

## O que as Microempresas Aprendem: Estudo de um Caso no Setor de Informática em Juiz de Fora

**Claudia Alves Fernandes**  
[clafer@nextwave.com.br](mailto:clafer@nextwave.com.br)  
Universidade Estácio de Sá

**Jorge Augusto de Sa Brito e Freitas**  
[jfreitas@olimpico.com.br](mailto:jfreitas@olimpico.com.br)  
Universidade Estácio de Sá

**Isabel de Sa Affonso da Costa**  
[isabel.costa@estacio.br](mailto:isabel.costa@estacio.br)  
Universidade Estácio de Sá

### Resumo

Este trabalho procura identificar como ocorre a aprendizagem organizacional (AO) em microempresas. A teoria considera que a AO é um processo socialmente construído, onde o conhecimento é transferido ao longo de diversos níveis – individual, grupal e organizacional. Cabe examinar se isso também ocorre nas microempresas, onde a forma organizacional é embrionária. Este estudo de caso qualitativo, de caráter exploratório-descritivo, busca a triangulação de diferentes fontes, embora o cerne da coleta de evidências tenha sido as entrevistas semi-estruturadas individuais feitas com todos os seis integrantes da microempresa escolhida para objeto do estudo. Os dados foram tratados pela técnica da análise temática do conteúdo. Os resultados mostram que os indivíduos, na microempresa estudada, aprendem pela experiência e pela interação, mas passam pelo processo de aprendizagem organizacional sem dele ter consciência clara, em função do que é aprendido pela via da dimensão tácita do conhecimento, o que corrobora a importância da aprendizagem informal e da aprendizagem incidental.

### 1 - INTRODUÇÃO

O cenário atual de crescente competitividade entre empresas e nações tem estabelecido a necessidade de introduzir e cultivar as noções de mudança e inovação nas organizações, tornando altamente desejável a definição de uma estratégia organizacional que oriente e garanta sua sobrevivência no mercado.

Com isso, os estudos sobre aprendizagem organizacional (AO) vêm aumentando seu espaço de discussão nos últimos anos. Vários deles buscam entender os conceitos e processos de aprendizagem organizacional, seus condicionantes e suas práticas na vida empresarial, mostrando que seus resultados não são necessariamente excludentes; muito pelo contrário, observa-se, nas empresas, uma sobreposição de focos que se complementam e que se desenvolvem, de acordo com situações específicas (EASTERBY-SMITH et al., 2001).

A aprendizagem organizacional tem papel importante, fazendo com que os indivíduos desenvolvam a capacidade de modificar seus comportamentos, adaptando-se e oferecendo alternativas criativas para a solução dos problemas cotidianos de suas organizações.

Dentre os diversos tipos de organizações que criam conhecimento e aprendizado organizacional em seu cotidiano encontram-se as de pequeno porte, que se caracterizam,

segundo estudo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2001, pelo baixo capital empregado, pela alta taxa de mortalidade, pela forte presença de proprietários como mão-de-obra ocupada no negócio e pelo poder decisório centralizado. No Brasil, mais de 4,5 milhões de pequenas e médias empresas representam 98% das empresas e respondem por mais de 60% dos empregos (KRUGLIANSKAS e TERRA, 2003).

As micro e pequenas empresas precisam elaborar estratégias para analisar seu futuro em um contexto mais abrangente do que os seus mercados tradicionais. Ao mesmo tempo, são necessárias ferramentas que auxiliem a minimizar os obstáculos ao gerenciamento estratégico dessas empresas. Dornelas (2005) destaca que, tanto no Brasil como nos Estados Unidos, a mortalidade delas é alta, sendo que, na quase totalidade dos casos, o baixo desempenho e a mortalidade se devem à falha ou à falta de planejamento adequado do negócio.

De um modo geral, as microempresas são compostas por empreendedores familiares com pouco capital para ser investido em tecnologias de ponta; atendem mercados locais ou regionais; e são muito dependentes de seu proprietário, que geralmente se envolve em todos os setores da organização, além de executar várias atividades operacionais, o que geralmente pode causar dificuldades em sua gestão.

Por enquadrar-se nessas características, escolheu-se para esse estudo uma microempresa de informática localizada na cidade de Juiz de Fora, sudeste de Minas Gerais, com vistas a pesquisar seus aspectos organizacionais e processos de aprendizagem que resultem em vantagem competitiva para a empresa.

Considerando que a AO é um processo socialmente construído (EASTERBY-SMITH et al., 2001), onde o conhecimento individual e coletivo é transferido ao longo da organização, possibilitando a aprendizagem organizacional (CROSSAN et al., 1999), quis-se examinar como essa aprendizagem ocorre em uma microempresa.

## **2 . REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

O tema da aprendizagem organizacional vem ganhando visibilidade no meio empresarial e acadêmico, nos últimos anos e, como reconhecem Easterby-Smith et al. (2001), definir aprendizagem organizacional torna-se tarefa complexa, uma vez que os diversos autores que tratam do tema não chegam a um acordo sobre esse conceito.

Para DiBella e Nevis (1998), a AO é um termo usado para descrever certos tipos de atividades e processos que podem ocorrer em qualquer um dos diversos níveis de análise – indivíduos, grupos, departamentos funcionais ou a organização como um todo- ou como parte de um processo de mudança organizacional; logo, a AO ocorre em todas as organizações.

Argyris e Schön (1996), considerados precursores dos estudos sobre aprendizagem organizacional, destacam dois aspectos: a) as teorias que orientam as ações das pessoas em uma organização; e b) a forma como essas teorias são mantidas ou questionadas nos processos de detecção e correção de erros. Pessoas legitimam suas ações na empresa tendo teorias por referência e, segundo eles, tornam-se agentes organizacionais quando tais teorias não são exclusivamente individuais, mas coerentes com a organização. Ao lidar com as situações de trabalho, defrontam-se com desafios da realidade que questionam essas teorias, quando, então, acontecem os erros e as oportunidades de aprendizagem.

Com isso, a AO ocorre quando membros da organização atuam como agentes do aprendizado para a organização, respondendo às mudanças por meio de detecção e correção de erros; e traduzindo os resultados em experiências compartilhadas pela organização. Analisando essas situações, Argyris e Schön (1996) constatam que esses processos de aprendizagem e correção de erros podem ser de dois tipos, aos quais denominam de aprendizado de laço simples (*single-loop*) e aprendizado de laço duplo (*double-loop*).

No aprendizado de laço simples, as pessoas reagem às mudanças em seu ambiente profissional, detectando e corrigindo falhas a fim de manter a situação atual ou a desejada. O aprendizado de laço simples não estimula a reflexão ou o questionamento que podem levar a uma reconfiguração da situação, pois apenas focaliza a análise e a correção do problema em questão. Já o aprendizado de laço duplo, ao contrário, procura trazer à tona e questionar premissas e normas arraigadas de uma organização que possam levar à reformulação do problema. Depreende-se do modelo que o laço duplo é um estágio superior do processo de aprendizagem organizacional.

A principal proposta da aprendizagem organizacional está na busca pela integração dos esforços de uma organização que seja capaz de estar em permanente processo de mudança para se adaptar ao ambiente turbulento, através de um sistema, de uma estrutura e de profissionais que estão sempre aprendendo, se adaptando e mudando. Porém, deve-se considerar que o processo de transformação das organizações em ambientes de aprendizagem permanente é lento e gradativo, pois a AO decorre do compartilhamento das aprendizagens individuais dos membros das organizações, podendo ser entendida como uma potencialização dessas aprendizagens individuais.

Para Kolb (1997), se os gestores tivessem um modelo mostrando como indivíduos e organizações aprendem, poderiam aumentar a capacidade de aprender das pessoas bem como das organizações. Para tal, descreve um processo de aprendizagem individual que designa por aprendizagem vivencial, acreditando no importante papel da experiência no processo de aprendizagem. Esse processo transita entre dois eixos: captar e transformar. Captar ou prender algo intelectualmente, no ato de aprendizagem, é o ‘a-prender’; e o transformar é internalizar o que se aprendeu, o ‘com-preender’.

Portanto, a aprendizagem individual, para Kolb (1997), é um ciclo de interação, que permite que cada nova informação seja experimentada, observada, refletida e conceituada, contribuindo para a modificação do comportamento do indivíduo.

Para tanto, há que se estimular a abertura dos caminhos do aprendizado em um processo contínuo e permanente, desfazendo-se gradativamente as barreiras ao aprendizado organizacional, de tal maneira que se transforme a filosofia da organização em estratégias dirigidas à busca diária do aprendizado.

Crossan et al. (1999) desenvolvem o modelo dos “4 I’s”, de mudança e aprendizagem organizacional, descrevendo como o conhecimento individual e coletivo é transferido ao longo da organização, possibilitando a aprendizagem organizacional. As comunicações e relações entre os membros da organização se tornam estruturadas, e uma parte do conhecimento individual e das visões compartilhadas de grupos se torna posteriormente institucionalizada através de sua incorporação em rotinas e ação organizacional.

Esse modelo permite compreender as relações dinâmicas entre os tipos de aprendizagem e propõe um fluxo no qual a aprendizagem passa por três níveis de atuação: individual, grupal e organizacional. Esse fluxo é ligado por quatro processos sociais e psicológicos inter-relacionados: intuição, interpretação, integração e institucionalização. Os processos de intuir e interpretar ocorrem no nível individual; de interpretar e integrar ocorrem no nível grupal; e de integrar e institucionalizar ocorrem no nível organizacional, como descrito no Quadro abaixo:

**Quadro 1 – O modelo dos 4 I's**

Nível	Processo	Insumos/ Resultados
Individual	Intuir	Experiências Imagens Metáforas
	Interpretar	Linguagem Mapa cognitivo Conversação/ diálogo
Grupal	Integrar	Compreensões compartilhadas Ajustamento mútuo Sistemas interativos
Organizacional	Institucionalizar	Planos/ rotinas/ normas Sistemas diagnósticos Regras e procedimentos

Fonte: Mintzberg et al., 2000, p. 213.

As idéias que se originam no indivíduo, através do processo de intuição, passam para o grupo pelos processos de interpretação e integração. A interpretação envolve, entre outras, as atividades de conversação e diálogo, com as quais novos conceitos ou práticas começam a ganhar significado entre os membros da organização. A integração envolve a aceitação, a apropriação e a inserção ou substituição desses novos conceitos ou práticas nas rotinas previamente existentes na organização. Já a legitimação de toda essa trajetória ocorre pelo processo de institucionalização, que oficializa esses novos conceitos ou práticas na organização.

O processo inverso também ocorre; logo, o que se consolida no nível da organização acaba influenciando o grupo e o indivíduo, afetando a forma como as pessoas agem e pensam em nível individual (CROSSAN et al., 1999). Assim, um dos aspectos mais importantes nas considerações sobre a aprendizagem organizacional é que ela pode ser considerada como um instrumento de renovação estratégica para a organização.

Essa perspectiva em relação à aprendizagem organizacional enfatiza as interações dos indivíduos e destaca percepções e comportamentos interpessoais, que podem promover ou prejudicar o processo de aprendizagem. Autores como Campos et al. (2003) e Edmondson e Moingeon (1996) defendem a necessidade de se criarem espaços de aprendizagem como forma de consolidar processos locais que auxiliem na sustentação do desenvolvimento organizacional.

Esses autores destacam, ainda, que tanto a organização como o ambiente são dimensões importantes do processo de aprendizagem. Assim, a organização é *locus* tanto de criação quanto de absorção de conhecimento, a partir de interações de indivíduos e grupos que ocorrem interna e externamente, com o ambiente em que a organização está inserida.

#### 2.1.1. **Aprendizagem organizacional por interação externa: *learning by interacting***

O aprendizado é a aquisição de diferentes tipos de conhecimentos, competências e habilidades que fazem com que indivíduos ou organizações sejam mais bem sucedidos na obtenção de suas próprias metas. Ele é responsável pelo desenvolvimento de habilidades tanto em nível organizacional quanto individual, possuindo forte determinação social (CAMPOS et al., 2003). Para esses autores, as formas de aprendizado podem ser decorrentes de investimentos estruturados em pesquisa e desenvolvimento, ou através de mecanismos internos informais ou não estruturados das organizações, tipo “*learning by doing*” (aprendizado com experiência própria, no processo de produção) e “*learning by using*”

(aprendizado na comercialização e uso). Uma outra forma do aprendizado surge da relação da empresa com outras organizações, que é o tipo “*learning by interacting*” (aprendizado na interação com fontes externas).

Acerca dessas formas de aprendizagem, Campos et al. (2003) sustentam que as duas primeiras constituem fontes de aprendizado internas à empresa, enquanto a última é uma fonte externa, pois ocorre a partir, ou pela ajuda, de elementos que estão fora da organização. Assim, a compreensão da dinâmica do aprendizado por interação – *learning by interacting* – está relacionada às possibilidades de transferência de informações e conhecimentos na interação com fontes externas, como fornecedores de insumos, componentes e equipamentos, licenciadores, clientes, usuários, consultores, sócios, universidades, institutos de pesquisa, prestadores de serviços tecnológicos, agências e laboratórios governamentais, organismos de apoio, entre outros. A interação com os demais atores do campo organizacional reduz a incerteza do ambiente e contribuem para a sobrevivência da empresa.

## 2.2. GESTÃO DO CONHECIMENTO

O desenvolvimento dos indivíduos e da sociedade está intimamente relacionado com os processos de aquisição e de criação de conhecimento; contudo, apenas recentemente esses temas vêm despertando interesse no mundo econômico. Cada vez mais se defende a idéia de que o conhecimento é o ativo mais importante de qualquer organização para levar a novos tipos de modelos organizacionais e novos métodos gerenciais (STEWART, 2002).

Nesse contexto, tem-se verificado um aumento de interesse pela melhoria do capital humano nas empresas, naturalmente por se constatar a importância do saber, da aprendizagem e da geração de conhecimento na evolução e na modernização dos setores produtivos. Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 6), o conhecimento pode ser definido como “a mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e ‘*insight*’ experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”. Para esses autores, importam os mecanismos de compartilhamento e transferência de conhecimento tácito dos indivíduos para o conjunto da organização, na forma de conhecimentos explícitos (codificados).

Já para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é a chave do poder nos negócios e deve-se saber geri-lo, de modo a torná-lo um fator de vantagem competitiva na organização. Assim, apóiam a idéia de que a empresa precisa direcionar seus processos de negócios para a gestão do conhecimento, que deve auxiliá-la a cumprir sua estratégia com excelência em todas as suas áreas de negócios, ajudando-a a trilhar o caminho do sucesso e do crescimento contínuo e integrado.

A gestão do conhecimento, aqui considerada como o conjunto de práticas para criar ambientes adaptativos, contextuais, abrangentes e centrados nas pessoas que promovam um foco contínuo nas questões relacionadas ao conhecimento (WIIG, 2000), tem se destacado nas organizações como forma de questionar o modelo gerencial vigente, o qual não vem atendendo mais com eficiência nem a demanda por mobilidade, premente nas organizações, nem tampouco a evidência de uma nova forma de diferencial competitivo centrada no ser humano.

A identificação das competências essenciais, que integra uma estratégia baseada na aprendizagem (MINTZBERG et al., 2000) de uma organização, passa pelo reconhecimento da pertinência e importância de cada indivíduo que a compõe, e a gestão de conhecimento pode cumprir um importante papel nesse sentido.

Por outro lado, Davenport e Prusak (1998) reforçam a relevância de se desenvolverem mecanismos de coordenação entre diferentes competências e instâncias, de forma a garantir a apropriação dos conhecimentos pela empresa - condição necessária para justificar investimentos em inovação.

Segundo esses autores, diversos fatores culturais impedem o compartilhamento do conhecimento nas organizações, que necessitam ser superados para o bom andamento do processo de gestão do conhecimento. Isso inclui a falta de confiança mútua, determinada pela falta de comunicações claras e da construção de relacionamentos duradouros; diferenças de vocabulário e quadros de referências; a ausência de locais de encontro e tempo para a realização da comunicação dos conhecimentos; a inexistência de status e recompensas determinadas pela posse do conhecimento; a falta de capacidade de absorção; a visão equivocada de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos; a e intolerância quanto a erros ou necessidades.

Davenport e Prusak (1998) sugerem a necessidade de criar uma cultura propícia ao conhecimento. Claramente, este é o passo mais complexo, porém de suma importância para o desenvolvimento e a prosseguimento da implantação de qualquer programa de gestão do conhecimento nas organizações. É difícil para qualquer organização desenvolver uma cultura diferente daquela dominante, na qual os seus componentes estão inseridos e acostumados. Com a finalidade de minimizar esta barreira, sugerem alguns componentes para a reconstrução da cultura, como: a) uma orientação positiva para o conhecimento, possibilitando o afloramento dos desejos e da liberdade de trabalhar com o compartilhamento do conhecimento; b) a ausência de inibidores do conhecimento, pois não pode haver quaisquer meios que impeçam o processo de compartilhamento; e c) a compatibilidade com aspectos culturais relevantes e existentes na organização.

A concepção de gestão do conhecimento remete a uma outra discussão: a necessidade da criação de um ambiente propício à gestão do conhecimento atrelado a uma nova configuração de organização, incluindo o desenvolvimento de uma visão compartilhada, relações interpessoais, novas relações de poder, formas de remuneração e reconhecimento, novas formas de trabalho, entre outros. Cabe aqui enfatizar o vínculo entre a criação do conhecimento e a aprendizagem organizacional por interação, o que foi apresentado por Nonaka et al. (2000), quando ressaltam, no conceito japonês de “*ba*”, a importância de um espaço – a um só tempo, físico, mental e virtual - que propicie a energia, a qualidade e o local para transformar o conhecimento individual em organizacional. Todos esses fatores podem ser resumidos naquilo que se considera ser a cultura da organização, pois retratam o conjunto de inter-relações entre crenças e pressupostos organizacionais (SCHEIN, 1997).

A capacidade de transferir e disseminar conhecimento é alcançada quando há uma troca de idéias na qual perspectivas diferentes são expostas e o conhecimento é partilhado. Sem permuta, os conhecimentos obtidos com a ação e reflexão em níveis individual e de grupo não são totalmente compreendidos em nível organizacional e, como consequência, a organização acaba repetindo erros e falhas na tentativa de se adaptar às mudanças internas e externas.

Um aspecto importante do sucesso de qualquer plano de transferência do conhecimento é a linguagem comum dos envolvidos (DIXON, 2000; Von KROGH et al., 2000), em que pessoas que compartilham a mesma cultura de trabalho se comunicam melhor e podem transferir conhecimento de forma mais eficaz.

A chave do compartilhamento e da transferência do conhecimento está na comunicação e na ‘química’ existente entre os interlocutores, pois afinal: “o sucesso na delicada tarefa de transferência da competência humana depende, em grande parte, do grau de satisfação com que os fornecedores do conhecimento se comunicam com os seus clientes” (SVEIBY, 1998, p. 28). Como a eficácia da comunicação humana depende, entre outros aspectos, da química pessoal entre os comunicadores, da clareza e da qualidade dos relatórios que transitam entre eles, o grau de adaptação entre as pessoas é tão importante quanto a qualidade e a quantidade dos conhecimentos a serem transmitidos.

O objetivo maior da transferência do conhecimento é melhorar a capacidade da organização de realizar suas tarefas, em que o novo conhecimento possa levar a uma mudança de comportamento, garantindo práticas mais eficazes e levando a organização a um novo patamar de desenvolvimento e de conquista de sua sustentabilidade no mercado.

#### 2.4 PROCESSO DE APRENDIZAGEM EM MICROEMPRESAS

Em primeiro lugar, vale registrar que, ao entrar na microempresa, percebe-se que ela não é só quantitativamente diferente da grande empresa, mas também qualitativamente, sendo seus problemas e dificuldades, outros; e não os mesmos, em menor escala.

As dificuldades normalmente encontradas pelas microempresas, entre as quais a alta carga tributária; a falta e/ou as repentinas mudanças de regras nos incentivos; a escassez e os percalços burocráticos na obtenção de crédito levam a que, para superá-las, as microempresas devam oferecer alto valor agregado nos seus produtos e preços competitivos.

No que tange às relações com seus clientes (DAWSON, 2000), um atendimento diferenciado ao cliente, uma prestação de serviços de qualidade superior à praticada pela concorrência; capacidade de resposta rápida; e cordialidade do tratamento dispensado ao cliente tornam-se uma vantagem competitiva difícil de ser imitada (DAY, 1997), já que esse conhecimento tácito coletivo reside em seus colaboradores e seus processos.

Muito embora a AO considere a importância do contexto na aprendizagem, a revisão bibliográfica que foi realizada parece indicar que o processo de aprendizagem em microempresas não tem sido objeto de estudos mais aprofundados.

Assim, malgrado a importância dos aportes teóricos de Kolb (1997) e de Crossan et al. (1999), brevemente resenhados anteriormente, nota-se a falta de uma contribuição conceitual mais sólida para iluminar a interação entre contexto e microempresa sob a ótica da aprendizagem, mormente quando, pela sua forma organizacional simples e pelo pequeno número de empregados, os tradicionais três níveis de análise – individual, grupal e organizacional – ficam superpostos a ponto de ficar extremamente difícil identificar o que seja uma ‘equipe’ na microempresa.

Watkins e Marsick (1993), ao proporem um delineamento para as organizações de aprendizagem, lançam bases para um melhor entendimento do tema ao afirmarem que a aprendizagem é um modo de compreender o processo organizacional.

Daí resulta que o processo pelo qual se organiza uma microempresa não pode ser entendido sem que se lance mão dos conceitos de aprendizagem informal e de aprendizagem incidental. A aprendizagem informal é predominantemente experiencial e não-institucional, diferindo da aprendizagem formal pelo grau de controle exercido por quem aprende, por não ser localizada em sala de treinamento e pela imprevisibilidade dos resultados (MARSICK et al., 1999).

Um subconjunto da aprendizagem informal é a aprendizagem incidental, que não é intencional, surgindo como subproduto de uma outra atividade. Portanto, também difere da aprendizagem formal, mas além daquilo que caracteriza a aprendizagem informal, ela se apresenta altamente tácita e baseada em pressupostos implícitos. Na aprendizagem incidental, aprende-se a partir dos erros, das premissas, das crenças, das construções de significado internalizadas nas ações de outros (MARSICK et al., 1999).

Tanto no caso da aprendizagem informal como da incidental em uma microempresa, um aspecto que merece menção é a importância da comunicação endógena, condição indispensável para que os membros da microempresa possam aprender a fazer parcerias (LOVIN, 1999).

### 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento da pesquisa que sustenta este trabalho, identificou-se como mais adequada a abordagem qualitativa de cunho interpretativo, com delineamento exploratório-descritivo, com vistas a captar as percepções e entendimentos dos envolvidos (empregados e o gestor/empreendedor da microempresa).

Segundo Patton (2002), a pesquisa qualitativa baseia-se em descrições detalhadas de situações, eventos, pessoas, interações e comportamentos observados, da mesma forma que cultiva a mais útil das potencialidades humanas, que é a capacidade de aprender. Portanto, nada melhor para se identificar como ocorre a aprendizagem organizacional na microempresa do que o uso de uma abordagem qualitativa.

A pesquisa foi exploratório-descritiva, o que possibilitou que se alcançasse uma compreensão mais ampla acerca dos levantamentos fundamentais e, conseqüentemente, criou condição de criar uma suposição inicial mais coerente e de elaborar um roteiro de entrevistas mais consistente e adequado à realidade a ser encontrada no campo, com foco na aprendizagem organizacional em microempresas.

Foi realizado um estudo de caso com o propósito de identificar e entender melhor o processo de aprendizagem organizacional e sua contribuição como estratégia para a gestão de uma microempresa. O estudo foi conduzido com interesse precípua no processo de aprendizagem coletiva da microempresa pesquisada, com o objetivo de se identificar como ocorre a aprendizagem organizacional na mesma. Optou-se por um estudo de caso único, fundamentado em sua representatividade e tipicidade, em que o objetivo é capturar as circunstâncias e condições de uma situação do dia-a-dia (YIN, 2005).

Como resultado final da pesquisa, pretende-se a descrição do fenômeno pesquisado - a aprendizagem organizacional -, resultando em um arcabouço analítico dos processos observados e configurados de acordo com os modelos conceituais examinados, notadamente os de Crossan et al. (1999) e de Kolb (1997), já mencionados na revisão de literatura, e numa descrição detalhada das inter-relações identificadas na microempresa pesquisada.

O presente estudo de caso se deu em uma microempresa do setor de informática, com atuação na cidade de Juiz de Fora (Minas Gerais) e alguns municípios vizinhos. A escolha de uma microempresa do setor de informática deve-se a que ela precisa estar sempre atenta ao mercado, necessitando estar propensa a aprender, inovando em seus produtos e serviços, em virtude da rápida obsolescência da tecnologia que utiliza, uma vez que a rapidez e a eficácia com que aprende e inova é que determinam sua competitividade. Os sujeitos da pesquisa são todos os que trabalham na referida microempresa, ou seja, os três empregados, o gerente, o gestor/proprietário e sua mulher/sócia da referida microempresa, totalizando seis pessoas.

Os dados foram coletados a partir de fontes diferentes de evidências, como: entrevistas, observação direta nos locais das entrevistas, pesquisa documental, registros internos e exame de artefatos culturais da microempresa pesquisada. O fato de se utilizar diferentes fontes de coleta de dados permite a triangulação, além de, na verdade, serem essas fontes altamente complementares (YIN, 2005). Cabe ressaltar, contudo, que o principal instrumento de coleta consistiu em entrevistas semi-estruturadas individuais.

Para a análise e tratamento das evidências obtidas, optou-se pela análise de conteúdo, a partir do estabelecimento de categorias, que se baseia na decodificação de um texto em diversos elementos, os quais são classificados e formam agrupamentos com características comuns. A análise de conteúdo é típica da abordagem qualitativa, pois enfatiza o que é significativo e relevante no texto, sem necessariamente ser freqüente, focalizando a identificação de peculiaridade e as relações entre os elementos (VERGARA, 2005).

Com isso, a estratégia de análise mais apropriada para o caso em estudo foi a comparação das evidências empíricas com um ou mais quadros de referências que seriam passíveis de prognóstico, através daquilo que Yin (2005) chama de emparelhamento de



padrões (“*pattern-matching*”), o que direcionou a escolha da análise de conteúdo como ferramental analítico básico, haja vista esse tipo de análise se apoiar na identificação de padrões (“*patterns*”) e temas. Dessa forma, achou-se por bem seguir a proposta de Boyatzis (1998) para o tratamento dos dados, que está sustentada na análise temática e no desenvolvimento dos códigos.

#### 4 - ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao ter contato direto com o campo de pesquisa, percebe-se que a microempresa funciona como uma só equipe, até mesmo por suas dimensões e devido ao seu sistema gerencial ser familiar, em que as pessoas, sempre que necessário, se aplicam em conjunto ao desenvolvimento de uma determinada tarefa.

Duas foram as fontes de informação utilizadas pelas pessoas da microempresa pesquisada: as fontes externas e as fontes internas. Ficou evidenciada, pela maioria dos entrevistados, a utilização de fontes externas na aquisição de conhecimento, tais como: clientes, fornecedores, concorrentes, mercado, associações e internet. Contudo, o grande destaque é a aprendizagem com os clientes, comprovando que o aprendizado na microempresa surge essencialmente de sua interação com seus clientes (“*learning by interacting*”).

O processo de aprendizagem individual descrito por Kolb (1997) como o modelo de aprendizagem vivencial, baseado na experimentação, foi notado na microempresa, que revelou aprender com as experiências do seu cotidiano. Dessa forma, o processo de aprendizagem se dá basicamente na prática das atividades do dia-a-dia, havendo sempre o compromisso de quem mais domina um determinado assunto de ensiná-lo aos demais, contribuindo para que o conhecimento adquirido isoladamente pelos indivíduos seja difundido na empresa e empregado por todos quando necessário.

Vale ressaltar que o clima de camaradagem existente facilita o partilhar de experiências, contribuindo para redução de falhas e erros, possibilitando o aprendizado pela prática do diálogo e pelo entendimento entre os empregados.

Com base na análise das evidências pesquisadas e nas fontes internas e externas de informação utilizadas pelos membros da microempresa, é evidente a importância do capital intelectual na abordagem do conhecimento organizacional da microempresa, a qual consegue, por meio do conhecimento conquistado, ser capaz de se diferenciar de seus concorrentes. A evidência da dimensão tácita do conhecimento nessa organização foi constatada pela existência de membros antigos que detêm o conhecimento e experiências, porém não se furtam a compartilhá-los mais abertamente. Compreende-se que o conhecimento tácito é difícil de descrever e explicar e que apresenta uma dimensão difícil de ser capturada, transmitida e disseminada, mas verifica-se que essa dimensão tácita é permanentemente usada e compartilhada, mesmo quando os indivíduos não estejam se dando conta. Verifica-se, também, que o compartilhamento do conhecimento ocorre de maneira informal, sendo, em sua maioria, realizado pelo diálogo, quase sempre relacionado a questões técnicas e operacionais, com pouca ênfase em assuntos estratégicos e corporativos.

O *feedback* acontece sempre informalmente pela conversa e pelo diálogo, permitindo que a troca de informações e conhecimentos aconteça no próprio local de desenvolvimento da tarefa que está sendo executada. A flexibilidade e a proximidade no fluxo de informações possibilitam que as ocorrências internas ou externas, a correção de erros, as informações relevantes de cada situação e as diferentes opiniões sejam tratadas imediatamente, dando oportunidade para a empresa corrigir possíveis desvios em tempo hábil. Todavia, observa-se que esse *feedback* não se mostra freqüente, devido a algumas barreiras ou circunstâncias que dificultam a troca de experiências, como a falta de tempo, a circunstância de estar trabalhando

sozinho nas instalações de um cliente ou, até mesmo, a ausência de regras e mecanismos, formais ou informais, que encorajem as pessoas envolvidas a se engajar nessa troca.

Por outro lado, no entanto, reconhece-se que, no ambiente pesquisado, há troca de informações e conhecimentos, e que as oportunidades para aprender criam incentivos para todos trabalharem juntos, ou seja, para cooperar. O diálogo, a conversação e a familiaridade que ocorre entre os membros da empresa e, até mesmo, com determinados clientes, permitem novas percepções e maior sensibilidade a respeito da realidade em que vivem, o que conduz à identificação de novas oportunidades de negócios. Essas observações reunidas demonstram a presença da comunicação endógena e apontam para a aprendizagem informal e, mais notadamente, para a aprendizagem incidental como as abordagens conceituais que melhor traduzem a realidade da aprendizagem na microempresa em foco.

A microempresa pesquisada confirma as principais características da pequena empresa brasileira, segundo o IBGE: administração centralizada; estrutura muito simples, com quantidade menor de unidades ou funções administrativas; forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios; estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, a pessoa física da jurídica; a contratação direta de mão-de-obra e o baixo volume de capital.

A estratégia é vista pelo proprietário entrevistado como emergindo de suas ações cotidianas e das soluções de problemas que ocorrem na gestão do empreendimento, o que acontece de maneira bem informal, questão que não é privilégio do contexto brasileiro ou dos países em desenvolvimento (CRÉPLET et al., 2004). Ele revela ainda não estar familiarizado com o termo ‘planejamento estratégico’, o que nos leva a considerar que a microempresa não possui um programa estratégico, ou mesmo um plano de negócios, ficando as resoluções centralizadas no proprietário, que detém todo o controle da empresa e toma decisões baseadas em seu conhecimento sobre o mercado em que atua. Acredita-se que esse comportamento seja determinado pela escassez de tempo e de recursos, o que impede o proprietário de colocar suas idéias no papel e faz com que prefira confiar em seus *insights*. Por isso, planeja suas ações de forma reativa, e, portanto, fica sem tempo hábil para fazer um planejamento formal. Destarte, as estratégias adotadas acabam emergindo de situações do dia-a-dia, ou mesmo de forma intuitiva ou inconsciente por parte do proprietário.

Como ponto forte da microempresa estudada, destaca-se o serviço de pós-venda prestado, o que caracteriza uma gestão conscientemente voltada para o cliente, onde o atendimento, a personalização e a flexibilidade estabelecem o diferencial no mercado. Já o ponto fraco da microempresa fica por conta da transferência ou disseminação do conhecimento. Apesar de o ambiente de trabalho ser simples e tranquilo, permitindo essa transferência de forma espontânea, o que facilita o aprendizado de todos, ela acontece sempre por meio de uma troca bastante informal. Nesse sentido, se faz necessário adotar um procedimento mais formal, na intenção de que as experiências dos membros da empresa sejam consolidadas e disseminadas, principalmente por ser um conhecimento pessoal e tácito, difícil de ser difundido.

## **5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Um grande desafio para as organizações, independente de seu porte, tem sido entender o processo de transferência pelo qual o conhecimento e a aprendizagem individual são incorporados em suas memórias e em suas estruturas, sendo essencial, para esse processo, a criação de um ambiente de aprendizagem organizacional, coerente com as metas, visão e valores da organização. Algumas organizações promovem esse processo de aprendizagem intencionalmente, enquanto outras passam por ele até mesmo sem saber, pois simplesmente adquirem hábitos cotidianos de atuação. Assim, por meio da análise de conteúdo do material

proveniente da pesquisa de campo, é possível extrair aspectos significativos quanto à identificação da forma como ocorre a aprendizagem organizacional na microempresa pesquisada.

O modelo dos “4 I’s” estudado no referencial teórico, que aborda a transferência do conhecimento individual e coletivo no interior da organização, demonstra certa inadequação, já que a microempresa estudada tem fronteira fluida entre os níveis de aprendizagens, ou seja, esses limites não são claramente delineados. Após a análise dos dados, fica evidenciado que só se podem considerar dois níveis no processo de aprendizagem, que são o individual e o organizacional, até porque, na microempresa, o nível grupal se confunde com a totalidade da organização, já que são poucos funcionários em uma estrutura pequena. Então, não se tem como separar o trabalho do grupo do da própria organização, pois a empresa funciona como uma única equipe, onde aprendizagem coletiva e aprendizagem organizacional se confundem.

Por outro lado, o processo de aprendizagem vivencial, centrado no papel da experiência no processo de aprendizagem, mostra-se bastante pertinente à realidade estudada. No seu processo de aprendizagem, prevalecem a informalidade e o aprendizado por experimentação, em que a maioria do conhecimento adquirido por seus membros é tácito e baseado nas práticas e experiências informais do dia-a-dia da microempresa. Pode-se, então, concluir que o modelo de aprendizagem vivencial ajuda a entender a aprendizagem organizacional da microempresa, auxiliando, com isso, a identificar suas práticas de aprendizagem, formais e informais, desenvolvidas em seu dia-a-dia.

Do mesmo modo, as modernas concepções de aprendizagem informal e de aprendizagem incidental parecem abrir as mais promissoras avenidas para a compreensão de como aprendem as microempresas.

Na análise dos fatores organizacionais externos que podem influenciar o processo de aprendizagem, a microempresa prefere aprender por meio de contatos com sua própria rede local de negócios, em que se destaca o aprendizado por interação, principalmente com seus clientes, em detrimento de contatos com instituições ou entidades oficiais. Dessa forma, o gestor da microempresa confia mais na intuição e no conhecimento casual adquirido em sua rede de negócios do que naqueles vindos de redes oficiais.

Já para os fatores organizacionais internos, destaca-se a influência da cultura, da comunicação e do clima organizacional da microempresa. Esses fatores podem afetar a aprendizagem da seguinte forma:

1. A cultura da organização, fundamentada na questão da responsabilidade para com o cliente, influencia o que é ‘bom e útil’ enquanto aprendizado. Assim, a informação percebida como importante é acessada e disponibilizada imediatamente, enquanto o que parece irrelevante para a empresa é eliminado.

2. A comunicação, baseada na informalidade e no jargão, influencia a disseminação e a interpretação do conhecimento na organização, facilitando a comunicação endógena e apresentando uma possível dificuldade na comunicação para fora da organização.

3. O clima organizacional agradável e descontraído influencia a troca e compartilhamento de informações de maneira informal e amistosa, possibilitando uma comunicação direta favorecida pelo diálogo.

Portanto, a aprendizagem organizacional na microempresa estudada apresenta aspectos distintos e particulares, com predominância da dimensão tácita sobre a explícita do conhecimento. Há, pois, que se considerar as perdas na transmissão desse conhecimento tácito, em função da maneira informal como é transferido e da falta de mecanismos que possam melhorar essa transferência e que contribuam, assim, para que a empresa venha a perder menos desse valioso patrimônio, que é estratégico para sua sobrevivência no mercado em que atua.

Quanto à aquisição do conhecimento explícito, ele permanece como desafio, diferentemente de grandes organizações, que dispõem de investimentos em sistemas de informações para adquirir conhecimento de dentro e de fora da organização e que propiciam a possibilidade de um maior grau de gestão desse conhecimento e sua plena utilização; ou mesmo das microempresas incubadas em parques tecnológicos, que os adquirem pela interação com outros atores do sistema de inovação onde se encontram inseridas.

Nesse sentido, coloca-se o questionamento sobre a abrangência e extensão dos modelos existentes de aprendizagem organizacional, desenvolvidos com foco apenas nas grandes corporações, o que suscita indagações quanto à sua adequação e universalidade, apontando para a necessidade do desenvolvimento de um modelo específico a ser aplicado às microempresas.

As dificuldades normalmente apontadas pelas microempresas são: a alta carga tributária; a falta de incentivos legais ou governamentais e as barreiras encontradas para obtenção de crédito. Para superá-las, as microempresas devem oferecer um alto valor agregado nos seus produtos e preços competitivos. Nesse contexto, a microempresa de informática estudada lança mão de uma política diferenciada de atendimento ao cliente, com uma prestação de serviços de qualidade superior à praticada no mercado em que atua, baseada em técnicos experientes; capacidade de resposta rápida; e cordialidade do tratamento dispensado ao cliente. Com isso, tem obtido uma vantagem competitiva difícil de ser imitada, já que esse conhecimento tácito coletivo reside em seus colaboradores e seus processos.

Todavia, é necessário garantir a transferência dos conhecimentos atuais dos indivíduos para toda a organização, efetivando a aprendizagem organizacional, pois os novos conhecimentos são criados cumulativamente a partir dos existentes, numa combinação de informações resultante do compartilhamento de experiências entre os indivíduos e grupos, permitindo o aprendizado contínuo que possibilita à empresa se adaptar às mudanças exigidas pelo mercado, bem como poder gerar inovação em produtos, processos e em formas organizacionais.

Por fim, verifica-se que, a partir da análise dos dados obtidos na pesquisa, a aprendizagem organizacional ocorre na microempresa estudada, tanto na forma de aprendizado por experimentação quanto de aprendizado por interação, sendo influenciada pela cultura, pela comunicação e pelo clima organizacional da microempresa. O aprendizado por experimentação é baseado nas práticas do dia-a-dia e o aprendizado por interação é apoiado, principalmente, na relação com seus clientes.

Recomenda-se que, pelas limitações deste trabalho, outras pesquisas sejam realizadas para explorar e aumentar a variedade de abordagens sobre os temas abordados. Assim, como proposta de continuidade e desdobramento, sugere-se, entre outras possibilidades, um estudo de casos múltiplos, compreendendo várias microempresas do setor de informática, almejando, com isso, uma singela generalização teórica, pelo contraste ou pela replicação de evidências, o que ajudaria na possibilidade de se conhecer um pouco mais o processo de aprendizagem organizacional em microempresas brasileiras. Outra possibilidade interessante, não contemplada neste trabalho, seria um levantamento amplo que explorasse a possibilidade de construção de um modelo explicativo das relações entre aprendizagem organizacional e orientação empreendedora nas microempresas brasileiras.

## REFERÊNCIAS

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

BOYATZIS, R.E. **Transforming qualitative information: thematic analysis and code development**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

CAMPOS, R. R. et al.. Aprendizagem por interação: pequenas empresas em sistemas produtivos e inovativos locais. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. **Pequena empresa, cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará/ UFRJ, 2003, p. 51-65.

CRÉPLET, F. et al. Dimension cognitive et organisation duale de l'entreprise: le manager et l'entrepreneur. In: UZINIDIS, D. (org.). **L' innovation et l'économie contemporaine: espaces cognitifs et territoriaux**. Bruxelles: De Boeck, 2004.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAWSON, R. **Developing knowledge-based client relationships: the future of professional services**. Boston, MA: Butterworth-Heinemann, 2000.

DAY, G. S. Maintaining the competitive edge: creating and sustaining advantages in dynamic competitive environments. In: DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. J.; GUNTHER, R. (ed.). **Wharton on dynamic competitive strategy**. New York: Wiley, 1997.

DiBELLA, A. J.; NEVIS, E. C. **How organizations learn: an integrated strategy for building learning capability**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1998.

DIXON, N. **Common knowledge**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000.

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

EDMONDSON, A.; MOINGEON, B. **Organizational learning and competitive advantage**. London: Sage, 1996.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Micro e pequenas empresas**. Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br> > Acesso em 13 de abril de 2006.

KOLB, D. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, K. (ed.) **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997, p. 321-341.

KRUGLIANSKAS, I.; TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LOVIN, B. K. Learning partnerships. In: MARSICK, V. J.; VOLPE, M. (ed.). Informal learning on the job. **Advances in Developing Human Resources**, n. 3, p. 22-32, 1999.

MARSICK, V. J.; VOLPE, M.; WATKINS, K. E. Theory and practice of informal learning in the knowledge era. In: MARSICK, V. J.; VOLPE, M. (ed.) Informal learning on the job. **Advances in Developing Human Resources**, n.3, p. 81-95, 1999.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégias**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

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

\_\_\_\_\_; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, *ba* and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. **Long Range Planning**, v. 33, p. 5-34, 2000.

PATTON, M. Q. **Qualitative research & evaluation methods**, 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1997.

STEWART, T. A. **A riqueza do conhecimento**: o capital intelectual e a organização do século XXI. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SVEIBY, K.-E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

Von KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Enabling knowledge creation**: how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation. New York: Oxford University Press, 2000.

WATKINS, K. E.; MARSICK, V. J. **Sculpting the learning organization**: lessons in the art and science of systemic change. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1993.

WIIG, K. M. Knowledge management: an emergent discipline rooted in a long history. In: DESPRES, C.; CHAUVEL, D. **Knowledge horizons**: the present and the promise of knowledge management. Boston, MA: Butterworth-Heinemann, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.