

Tema 8: Capital intelectual e gestão de conhecimento em empreendedorismo e pequenas

## APRENDIZAGEM BASEADA EM PRÁTICA: ENTRE REMÉDIOS E RECEITAS EM PEQUENA FARMÁCIA

Danieli Gugel de Oliveira<sup>1</sup>

Anelise Rebelato Mozzato<sup>2</sup>

Daniela Siqueira Colet<sup>3</sup>

**Resumo:** Este artigo versa sobre a temática aprendizagem organizacional (AO), visando a sua melhor compreensão sob a perspectiva sociológica. Apresenta-se como objetivo compreender o processo de aprendizagem (individual, grupal, organizacional e interorganizacional) dos trabalhadores de uma farmácia, sob a perspectiva da AO baseada em prática (perspectiva sociológica). Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória do tipo estudo de caso e com abordagem qualitativa dos dados em uma farmácia de pequeno porte, localizada no norte do Rio Grande do Sul. O estudo permitiu identificar que nessa farmácia a aprendizagem acontece nos quatro níveis do *continuum* da aprendizagem, no fluxo das atividades relacionais cotidianas, de acordo com os preceitos dos estudos da AO, baseada na perspectiva prática. Por fim, entende-se que o estudo de caso traz contribuições importantes em razão de exemplificar claramente o processo da AO, e também da aprendizagem interorganizacional (AIO), na perspectiva baseada em prática.

**Palavras-chave:** Aprendizagem organizacional. Aprendizagem baseada na prática. Níveis de aprendizagem. Perspectiva sociológica.

### 1 Introdução

Este artigo versa sobre a temática aprendizagem organizacional (AO), visando a sua melhor compreensão sob a perspectiva sociológica. Tal perspectiva entende a aprendizagem por meio das construções sociais que se dão no todo relacional do dia a dia (GHERARDI et al., 1998; LAVE; WENGER, 1991; GHERARDI; NICOLINI, 2001; GHERARDI, 2001, 2008, 2009a, 2009b, 2012; CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010; GHERARDI; SOUTO, 2013). Assim, tem-se como objetivo compreender o processo de aprendizagem (individual, grupal, organizacional e interorganizacional) dos trabalhadores de uma pequena farmácia sob a perspectiva da AO baseada em prática.

As teorias baseadas em práticas evidenciam que aprendizagem não pode ser considerada somente como um processo individual, uma vez que ela emerge de relações e interações das pessoas com os elementos sociais e materiais de contextos particulares, tendo em vista que o local trabalho é um espaço de produção contínua de conhecimento (FLACH; ANTONELLO, 2011). Portanto, os indivíduos são sujeitos primários de aprendizagem nas organizações, sendo que eles é que criam as formas organizacionais que permitem a aprendizagem, de modo que esta facilite a transformação organizacional (DOGSON, 1993).

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Psicologia na UPF, Especialista Gestão de Pessoas pela UPF e Bacharel em Administração pela UPF. E-mail: dani.digo2010@hotmail.com

<sup>2</sup> Doutora em Administração (Unisinos), Mestre em Educação (UPF), Especialista em Gestão Empresarial (UFSC/UPF) e Psicóloga (UPF). Professora titular no PPGADM/UPF. anerebe@upf.br

<sup>3</sup> Mestranda em Administração pelo PPGADM/UPF, Especialista Gestão de Pessoas pela UPF e Bacharel em Administração pela FABE. E-mail: danicolet@hotmail.com

### *Tema 8: Capital intelectual e gestão de conhecimento em empreendedorismo e pequenas*

Nesse sentido, pode-se dizer que a AO é multinível, tendo em vista que o fenômeno depende do aprendizado constatado nos níveis de indivíduo, grupo, organizacional e interorganizacional (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015). Desse modo, por mais que se tenha avançado nos estudos sobre o processo da aprendizagem nos quatro níveis, e que diferentes autores (CROSSAN et al., 1995; CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; ANTAL et al., 2001; DIERKES et al., 2001; EASTERBY-SMITH; BURGOYNE; ARAUJO, 2001; EASTERBY-SMITH; LYLES, 2003; ANTONELLO; GODOY, 2011; CROSSAN; MAURER; WHITE, 2011; MOZZATO; BITENCOURT, 2014) tenham trazido grandes contribuições para os estudos sobre a mesma, eles mesmos apontam para a necessidade de mais pesquisas, sobretudo empíricas. Além do mais, entende-se como necessário os estudos sobre a AO sob outras perspectivas, principalmente as de cunho menos utilitarista como, por exemplo, a abordagem baseada em prática.

Dado o contexto, justifica-se a realização desse artigo com base no estudo de um caso único, o qual tem como questão de pesquisa: “Tendo como base a abordagem da AO baseada em prática, como ocorre o processo de aprendizagem (individual, grupal, organizacional e interorganizacional) na farmácia pesquisada?” Entende-se que com esta pesquisa empírica se está contribuindo para com o avanço do conhecimento existente sobre AO nos estudos organizacionais, uma vez que se contempla uma perspectiva analítica menos explorada (AO baseada em prática), considerando o que Bispo (2013) aponta como necessário: mais estudos com abordagem empírica nesta perspectiva sociológica, visando à evolução desse paradigma emergente no contexto nacional, visto que o contexto internacional já avança. Inclusive, internacionalmente, Billett, Harteis e Gruber, recentemente, em 2014, lançaram o *International Handbook of Research in Professional and Practice-based Learning*.

Por fim, após esta introdução apresenta-se a segunda seção, com a fundamentação teórica sobre AO, incluindo a abordagem baseada em práticas. Na terceira seção, apresenta a metodologia delineada. A análise dos dados sob a perspectiva da AO baseada em prática é apresentada na seção quatro; e, por fim, apresentam-se as considerações finais provenientes deste estudo, incluindo sugestões que possam contribuir com melhorias no campo empírico pesquisado e, principalmente, no meio acadêmico.

## **2 Aprendizagem organizacional: perspectiva multiníveis e sociológica**

### **2.1 Níveis da aprendizagem**

As discussões sobre AO têm ganhado espaço ao longo dos últimos 40 anos (RODRIGUES; AZEVEDO, 2013; BISPO, 2013), apresentando um crescimento exponencial a partir dos anos 90 (ANTONELLO; GODOY, 2010; 2011). Entretanto, a relação entre a aprendizagem individual e organizacional continua sendo uma das questões a serem resolvidas nos debates atuais da AO (ANTONACOPOULOU, 2006, p. 456). Esta autora cita que os principais autores sobre o assunto tendem a argumentar que as organizações “desenvolvem e acumulam conhecimentos em arquivos, regras, papéis, rotinas, procedimentos, e através de sua cultura, e na estrutura. As organizações desenvolvem e compartilham modelos mentais, valores e comportamentos, que constituem parte da memória organizacional”. Portanto, a AO, a partir dessa perspectiva, pode existir quando se considera que as organizações não têm cérebros, mas têm sistemas cognitivos e memórias, que lhes permitem dar sentido às mudanças no seu ambiente organizacional de aprendizagem.

**Tema 8: Capital intelectual e gestão de conhecimento em empreendedorismo e pequenas**

Antonello e Godoy (2011) consideram assustador revisar a literatura no que diz respeito aos conceitos de AO, em virtude da abrangência de ideias que podem ser consideradas relevantes. Dada tal abrangência, apresentam-se alguns conceitos, sob os quais se considera mais claro e definidores sobre AO, sobretudo para a abordagem desta pesquisa.

Na concepção de Argyris (2000) a AO é um processo de detectar e corrigir erros, que é reconhecido como um desvio que se realiza entre o propósito e o quê de fato aconteceu. Esta autora se detém na abordagem dos ciclos de aprendizagem simples (single loop) e duplo (double loop), onde o ciclo simples busca corrigir falhas visando manter a situação atual desejada e, no ciclo duplo, traz-se trazer à tona e questiona-se premissas e normas arraigadas de uma organização que possam levar à reformulação do problema. Bastos, Gondin e Loiola (2004, p. 224) afirmam que a AO começa acontecer quando os integrantes da organização começam a dividir suas práticas, ou seja, “[...] no momento em que a organização tem a capacidade de disseminar e favorecer o compartilhamento de estruturas cognitivas e de modelos interpretativos, e conseqüentemente, é capaz de criar uma unidade de significado mais ou menos comum dos eventos que ocorrem neste contexto”.

Em seu nível mais básico, a aprendizagem individual consiste em perceber semelhanças e padrões, diferenças e possibilidades. Embora existam muitas definições de intuição, a maioria envolve algum tipo de reconhecimento de padrões (BEHLING; ECKEL, 1991 apud CROSSAN; LANE; WHITE, 1999). As autoras expõem quatro pressupostos sobre as bases dos níveis de AO e, dentre eles, destaca-se a primeira premissa: a AO envolve uma tensão entre assimilar novos conhecimentos (explorar) e usar o que se aprendeu.

Para Bitencourt (2001) AO consiste no desenvolvimento contínuo de estratégias e de procedimentos, para que se atinja melhores resultados, necessitando da participação efetiva das pessoas no processo de aquisição e disseminação de conhecimento. Não obstante, Zangiski, Lima e Costa (2009, p. 65) ainda afirmam que existem muitos fatores que podem influenciar o ciclo de AO, especialmente aqueles ligados à cultura organizacional, como crenças e valores da organização. Segundo eles, “tais fatores podem configurar-se como barreiras ao processo de aprendizagem e, conseqüentemente, à formação de competências nas empresas”. Além das diferenciações de conceitos, aqui se exemplificando com alguns, reconhece-se que existem inúmeros enfoques e lentes teóricas para estudar a aprendizagem (ANTONELLO; GODOY, 2011), cabendo ao pesquisador definir sua linha de pesquisa.

Na lógica do ciclo da AO, em resumo, Schikmann (2003, p. 32) apresenta um quadro (Quadro 1) com uma síntese das principais características dos processos de intuição, interpretação, integração e institucionalização, com base no *framework* proposto por Crossan, Lane e White (1999).

**Quadro 1 – Síntese das principais características dos processos de aprendizagem**

Processo	Características	
Intuição	É o processo subconsciente de desenvolvimento de <i>insights</i>	Este termo, usado em situação empresarial, está relacionado com inovação e mudança; está orientado à possibilidade futura e apoia a pesquisa de novos caminhos.
Interpretação	É a busca dos elementos conscientes do processo de aprendizagem individual; focaliza a mudança no entendimento e as ações do indivíduo	Desenvolvimento de mapas cognitivos; a linguagem tem papel essencial; os indivíduos podem fazer conexões explícitas; permite que os indivíduos desenvolvam um sentido de entendimento compartilhado; é uma atividade social que cria e refina a linguagem comum, clarifica as imagens e cria significados compartilhados.

**Tema 8: Capital intelectual e gestão de conhecimento em empreendedorismo e pequenas**

Integração	É o compartilhamento do entendimento	O foco é uma ação coletiva; a linguagem ajuda a preservar o que foi aprendido; através do diálogo o grupo desenvolve significados compartilhados novos e mais profundos.
Institucionalização	É a captura e formalização dos padrões de interação que alavancam a aprendizagem individual dos membros da organização	A aprendizagem é inserida nos sistemas, estruturas, estratégia, rotinas, práticas prescritas, sistemas de informação e infraestrutura; os planos e sistemas formais ajudam a ter ações coerentes; contribui para operações mais eficientes.

Fonte: Schikmann (2003, p. 32).

Quanto às barreiras à AO, Nadler, Gerstein e Shaw (1992 apud ZANGISKI; LIMA; COSTA, 2009, p. 66) apresentam um quadro que explica suas causas e efeitos (Quadro 2).

**Quadro 2- Barreiras à aprendizagem organizacional**

Barreira	Causas	Efeitos
Capacidade insuficiente de refletir e interpretar	Pressões sobre o desempenho. Incorreta mobilização de competências. Ausência de foros de aprendizado.	Negação dos problemas. Análise incompleta. Análise incorreta.
Capacidade insuficiente de disseminar o conhecimento	Limites intergrupos. Mito da singularidade. Faixas estreitas de informação	Ignorância dos problemas. Ignorância das soluções. Redundância dos esforços.
Capacidade insuficiente de agir	Tensão sobre prioridades. Inclinação para atividades em detrimento dos resultados. Falta de autonomia.	Falta de experimentação. Falhas na implementação.

Fonte: Nadler, Gerstein e Shaw (1992 apud ZANGISKI; LIMA; COSTA, 2009, p. 66).

Argyris (2000) afirma que induzir as pessoas a aprender é, sobretudo, uma questão de motivação, e que se as atitudes e o comprometimento forem desenvolvidos, o aprendizado é consequência. Nessa lógica, a aprendizagem parte do individual, passa para o grupal, possibilitando a AO, bem como, no entendimento de Mozzato e Bitencourt (2014), tem possibilidade de passar para a aprendizagem interorganizacional (AIO).

Este último nível da aprendizagem, a AIO, é explicitada no continuum da aprendizagem por Mozzato e Bitencourt (2014) e Mozzato, Bitencourt e Grzybovski (2015), também tendo como base o framework de Crossan, Lane e White (1999). O nível interorganizacional, com base em Larsson et al. (1998), é entendido como a troca de conhecimentos entre diferentes organizações por meio da interação e cooperação. Greve (2005) aponta que a AIO difere dos outros níveis de aprendizagem, pois nela aprende-se com as experiências de outras organizações, externamente por intermédio de indivíduos, e não com ela própria, como acontece em outros níveis. Por meio da AIO as pessoas interagem além das fronteiras organizacionais por meio da cooperação, esta última enfatizada por Mozzato e Bitencourt (2014) neste nível de aprendizagem. Após essa análise multinível da aprendizagem, parte-se para o entendimento da AO baseada em prática.

## 2.2 Aprendizagem organizacional baseada em prática

A AO trabalhada com a abordagem sociológica, sob a perspectiva baseada em prática, constitui-se numa importante lente teórica (GHERARDI et al., 1998; LAVE; WENGER, 1991; GHERARDI; NICOLINI, 2001; NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003; GHERARDI, 2001, 2008, 2009a, 2009b, 2012; CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010; GHERARDI; SOUTO, 2013, BILLET; HARTEIS; GRUBER, 2014). Tal perspectiva

*Tema 8:* Capital intelectual e gestão de conhecimento em empreendedorismo e pequenas empresas entende a aprendizagem por meio das construções sociais que se dão no todo relacional do dia a dia, de maneira dinâmica e contínua.

Na lógica da AO baseada em prática, Feitoza et al. (2006, p. 2) consideram a aprendizagem como “um processo contínuo e dinâmico, no qual o aprendiz enfrenta criticamente a realidade. Isto significa que a aprendizagem não pode ser considerada apenas como um produto final. A apreensão do conhecimento ocorre a partir da prática e a ela se reverte, ou seja, a teoria e prática estão interligadas”.

Antonello e Godoy (2011, p. 573) sustentam que a teoria da aprendizagem baseada em prática, “não pode ser considerada como um processo apenas individual, pois a aprendizagem é compreendida pelo emergir de relações e interações das pessoas com os elementos sociais e materiais de contextos particulares (ambiente, cultura, linguagem, entre outros)”. As mesmas autoras ainda citam que as abordagens de AO predominantes no Brasil recebem forte influência da administração científica tradicional, ainda que a partir de diversos campos teóricos, sendo que, no geral, as publicações nacionais consideram a aprendizagem como aquisição e aplicação de conhecimento, com mudança observável de comportamentos, ações, resultados, atitudes, etc.

Destaca-se que neste trabalho a aprendizagem e o conhecimento são vistos além da cognição, como atividade inerentemente relacional que ocorre nas interações entre as pessoas nas práticas cotidianas. Nesse sentido, salienta Gherardi (2006, 2009a), que tais práticas acontecem no fluxo das atividades que fazem parte da rotina diária de trabalho, desencadeando a aprendizagem.

Neste contexto, trabalha-se com a noção da aprendizagem situada, que foi desenvolvida por Lave e Wenger (1991). A aprendizagem situada parte do pressuposto que “é a pessoa e não a organização que aprende, preocupando-se, assim, em entender e auxiliar a aprendizagem natural dos indivíduos nas organizações” (ANTONELLO; GODOY, 2011, p. 575). Por sua vez, Gherardi (2001) conceitua a prática como a conexão entre o saber e o fazer. Senge (2006, p. 56) afirma que a aprendizagem mais intensa decorre da experiência direta: “aprendemos a comer, engatinhar, caminhar e nos comunicar através de um processo direto de tentativa e erro – tomamos uma atitude, observamos as consequências e então assumimos ou não outra diferente”. Flach e Antonello (2011, p. 163) afirmam que a aprendizagem não pode ser considerada apenas como um processo individual, destacando que “a aprendizagem é compreendida pelo emergir de relações e interações das pessoas com os elementos sociais e materiais de contextos particulares”.

A participação por meio da prática é uma forma de adquirir o conhecimento em ação, diversificar ou continuar este tipo de conhecimento e de produzir ou reproduzir a sociedade (ANTONELLO; GODOY, 2011). Gherardi (2009b) enfatiza que o conhecimento prático é o pré-requisito para o exercício competente da mesma ação ao longo do tempo e, portanto, para a repetição e reprodução do conhecimento no cotidiano. Adentrando-se no terreno da aprendizagem baseada em prática, trazendo conceitos e referências da área, segue-se apresentando o debate acerca da capacidade absorptiva relacionada à AO.

### **2.3 A capacidade absorptiva relacionada à aprendizagem**

O debate sobre capacidade absorptiva tem crescido desde a década de 90, com vários pesquisadores chamando atenção para o seu impacto nos resultados da competição baseada em conhecimento (CRUZ, 2011). Para Wegner e Maehler (2012), as organizações valorizam

**Tema 8:** Capital intelectual e gestão de conhecimento em empreendedorismo e pequenas cada vez mais o conhecimento existente dentro ou fora da organização como um componente estratégico para o seu negócio.

Cohen e Levinthal (1990, p. 128) definem a capacidade absorptiva como “a habilidade da firma de reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las aos fins comerciais”. Esta depende da capacidade absorptiva dos seus membros individuais, ou seja, a capacidade absorptiva de uma organização é a soma das capacidades absorptivas de seus trabalhadores. Diante dessa proposição, os autores tratam a capacidade absorptiva como facilitadora do processo de aprendizagem interorganizacional sendo que, nesse sentido, a capacidade absorptiva evidencia característica de cumulatividade, facilitando a aprendizagem de processos posteriores, tanto intra como interorganizacional.

Para Daghfous (2004), a capacidade absorptiva possibilita à empresa adquirir e utilizar de forma eficiente o conhecimento externo e interno, que são responsáveis pela habilidade da empresa para se moldar às mudanças e se modernizar frente a elas, a fim de permanecer competitiva junto à concorrência. Lane e Lubatkin (1998) afirmam que grande parte dos estudos a respeito de AIO incide sobre a capacidade absorptiva, os quais também a tratam como facilitadora do processo da AIO, assim como sustentam Mozzato, Bitencourt e Grzybovski (2015). Cruz (2011, p. 33) apresenta uma síntese das contribuições teóricas mais relevantes referentes à capacidade absorptiva, apresentada na Quadro 3.

**Quadro 3 - Definições de capacidade absorptiva**

<b>Autores</b>	<b>Tipo de contribuição</b>	<b>Detalhamento da contribuição</b>
Cohen e Levinthal (1990)	Primeira conceituação	“Habilidade coletiva da firma em reconhecer o valor de um novo conhecimento externo, assimilá-la e aplicá-lo a fins comerciais”
	Definição de dois antecedentes organizacionais	O conhecimento prévio da empresa e a condução de atividades internas de P&D.
	Elementos em nível individual	- Dependência das capacidades dos empregados e a interação entre eles pode aumentar a capacidade da organização de fazer novas associações.
	Elementos em nível organizacional	Rede de comunicação interna e externa.
	Aquisição de CA em fontes externas	Contratação de novos funcionários ou cooperação em projetos de P&D.
Zahra e George (2002)	Desmembramento da CA em dimensões e componentes	Dimensões: potencial e realizada. Componentes: Aquisição, assimilação, transformação e exploração.
	Ampliação do conceito	“Grupo de rotinas e processos organizacionais pelos quais as firmas adquirem, assimilam, transformam e exploram conhecimento para produzir uma capacidade organizacional dinâmica”
	Três fatores moderadores	Desencadeadores de ativação, mecanismos de integração social e regime de apropriabilidade.
Oswald Jones (2006)	Importância da gerência	Papel proativo da gerência como agente de mudança.
Easterby-Smith et al. (2008)	Fator mediador	Influência do poder em processos de aquisição e exploração do conhecimento
Lane, Koka e Pathak (2006)	Ampliação do conceito	“Capacidade absorptiva é a habilidade da firma de utilizar conhecimento desenvolvido externamente por meio de três processos sequenciais: (1) reconhecer e entender novo conhecimento externo potencialmente valioso por meio de aprendizado investigativo; (2) assimilar novo conhecimento assimilado para criar novo conhecimento e resultados comerciais por meio de aprendizado exploratório.”
Veja-Jurado,	Distinção de tipos de	Capacidade absorptiva industrial (aquisição de conhecimento

**Tema 8: Capital intelectual e gestão de conhecimento em empreendedorismo e pequenas**

Gutiérrez-Garcia e Fernández-de-Lucio (2008) Murovec; Prodan, (2009)	capacidade absorviva- industrial e científica	proveniente de parceiros industriais, como clientes, concorrentes e fornecedores) e científica (conhecimento proveniente de universidades, institutos de tecnologia e centros de pesquisa privados e públicos).
--	--	---

Fonte: Cruz (2011, p. 33).

Daghfous (2004) afirma que a base do conhecimento prévio é o primeiro fator a afetar a capacidade absorviva, visto que este fator depende de unidades individuais de conhecimento dentro da organização. O autor ainda cita que uma empresa que busca melhorar sua capacidade absorviva investe no desenvolvimento de seus empregados, por meio de atividades como treinamento, não deixando de considerar que a AO também representa um importante papel no desenvolvimento da capacidade absorviva.

Finalizando esta segunda seção, fica evidenciado que a capacidade absorviva surge como uma forma de maior aproveitamento dos conhecimentos prévios, e ajuda na busca de novos conhecimentos tanto dentro como fora da organização, facilitando e sendo facilitada pelo processo da aprendizagem.

### 3 Procedimentos metodológicos

Para a realização deste estudo optou-se por uma pesquisa do tipo qualitativa (DENZIN; LINCOLN, 2000; FLICK, 2009) e quanto ao procedimento técnico, constituiu-se em um estudo de caso, seguindo os procedimentos de Yin (2005).

O local empírico escolhido para este estudo foi uma farmácia de pequeno porte, que comercializa medicamentos em geral, genéricos e similares, além de perfumaria e cosméticos, localizada no interior do Rio Grande do Sul. Tal farmácia possui um total de 5 pessoas envolvidas diretamente no trabalho: o casal proprietário da farmácia e mais três funcionários. Os critérios para a escolha desta farmácia deu-se em razão da acessibilidade a uma empresa de pequeno porte, visto que se teve como pretensão principal a demonstração da aplicabilidade da abordagem teórica da AO sob a perspectiva baseada na prática. Assim, entende-se que o estudo de caso traz contribuições importantes em razão de exemplificar claramente o processo da aprendizagem em seus diferentes níveis: individual, grupal, organizacional e interorganizacional, levando em consideração a perspectiva sociológica da aprendizagem.

Como técnica de coleta de dados primários, utilizou-se entrevista com roteiro semi-estruturado e a observação não participante durante três meses do ano de 2014. Para a coleta dos dados, incursões quinzenais foram realizadas à farmácia durante 3 meses, aos sábados e domingos, totalizando doze finais de semana e um total de aproximadamente setenta e duas horas in loco.

As entrevistas com o roteiro foram realizadas nas quatro primeiras visitas, sendo que as entrevistas com cada um dos proprietários duraram cerca de uma hora e com os funcionários em torno de trinta minutos. Tanto nessas primeiras incursões no campo de pesquisa como até a última visita a campo, a pesquisadora realizou anotações no caderno de campo tanto das suas observações, quanto de alguns questionamentos que entendeu como oportunos para a melhor compreensão do processo da AO, assim como em relação a dinâmica de funcionamento da farmácia. A observação também foi utilizada para confirmar as falas

*Tema 8:* Capital intelectual e gestão de conhecimento em empreendedorismo e pequenas das entrevistas, além de verificar o funcionamento dos processos da farmácia e dos aspectos envolvidos na aprendizagem.

Para a análise dos dados utilizou-se a análise de conteúdo de acordo com Bardin (2006) e respeitando os preceitos abordados por Mozzato e Grzybovski (2011) sobre o rigor das análises qualitativas, sobretudo na análise de conteúdo. Nessa lógica apresentada pelas autoras, os dados foram transcritos, codificados de acordo com a abordagem teórica e interpretados, chegando-se nas seguintes categorias analíticas para a aprendizagem: seus diferentes níveis, abordagem prática e capacidade absorviva.

#### **4 Análise dos resultados sobre a aprendizagem na farmácia**

Visando caracterizar a farmácia estudada, relata-se que a mesma é de pequeno porte e se localiza em uma pequena cidade ao norte do Rio Grande do Sul, possuindo 8 anos de atividades. Anteriormente a este período, a farmácia estava localizada em outra cidade e possuía outros proprietários. Quando a farmacêutica se formou, começou trabalhar nesta farmácia, e após 1 ano comprou a mesma, e logo mudou para sua cidade natal, trocando o nome da farmácia. Como proprietária, iniciou com apenas uma funcionária e hoje conta com quatro trabalhadores: o sócio-proprietário/gestor e três funcionárias no atendimento.

Quanto à caracterização dos trabalhadores da farmácia, expõe-se que os proprietários são casados, possuem dois filhos e ambos têm 31 anos de idade; ela é formada em farmácia, e ele em educação física. Duas funcionárias possuem Ensino Médio completo e são casadas (Atendente 1 e Atendente 3), destas uma possui uma filha. A Atendente 3 atua no mercado de trabalho há vinte e quatro anos e a Atendente 1 há dezoito anos, sendo que a Atendente 2 há três anos; já o casal proprietários trabalham há nove anos. A terceira funcionária é solteira, não tem filhos e possui ensino superior incompleto em Administração (Atendente 2). Apenas essa Atendente 2 e a proprietária já haviam trabalhado em farmácia anteriormente. A farmacêutica é a pessoa que trabalha há mais tempo na farmácia, estando desde o início de suas atividades, há oito anos. As idades das atendentes variam entre 20 e 39 anos. Após essa caracterização, parte-se para a análise das categorias analíticas definidas.

##### **4.1 Categoria 1: Aprendizagem nos diferentes níveis**

Ciente de que a aprendizagem inicia no nível individual, entende-se como importante salientar a interferência das experiências e formação profissional dos trabalhadores da farmácia. A farmacêutica começou a trabalhar na sua farmácia e não detinha muito conhecimento, em razão de ser recém-formada. No entanto, admite que a aprendizagem ocorrida durante o estágio no período da faculdade lhe ajudou bastante. Por outro lado, mesmo não tendo conhecimento específico na área de farmácia, tanto a Atendente 1 como o proprietário relatam que experiências anteriores em outras áreas foram válidas. A Atendente 2 já havia trabalhado em uma farmácia e admite que isso a ajudou muito; entretanto, considera que muda bastante de uma farmácia para outra. A Atendente 3 nunca havia trabalhado em uma farmácia, mas mostra-se empenhada e motivada para aprender. Neste sentido, Argyris (2000) afirma que induzir as pessoas a aprender é, sobretudo, uma questão de motivação, e que se as atitudes e o comprometimento forem desenvolvidos, o aprendizado é consequência. Tal aspecto foi observado em todos os trabalhadores da farmácia.

Ficou evidenciado que há colaboração entre os trabalhadores. Quando questionados sobre como começaram a aprender as atividades da farmácia, as Atendentes 1, 2 e o proprietário citaram que foi junto à farmacêutica; apenas a Atendente 3 citou que foi com as



*Tema 8:* Capital intelectual e gestão de conhecimento em empreendedorismo e pequenas colegas atendentes. A farmacêutica falou da sua dificuldade inicial por não ter quem a ensinasse em seu local de trabalho:

Aprendi sozinha, pois no primeiro emprego trabalhei sozinha, não tinha ninguém comigo. E depois quando me tornei proprietária era só eu, não tinha ninguém para me auxiliar, então fui aprendendo trabalhando mesmo, com experiência. Pesquisando em livros, internet... Tudo o que tinha.

Esta fala pode ser relacionada com as ideias de Crossan, Lane e White (1999), quando dizem que o processo de intuição, que é individual, consiste no reconhecimento de um padrão vem de dentro do indivíduo. Verifica-se, por parte de todos os envolvidos na farmácia, uma carência de busca por cursos técnicos e comportamentais. Antonello e Godoy (2011) afirmam que a AO é estimulada pela necessidade de ajustamento a estímulos externos, entretanto, não se percebe este ajustamento quando o tema em questão é a aprendizagem fora da organização. Dos cinco envolvidos, apenas a Atendente 2 encontra-se estudando, os demais há tempos não buscam maior qualificação. As Atendentes 1 e 2 fizeram curso específico de atendente de farmácia, mas a Atendente 1 não buscou nada a mais. A Atendente 3 concluiu o Ensino Médio e não fez mais nenhum curso. Da mesma forma os proprietários, que também não continuaram seus estudos após a conclusão das suas graduações.

Quando iniciaram no ramo farmacêutico, apenas o proprietário teve um treinamento específico sobre atendimento; todavia, as atendentes não tiveram nenhum. A farmacêutica conta que a sua experiência veio dos estágios, o que apenas lhe proporcionou algum conhecimento básico. Ela considera que a pessoa aprende mesmo é por meio da prática, no dia a dia, o que esta em consonância com Lave e Wenger (1991), Senge (2006), Gherardi (2009b, 2012) e Rodrigues e Azevedo (2013). Também as atendentes concordam que a prática do dia a dia, a observação e a interação com outras pessoas do ramo são essenciais.

No entanto, todos entendem que as leituras e as buscas na internet como fonte de informações são importantes para a construção do conhecimento no cotidiano. Nesse sentido, fala a farmacêutica:

Como é medicamento, sempre está tendo medicamento novo, então não é uma coisa que tu pode parar no tempo, então toda a semana eles lançam um medicamento novo, laboratórios trocam de remédio, tipo, o princípio ativo às vezes é o mesmo, mas o laboratório lança com um nome comercial diferente, então tu tem que estar sempre estudando. Hoje em dia o maior meio é a internet...

Portanto, percebe-se que os trabalhadores buscam formas distintas de aprendizado: por meio da prática, a partir da mudança, através dos *feedbacks*, por meio de programas internos de treinamento e educação, expandindo conhecimentos existentes na empresa, por meio da contratação de pessoas que já possuam conhecimentos e habilidades e, a partir da aquisição e transferência de tecnologia (FLEURY; FLEURY, 1995; RODRIGUES; AZEVEDO, 2013). Dentre estas formas, pode-se observar que a prática é um dos aspectos mais consistentes no que se refere à aprendizagem, conforme as falas ao longo da análise demonstram.

Os *feedbacks*, apesar de citados e importantes, não foram percebidos ao longo do processo de observação. Sobre a forma de compartilhamento do conhecimento, os entrevistados foram unânimes em citar a troca de ideias. O diálogo entre o grupo é algo bem marcante e perceptível, conforme confirma a fala:

### Tema 8: Capital intelectual e gestão de conhecimento em empreendedorismo e pequenas

Eu acho que o diálogo né, as trocas... Por exemplo, quando chega um novo medicamento e a (Atendente 1) sabe mais, ela nos chama e explica, e às vezes, eu por ter trabalhado com médico, tem algumas coisas que eu sei que eu também falo pra elas: ah, eu fazia assim... Entende... (ATENDENTE 3).

O compartilhamento de conhecimento que ocorre entre os trabalhadores da farmácia pesquisada vai ao encontro do que Nonaka e Takeuchi (1995) e Simom (1991 *apud* CROSSAN; LANE; WHITE, 1999) afirmam, quanto ao fato de que tais compartilhamentos são entre os indivíduos, e parte da aprendizagem individual e entendimentos são compartilhados e desenvolvidos por grupos e se institucionalizam como produtos da organização, como referem Hedber (1981) e Shrivastava (1983 *apud* CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

Nessa lógica, percebe-se que o grupo de trabalhadores da farmácia é bem unido e tem espírito de equipe bem fortalecido, compartilham ideias e estão à disposição para sanar dúvidas, um do outro. A Atendente 1, por ser a que está a mais tempo na função, mostra-se bem disposta a ajudar as colegas e, quando percebe que alguma está com dúvidas ou "perdida", procura ajudar. Da mesma forma, a farmacêutica considera que a troca é muito importante, pois à medida que o conhecimento vai passando de uma para outra, faz com que a equipe cresça, se fortaleça, aprenda mais e, conseqüentemente, o atendimento será aprimorado e o cliente sairá mais satisfeito.

Este compartilhamento no âmbito das atividades é entendido como muito importante por vários autores, como Bastos, Gondin e Loiola (2004), quando afirmam que a AO começa a acontecer quando os integrantes da organização começam a dividir as suas práticas, disseminando e favorecendo o compartilhamento de estruturas cognitivas e de modelos interpretativos. Behling e Eckel (1991 *apud* CROSSAN; LANE; WHITE, 1999), ao tratarem da premissa 1, a qual diz que a AO desenvolve uma tensão entre assimilar novos conhecimentos e usar o que se aprendeu, referem-se à exploração, que é descrita por Schikmann (2003) como um importante facilitador do processo de aprendizagem.

Extrapolando as fronteiras da farmácia, a farmacêutica menciona que, quando surge alguma dúvida, costuma procurar algum colega:

Quando as dúvidas surgem eu procuro ir para a internet, quando eu não consigo, eu procuro tirar com algum colega. Normalmente ligo para algum colega meu de trabalho, que também são farmacêuticos e podem auxiliar, por que graças a Deus me dou bem com os colegas, a Letícia (outra farmacêutica da cidade), por exemplo, me ajuda bastante... Dessa maneira...

Tal atitude da Farmacêutica vai ao encontro do que Antonello e Godoy (2011) sustentam sobre as teorias baseadas em práticas, sendo que a aprendizagem não pode ser concebida como um processo apenas individual e, sim, compreendida nas relações e interações das pessoas. Mais especificamente neste caso, há uma busca nos relacionamentos fora da farmácia, evidenciando a ocorrência da AIO, no sentido defendido por Mozzato (2012), Mozzato e Bitencourt (2013, 2014) e Mozzato, Bitencourt e Grzybovski (2015).

Ficou manifesto que não existem materiais estruturados quanto aos procedimentos da farmácia. O proprietário citou que não existe um material específico da farmácia, mas tem o guia de medicamentos que ajuda bastante, especialmente para quem está iniciando. Ele disse,

*Tema 8:* Capital intelectual e gestão de conhecimento em empreendedorismo e pequenas ainda, que no momento em que uma nova funcionária chega é feita uma explicação dos principais procedimentos da farmácia e que, normalmente, elas anotam e depois, com o tempo aquilo vai se tornando normal. Um fluxograma ou material de procedimentos facilitaria no processo de aprendizagem, pois conforme apontam Nonaka e Takeushi (1997), o conhecimento explícito pode ser facilmente comunicado e compartilhado pelos indivíduos na organização. Nessa lógica, também o conhecimento implícito que se torna explícito, pode e deve ser sistematizado por meio de "procedimentos" registrados.

Chegando ao final da análise multinível da AO na farmácia, numa tentativa de síntese, se expressa que a aprendizagem em nível individual começa a acontecer através da prática, com as noções básicas, que vão se aperfeiçoando. Em nível grupal, a aprendizagem se dá principalmente por meio do diálogo e trocas de informações, onde um colega ajuda o outro no dia a dia. No que diz respeito à AO observa-se que o resultado desta aprendizagem, que tem início na fase individual, passa para a fase grupal e torna-se um conhecimento organizacional, sustentando a ideia de Bastos, Gondin e Loiola (2004), quando afirmam que a AO começa a acontecer quando os integrantes da organização começam a dividir suas práticas. Por fim, a aprendizagem em nível interorganizacional ocorre por meio dos relacionamentos estabelecidos pela farmacêutica com colegas, outras farmácias e empresas de outros ramos, ou seja, por meio de relacionamentos além das fronteiras organizacionais.

#### **4.2 Categoria 2: Aprendizagem baseada em prática**

Nesta categoria são apresentados aspectos referentes à aprendizagem baseada na prática, a qual foi citada como principal mecanismo que influencia o aprendizado. Apenas a Atendente 3 não confirmou esta forma como principal mecanismo de aprendizagem. Nesse sentido, refere o gestor: "se aprende fazendo, pois todos os dias a gente aprende muito". Gherardi (2001) conceitua a prática como a conexão entre o saber e o fazer. Em sentido semelhante, Senge (2006) afirma que a aprendizagem mais intensa decorre da experiência direta e que a aprendizagem de equipes exige que a prática seja posta em funcionamento.

Ficou nítida a importância da prática na farmácia. Quando questionados de que forma o conhecimento é absorvido, todos citaram a prática; o proprietário ainda citou o diálogo, o qual se dá no todo relacional do dia a dia.

- "Na rotina do dia a dia é o que mais nos faz ter conhecimento, então mesmo quem ainda não absorveu todo o conhecimento, vai absorvendo aos poucos através da prática no dia-dia" (ATENDENTE 2).

- "[...] a gente aprende através da prática" (ATENDENTE 3).

As informações obtidas nesta categoria permitiram perceber que os processos de formação dos trabalhadores nesta farmácia bem como os mecanismos de aprendizagem ocorrem por meio da prática, mesmo no caso da farmacêutica que possui ensino superior completo na área. Também o seu conhecimento está apoiado na prática, desde o início de suas atividades como estagiária até o momento, como proprietária.

Mesmo os funcionários sem qualificação técnica específica conseguiram adaptar-se às atividades demonstrando que, apesar de importante, a formação na área não é limitante para a atuação na farmácia. As atividades diárias com base na repetição tornam-se fundamentais. Tais fatos vão ao encontro do que acreditam autores como Lave e Wenger (1991) Gherardi (2001) e Senge (2006), Antonello e Godoy (2011) e Rodrigues e Azevedo (2013).

*Tema 8: Capital intelectual e gestão de conhecimento em empreendedorismo e pequenas*

Portanto, fica evidenciada a importância da prática no todo relacional do dia a dia para todos os níveis de aprendizagem. Em relação ao nível interorganizacional, Dierkes et al. (2001), Mozzato e Bitencourt (2014) e Mozzato, Bitencourt e Grzybovski (2015), ao tratarem da necessidade das relações além das fronteiras organizacionais, evidenciam a prática como necessária. E esta é observada junto ao trabalho da farmacêutica nas suas relações com farmacêuticas colegas e outras farmácias, inclusive as maiores para a obtenção de novas ideias (exposição de produtos, serviços diferenciados, etc.) que podem ser implantadas na sua farmácia.

### **4.3 Categoria 3: Capacidade absorptiva relacionada à aprendizagem**

Cohen e Levinthal (1990) definem a capacidade absorptiva como muito importante para o processo da aprendizagem, afirmando que a mesma na empresa é a soma das capacidades absorptivas de seus trabalhadores. Para que a empresa absorva mais conhecimentos, ela deve ter uma base preliminar de conhecimento. Portanto, fica manifesto que também a farmácia em estudo precisa valorizar continuamente os conhecimentos existentes, como afirmam Wegner e Maehler (2012). Neste sentido, Daghfous (2004) assegura que a base do conhecimento prévio é o primeiro fator a afetar a capacidade absorptiva, visto que este fator depende de unidades individuais de conhecimento dentro da organização.

Quando os participantes foram questionados se observam a concorrência a fim de melhorar os processos internos, no geral afirmaram não cuidar a concorrência dentro do município. Apenas a Atendente 2 informou que acha importante olhar para melhorar seu atendimento. Os proprietários afirmaram que, pelo fato da concorrência no ramo farmacêutico ser muito grande, eles observam as farmácias em cidades maiores, verificando o que fazem de diferente, a fim de trazer novidades para a farmácia deles. A fala da farmacêutica confirma:

Eu não tenho o costume de cuidar o vizinho [...] por que eu acho que enquanto eu tô cuidando a farmácia do outro, eu tô perdendo o tempo de cuidar da minha [...] quando eu saio em outras cidades, uma cidade maior, eu procuro observar como eles estão fazendo para não parar no tempo... mas não na nossa cidade. Eu procuro quando eu saio para fora da cidade.

A fala da farmacêutica vai ao encontro do que Wegner e Maehler (2012) afirmam quanto à necessidade das organizações valorizarem cada vez mais o conhecimento existente dentro ou fora da empresa, como um componente estratégico para o seu negócio. Associando o que os autores expõem, e o que é desenvolvido na farmácia, observou-se que, em visita à uma farmácia de outro estado, trouxeram ideias que foram colocadas em prática dentro desta farmácia. Como exemplo, cita-se a confecção de kits para presentes, que perceberam se tratar de uma prática interessante, os quais são vendidos em grande número semanalmente. Tal exemplificação vai ao encontro do que afirma Daghfous (2004) quanto à capacidade absorptiva, a qual possibilita à empresa adquirir e utilizar de forma eficiente o conhecimento externo e interno, que são responsáveis pela habilidade da empresa para mudar e se modernizar, a fim de permanecer competitiva.

Os proprietários informaram que buscam conhecimentos externos com ajuda de colaboradores e integrantes da rede (AIO); todavia, não estão participando ativamente dos eventos da rede, deixando de aproveitar as vantagens colaborativas das relações interorganizacionais, como citam Lane e Lubatkin (1998) e Mozzato e Bitencourt (2014).

### *Tema 8: Capital intelectual e gestão de conhecimento em empreendedorismo e pequenas*

Apesar da não participação efetiva em eventos, tanto os proprietários como os trabalhadores reconhecem que a busca por qualificação deve existir constantemente, pois tende a agregar valor para os indivíduos e à empresa. Daghfous (2004) afirma que uma empresa que busca melhorar sua capacidade absorptiva investe no desenvolvimento de seus trabalhadores por meio de atividades diversas, como capacitação profissional, não deixando de considerar que a AO também representa um importante papel no desenvolvimento da capacidade absorptiva.

Por meio da observação ficou evidenciado que os sujeitos da pesquisa têm vontade de aprender e percebem a necessidade de abertura ao novo. Exemplificando, apresenta-se a fala da Farmacêutica: "[...] a gente procura estar sempre buscando novas informações, estar melhorando nossos processos, por mais que ultimamente não tem sido muito fácil, não estamos investindo em capacitação formal”.

Observa-se que, mesmo com algum olhar às práticas externas e vontade de crescerem, os trabalhadores da farmácia poderiam se utilizar mais da capacidade absorptiva, pois se percebe que deixam a desejar na busca de maiores conhecimentos que sejam úteis para a organização, inclusive por meio da própria rede de farmácias a qual pertencem. Tal fato impacta na falta de capacidade absorptiva individual e, por consequência, organizacional, pois, conforme Cohen e Levinthal (1990), a capacidade absorptiva organizacional depende da capacidade absorptiva dos seus membros individuais.

## **5 Considerações finais**

Chegando ao final desta pesquisa, entende-se que "entre remédios e receitas" foi possível uma maior compreensão do processo de aprendizagem em todos os níveis, por meio da abordagem baseada em prática.

Nas análises das categorias constatou-se que, na primeira, a aprendizagem em nível individual começa a acontecer através da prática, com as noções básicas que vão se aperfeiçoando. Em nível grupal, a aprendizagem se dá, principalmente, através do diálogo e trocas de informações, onde um colega ajuda o outro. Na AO, observa-se um resultado desta aprendizagem que tem início na fase individual e, após, passa para a fase grupal, e torna-se um conhecimento organizacional. E, quanto à AIO, as trocas além das fronteiras da farmácia são evidentes e importantes para a aprendizagem e busca de vantagem competitiva.

As informações obtidas na segunda categoria permitiram perceber que os processos de formação dos trabalhadores desta farmácia bem como os mecanismos de aprendizagem ocorrem por meio da prática e, mesmo os funcionários sem qualificação técnica específica, conseguiram adaptar-se às atividades da farmácia, demonstrando que, apesar de importante, a formação na área não é limitante para a atuação na farmácia.

Na terceira categoria observou-se que, por mais que a capacidade absorptiva fique evidenciada, a farmácia poderia se utilizar mais da capacidade absorptiva, a fim de obter vantagem competitiva frente à concorrência, pois se percebe que deixam a desejar na busca de maiores conhecimentos que sejam úteis para a organização.

Após estas análises "entre remédios e receitas”, torna-se possível apresentar algumas sugestões pontuais para a farmácia: permanência do diálogo, pois ficou evidenciado que é um facilitador no processo da aprendizagem; elaboração de documentos/fluxogramas de atividades cotidianas, os quais vão servir, principalmente, para os novos funcionários; busca de mais relações externas, que culminam em maior aquisição de conhecimento. Tais buscas

*Tema 8:* Capital intelectual e gestão de conhecimento em empreendedorismo e pequenas podem ser realizadas por meio de eventos da própria rede de farmácias, além da participação em congressos, visitas à outras farmácias e observações sobre a concorrência.

Assim, além da aplicabilidade prática no campo empírico da pesquisa, entende-se que este artigo traz uma contribuição muito mais ampla para com o campo de pesquisa sobre a aprendizagem em seus diferentes níveis e numa perspectiva sociológica, evidenciando ainda a importância da capacidade absorptiva no processo da aprendizagem. Ratifica-se tal contribuição, justamente por trabalhar na perspectiva multinível da aprendizagem e baseada em prática, explicitando com maior clareza o tema, que é complexo e relevante para a agenda de pesquisas futuras. De tal modo, o estudo de caso da realidade de uma pequena empresa de cunho familiar, pode servir de inspiração para a aplicabilidade prática e avanço teórico sobre a aprendizagem também relacionada a pequenas e médias empresas. Por fim, buscam-se incentivar pesquisas futuras, principalmente as empíricas e com abordagem metodológica qualitativa e sob perspectivas de análises menos positivistas sobre a temática aqui trabalhada.

### Referências

- ANTAL et al. Organizational learning and knowledge: reflections on the dynamics of the Field and challenges for the future. In: DIERKES, M. et al. (Org.). **Handbook of organizational learning & knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001.
- ANTONACOPOULOU, E. P. The relationship between Individual and Organizational Learning: New Evidence from Managerial Learning Practices. **Management Learning**. London, Thousand Oaks, CA and New Delhi, v. 37, n. 4, p. 455–473, 2006.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A encruzilhada da Aprendizagem Organizacional: uma visão multiparadigmática. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 2, p. 310-332, 2010.
- \_\_\_\_\_. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- ARGYRIS, C. **Ensinando pessoas inteligentes a aprender**. In: **Harvard Business Review** (coletânea) *Gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.p. 82-107.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BASTOS, A. V. B.; GONDIN, S. M. G.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **RAUSP**, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 220-230, 2004.
- BILLET, S.; HARTEIS, C.; GRUBER, H. **International Handbook of Research in Professional and Practice-based Learning**. Dordrecht: Springer, 2014.
- BITENCOURT, C. C. **A gestão de competência gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. Tese (Doutorado em Administração). Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- BISPO, M. S. Aprendizagem organizacional baseada no conceito de prática: contribuições de Silvia Gherardi. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, v. 14, n. 6, p. 132-161, Ed. Especial, 2013.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administration Science Quarterly**, v. 1, n. 34, p. 128-152, 1990.
- CORRADI, G; GHERARDI, S; VERZELLONI, L. Through the practice lens: where is the bandwagon of practice-based studies. **Management Learning**, v. 3, n. 41, p. 265-283, 2010.
- CROSSAN, M. et al. Organizational learning: Dimensions for a theory. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 3, p. 337-60, 1995.
- CROSSAN, M; LANE, H; WHITE, R. An organizational learning framework: from intuition to institution. **The Academy of Management Review**, v. 24, n.3, p.522-537, 1999.

- Tema 8: Capital intelectual e gestão de conhecimento em empreendedorismo e pequenas* \_\_\_\_\_; MAURER, C. C.; WHITE, R. E. Reflections on the 2009 AMR decade award: do we have a theory of organizational learning? **The Academy of Management Review**, v. 36, n. 3, p.446-460, 2011.
- CRUZ, M. A. **Mensuração da capacidade absorptiva dos parceiros industriais da Cemig: implicações para inovação no setor elétrico.** Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.
- DAGHFOUS, A. Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices. **Advanced Management Journal**, v.2, n. 69, p. 21-27, 2004.
- DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research.** 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2000.
- DIERKES, M. et al. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge.** New York, NY: University Press, 2001.
- DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. **Organization Studies**, v. 14, n. 3, p. 375-394, 1993.
- EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática.** São Paulo: Atlas, 2001.
- FEITOZA, J. S. O. et al. A contribuição do estudo da aprendizagem organizacional para os gestores de empresas . In: SIMPEP, 13, 2006, Bauru, SP. **Anais...** 6 a 8 de nov. de 2006.
- FLACH, L.; ANTONELLO, C. Organizações culturais e a aprendizagem baseada em práticas. **Cadernos EBAPE**, v. 9, n.1, p.156-175, 2011.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa.** 3. ed. São Paulo: Artmed, 2009.
- GHERARDI, S. From organizational learning to practice-based knowing. **Human Relations**, v. 54, n. 1, p. 131-139, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Organizational Knowledge: The Texture of Workplace Learning.** Oxford: Blackwell Publishing, 2006.
- \_\_\_\_\_. Situated knowledge and situated action: what do practice-based studies promise? In: BARRY, D.; HANSEN, H. **New approaches in management and organization.** London: SAGE, 2008.
- \_\_\_\_\_. Introduction: the critical power of the “practice lens”. **Management Learning**, v. 40, n. 2, p. 115-128, 2009a.
- \_\_\_\_\_. Practice? It’s a matter of taste! **Management Learning**, v. 40, n. 5, p. 535-550, 2009b.
- \_\_\_\_\_. How to conduct a practice-based study. Cheltenham: Edward Elgar, 2012.
- \_\_\_\_\_. et al. Toward a social understanding of how people learn in organizations: the notion of situated curriculum. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998.
- GHERARDI, S.; NICOLINI, D. The sociological foundations of organizational learning. In: DIERKES, M. et al. (Org.) **Organizational learning and knowledge.** Oxford: Oxford University Press, 2001. p. 35-60.

- Tema 8: Capital intelectual e gestão de conhecimento em empreendedorismo e pequenas*
- GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations: the notion of situated curriculum. *Management Learning*, v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998.
- GHERARDI, S.; SOUTO, P.C.N. (2013). What do people do when they work? The contribution of practice-based studies to the understanding of working and organizing. In ENCONTRO DA ANPAD, 37, **EnAnpad 2013**. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro.
- GREVE, H. R. Inter-organizational learning and social structure. **Organization Studies**, v. 26, p. 1025-1047, 2005.
- LANE, P. J.; LUBATKIN, M. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. **Strategic Management Journal**, v.19, p. 461-477, 1998.
- LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. Cambridge: Cambridge Press, 1991.
- LARSSON, R.; BENGTSSON, L.; HENRIKSSON, K.; SPARKS, J. The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances. **Organization Science** v.9, n.3, p. 285-305, 1998.
- MOZZATO, A. R.; BITENCOURT, C. C. Understanding Interorganizational Learning Based on Social Spaces and Learning Episodes. **BAR - Brazilian Administration Review**, v. 11, n.3, p. 284-301, 2014.
- MOZZATO, A. R.; BITENCOURT, C. C.; GRZYBOVSKI, D. The Interorganizational Level in the Learning Continuum: Analytic Conceptual Scheme. **International Business Research**, v. 8, n. 4, p. 94-106, 2015. Doi:10.5539/ibr.v8n4p94.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: Potencial e desafios. **Revista RAC**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, jul/ago. 2011.
- NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. Desafios da Pesquisa em Aprendizagem Organizacional. **Cadernos EBAPE**, v. 13, n. 1, p. 83-102, 2015
- RODRIGUES, B.; AZEVEDO, D. Entre facas e chairas – Um estudo sobre a aprendizagem baseada em prática de açougueiros. **Desenvolve: Revista de Gestão da Unilasalle**, Canoas, v. 2, n. 2, p.117-136, 2013.
- SCHIKMANN, R. Características de uma Organização de Aprendizagem: pesquisa em uma empresa brasileira. 2003. **Dissertação** (Mestrado em Administração) EAESP/FGV, São Paulo, 2003.
- SENGE, P. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 21. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.
- TAKEUSHI, H; NONAKA, I. **Gestão de conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- WEGNER, D.; MAEHLER, A. E. Desempenho de empresas participantes de rede interorganizacionais: analisando a influência do capital social e da capacidade absorptiva. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 13, n. 2, p. 191-211, maio/ago. 2012.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZANGISKI, M. A. S. G.; LIMA, E. P.; COSTA, S. E. G. Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências: uma síntese a partir da gestão do conhecimento. **Revista Produto & Produção**, v. 10, n. 1, p. 54-74, fev. 2009.