas organizações através de suas práticas para a aprendizagem apresentaram tanto características comuns quanto específicas a uma organização apenas. Os principais benefícios comuns foram: o acesso a conhecimentos, dados e experiências previamente armazenados, os supracitados ciclos de retroalimentação e melhoria contínua, e a conciliação de características locais com os papéis globais, por possibilitar a manutenção de equipes ao mesmo tempo multidisciplinares e especialistas.

As singularidades verificadas estão relacionadas à estruturação da aprendizagem, ao acesso ao conhecimento organizacional e à percepção do que cada organização considera como benefício derivado das práticas para a aprendizagem organizacional, especialmente em relação à ligação com indicadores e participação de mercado, e às relações institucionais entre cada empresa com o meio onde se situa e para o cumprimento de suas estratégias.

Em relação às contribuições deste estudo, foi possível notar, além dos esforços para provimento de uma base comum de capacidades através das práticas abordadas por este estudo, a complementaridade destes conjuntos de práticas, onde a gestão do conhecimento oferece suporte e subsídio às práticas de aprendizagem organizacional:

- No aspecto teórico, a literatura sobre aprendizagem organizacional e suas práticas pode se beneficiar com as singularidades e particularidades nas organizações estudadas, de grande porte e com uso intensivo de conhecimento, um conjunto de práticas, influenciadores, resultados e ganhos ao adotarem práticas para a aprendizagem;
- No aspecto prático, foi possível melhor compreender o meio onde ocorre a aprendizagem em organizações intensivas em conhecimento, um dos elementos ligados ao fator contextual e representado neste estudo principalmente pelos influenciadores da aprendizagem e pelos dados e percepções colhidos.

Na Organização Alfa, um diferencial para obter excelência foi o uso incentivado de ferramentas para discutir premissas e abordagens, fornecer aportes de conhecimento e contatar profissionais altamente especializados. Uma contribuição particular da Organização

Beta foi a adoção da universidade corporativa e do comitê de educação como instrumento de governança que incentiva e controla a aprendizagem, suas diretrizes e práticas.

Ao comparar percepções e depoimentos colhidos com documentos das organizações estudadas e referências constantes na literatura, concluiu-se que as práticas identificadas buscam proporcionar aos colaboradores um conjunto de capacidades adequado à atuação destes nas empresas, com aproveitamento de experiências anteriores, mapeamento de melhores práticas e transferência de conhecimentos.

O conjunto de referências e dados coletados deixa como contribuição a constatação que organizações deste porte e segmentação incentivam o engajamento de seus membros para o próprio aprimoramento, com mentalidade aberta a mudanças e a responsabilização pela condução do próprio desenvolvimento durante suas trajetórias.

Duas limitações existentes neste estudo são visíveis no tipo de empresa estudado [consultoria de grande porte], demasiado segmentado para permitir generalizações sem ponderar as informações obtidas, e a abordagem qualitativa, que não envolveu entrevistas com quantidades significativas de colaboradores para aferir estatisticamente suas percepções.

Como recomendações para estudos futuros, estão: estudos complementares em empresas de menor porte ou de outros setores econômicos, para buscar fatores comuns ou particularidades, além do uso de métodos quantitativos mistos. Por fim, há a possibilidade de verificar eventuais ligações dos elementos vistos neste estudo com outros elementos atinentes ao caráter estratégico das organizações, a exemplo da gestão de competências.

Nota de Agradecimento

Conforme determinação da Portaria nº 206 da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), de 4 de setembro de 2018, é obrigatória a referência ao apoio recebido, devendo ser utilizada a seguinte expressão:

“O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001”

“This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Finance Code 001”

Referências

- Amorim, W. A. C. (2007). **A evolução das organizações de apoio às entidades sindicais brasileiras : um estudo sob a lente da aprendizagem organizacional**. Tese de doutorado (Administração), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Amorim, W. A. C., & Fischer, A. L. (2013). A aprendizagem organizacional e suas bases econômicas. **Nova Economia**, 23(2), 329-366.
- Antonello, C. S. (2005). A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In R. L. Ruas, C. S. Antonello, & L. H. Boff (Orgs.). **Os novos horizontes da gestão : aprendizagem organizacional e competências** (Cap. 1, pp. 12-33). Porto Alegre: Bookman.
- Antonello, C. S., & Godoy, A. S. (2009). Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, 49(3), 266-281. doi: 10.1590/S0034-75902009000300003
- Argote, L., & Miron-Spektor, M. (2011). Organizational Learning: From Experience to Knowledge. **Organization Science**, 22(5), 1123-1137. doi: 10.1287/orsc.1100.0621
- Argyris, C. (1991). Teaching Smart People How to Learn. **Harvard Business Review**, 69(3), 99-109.
- Bardin, L. (1977). **Análise de conteúdo** (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trad.). Lisboa: Edições 70.
- Bitencourt, C. C. (2004). A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, 44(1), 58-69. doi: 10.1590/S0034-75902004000100004
- Careerbuilder LLC. (2014). **Overwhelming Majority of Companies Say Soft Skills Are Just as Important as Hard Skills, According to a New CareerBuilder Survey**. Recuperado de <http://www.careerbuilder.com/share/aboutus/pressreleasesdetail.aspx?ed=12/31/2014&id=pr817&sd=4/10/2014>
- Cook, S. D. N., & Yanow, D. (1996). Culture and Organizational Learning. In M. D. Cohen, & L. S. Sproull (Eds.). **Organizational Learning** (Cap. 19, pp. 430-459). Londres: Sage.
- Creswell, J. W. (2014). **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa : escolhendo entre cinco abordagens** (3a ed.). Porto Alegre: Penso.
- Davenport, T. H. (1998). **Working knowledge: how organizations manage what they know**. Boston: Harvard Business Press.
- Davenport, T. H., & Manville, B. (2012). From the judgement of leadership to the leadership of judgement: The fallacy of heroic decision making. **Leader to Leader**, 2012(66), 26-32. doi: 10.1002/ltl.20046
- Dixon, N. M. (1999). **The organizational learning cycle: how we can learn collectively** (2nd ed.). New York City: Routledge.
- Duhá, A. H., & Porto, C. A. (2002). Práticas Adotadas por Empresas Gaúchas para Estimular o Aprendizado Organizacional: Estudo de Caso de Duas Organizações. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Salvador, BA, Brasil, 26.
- Erkelens, R., Hooff, B., Huysman, M., & Vlaar, P. (2015). Learning from Locally Embedded Knowledge: Facilitating Organizational Learning in Geographically Dispersed Settings. **Global Strategy Journal**, 5(2), 177-197. doi: 10.1002/gsj.1092
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. **Academy of Management Review**, 10(4), 803-813. doi: 10.5465/AMR.1985.4279103
- Fleury, M. T. L., & Oliveira, M. M. (2002). Aprendizagem e gestão do conhecimento. In M. T. L. Fleury (Org.). **As pessoas na organização** (Cap. 9, pp. 133-146). São Paulo: Gente.
- Friedman, V. J., Lipshitz, R., & Overmeer, W. (2001). Creating Conditions for Organizational Learning. In M. Dierkes et al. (Eds.). **Handbook of Organizational Learning & Knowledge** (Cap. 34, pp. 757-774). Oxford: Oxford University Press.
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. **Harvard Business Review**, 71(4), 78-91.
- Gaspar, M. A., Santos, S. A., Donaire, D., Kuniyoshi, M. S., & Prearo, L. C. (2014). GESTÃO DO CONHECIMENTO EM AMBIENTES DE TELETRABALHO. **Revista de Administração FACES Journal**, 13(2), 47-66.

- Giovannini, F., & Kruglianskas, I. (2004). **Organização eficaz: como prosperar em um mundo complexo e caótico, usando um modelo racional de gestão**. São Paulo: Nobel.
- Grey, C. (2004). O Fetiche da Mudança. **Revista de Administração de Empresas**, 44(1), 10-25.
- Hagel, J., III, & Brown, J. S. (2017). **Help Employees Create Knowledge – Not Just Share It**. Recuperado de <https://hbr.org/2017/08/help-employees-create-knowledge-not-just-share-it>
- Hussinki, H., Kianto, A., Vanhala, M., & Ritala, P. (2017). Assessing the universality of knowledge management practices. **Journal of Knowledge Management**, 21(6), 1596-1621. doi: 10.1108/JKM-09-2016-0394
- Kuniyoshi, M. S. (2008). **Institucionalização da gestão do conhecimento: um estudo das práticas gerenciais e suas contribuições para o poder de competição das empresas do setor elétrico-eletrônico**. Tese de doutorado (Administração), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Lee, S., & Jin, Y. (2014). **How Can Companies Harness a Learning Organization to Lead the Collaborative Culture?**. Recuperado de <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1051&context=student>
- Lício, F. G. (2005). **A gestão de conhecimento em uma empresa vendedora de conhecimento : o caso PricewaterhouseCoopers Brasil**. Dissertação de mestrado (Administração), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Marqués, D. P., & Simón, F. J. G. (2006). The effect of knowledge management practices on firm performance. **Journal of Knowledge Management**, 10(3), 143-156.
- Nonaka, I., & Johansson, J. K. (1985). Japanese Management: What About the “Hard” Skills?. **Academy of Management Review**, 10(2), 181-191. doi: 10.2307/257961
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. **California Management Review**, 40(3), 40-54. doi: 10.2307/41165942
- Nonaka, I. & Toyama, R. (2015). The Knowledge-creating Theory Revisited: Knowledge Creation as a Synthesizing Process. In J. S. Edwards (Ed.). **The Essentials of Knowledge Management** (Cap. 4, pp. 95-110). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Norris, P. (2015). **Is Globalization Getting More Complex?**. Recuperado de <http://insights.som.yale.edu/insights/globalization-getting-more-complex>
- Perin, M. G., Sampaio, C. H., Duhá, A. H., & Bitencourt, C. C. (2006). Processo de aprendizagem organizacional e desempenho empresarial: o caso da indústria eletroeletrônica no Brasil. **RAE eletrônica**, 5(2), art. 14.
- Plessis, M. (2007). Knowledge management: what makes complex implementations successful?. **Journal of Knowledge Management**, 11(2), 91-101. doi: 10.1108/13673270710738942
- Shinoda, A. C. M., Maximiano, A. C. A., & Sbraglia, R. (2015). Gestão do Conhecimento em Organizações Orientadas para Projetos. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, 6(1), 95-110.
- Veloso, E. F. R., Silva, R. C., Parker, C., Fischer, A. L., Dutra, J. S., & Amorim, W. A. C. (2013). Organizações orientadas para o atendimento ao cliente: a relação entre a estratégia e o clima para serviços. **Gestão Contemporânea**, 10(13), 289-312.
- Yin, R. K. (2010). **Estudo de caso : planejamento e métodos** (4a ed., A. Thorell, Trad.). Porto Alegre: Bookman.