



Revista de Ciências da Administração

ISSN: 1516-3865

rca.cse@contato.ufsc.br

Universidade Federal de Santa Catarina
Brasil

Aragão dos Santos, Enise; Lima, Edmilson; Rodrigues, Leonel Cezar
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM MICROEMPRESAS: SEU PROCESSO NA
TOMADA DE DECISÃO DE EQUIPES DE DIREÇÃO
Revista de Ciências da Administração, vol. 17, núm. 43, diciembre, 2015, pp. 72-85
Universidade Federal de Santa Catarina
Santa Catarina, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273543309006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM MICROEMPRESAS: SEU PROCESSO NA TOMADA DE DECISÃO DE EQUIPES DE DIREÇÃO

Organizational Learning in Micro-Enterprises: its process in decision-making of team of directors

Enise Aragão dos Santos

Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Administração da UNINOVE. São Paulo, SP, Brasil. E-mail: enise.santos@hotmail.com

Edmilson Lima

Professor. Programa de Pós-Graduação em Administração da UNINOVE. São Paulo, SP, Brasil. E-mail: edmilsonlima@gmail.com

Leonel Cezar Rodrigues

Professor. Programa de Pós-Graduação em Administração da UNINOVE. São Paulo, SP, Brasil. E-mail: leonel@uninove.br

Resumo

Considerando-se a grande importância das microempresas (MEs) na economia do Brasil, o fato de que muitas são criadas e dirigidas por uma equipe de direção e que o processo de aprendizagem organizacional é central para se entender sua administração, este trabalho buscou explicar o papel do processo na tomada de decisão estratégica dessas equipes nas MEs. Para tanto, realizou-se um estudo de casos múltiplos, com abordagem exploratória e qualitativa, a partir de entrevistas com codirigentes (membros de uma equipe de direção) de microempresas paulistas. A análise de dados constatou que o processo não teve papel relevante na tomada de decisão nas MEs. Ele se restringiu à troca de informações técnicas, relativa a atividades repetitivas e operacionais altamente centralizadas. Portanto, para a melhoria da tomada de decisão, seria útil a diminuição da centralização e o aperfeiçoamento das condições para a aprendizagem organizacional.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional. Tomada de Decisão. Equipes de Direção. Microempresas.

Abstract

Considering the great importance of micro-enterprises (MEs) in the Brazilian economy, the fact that many of them are created and managed by a team of directors and that the organizational learning process is central to understand their administration, this study sought to explain the role of this process in strategic decision making of team of directors in MEs. To do so, we carried out a qualitative, exploratory and replicative case study based on interviews with co-directors (members of a team of directors) of MEs from São Paulo state. Data analysis identified that the process, in the way it happens, does not play a relevant role in decision-making in the MEs. It was restricted to the exchange of technical information related to highly centralized, repetitive, and operational activities. Therefore, to improve decision-making, it would be helpful diminishing centralization and improving conditions for organizational learning.

Keywords: Organizational Learning. Decision-Making. Teams of Directors. Micro-Enterprises.





1 INTRODUÇÃO

As microempresas são economicamente importantes, reconhecidas pela capacidade de gerarem emprego e contribuírem com a produção de bens e serviços, representando 96% de todas as empresas de pequeno porte (ABS, 2001). Esse fato representa um dos motivos para que muitos pesquisadores se empenhem na pesquisa de como essas organizações podem superar seus desafios e apresentarem desempenho superior.

Em um ambiente econômico cada vez mais volátil e competitivo, em que as mudanças ocorrem muito rapidamente, as capacidades de renovação e transformação das organizações se fazem cada vez mais necessárias (LOPEZ; PEÓN; ORDÁZ, 2005) uma vez que essas organizações precisam se manter compatíveis com seu contexto. Essa capacidade de aprender continuamente e adquirir novos conhecimentos que melhorem o desempenho (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2006) é conhecida como aprendizagem organizacional e tem sido objeto de estudos de profissionais em diversas áreas do conhecimento (EASTERBY-SMITH; BURGOYNE; ARAÚJO, 2001).

Embora pesquisadores tenham definido a aprendizagem organizacional de diferentes maneiras, o núcleo da maioria das definições é que a aprendizagem organizacional é uma mudança (cognitiva e/ou comportamental) ocorrida na organização. A maioria dos pesquisadores concorda com a definição de aprendizagem organizacional como uma mudança no conhecimento da organização, que acontece em função da experiência (ARGOTE; MIRON-SPEKTOR, 2011). Dessa forma, a aprendizagem organizacional mostra-se uma fonte de oportunidades apontando soluções diferentes para os problemas, reforçando o uso da iniciativa e criatividade, fazendo-se importante para a tomada de decisão (BETTIS-OUTLAND, 2012).

A tomada de decisão pode ser vista como um conjunto de ações e fatores que têm início a partir da identificação de um estímulo para a ação e que se finaliza com um compromisso específico privilegiando dada linha de ação. Para Harrison (1993), o modelo processual de tomada de decisão pode ser a escolha ideal no caso de decisões que terão consequências de longo prazo, como são as decisões de caráter estratégico efetuadas pela equipe de direção em microempresas.

A equipe de direção é uma coletividade composta de dirigentes de uma organização incumbidos da gestão estratégica e do presidente do Conselho de Administração (CA), se houver um CA na organização (LIMA *et al.*, 2009). A reunião das características individuais dos codirigentes (membros da equipe de direção), que frequentemente são pessoas bem distintas quanto à idade, ao histórico, às experiências e às habilidades, influencia na formação da equipe e impacta nas decisões e ações na organização, incluindo a formação e a realização de estratégias (WIERSEMA; BANTEL, 1992).

Diante do exposto, realizou-se um estudo de caso múltiplo, com abordagem qualitativa e exploratória, junto a codirigentes de microempresas do setor de comércio e serviços do Estado de São Paulo. Este estudo tem por objetivo gerar elementos de resposta para a seguinte questão de pesquisa: Como a aprendizagem organizacional auxilia na tomada de decisão estratégica nas equipes de direção em microempresas paulistas?

Este artigo é apresentado em cinco seções, incluindo esta introdução. A segunda seção apresenta os aspectos conceituais sobre a aprendizagem organizacional e a tomada de decisão estratégica nas organizações. Em seguida, os métodos são explicados. Na quarta seção, a apresentação e análise dos resultados são feitas. Finalmente, a quinta seção traz as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção descreve os aspectos conceituais relacionada à aprendizagem organizacional e tomada de decisão em microempresas.

2.1 Concepções de Aprendizagem Organizacional

A aprendizagem organizacional é definida como um processo dinâmico de criação, aquisição e integração de conhecimentos visando ao desenvolvimento de capacidades e recursos que contribuirão para o melhor desempenho organizacional (LOPEZ; PEÓN; ORDÁZ, 2005). Na maioria das vezes, ela ocorre em organizações orientadas para aprendizagem, podendo-se afirmar que uma organização está orientada para a aprendizagem quando possui um “[...] conjunto de valores organizacionais que influenciam a propensão

da empresa para criar e utilizar o conhecimento” (SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997).

Essa característica influencia o desenvolvimento e o grau em que a aprendizagem organizacional ocorre, pois a organização que a valoriza está suscetível a aceitar novas visões (SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997).

Nota-se que a teoria de aprendizagem organizacional está fortemente vinculada aos estudos em Administração no que diz respeito ao que pode facilitar ou dificultar o processo de mudança, o qual é um dos pilares para proporcionar a vantagem competitiva (LOPEZ; PEÓN; ORDÁZ, 2005).

O aprendizado está diretamente relacionado à mudança, sendo um processo contínuo de construção de identidade daqueles que a promovem, partindo da coordenação entre valores e capacidades dos indivíduos e experiências próprias nesse contexto (VASCONCELOS; MASCARENHAS, 2007). Outros autores, como Antonello e Godói (2009), Geus (1998), Dibella e Nevis (1999), Fleury e Fleury (1997), McGill e Slocum (1995), consideram a aprendizagem organizacional como um processo de transformação e mudança organizacional, podendo ser uma mudança no comportamento ou na cultura organizacional, que possibilite compreender o que ocorre no ambiente externo para gerir as mudanças, proporcionando, assim, o aprendizado. Já para Fiol e Lyles (1985), a aprendizagem organizacional é um processo de melhoria das ações da organização por meio de aquisição e desenvolvimento de novos conhecimentos e competências.

2.1.1 Modelos e Processos de Aprendizagem Organizacional

O processo de aprendizagem organizacional, para Senge (1990) é modelado como um desenvolvimento contínuo, centrado em cinco disciplinas:

- a) *Domínio pessoal* – as organizações somente aprendem por meio do aprendizado dos indivíduos que a compõem; a aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional, porém não existe aprendizagem organizacional sem aprendizagem individual.
- b) *Modelos mentais* – é necessário reconhecer o papel dos modelos mentais, pré-concebidos, e formas de manejá-los, de forma a viabilizar o

surgimento, a verificação e o aperfeiçoamento de novas imagens sobre o funcionamento da organização; esta é uma inovação decisiva na construção de organizações inteligentes.

- c) *Visão compartilhada* – é uma força derivada do interesse comum, vital para a organização, pois proporciona concentração e energia para a aprendizagem; a visão compartilhada é básica para a obtenção de comprometimento, ponto-chave em qualquer processo de mudança.
- d) *Aprendizagem em equipe* – tem por fundamento a ideia de alinhamento, onde um grupo de pessoas funciona como uma totalidade, concentrando energias na busca de um resultado; como todas as decisões importantes são tomadas em equipes, a aprendizagem em equipe torna-se um aspecto chave de aprendizagem nas organizações.
- e) *Pensamento sistêmico* – é um marco conceitual, um corpo de conhecimentos e ferramentas que têm se desenvolvido nos últimos cinquenta anos; caracteriza-se como a disciplina integradora das demais, viabilizando que as cinco se desenvolvam em conjunto.

A importância da equipe é crítica na obtenção de aprendizagem organizacional (KOLB, 1978; MINTZBERG, 1995). Para Mintzberg (1995), a validade das estratégias formuladas somente ocorre quando elas tornam-se coletivas, caracterizando-se como organizacionais, guiando o comportamento organizacional em alta escala.

Já o modelo proposto por Argyris e Schön (1996) divide a aprendizagem em dois tipos: aprendizagem de circuito simples e aprendizagem de circuito duplo. A aprendizagem de circuito simples é uma aprendizagem instrumental que tem como foco modificar as operações, porém modifica os processos à medida que os erros são detectados. Ela também pode ser caracterizada como instrumental quando busca encontrar a melhor forma de atingir metas ou resolver os problemas, porém sujeita ao conjunto de valores e normas existentes, ou seja, obtém-se conhecimento com base em premissas existentes (ARGYRIS; SCHÖN, 1996; NONAKA, 2004), sem questionar tais premissas.

Na aprendizagem de circuito duplo os valores da teoria em uso da organização são alterados, bem como suas estratégias e hipóteses de aprendizagem, surgindo, dessa forma novas premissas, paradigmas,



esquemas, modelos mentais ou perspectivas, objetivando anular os existentes (ARGYRIS; SCHÖN, 1996; NONAKA, 2004), e nesse sentido ela pode ser caracterizada como uma aprendizagem radical.

Diversos pesquisadores estudaram os processos de aprendizagem, que é volumosa e multifacetada (FIOL; LYLES, 1985; DIBELLA; NEVIS, 1999; LOPEZ; PÉON; ORDÁS, 2005). O artigo seminal de Hubber (1991) aborda quatro constructos relacionados com a aprendizagem. *A aquisição de conhecimento* é o processo pelo qual o conhecimento é obtido. *Distribuição da informação* é o processo pelo qual informações de diferentes fontes são compartilhadas e, assim, leva a novas informações ou compreensão. *Interpretação da informação* é o processo pelo qual a informação distribuída é dada uma ou mais comumente entendido interpretações. *Memória organizacional* é o meio pelo qual o conhecimento é armazenado para uso futuro.

2.2 Tomada de Decisão

Há alguns anos o processo de aprendizagem organizacional deixou de ser uma preocupação exclusiva do âmbito acadêmico e passou a integrar a agenda das empresas mais competitivas. Constata-se, atualmente, que a administração estratégica extrapola as fronteiras das abordagens do planejamento, do posicionamento ou do empreendedorismo, incorporando elementos claramente relacionados ao processo de aprendizagem organizacional.

A excelência empresarial é um horizonte almejado tanto pelas organizações quanto pelos seus funcionários. Somente a eficiência na execução das atividades cotidianas não garante tal excelência, mas se associada à capacidade de adaptação às mudanças que são impostas pelo ambiente e principalmente pela busca incessante de novas abordagens administrativas que valorizem a gestão do conhecimento, esse horizonte torna-se tangível.

O estudo de Bettis-Outland (2012) analisou a tomada de decisões incrementais abrangentes para compreender os efeitos de tipos diferentes de tomada de decisão sobre a aprendizagem organizacional e a sobrecarga de informação. Os resultados apontam que, em ambientes de negócios, a tomada de decisão melhora a aprendizagem organizacional; ou seja, quanto mais decisões são tomadas, mais a organização aprende.

A aprendizagem organizacional ocorre em ambas as abordagens – abrangentes e incrementais. Além disso, aprendizagem organizacional ocorre no caso de ambas tomadas de decisão – prejudicial e produtiva. Quando as decisões produtivas ou boas acontecem, as organizações tendem a repetir este comportamento esperando resultados positivos como em situações anteriores (COLLINS *et al.*, 2009). No caso de decisões prejudiciais, há uma chance de que a organização vai realmente aprender mais do que quando as boas decisões são tomadas (HOMSMA *et al.*, 2009).

Existem dois tipos básicos de decisão: as programadas e as não programadas (Huang, 2009). As decisões programadas são repetitivas e rotineiras e fornecem estabilidade, aumento de eficiência e redução de custos. As decisões não programadas são novas e desestruturadas, cujas soluções são encontradas à medida que os problemas aparecem, por isso requerem mais atividades de pesquisa dos gerentes para encontrar a solução; elas permitem adaptação a mudanças do ambiente, a encontrar soluções para novos problemas e a lidar com situações imprevisíveis. A criação de uma estratégia organizacional requer dos gerentes decisões não programadas para encontrar a melhor forma de criar valor, usando as melhores habilidades e recursos. Para essas decisões, os gerentes se baseiam em julgamento, intuição e criatividade para resolver os problemas, e não em regras e normas. As organizações devem ter a capacidade para tomar ambas as decisões.

Lieberman-Yoconi, Hooper e Hutchings (2010) propõem três padrões de tomada de decisão aplicáveis principalmente às microempresas: (i) decisões intuitivas, baseadas em conhecimentos tácitos e experienciais; (ii) decisões racionais, baseadas na reunião de informações obtidas a partir de fontes externas à empresa, podendo ser de ordem formal e informal, e das relações sociais com pessoas que fazem parte do convívio social dos dirigentes; e (iii) decisões baseadas nas redes de relações pessoais mais amplas. Esses itens sugerem que há uma grande variedade de fontes de informação, o que torna importante o uso do discernimento para saber escolher a fonte mais confiável e apropriada para cada situação.

Segundo Choo (2003), as decisões resultam da adoção de um determinado curso de ação, e facilitam esta ação na medida em que definem e elaboram propósitos e alocam e autorizam o dispêndio de recursos.

Portanto, o processo decisório pode ser visto como um conjunto de ações e fatores que têm início a partir da identificação de um estímulo para a ação e que se finaliza com o compromisso específico para a ação. Harrison (1993) cita que cada decisão deve levar em conta determinados aspectos, e que não há uma fórmula pronta que se aplique a todos os casos. Para esse autor, o modelo processual de tomada de decisão pode ser a escolha ideal no caso de decisões que terão consequências de longo prazo, ou seja, decisões de caráter estratégico.

Todavia, para Silva e Baptista (2009), o processo de tomada de decisão envolve situações em que, nem sempre, se consegue sucesso em atingir aquilo que foi planejado, em virtude de falta de clareza e compreensão das metas, informações insuficientes dos gestores para a escolha do melhor curso de ação, carência de compartilhamento de conhecimento acumulado de outros processos bem sucedidos ou não e, ainda, a ocorrência de erros sistemáticos que podem prejudicar um processo decisório.

Borin e Hanashiro (2005), ao estudarem os gestores em cargos estratégicos, identificaram que a busca de fontes de informações e o compartilhamento de visões e conhecimentos por meio das reuniões e conversas informais para a tomada de decisão são fatores positivos. Ao compartilhar visões e conhecimentos, as organizações permitem um processo de disseminação de diferentes perspectivas e pontos de vista de seus colaboradores, gerando novas ideias e pensamento criativo, essenciais para o efetivo aprendizado nas organizações, podendo melhorar o processo decisório, principalmente em microempresas.

Harrison (1993) apresenta um modelo de tomada de decisão composto por seis estágios: o estabelecimento dos objetivos gerenciais; busca de alternativas (envolve a coleta de informações relevantes interna e externamente ao ambiente organizacional); comparação e avaliação das alternativas (processos formais ou informais que são comparadas com base na percepção das incertezas da causa-efeito); o ato da escolha (momento quando o gestor escolhe um dado curso de ação dentre uma série de alternativas avaliadas); implementação da decisão (ponto do processo em que a decisão é transformada de uma abstração em uma realidade operacional) e, finalmente, acompanhamento e controle da decisão (certificar-se que a decisão

implementada traz um resultado satisfatório com os objetivos traçados).

Embora estruturado em fases, Harrison (1993) não entende o processo de tomada de decisão gerencial como um mecanismo rígido e intransferível. Visto que as organizações estão constantemente sendo pressionadas para a flexibilização e adaptação, o processo também permite a revisão dos objetivos gerenciais; a renovação de pesquisas para a busca de alternativas; o tomar ações corretivas se necessário, principalmente no momento da implementação das decisões, e; atualizar os objetivos e metas organizacionais após o acompanhamento e controle da decisão tomada.

2.3 Processo de Aprendizagem e Tomada de Decisão Estratégica de Equipes de Direção em Microempresas

Com relação ao processo de aprendizagem, Anderson e Boocock (2002) mencionam que poucos estudos foram realizados em micro empresas, logo, o conhecimento sobre o tema deriva, notadamente, dos estudos provenientes da realidade das grandes empresas. Esse fato é preocupante, pois um número cada vez maior de microempreendimentos passa a fazer parte do panorama econômico de muitas nações, em função do crescente processo de globalização das economias, do “enxugamento” promovido nas grandes companhias e pela tendência à terceirização e fragmentação de empresas maiores (SIMONS; THOMPSON, 1998).

Se de um lado há um potencial de crescimento para essas empresas, elas se defrontam com um cotidiano cercado de desafios e dificuldades. As microempresas estão inseridas em um intrincado contexto que pode indicar a necessidade dessas empresas responderem rapidamente aos imperativos ambientais, bem como depreender a importância que o processo de tomada de decisão gerencial assume para melhorar o desempenho das empresas. Entretanto, cumpre ressaltar que o segmento das microempresas representa um grupo ainda pouco estudado (BEDÊ, 2006). No meio acadêmico, inclusive, existe relativamente pouca literatura que trata das características desse segmento de empresas, especialmente quanto às equipes de direção em MEs, o que justifica a necessidade de novas pesquisas.

Assim, após serem abordados os principais elementos conceituais que sustentam a problemática da



pesquisa, elaborou-se um esquema conceitual (Figura 1) que orientou os procedimentos metodológicos da pesquisa, bem como o processo de análise dos resultados. O esquema proposto constitui-se de fases do processo de aprendizagem organizacional de Huber (1991), e os estágios do processo de tomada de decisão conforme abordagem de Harrison (1993), relacionados com a equipe de direção inseridos em microempresas brasileiras.

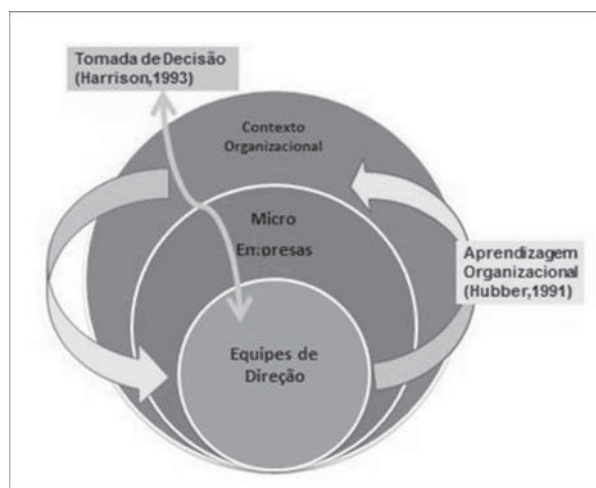


Figura 1: Esquema conceitual

Fonte: Elaborada pelos autores deste artigo

Isso posto e explicados os principais elementos da aprendizagem organizacional e tomada de decisão, segue o método de pesquisa.

3 MÉTODO

Com o propósito de investigar como o processo de aprendizagem organizacional se relaciona com a tomada de decisão estratégica em microempresas brasileiras, foi realizada uma pesquisa qualitativa de cunho exploratório, utilizando-se o método do estudo de caso. Essa escolha alinha-se com o proposto por Yin (2010): o estudo de caso serve ao exame de acontecimentos contemporâneos e com capacidade de tratar uma variedade de evidências.

De acordo com Toulmin (1990), a pesquisa qualitativa contribui para a compreensão de experiências de vida, uma vez que ela é orientada para a análise de casos concretos em suas particularidades temporais e locais, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos. A utilização de métodos

qualitativos de pesquisa contribui para um melhor entendimento do fenômeno, pois, conforme estabelece Godoy (1995, p. 21), “[...] o pesquisador vai a campo buscando ‘captar’ o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes”.

Trivinos (2008) afirma que na pesquisa qualitativa recursos aleatórios podem ser usados para fixar a amostra. Nesse caso, pode-se decidir intencionalmente o tamanho da amostra, considerando uma série de condições, como sujeitos que sejam essenciais para o esclarecimento do assunto em foco, segundo o ponto de vista do investigador, facilidade para se encontrar com as pessoas, tempo dos indivíduos para a entrevista e assim por diante.

Os critérios de seleção da amostra de casos seguiram as referências empregadas pelo SEBRAE baseada na quantidade de funcionários e setores de atuação das microempresas. Com isso, busca-se assegurar a pertinência e a relevância das informações derivadas da coleta de dados em relação ao tema central deste estudo. As empresas estudadas foram escolhidas de forma intencional, não probabilística, com alta correspondência com os seguintes critérios de seleção: 1) respeitar para o setor de comércio e serviços, a classificação “microempresa” composta por até nove funcionários, segundo SEBRAE (2006); 2) ter uma equipe de direção configurada na composição societária (formal ou informalmente) e possibilitar entrevistas com um dos dirigentes que forneça detalhes ocorridos desde a fundação; 3) ter ao menos um ano de existência.

Os procedimentos de coleta dos dados da pesquisa basearam-se principalmente em entrevistas semiestruturadas em profundidade com duração média de 60 minutos. As entrevistas foram realizadas em novembro de 2014, com dois dirigentes de empresas do setor de comércio ou serviços, empresas situadas no Estado de São Paulo, que atuam no mercado num período de tempo entre um e 11 anos, buscando possibilitar um comparativo entre uma micronascente e outra com um tempo de atuação maior no mercado.

O roteiro de pesquisa foi composto de dois blocos: Bloco A que identificava a empresa (setor de atuação, tempo de funcionamento, número de funcionários, além da composição, escolaridade e faixa etária da equipe de direção); e o Bloco B que englobava as questões referentes à aprendizagem organizacional e

a tomada de decisão: capacidade de aprender, gastos com treinamento, oportunidades de aprendizagem, como os conhecimentos são adquiridos, contato com profissionais e especialistas externos, se membros da equipe participam de eventos externos, como é efetuada a troca de informações, processo de tomada de decisão (experiência anterior, base de dados, planilha estatísticas), dentre outros.

As entrevistas não foram gravadas, pois não foram autorizadas pelos entrevistados. Porém, os relatórios intermediários elaborados sob a perspectiva do pesquisador foi enviado para análise e aval dos entrevistados. Após a aprovação final, os relatos foram lidos e relidos, com o intuito de se fazer o enquadramento dos atributos presentes nas falas dos entrevistados nos modelos encontrados no referencial teórico de aprendizagem e tomada de decisão. Para preservar a confidencialidade dos dados não se revela o nome das empresas.

Assim, os dados foram obtidos principalmente por meio de fontes primárias de informação, ou seja, por entrevistas com dirigentes das microempresas dos casos estudados. Foram também efetuadas análise de registros em arquivos e documentos, incluindo sites e material promocional das empresas pesquisadas como fontes de informação secundária, utilizadas para realizar a triangulação e a consequente validação dos dados. De acordo Flick (2004), a triangulação consiste na utilização de diferentes fontes de dados e de variados métodos para sua coleta, com o objetivo de checar sua validade por meio de comparações.

Para análise dos dados adotou-se a estratégia sugerida por Miles e Huberman (1994) de analisar cada caso dentro de seu contexto individual, e em um segundo momento, comparar os dois casos em relação ao grau de concordância com a fundamentação teórica, ensejando assim uma maior riqueza em termos de análise.

A seguir serão apresentados os casos e uma análise comparativa das empresas estudadas.

4 APRESENTAÇÃO DOS CASOS

Para esta investigação foi utilizada a técnica de entrevistas, seguida por uma análise interpretativa das respostas colhidas, voltado atentamente aos marcos

teórico, pertinente à investigação, pois eles que deram o embasamento e as perspectivas significativas para o estudo. A relação entre os dados obtidos e a fundamentação teórica foi o que possibilitou dar sentido à interpretação. As interpretações que levam às inferências foram sempre no sentido de buscar o que se esconde sob a aparente realidade, o que significa verdadeiramente o discurso enunciado.

Assim, em um primeiro momento, cada empresa foi analisada dentro de seu contexto individual, e depois os resultados foram interpretados à luz da fundamentação teórica.

4.1 Empresa A

Empresa não familiar, com equipe de direção composta por dois dirigentes na faixa etária de 50-53 anos, com nível de instrução superior. O entrevistado, um dos proprietários-dirigentes, trabalhou por vários anos em grandes empresas privadas e tentou alguns negócios informais. Decidiu-se por este caminho ligado à educação (e consultorias eventuais) porque o investimento necessário não era alto, e a proposta da marca é inovadora com relação aos concorrentes. Como possui CNPJ próprio é considerada uma microempresa, e não apenas um fraqueado da marca. O ramo de atuação é treinamento e educação profissional, e está há um ano no mercado. Possui atualmente sete funcionários, e para os clientes entenderem o conceito do curso, que é realizado em Várzea Paulista, mais ou menos a 50 km da capital paulista, divulgam o curso em escolas, efetuam palestras em Associações Comerciais, associações de bairro, igrejas, e ações de rua para provocar visitas na escola.

Segundo o entrevistado, a capacidade de aprender é vista como fundamental para o sucesso da organização, pois se trata de um empreendimento educacional. Na montagem da empresa, os sócios deram preferência a funcionários inexperientes para treinar na filosofia da escola, não quiseram pessoal qualificado e nem dos concorrentes; preferiram contratar sem vícios de outras escolas e treiná-los de acordo com o seu método pedagógico e gerencial. Assim, gastos com treinamento são considerados investimentos necessários para manter a competitividade, pois a partir desses treinamentos é que serão obtidos os resultados esperados.



Os dirigentes trocam informações com outros franqueados, visitando suas unidades, buscando se associarem para estabelecer um relacionamento central com fornecedores. Outro ponto abordado é o de que há uma escola por cidade: Jundiaí, Campo Limpo Paulista, Itupeva, evitando “canibalismo” dentro da cidade. Eles mantêm contatos amiúde para trocarem informações sobre problemas comuns e propostas de soluções adotadas. Por outro lado, os novos conhecimentos estão mais ligados em desenvolver e aprimorar sistemas operacionais, inclusive com sugestões dos funcionários, que após avaliação dos sócios poderão ser ou não aplicadas.

Os membros da equipe participam de eventos externos, principalmente a Feiras de Franquia (ABF), feiras em Campinas, convenções internas da franquia (duas vezes por ano), novos cursos, principais problemas e soluções compartilhadas (mesmo que de maneira informal) indicando as medidas corporativas tomadas para solucionar ou minimizar os problemas.

Uma vez por mês, no mínimo, os dirigentes trocam informações entre si e com toda equipe de funcionários: metas, comparativo entre unidades, cumprimento de metas com outras unidades. Os resultados das reuniões são registrados digitalmente (planilha eletrônica). Através da análise dessas planilhas são estabelecidas três metas básicas: inadimplência, novos alunos (captação) e cancelamento de matrículas. A meta básica é buscar o tíquete médio, isto é, as faixas de desconto bem trabalhadas pelo comercial para manter a média. Buscam resolver os problemas oriundos da inadimplência diretamente com os alunos, propondo renegociação das dívidas.

Na tomada de decisão frequentemente recorrem a experiências anteriores, como problemas comuns já vivenciados na vida corporativa, e trocando informações com outros franqueados que possam auxiliá-los nesta fase de decisão.

O recurso mais utilizado para a tomada de decisão é a intuição como fonte de informação, a qual lhe possibilita lidar com um volume menor de informação para a tomada de decisão. Utiliza bem pouco à consulta à internet, planilhas estatísticas, pesquisa de mercado e relatórios contábeis. O entrevistado ressaltou que o contador funciona mais como consultor legal e não financeiro, pois efetua várias operações, como: aviso de folha de pagamento, emissão de DARFs, recibos específicos, dentre outros.

Há um clima favorável à troca de ideias mesmo que divergentes. Os sócios evitam sair sem consenso sobre uma decisão para evitar passar um clima de discórdia para os funcionários. Já para os funcionários, por exemplo, a ação apresentada pelo funcionário para captar clientes é discutida sem mal-estar, e se a ideia for boa deve tentar convencer os outros a adotá-la.

4.2 Empresa B

Empresa familiar, com equipe de direção composta por três dirigentes: dois na faixa etária entre 51-55 anos, e a da entrevistada é de 27 anos. O grau de instrução da equipe de direção: a mãe é técnica de enfermagem, o pai fundamental incompleto, e da entrevistada instrução superior. O fundador possui uma vasta experiência neste setor, pois desde pequeno trabalhou na única gráfica da cidade. Após uma pesquisa de mercado informal, aproveitando-se desta experiência e do momento econômico da época, cujo cenário mostrava-se propício, abriu o seu próprio negócio. O ramo de atuação é o setor gráfico, e está há onze anos no mercado. Possui atualmente três funcionários, está localizada em Palmital, a 420 km da capital paulista. Os principais produtos são: formulários, panfletos esporádicos, cartões de visita e impressos em geral.

De acordo com a entrevistada, uma das proprietárias-dirigentes, a capacidade de aprender é vista como fundamental para o sucesso da organização, pois mesmo o fundador não tendo instrução, ele apoia que os outros dirigentes se aperfeiçoem nos estudos, tanto que a entrevistada está afastada temporariamente para estudar em São Paulo.

Com relação aos gastos com treinamento, mesmo sendo considerados investimentos necessários para manter a competitividade, “não há investimento financeiro, só de tempo”. Todo o treinamento é ministrado pelo fundador que tem domínio sobre todos os processos necessários para fabricar o produto. A entrevistada ressaltou que “para efetuar o *Silk Screen*, um tipo de processo específico deste setor, é preciso muita experiência para entrar nessa área”. O conteúdo ministrado versa sobre parte do processo produtivo como o acabamento, o *offset*, como operar as máquinas, e ajuda no treinamento básico de pessoal. A entrevistada salientou que algumas vezes ela investiu em funcionários, que possuíam o perfil adequado, mas que por motivos particulares acabaram por se desligar da empresa, indo inclusive para outra cidade.

Novos conhecimentos estão mais ligados em desenvolver e aprimorar sistemas operacionais, procurando reduzir custos a partir de aquisição de novos equipamentos, mais rápidos e que possibilitem uma nova gama variada de produtos. Estes novos conhecimentos são obtidos através de contatos informais entre colegas nas áreas, informações adquiridas e trocadas visitando outras pessoas, mesmo sendo concorrentes.

Os membros da equipe participam de eventos externos, principalmente feiras e exposições da área gráfica para verificar as novidades do setor. Nessas ocasiões os dirigentes conversam sobre os principais problemas e compartilham as soluções (mesmo que de maneira informal) indicando as medidas corporativas tomadas para solucionar ou minimizar os problemas.

Os dirigentes trocam informações de forma não rotineira, isto é, fora das reuniões normais que são muito poucas. A entrevistada ressaltou que trocam informações em local mais seguro, geralmente “em casa, onde todos se encontram e tem tempo de conversar e trocar ideias para tomada de decisão”. Assim, os resultados das reuniões não são registrados nem armazenados formalmente.

O único tipo de informações registradas são as financeiras, lançadas rotineiramente em planilhas Excel por uma das dirigentes, que “é muito organizada e atualiza os dados diariamente”. Um ponto peculiar que a entrevistada apontou diz respeito à guarda de todo o maquinário antigo, por motivos sentimentais do fundador, que possibilitou começar a memória da empresa.

Para divulgar sua linha de produtos a empresa adota um catálogo em papel e eletrônico, onde constam também informações primárias da empresa, como: razão social, CNPJ, data de abertura, *status* da empresa, natureza jurídica, endereço, telefone, atividade econômica principal e secundária.

Na tomada de decisão, frequentemente se recorrem às experiências anteriores, como problemas já vivenciados pelo fundador, “baseado em seus erros e acertos”. Normalmente há consenso de dois pelo menos para a tomada de decisão, “nunca decisão única”, sendo as visões divergentes sobre determinadas situações discutidas entre todos os dirigentes.

Os recursos utilizados para a tomada de decisões são “intuitivos”. Por exemplo, o processo de decisão de aquisição de um novo equipamento. O fundador

visitou uma gráfica maior e viu uma máquina nova funcionando e se “apaixonou”. Há uma parceria informal estabelecida com base em uma relação de amizade ou a partir de terceirização de serviços que fornecem informações para análise e discussão na tomada de decisão dos dirigentes. Eles não utilizam consultas à internet, planilhas estatísticas, pesquisa de mercado ou em relatórios contábeis.

Novas ideias e abordagens de trabalho são continuamente experimentadas, e atualmente os dirigentes estão discutindo a compra de uma máquina para brindes, pois brindes mais caros já fazem (por exemplo, caneca de porcelana personalizada); agora estão querendo fabricar brindes mais baratos (por exemplo, canetas mais baratas) para expandir a oferta de novos produtos aos clientes.

4.3 Análise Comparativa das Empresas Estudadas

Foram efetuadas as comparações entre as empresas com relação ao esquema conceitual proposto (Figura 1), que se constituiu de fases do processo de aprendizagem organizacional de Huber (1991), e os estágios do processo de tomada de decisão conforme abordagem de Harrison (1993), relacionados com a equipe de direção. Os dois casos apresentam pontos nos quais se assemelham, havendo também aspectos singulares de cada caso, como é possível verificar nos pontos teóricos estudados na presente pesquisa. Foram ainda, analisados em relação ao grau de concordância com a fundamentação teórica com a seguinte escala: baixo, médio ou elevado, conforme Quadro 1.

TEORIA DE BASE	EMPRESA A (NÃO FAMILIAR)	EMPRESA B (FAMILIAR)
Aprendizagem organizacional (Huber, 1991)		
1. Aquisição de conhecimento	elevado	elevado
2. Distribuição da informação	elevado	baixo
3. Interpretação da informação	médio	baixo
4. Memória organizacional	baixo	baixo
Tomada de decisão (Harrison, 1996)		
1. Reconhecimento do problema	baixo	baixo



TEORIA DE BASE	EMPRESA A (NÃO FAMILIAR)	EMPRESA B (FAMILIAR)
2. Busca de alternativas	médio	médio
3. Avaliação das alternativas	médio	médio
4. Escolha das alternativas	elevado	elevado
5. Implementação da decisão	baixo	baixo
6. Controle do resultado	baixo	baixo

Quadro 1: Análise da aprendizagem organizacional e tomada de decisão

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo

Com base na aprendizagem organizacional pode-se verificar o elevado grau de concordância das empresas com relação à importância da aquisição de conhecimento, sendo de maneira formal (educação) quanto informal (relações pessoais), o que é corroborado por Fiore e Lyles (1985) para quem por meio de aquisição e desenvolvimento de novos conhecimentos e competências é que ocorre a aprendizagem organizacional.

Na distribuição e interpretação da informação surgem diferenças entre a empresa não familiar e a familiar: o grau de compartilhamento das informações na empresa familiar fica restrito ao fundador de maneira centralizada, que detém as principais informações sem repassá-las integralmente para os outros dirigentes, apenas divulgando-as quando necessita de apoio a sua decisão. Na empresa não familiar o conhecimento compartilhado relaciona-se mais às questões técnicas e operacionais, com pouca ênfase aos assuntos estratégicos e corporativos.

Quanto à memória organizacional, que é o meio pelo qual o conhecimento é armazenado para uso futuro, a empresa familiar não se preocupa com essa fase do processo, pois todo o conhecimento está com o fundador; e a empresa não familiar por outro lado, mesmo com pequeno tempo de funcionamento, acredita na necessidade de montar sistematicamente uma memória organizacional para auxiliá-la em futuras tomadas de decisão, no mínimo para evitar praticar os mesmos erros.

Em relação ao processo de tomada de decisão, verificou-se que o estabelecimento dos objetivos gerenciais ou reconhecimento do problema, independente do tipo de empresa, apresentam um grau baixo de interesse por esta etapa do processo de tomada de decisão.

Verifica-se que as decisões mais estratégicas não são tomadas tão frequentemente quanto às operacionais, pois seu tempo de maturação, avaliação e definição são mais demorados e apresentam-se num contínuo fluxo de informações, avaliação de alternativas e de dados do ambiente externo para correção de erros (HARRISON, 1993).

Outro ponto que merece destaque refere-se aos estudos de Cesar *et al.* (2009), que em seu trabalho de análise do processo de tomada de decisão, concluiu que o decisor é influenciado por outras pessoas presentes em seu ambiente, sejam estas os membros de sua equipe ou pessoas em posições superiores. Para os autores, esta influência social é motivada pelo compartilhamento da responsabilidade ou pela possibilidade de minimização de erros. Pode-se encontrar este posicionamento representado mais na empresa não familiar do que na familiar, cujas decisões estão centralizadas no fundador da empresa.

Pode-se ressaltar que para Carmeli, Edmondson e Tisher (2012) as equipes aprendem quando os membros se envolvem em tentativa e erros, e resolução conjunta de problemas. Os autores sugerem que quando as equipes ativamente aprendem com experiências de fracasso eles podem se beneficiar de terem a responsabilidade difundida entre os membros em vez de serem suportados por um membro individual. Esse processo de aprendizagem permite, assim, que os membros da equipe compartilhem informações e conhecimento para colocar a questão no contexto e para desafiar os seus próprios pressupostos e práticas para melhorar a sua tomada de decisão. Esse fato fica evidenciado pelas palavras do entrevistado na empresa familiar, quando saliente que na tomada de decisão frequentemente recorrem a experiências anteriores, buscando detectar semelhanças entre as situações passadas e atuais e suas causas e efeitos subjacentes.

Constatou-se que os entrevistados utilizam na busca de alternativas fontes externas na aquisição de informações – preponderantemente clientes, feiras, concorrentes e fornecedores, este com menor frequência. O que pode demonstrar que esses dirigentes buscam atualização do conhecimento e informações no mercado como meio de facilitar a análise e procedimentos em suas decisões gerenciais. Tal fato contradiz os estudos de Vicentini e Löbner (2011), que afirmam que equipes com maior familiaridade

e proximidade entre seus membros tomam melhores decisões, independente da quantidade de informações disponíveis, pois trocam informações de forma substancial e intensiva, motivados pelo comprometimento dos membros da equipe. Nas duas empresas estudadas, os membros internos são pouco consultados a respeito das decisões gerenciais.

Na fase do processo de tomada de decisão, comparação e avaliação das alternativas, os dirigentes demonstraram preocupações em relação às pessoas que serão envolvidas, às experiências passadas, aos recursos disponíveis, às prioridades das decisões e à estratégia adotada pela empresa nos seus negócios. A intuição foi mencionada pelos entrevistados como elemento presente nesta etapa, que pode ser corroborado por Liberman-Yoconi *et al.* (2010), mas não se configurou como uma habilidade usada regularmente para todas as decisões.

A implementação da decisão, isto é, o ponto do processo em que a decisão é transformada de uma abstração em uma realidade operacional, em ambas as empresas, apresentam baixa concordância com a teoria, devido a problemas de comunicação e de participação dos dirigentes e funcionários. E, finalmente, no acompanhamento e controle da decisão não existe o hábito de divulgação dos resultados, além de ausência de mecanismos para o controle da decisão nas duas empresas estudadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do objetivo exposto desta pesquisa qualitativa de identificar como os processos de aprendizagem organizacional auxiliam a evolução do processo de tomada de decisão nas equipes de direção, a partir da percepção de seus dirigentes, há algumas considerações a serem apresentadas.

Ao analisar a aprendizagem organizacional, pode-se verificar que, pelo menos por enquanto, não há um esforço consistente dos dirigentes, por que não dizer das equipes de direção, em armazenar o conhecimento para uso futuro. Esse é um ponto a se destacar, pois através do resgate da memória organizacional, ela poderia auxiliá-los em futuras tomadas de decisão, evitando a prática dos mesmos erros passados. Deve-se ainda destacar que para os entrevistados existem pou-

cos instrumentos e oportunidades formais ou informais, para que as pessoas possam expressar suas opiniões e novas ideias de forma espontânea. Assim, o ambiente de aprendizagem basicamente se restringe na troca de informações e conhecimentos estritamente técnicos e específicos da operação, sem maiores permissões para o aparecimento de novas ideias, opiniões externas e compartilhamento das experiências.

A aprendizagem organizacional em microempresas apresenta então aspectos particulares, sendo um deles a predominância do conhecimento tácito sobre o conhecimento explícito. A aquisição do conhecimento explícito apresenta-se como um desafio para os dirigentes de pequenos negócios, diferentemente do que ocorre em grandes organizações, que dispõem de mais recursos, como sistemas de informação sofisticados, para adquirir conhecimento de dentro e de fora da organização (CHASTON *et al.*, 2001). Nesse contexto, acredita-se que o processo de aprendizagem organizacional tenha um papel essencial para criar condições de competitividade por meio de seu papel nos processos de tomada de decisão.

A importância da equipe é crítica na obtenção de aprendizagem organizacional (KOLB, 1978; MINTZBERG, 1995). Para Mintzberg, a validade das estratégias formuladas somente ocorre quando elas tornam-se coletivas, caracterizando-se como organizacionais, guiando o comportamento organizacional em alta escala. No caso da empresa familiar ficou evidente que os conhecimentos e visões individuais não foram levados em consideração pelo fundador nas decisões, sendo somente acatadas pelos demais integrantes da equipe de direção. Já na empresa não familiar, ocorre à situação contrária e que corrobora Mintzberg (1995), pois a tomada de decisão é efetuada por consenso e discussão da equipe de direção. Pode-se a partir dessa constatação recomendar que trabalhos futuros busquem compreender se o tipo de organização adotado (familiar ou não) pode estimular a construção de um patrimônio coletivo, imprescindível para a formação de uma visão coletiva.

Com relação ao processo de tomada de decisão percebe-se que se compõe de fases particularmente sobrepostas, nas quais a busca de alternativas, a comparação e a avaliação delas apresentam-se num momento muito próximo e imediato, devido à frequência das decisões operacionais e do conhecimento que já se tem



sobre elas. Já para a implementação da decisão e o seu controle, concluiu-se que os gestores centralizam suas decisões e se baseiam, na maioria das vezes, em experiências próprias, tornando o processo de decisão menos participativo com seus membros, sem divulgação dos seus resultados, o que poderá ocasionar o surgimento de barreiras organizacionais internas.

Compreende-se, portanto, neste estudo, que as fases do processo de aprendizagem organizacional favorecem o processo de tomada de decisão por meio de mecanismos básicos e elementares, adaptados à realidade e necessidades dos dirigentes, o que converge com os estudos de Borin e Hanashiro (2005). Para acelerar o processo decisório são necessários investimentos na equipe de direção esclarecendo quais procedimentos devem ser adotados, para que o impacto de suas decisões possa impactar de maneira positiva no futuro da empresa e de seu valor. Pode-se salientar que se ocorrer um incremento em investimento para um ambiente de aprendizagem mais eficiente em suas organizações, possivelmente contribuirão para um processo de tomada de decisão mais consistente e que minimize riscos e incertezas tão fortemente caracterizados nestas organizações.

Deve-se apontar ainda que o tempo de atuação no mercado das duas empresas, não foi um fator que interferiu nos resultados da aprendizagem organizacional e tomada de decisão. A empresa A, mais jovem, apresentou resultados muito próximos em relação à Empresa B, com maior tempo de mercado. Tal resultado foi proveniente das experiências individuais anteriores dos componentes das equipes de direção ser equivalentes, e resgatadas quando solicitadas, seja para auxiliá-los no processo de tomada de decisão, seja para incrementar a aprendizagem organizacional, o que ratifica os estudos de Vasconcelos e Mascarenhas (2007).

Apesar de as limitações do estudo estarem baseadas em algumas decisões fornecidas na percepção dos respondentes e, portanto, passíveis de apresentar outras respostas para perfis diferentes, buscou-se contribuir com os estudos acadêmicos sobre aprendizagem e processo decisório no contexto organizacional, de modo específico, em microempresas.

Contudo, outros trabalhos futuros se fazem necessários, para explorar e aumentar a variedade de interpretações sobre os temas, verificando as mesmas possibilidades em outros ramos de negócios (tecnolo-

gia da informação, manufatura, outros); e analisar o processo de aprendizagem organizacional como um todo nas micro-organizações, compreendendo como estas organizações efetivamente aprendem, visto como parte de um modelo de tomada de decisão da empresa. Outro ponto que pode ser explorado em pesquisas futuras é a tomada de decisão, que é influenciada pela aprendizagem organizacional, visando a identificar as decisões que resultam da aprendizagem de circuito simples ou da aprendizagem de circuito duplo.

Por fim, cabe explicar que os resultados do presente trabalho limitam-se às empresas estudadas, sendo necessários mais estudos em microempresas para testar o modelo conceitual adotado neste artigo.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, V.; BOOCOCK, G. Small firms and internationalization: learning to manage and managing to learn. **Human Resource Management Journal**, London, v. 12, p. 5-24, 2002.
- ANTONELLO, C. S.; GODOI, A. S. Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. **Revista de Administração Empresarial**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 266-281, jul.-set. 2009.
- ARGOTE, L.; MIRON-SPEKTOR, E. Organizational learning: from experience to knowledge. **Organization Science**, [S.l.], v. 22, n. 5, p. 1.123-1.137, 2011.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organization Learning I: theory, method and practice** New York. Adison-Wesley, 1996.
- AUSTRALIAN BUREAU OF STATISTICS (ABS). **Small Business in Australia, Update 1999-2000**, n. 1321.0.40.001. Canberra: Commonwealth of Australia, 2001.
- BEDÊ, M. A. **Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil**. São Paulo: SEBRAE, 2006.
- BETTIS-OUTLAND, H. Decision-making's impact on organizational learning and information overload. **Journal of Business Research**, [S.l.], v. 65, n. 6, p. 814-820, 2012.

- BORIN, P. C.; HANASHIRO, D. M. M. Implicações de Aprendizagem Organizacional no Processo de Tomada de Decisão Gerencial: uma investigação em pequenas empresas. In: II ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA (3Es), Rio de Janeiro, jun 2005. **Anais...** Rio de Janeiro, 2015.
- CARMELI, A., EDMONDSON, A. C.; TISHLER, A. **CEO Relational Leadership and Strategic Decision Quality in Top Management Teams: the role of team trust and learning from failures**. Strategic Organization, Conditional acceptance, 2012.
- CESAR, A. M. R. V. C. *et al.* Neuroaccounting: análise do processo de tomada de decisão relacionado a metas orçamentárias, tomando como base modelo da neurociência. In: XXXIII ENCONTRO DA ANPAD-ENANPAD. São Paulo, 2009. **Anais...** São Paulo, 2009. p. 131- 162.
- CHASTON, I.; BADGER, B.; SADLER-SMITH, E. Organizational learning: as empirical assessment of process in small U.K. manufacturing firms. **Journal of Small Business Management**, Milwaukee, v. 39, p. 139-151, 2001.
- CHOO, C. W. **A Organização do conhecimento**. São Paulo: SENAC, 2003.
- COLLINS, J. D. *et al.* Learning by doing: cross-border mergers and acquisitions. **Journal of Business Research**, [S.l.], v. 62, n. 12, p. 1.329-1.334, 2009.
- DIBELLA, A. J.; NEVIS, E. C. **Como as organizações aprendem: uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem**. São Paulo: Educator, 1999.
- EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.
- FLEURY, M. T.; FLEURY, A. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 2004.
- GEUS, A. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio-jun. 1995.
- HARRISON, E. Frank. Interdisciplinary models of decision making. **Management Decision**, London, v. 31, p. 27-27, 1993.
- HOMSMA, G. J. *et al.* Learning from error: the influence of error incident characteristics. **Journal of Business Research**, [S.l.], v. 62, n. 1, p. 115-122, 2009.
- HUANG, X. Strategic decision making in Chinese SMEs. **Chinese Management Studies**, [S.l.], v. 3 n. 2, p. 87-101, 2009.
- HUBER, G. P. Organizational learning: the contributing processes and literatures. **Organizational Science**, New York, v. 2, p. 88-115, 1991.
- KOLB, D. A. **Organizational psychology: an experimental approach**. New Jersey: Prentice Hall, 1978.
- LIBERMAN-YOCONI, L.; HOOPER, T.; HUTCHINGS, K. Toward a model of understanding strategic decision-making in micro-firms: exploring the Australian information technology sector. **Journal of Small Business Management**, [S.l.], v. 48, n. 1, p. 70-95, 2010.
- LIMA, E. *et al.* Foco na inovação e complementaridade em equipes de direção no desenvolvimento de novas empresas tecnológicas. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria, RS, p. 343-357, maio-ago. 2009.
- LOPEZ, S. P.; PÉON, J. M. M.; ORDÁS, C. J. V. Organization Learning as a determining factor in business performance. **The Learning Organization**, [S.l.], v. 12, n. 3. p. 227-244, 2005.
- MCGILL, M. E.; SLOCUM, J. W. **A empresa mais inteligente: como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.



- MILES, M.; HUBERMAN, A. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- MINTZBERG, H. Crafting Strategy. **Harvard Business Review Paperback**, Boston, Harvard Business Review, 1995.
- NONAKA, I. ; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da Inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- SEBRAE. **Sobrevivência e mortalidade de empresas paulistas de 1 a 5 anos: relatório final**. São Paulo: Sebrae, 2006.
- SENGE, P. M. **A Quinta disciplina**. São Paulo, Best Seller, 1990.
- SILVA, L. M. T.; BAPTISTA, L. L. As interações da estratégia com a aprendizagem e a cultura: um estudo em uma organização familiar. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, [S.l.], v. 8, n. 2, p. 107-134, 2009.
- SIMONS, R. H.; THOMPSON, B.M. Strategic determinants: the contextual of managerial decision making. **Journal of Managerial Psychology**, Australia, v. 13, p. 7-21, 1998.
- SINKULA, J.; BAKER, W.; NOORDEWIER, T. A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S.l.], v. 25, n. 4, p. 305-318, 1997.
- TOULMIN, S. **Cosmopolis: the hidden agenda of modernity**. Chicago: University of Chicago Press, 1990.
- TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008.
- VASCONCELOS, I. F. G.; MASCARENHAS, A. O. **Organizações em aprendizagem**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- VICENTINI, M. S.; LÖBLER, M. L. Familiaridade e discordância entre os decisores: atenuadores do efeito do compartilhamento da informação na decisão em grupo. In: III ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO – ENADI. Porto Alegre, 2011. **Anais...** Porto Alegre: p. 111-134, 2011.
- WIERSEMA, M. F.; BANTEL, K. A. Top management team demography and corporate strategic change. **Academy of Management Journal**, [S.l.], v. 35, n. 1, p. 91-121, 1992.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento de métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman. 2010.