

AS RELAÇÕES ENTRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E INTRANET EM UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

THE RELATIONS BETWEEN ORGANIZATIONAL LEARNING AND INTRANET IN A VOCATIONAL EDUCATION INSTITUTION

LAS RELACIONES ENTRE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL E INTRANET EN UNA INSTITUCIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL

Valéria Letícia Alves*
Rejane Sartori **
Regiane Macuch***

*Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações pela Unicesumar. Especialista em Psicopedagogia Institucional e Clínica pela Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão (Fecilcam). Especialista em Gestão Educacional e em Docência para Educação Profissional pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac). Graduada em Pedagogia pela Fecilcam. Campo Mourão, Paraná, Brasil. E-mail: valerialeticiaalves@gmail.com

** Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Mestre em Engenharia de Produção pela UFSC. Graduada em Ciências Econômicas pela Universidade Estadual de Maringá (UEM). Docente do Programa de Pós-graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações da Unicesumar. Maringá, Paraná, Brasil. E-mail: rejane.sartori@unicesumar.edu.br

*** Doutora em Ciências da Educação pela Universidade do Porto, Portugal. Mestre em Engenharia de Produção com ênfase em Mídia e Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Graduada em Pedagogia pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Docente do Programa de Pós-graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações da Unicesumar. Maringá, Paraná, Brasil. E-mail: regiane.macuch@unicesumar.edu.br

Recebido para publicação em: 28.4.2017
Aprovado em: 15.1.2018

Resumo

A capacidade de as empresas criarem conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo aos seus produtos e serviços está relacionada ao processo de aprendizagem organizacional. Para tanto, este estudo analisou o uso da intranet no setor comercial de uma instituição de educação profissional. A metodologia empregada é qualitativa e exploratória. Foram realizadas entrevistas, e os dados, transcritos e analisados à luz do referencial teórico. Os resultados apontam que a intranet é uma importante ferramenta para a aprendizagem organizacional, à medida que seus membros adquirem novos conhecimentos e percebem sua aplicação na empresa como potencial para o desenvolvimento.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional. Gestão do Conhecimento. Intranet.

Abstract

The ability of companies to create knowledge, disseminate it in the organization and incorporate it into their products and services relates to the organizational learning process. Accordingly, the present study analyzed the use of intranet in the commercial sector of a vocational education institution. The methodology used is qualitative and exploratory. The authors carried out interviews, and transcribed and analyzed the data according to the theoretical background. The results indicate that an intranet is an essential tool for organizational learning, to the extent that its members acquire new knowledge and are aware of its application in the company as a potential for development.

Keywords: Organizational learning. Knowledge management. Intranet.

Resumen

La capacidad de las empresas para crear conocimiento, diseminarlo en la organización e incorporarlo a sus productos y servicios está relacionada con el proceso de aprendizaje organizacional. En este sentido, este estudio analizó el uso de la intranet en el sector comercial de una institución de formación profesional. La metodología empleada es cualitativa y exploratoria. Se realizaron entrevistas, y los datos fueron transcritos y analizados a la luz del marco teórico. Los resultados señalan que la intranet es una importante herramienta para el aprendizaje organizacional, en la medida en que sus miembros adquieren nuevos conocimientos y perciben su aplicación en la empresa como un potencial para el desarrollo.

Palabras clave: Aprendizaje organizacional. Gestión del conocimiento. Intranet.

1. Introdução

A aprendizagem é um processo de desenvolvimento humano, e o conhecimento, por sua vez, como declarou Drucker (1998), constitui um dos mais importantes, senão o mais importante ativo competitivo das organizações. Sem conhecimento, não há como sustentar a capacidade de agir em um mundo em contínuas mudanças, com desempenhos considerados primordiais ao desenvolvimento econômico, social e cultural dentro da organização (CARVALHO, 2012). Nesse contexto, a aprendizagem organizacional ganha maiores proporções e relevância como processo estratégico para a manutenção e competitividade das organizações por meio do aprendizado.

Uma das definições mais abrangentes de aprendizagem organizacional é a de Fiol e Lyles (1985), que afirmam tratar-se de um processo que permite a melhoria e o desenvolvimento das ações organizacionais por meio da aquisição de novos conhecimentos e de melhores compreensões sobre as formas de aprendizagem no ambiente organizacional.

Nevo, Furneaux e Wand (2007) observam que a aprendizagem organizacional deve estar alinhada basicamente a três enfoques: pessoas, estratégias e tecnologia da informação. Segundo esses autores, estes são os aspectos que subsidiam a aprendizagem organizacional no século 21.

Nesse sentido, estudos realizados por Igarashi (2009) revelaram que a tecnologia da informação é considerada uma ferramenta que alavanca, apoia e conduz a aprendizagem organizacional. Entre as tecnologias capazes de contribuir com a aprendizagem organizacional, Rodrigues e Marques (2007) destacam a intranet, com capacidade de alcançar, instantaneamente, um grande número de pessoas, mesmo com acesso restrito somente aos membros da organização.

Dessa forma, aprofundar o conhecimento no que tange à intranet como ferramenta que favorece a construção do conhecimento dos colaboradores das organizações torna-se relevante para o alcance dos objetivos organizacionais (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Assim, o objetivo deste artigo é analisar as possibilidades de apren-

dizagem organizacional advindas do uso da intranet no setor comercial de uma instituição de Educação Profissional.

Para tanto, entender como as pessoas constroem, armazenam e compartilham conhecimento por meio de tecnologias como a intranet é fundamental para que haja interação com a aprendizagem organizacional.

2. Aprendizagem organizacional: conceitos, tipos e níveis

O tema aprendizagem organizacional tem sido objeto de estudo de diversos autores desde os anos 1950, contudo, ao analisar a vasta literatura, observa-se que passou a consolidar-se como campo de estudo independente somente a partir dos anos 1970.

Um dos contributos mais importantes para esta temática foi dado por Argyris e Schön (1978), que consideram a aprendizagem organizacional como um resultado ou processo, tendo como pressuposto básico o desenvolvimento de estratégias e procedimentos a serem construídos continuamente para alcançar melhores resultados. Para tanto, necessita da participação efetiva de pessoas no processo de aquisição e disseminação de conhecimento. Esse conceito tem sido a base de estudos sobre o tema na atualidade.

As concepções metodológicas e pontos de vista diferentes de diversos autores que pesquisam sobre aprendizagem organizacional resultaram em distintas opiniões sobre esse assunto. No campo internacional, destacam-se autores como Argote e Miron-Spektor (2011), Crossan e Apaydin (2010), Fiol e Lyles (1985) e Nonaka e Takeuchi (1995); já na esfera nacional, Antonello (2005) e Loiola e Bastos (2003). Desta forma, a busca na literatura por autores que tratam do tema leva ao encontro de diversos conceitos e definições sistematizados ao longo deste artigo.

O conceito de aprendizagem organizacional é complexo e busca explicar a aprendizagem que resulta da interação entre os indivíduos nas organizações. Baseia-se na premissa de que uma organização, como entidade em si, é capaz de pensamento coletivo para aprender (ANTONELLO, 2005).

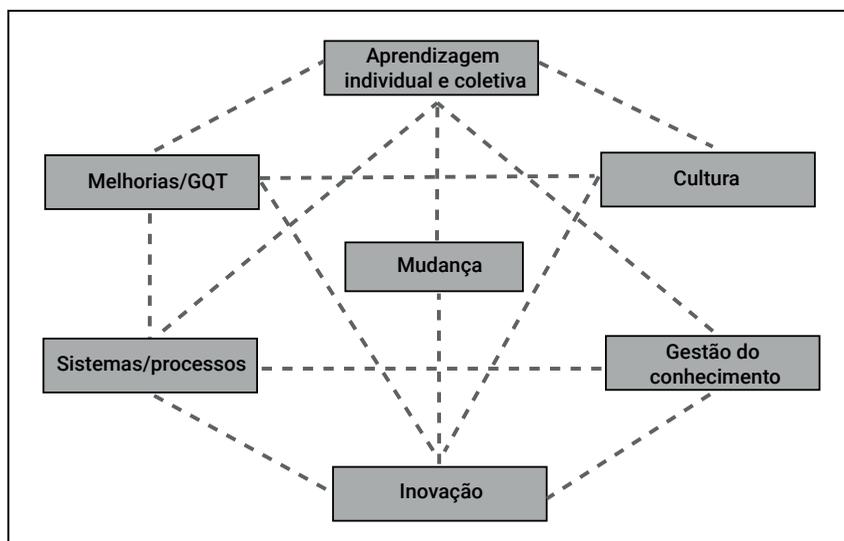
A aprendizagem é um processo mental, que decorre de tentativas do ser humano em compreender determinados aspectos presentes no meio social, sendo responsável, consoante às circunstâncias e às repercussões, pela produção de conhecimento individual, coletivo e organizacional. Tradicionalmente, qualquer uma dessas formas de conhecimento costuma resultar de um processo de reelaboração construtiva de entendimentos socialmente compartilhados. Como a existência e a interação humana são pautadas pela subjetividade, essas novas elaborações dificilmente são padronizadas (BURNHAM et al., 2005).

Na visão de Antonello (2005), a aprendizagem dentro da organização é infinita, pois os processos vão se modificando, e com isso a aprendizagem também deve ser contínua. O processo de aprender é interminável, logo a organização que aprende possui habilidades para a criação, aquisição e transformação do conhecimento.

Do mesmo modo, Argote e Miron-Spektor (2011) consideram que a aprendizagem organizacional decorre de três subprocessos: a criação, a retenção e a transferência do conhecimento. A criação se dá quando uma unidade gera conhecimento que é novo para ela; a retenção está relacionada ao estoque e ao fluxo do conhecimento relativo à memória da organização; e a transferência do conhecimento ocorre quando as organizações aprendem diretamente de sua própria experiência e, indiretamente, a partir da experiência dos outros.

Em seus estudos sobre o tema, Antonello (2005) apresentou a teia da aprendizagem organizacional, demonstrando seis aspectos para a compreensão desta temática. A mudança é um ponto em comum no processo de aprendizagem organizacional, como demonstrado na Figura 1.

Figura 1 - A teia da aprendizagem: ênfases adotadas na literatura de aprendizagem organizacional



Fonte: Antonello (2005, p. 17).

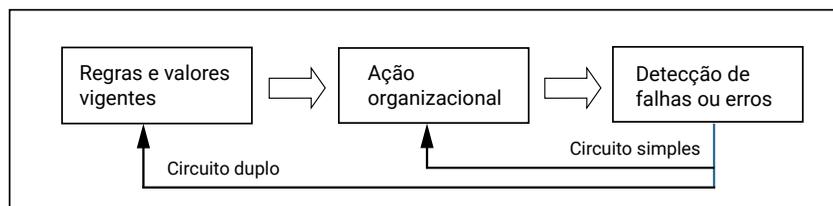
Percebe-se, a partir dessa teia, que diversos fatores, como aprendizagem individual e coletiva, processo-sistema, cultura, gestão do conhecimento, melhoria contínua e inovação, estão interligados e envolvidos por uma perspectiva mais ampla a partir da noção de mudança. Logo, o conceito de aprendizagem organizacional pode ser considerado o conhecimento individual compartilhado por todos na organização engajados no desempenho organizacional.

Para Igarashi (2009), a aprendizagem organizacional se constrói por meio de relacionamentos colaborativos, no intuito de alinhar a diversidade de conhecimentos, experiências, capacidades e jeitos de fazer as coisas que as pessoas e comunidades têm e usam, sendo preciso transformar as capacidades individuais em capacidades da organização.

Nesse sentido, conforme Antonello (2005), a perspectiva de mudança dentro do contexto da aprendizagem organizacional é relevante, pois se apresenta como dinâmica e integradora. A aprendizagem organizacional está associada à mudança, intencional ou não.

Existem diferentes tipos de aprendizagem que buscam expressar o aprendizado no contexto organizacional. Argyris e Schön (1978) propõem dois tipos: a aprendizagem de ciclo simples (*single loop learning*) e a de ciclo duplo (*double loop learning*), representados na Figura 2.

Figura 2 - Aprendizagem em circuito simples e duplo



Fonte: Argyris e Schön (1978).

De acordo com Argyris e Schön (1978), a aprendizagem de ciclo simples está baseada na detecção do erro e na sua correção, no entanto, preservando os pressupostos do sistema operacional, em que os novos comportamentos são desenvolvidos no âmbito das normas e dos objetivos vigentes nas empresas, sem que haja um questionamento destes. Não obstante, a aprendizagem de ciclo duplo é a base da inovação, considerada como um nível superior de aprendizagem, e na medida em que implica a alteração das normas, permite a correção dos erros, assim como uma intervenção sobre as causas originárias dos erros, como resultado de uma reflexão organizacional.

Por sua vez, Souza e Trez (2006) consideram a existência de três tipos de aprendizagem: *single-loop*, *double-loop* e *deutero*. Para esses autores, a aprendizagem *single-loop* ocorre a partir da identificação de problemas no ambiente, no desenvolvimento de estratégias para lidar com eles e na implementação dessas estratégias. A aprendizagem *double-loop* é resultante de ações que buscam corrigir resultados anteriores a partir do exame dos princípios de base do sistema, e a aprendizagem do tipo *deutero* caracteriza o processo ou a capacidade de “aprender a aprender” e corresponde à inteligência da organização. Esse tipo de aprendizagem pressupõe o entendimento dos dois tipos anteriores com o objetivo de tornar mais claras as relações internas e potencializar a mudança na organização.

Burnham et al. (2005) argumentam que o *single-loop learning* diz respeito ao processo instrumental, o qual muda a orientação da ação e as suposições subjacentes às estratégias sem suscitar mudanças no nível da teoria da ação. São situações que adicionam conhecimento e práticas sem que levem a alterações dos fundamentos que sustentam o cotidiano. Já o *double-loop learning* refere-se às aprendizagens

que suscitam mudanças nos pressupostos da teoria em uso, como, por exemplo, valores, estratégias e políticas. É um ciclo duplo de aprendizagem que relaciona os efeitos observados da ação com os valores, os objetivos e os planos de ação, implicando sempre em reflexão crítica e mudanças na teoria organizacional em uso. Por isso mesmo, é considerado um nível superior de aprendizagem, constituindo-se uma espécie de questionamento dos valores organizacionais, que guiam as estratégias da ação e os ajustamentos de normas e procedimentos incompatíveis com o funcionamento eficaz dos processos.

A organização reconhece a possibilidade de aprender e procura capacitar-se para que a aprendizagem se torne realidade

Por sua vez, o *deutero-learning* diz respeito a uma aprendizagem de segunda ordem. Argyris e Schön (1996) consideram que esse tipo de aprendizagem envolve os demais e alicerça-se no pressuposto de que a organização reconhece a possibilidade de aprender e procura capacitar-se para que a aprendizagem se torne realidade; a organização procura “aprender sobre como aprender”. Isto é, além de registrar mudanças de primeiro e segundo nível, também incorpora reflexões e questionamentos sobre esses contextos de aprendizagem, bem como sobre outras experiências ontológicas de produção e aplicação de conhecimento organizacional, com o intuito de sinalizar situações facilitadoras e inibidoras.

Além dos tipos de aprendizagem, Fleury e Fleury (2006) apresentam a distinção do processo de aprendizagem em três níveis, a saber:

- Do indivíduo: o processo de aprendizagem ocorre primeiro no nível do indivíduo, carregado de emoções positivas ou negativas, por caminhos diversos.
- Do grupo: a aprendizagem pode vir a constituir-se em um processo social e coletivo. Para compreendê-lo, é preciso observar como o grupo aprende, como combina os conhecimentos e as crenças individuais, interpretando-as e integrando-as em esquemas coletivos partilhados. Esses, por sua vez, podem constituir-se em orientações para ações, e o desejo de pertencer ao grupo pode constituir um elemento motivacional no processo de aprendizagem.
- Da organização: o processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhadas pelo grupo, torna-se institucionalizado e expresso em diversos artefatos organizacionais: estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos; as organizações desenvolvem memórias que retêm, recuperam informações e as transmitem aos demais.

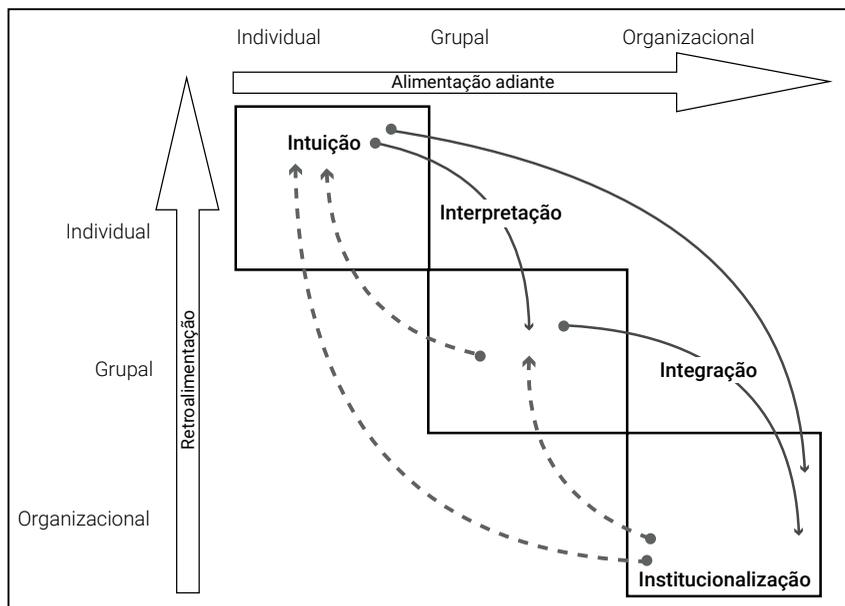
Portanto, o processo de aprendizagem também difere dependendo da configuração, ou seja, de forma individual, grupal ou organizacional, conforme descrito por Fleury e Fleury (2006).

Por sua vez, Crossan, Lane e White (1999) consideram que a aprendizagem organizacional é um processo dinâmico composto por quatro etapas, conhecidas como os “4 Is”: intuição, interpretação, integração e institucionalização, apresentadas a seguir:

- Intuição está relacionada a experiências, imagens, sentimentos e metáforas.
- Interpretação diz respeito a linguagem, mapas cognitivos e diálogos, ou seja, é a maneira como as pessoas se comunicam dentro da organização e interpretam os dados que recebem e transmitem.
- Integração é pertinente à compreensão compartilhada, aos ajustes mútuos e aos sistemas interativos. São consideradas as maneiras de interação das pessoas dentro do ambiente no qual estão inseridas.
- Institucionalização é relativa às rotinas, aos sistemas, às regras e aos procedimentos que constituem a empresa na qual o indivíduo participa.

Crossan, Lane e White (1999) sustentam que essas etapas da aprendizagem organizacional devem estar distribuídas em três diferentes níveis, do indivíduo, do grupo e da organização, conforme representado na Figura 3.

Figura 3 - Processo de aprendizagem organizacional



Fonte: Crossan, Lane e White (1999, p. 532).

Assim, segundo Crossan, Lane e White (1999), a intuição e a interpretação ocorrem em nível individual; a interpretação e a integração, em nível dos grupos; e a integração e a institucionalização se realizam em nível organizacional. No Quadro 1 apresentam-se as quatro etapas do processo de aprendizagem e os três níveis organizacionais.

Quadro 1 - Processo de aprendizagem - níveis e etapas

Nível	Etapas	Entradas	Saídas
Individual	Intuir	Experiências individuais e imagens	<i>Insights</i> pessoais
	Interpretar	Linguagem e metáfora	Diálogo compartilhado
Grupal	Interagir	Ações negociadas Sistemas interativos	Mapas cognitivos
Organizacional	Institucionalizar	Ações roteirizadas Regras Procedimentos	Sistemas de conhecimento

Fonte: Crossan, Lane e White (1999).

No nível individual, a intuição ocorre por meio de experiências individuais e imagens, sendo possível influenciar os *insights* intuitivos do indivíduo; contudo, somente afeta outras pessoas quando há interação. Já a interpretação está relacionada à linguagem e à metáfora, à forma de interpretar os *insights*, pela qual o diálogo compartilhado possibilita a compreensão dos padrões intuitivos, favorecendo, assim, a aprendizagem. No nível grupal, a integração consiste no desenvolvimento da compreensão, das interações entre os indivíduos em busca de ações negociadas, favorecendo a interpretação por meio do diálogo e dos mapas cognitivos. Nesse sentido, a institucionalização é o processo de implantação da aprendizagem que ocorre por meio dos indivíduos e dos grupos na organização, e isso inclui sistemas, estruturas, rotinas e procedimentos (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

A aprendizagem organizacional permite o desenvolvimento, a aquisição, a transformação e a exploração de novos conhecimentos, potencializando a inovação organizacional. Ao se aprender com experiências, um novo conhecimento é criado na organização; considera-se assim a aprendizagem como processo de mudança que gera conhecimento e, por conseguinte, influencia novos processos de aprendizagem (ANGELONI; STEIL, 2011; ARGOTE; MIRON-SPEKTOR, 2011).

3. A intranet como ferramenta de apoio à aprendizagem organizacional

Para favorecer as organizações a desempenharem a função de criadoras de riquezas, a tecnologia da informação é considerada um fator estratégico de competitividade e sobrevivência das empresas. Trata-se de um “importante instrumento de apoio à incorporação do conhecimento como o principal agregador de valor aos produtos, processos e serviços entregues pelas organizações aos seus clientes” (ROSSETTI; MORALES, 2007, p. 125).

Rossetti e Morales (2007) ressaltam que há uma constante procura pela tecnologia como instrumento de captação do conhecimento individual ou de um grupo de pessoas para a incorporação desse conhecimento tanto na cultura como nos processos de gestão organizacionais, ou ainda como forma de gestão do conhecimento.

Dentre as tecnologias da informação capazes de contribuir com a aprendizagem organizacional, destaca-se a intranet. Ela pode ser definida como uma rede privada baseada em padrões da internet (BENNET, 1997), comumente utilizada para divulgação de informações internas da organização, no âmbito de seus setores, sendo um veículo de informação entre empresa e funcionários (CORRÊA, 2014).

A intranet é composta de serviços similares ao que se vê na internet, porém com acesso restrito aos membros da organização. Tem como insumo básico a informação, contudo suas peculiaridades a distinguem das demais tecnologias, pois facilita a organização, a difusão e o acesso à informação, a qual é disponibilizada rapidamente aos membros da organização. O uso de *hiperlinks* simplifica a organização e o acesso ao viabilizar a criação de elos entre os diversos fragmentos de informação espalhados pela organização; pelo fato de seu alcance ser restrito à organização, facilita o livre fluxo das informações, uma vez que inexiste preocupação com segurança em relação aos agentes externos à empresa. Essas características indicam a existência de uma vinculação entre intranet e aprendizagem organizacional, ao contribuir para a criação, a integração e o gerenciamento do conhecimento organizacional (RODRIGUES; MARQUES, 2007).

A intranet tem sido muito utilizada nas empresas em função da capacidade de alcançar instantaneamente um grande número de pessoas e obter, em tempo real, informações relevantes que lhes permitem reagir mais rapidamente frente às mudanças das condições de mercado. A instalação é de baixo custo, pode ser administrada por somente um funcionário e não exige versões aperfeiçoadas de *softwares* para adaptar-se aos computadores em diversos pontos na empresa. Por possuir uma interface universal, diminuem-se a necessidade e o custo do treinamento para a utilização da ferramenta (DRUCKER, 1998).

A intranet oferece melhores práticas em eficiência operacional. Os empregados têm acesso mais rápido a informações mais precisas. Com melhor conhecimento, os colaboradores terão condições de criar melhores relações com clientes, fornecedores e parceiros, resultando em maior eficiência organizacional (LAUDON; LAUDON, 2007).

Carvalho (2012) argumenta que a intranet se destacou a partir dos avanços da informática e da tecnologia, juntamente com a informatização dos processos e das novas técnicas administrativas, que modificaram o cenário empresarial e possibilitaram que a comunicação dentro da organização assumisse novos e mais dinâmicos fluxos de informações, fornecendo facilidade, qualidade e agilidade na obtenção de dados estratégicos para a tomada de decisão de qualquer setor ou divisão.

A utilização das redes corporativas tem sido motivo de constantes estudos nas organizações, as quais, a cada dia, incrementam a intranet por sua importância estratégica para a disseminação de informações junto ao público interno (SOUZA; LOPES, 2006). Stenmark (2003) acrescenta que as intranets possibilitam o acesso a documentos e relatórios gerados por unidades geograficamente dispersas, possibilitando que pessoas que raramente, ou nunca, se encontram pessoalmente compartilhem informações, pensamentos e ideias em encontros virtuais.

4. Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa, de caráter qualitativo e exploratório, propiciou o aprofundamento da investigação de questões relacionadas ao fenômeno intranet e suas relações com a aprendizagem organizacional. O objeto de estudo foi o Senac, sendo que a escolha dessa instituição se deu pelo fato de tratar-se do principal agente de educação profissional voltado para o setor do comércio de bens, serviços e turismo que atua há mais de 70 anos no País.

Por sua vez, a unidade de análise para o estudo foi a equipe técnica do setor comercial de uma unidade do Senac do estado do Paraná. A opção pelo setor comercial como campo empírico de pesquisa justifica-se por se tratar de uma área responsável pela execução de tarefas técnico-administrativas ligadas ao contato, à divulgação e à comercialização dos produtos e serviços da instituição, além de responder pela promoção de eventos.

Os sujeitos da pesquisa foram dois técnicos de relação com o mercado (TRM). O método de coleta de dados utilizado foi a entrevista semiestruturada, contendo questões relacionadas à aprendizagem organizacional e à intranet. As entrevistas com os sujeitos da pesquisa foram realizadas individualmente no dia 16 de dezembro de 2016, com duração média de 23 (vinte e três) minutos. Ao iniciar as entrevistas, primeiramente foram apresentados aos sujeitos as informações relativas ao objetivo da pesquisa, o roteiro da entrevista e o termo de consentimento livre e esclarecido de participação para ser assinado.

Os dados foram analisados à luz do referencial teórico apresentado, tendo como base a proposta da análise de conteúdo de Bardin (2009). Buscou-se identificar as categorias explicativas sobre aprendizagem organizacional e sua relação com a intranet. Além disso, os entrevistados são mencionados como TRM 1 e TRM 2 em razão de sigilo e confidencialidade e preservação da identidade.

5. Apresentação e discussão dos resultados

Este item apresenta os resultados da pesquisa obtidos por meio das entrevistas realizadas com os integrantes da equipe técnica do setor comercial de uma unidade do Senac do estado do Paraná e está dividido em três seções. A primeira seção explicita os resultados relativos ao entendimento dos entrevistados sobre aprendizagem organizacional; a segunda relata como ocorre o compartilhamento do conhecimento na organização; e a terceira seção evidencia a contribuição da intranet para o aprendizado organizacional.

5.1. Aprendizagem organizacional

A aprendizagem organizacional busca explicar a aprendizagem que resulta da interação entre os indivíduos na organização (ANTONELLO, 2005). Nesse sentido, em relação ao entendimento sobre aprendizagem organizacional, os entrevista-

dos afirmaram que esta ocorre quando a organização consegue compartilhar o conhecimento junto com as pessoas da organização, é fazer com que as pessoas compreendam o pensamento institucional, conforme reforça o TRM 1:

Aprendo com você agora conversando, aprendo com o colega me ligando perguntando como realizei determinada atividade no sistema, aprendemos por meio de manuais que estão sempre atualizados, pela troca de informações via e-mails, telefone, reuniões semanais, acredito que essas maneiras são outras formas de compartilhar conhecimento.

O TRM 2 aponta que: “É tudo que se aprende dentro da organização, é tudo aquilo que a empresa quer passar para a realização do trabalho, é tudo aquilo que eu aprendo”.

Nesse sentido, nota-se que os dois participantes afirmaram que a aprendizagem organizacional ocorre na organização em todos os níveis, remetendo, assim, ao que indicam os estudos sobre aprendizagem organizacional de Crossan, Lane e White (1999), que sustentam tratar-se de um processo que envolve a assimilação de novos conceitos e a utilização de conteúdos já aprendidos, podendo ocorrer em níveis individual, grupal e organizacional.

Quanto ao processo de aprendizagem organizacional na instituição, os participantes observaram que ele ocorre de várias formas, podendo, por exemplo, realizar-se por meio de webconferência, pela qual é possível perceber o envolvimento de todos os níveis, sejam estratégicos, gerenciais ou táticos. Os entrevistados comentaram ainda que os documentos disponibilizados na intranet são utilizados por todos os colaboradores de diversas categorias, e, nesse sentido, quem participa percebe a aprendizagem no contexto da organização. Os entrevistados consideraram, ainda, que este processo pode ocorrer por meio de reuniões formais e informais, pela troca de informações com colegas, em momentos no horário do café e na troca de e-mails.

A aprendizagem organizacional se constrói por meio de relacionamentos colaborativos

Para Igarashi (2009), a aprendizagem organizacional se constrói por meio de relacionamentos colaborativos no intuito de alinhar a diversidade de conhecimentos e experiências, capacidades e jeitos de fazer as coisas que as pessoas e as comunidades têm e usam, sendo preciso, então, transformar as capacidades individuais em capacidades da organização. Assim, a aprendizagem organizacional desenvolve a capacidade de aprender e compartilhar o conhecimento de diversas formas. Trata-se, conforme argumentam Nonaka e Takeuchi (1995), de um processo pelo qual a organização aumenta o conhecimento criado pelos indivíduos de forma organizada e transforma esse conhecimento em parte do sistema de conhecimentos da organização.

A aprendizagem organizacional pode se referir tanto ao interminável processo de modificações cognitivas quanto ao resultado desse processo. Em outras palavras, o verbo aprender pode ser um verbo de resultado ou um verbo de processo (NICOLINI; MEZNAR, 1995).

5.2. Compartilhamento do conhecimento

O compartilhamento do conhecimento na instituição é fundamental para a aprendizagem organizacional (SOUZA; TREZ, 2006). Nesse sentido, em relação ao modo como ocorre esse compartilhamento, o TRM 1 afirmou que “as formas não são muito ortodoxas para o conhecimento, percebo que a todo momento estamos trocando conhecimento”. Os entrevistados relataram que aprendem por meio de conversas informais, telefonemas, troca de e-mails, reuniões semanais, de uma forma dinâmica e interativa com seus colegas de trabalho.

Já o compartilhamento do conhecimento individual, conforme mencionado pelos entrevistados, se faz, inicialmente, por meio da troca de e-mails entre pares ou suas equipes de trabalho, e quando percebem a relevância da matéria, agendam uma reunião para a compreensão do assunto. Pode também ocorrer de maneira informal, como no café, nos momentos de interação sobre a necessidade de compartilhar os entendimentos dos assuntos discutidos. Outros recursos de compartilhamento também foram mencionados pelos entrevistados, entre eles o uso de aplicativos como WhatsApp, que vem favorecendo o processo de conhecimento institucional.

Na compreensão dos entrevistados em relação à maneira como a equipe compartilha conhecimento, ambos percebem a instituição como um ambiente propício e dinâmico para esse processo, tanto em nível individual como coletivo. Ressaltam, em especial, a utilização de e-mails corporativos, reuniões informais, momentos no café, reuniões formais de alinhamento e compreensão coletiva dos assuntos institucionais.

Assim, conforme afirmam Nonaka e Takeuchi (1997), só haverá condições para criação do conhecimento organizacional se estiverem envolvidas e ativadas as ações que utilizam a intenção, a autonomia, a flutuação e o caos criativo, a redundância e variedade de informações.

5.3. Intranet

Em relação à contribuição da intranet para o aprendizado na instituição, os entrevistados afirmaram que é possível aprender, visto que “a intranet é o primeiro nível a ser utilizado, ela se tornou uma referência do fazer para o trabalho do dia a dia” (TRM 1); “ela é muito rica em informações por intermédio de manuais, procedimentos, ordem de serviços, portarias, documentos, recursos humanos que nos auxiliam no nosso dia a dia” (TRM 2). Relataram, ainda, que utilizam diariamente a intranet como ferramenta para suas atividades, porém explicitaram a necessidade de os documentos estarem mais bem organizados.

Esses relatos vêm ao encontro do posicionamento de diversos autores, de que a intranet é uma ferramenta de aprendizagem organizacional dentro da instituição. Laudon e Laudon (2007) consideram que a intranet oferece melhores práticas em eficiência operacional. Os empregados têm acesso mais rápido a informações mais precisas. Com melhor conhecimento, os colaboradores têm condições de criar melhores relações com clientes, fornecedores e parceiros, resultando em maior eficiência organizacional.

Além do mais, os entrevistados declararam que a internet propicia outras formas de favorecimento do compartilhamento do conhecimento, como, por exemplo: “possui recurso hoje de um *chat* na intranet para troca de informações entre Unidades” (TRM 1). No modelo atual, “a intranet contribuiria ainda mais se estivesse melhor organizada, pois possui muitas informações relevantes, porém mal organizadas” (TRM 2). Por meio dos relatos, observa-se a necessidade de agrupar os documentos, setores e informações, para favorecer ainda mais o compartilhamento do conhecimento e da aprendizagem organizacional.

Em relação aos recursos da intranet que os entrevistados mais utilizam e sua frequência, observa-se que os TRMs empregam distintos recursos para a realização de suas atividades comerciais. Eles relataram utilizar a ferramenta diariamente para a execução de suas atividades, visto que nela concentram-se todos os procedimentos necessários para o desempenho de suas funções, seja no segmento do atendimento no varejo, seja no corporativo.

Como afirmam Rodrigues e Marques (2007), a intranet tem como insumo básico a informação; facilita a organização, a difusão e o acesso à informação, a qual é disponibilizada rapidamente para todos os membros da organização; viabiliza a criação de elos entre os diversos fragmentos de informação espalhados pela organização; possui alcance restrito à organização; e facilita o livre fluxo das informações. Do mesmo modo, Stenmark (2003) considera que a intranet possibilita o acesso aos documentos e relatórios gerados por unidades geograficamente dispersas, possibilitando que pessoas distantes, que nunca se encontram pessoalmente, compartilhem informações, pensamentos e ideias em encontros virtuais.

Quanto à disponibilização dos processos na intranet para a obtenção das metas comerciais, os entrevistados percebem a ferramenta como facilitadora do acompanhamento de suporte da gestão e é fundamental para o alcance dos objetivos em níveis individual e organizacional, pois auxilia o desempenho de suas funções. No que se refere aos documentos acessíveis na intranet serem suficientes para a realização de suas atividades comerciais, os entrevistados relataram que os documentos disponibilizados são suficientes, principalmente quanto aos manuais e às orientações. Contudo, mencionam a necessidade de haver melhor organização e disponibilização desses documentos, conforme seus relatos: “deveria ter uma opção ‘localizar documento’, por parte de uma palavra, para buscar dentro da intranet uma organização correlata de atividades” (TRM 1), e “os locais dos documentos são separados em lugares muito diferentes, o que dificulta a localização” (TRM 2).

Nesse sentido, observa-se a necessidade de organização dos documentos de forma a favorecer ainda mais a aprendizagem organizacional, pois muitas vezes os colaboradores não conhecem os documentos por não saberem identificar os locais em que estão disponibilizados na intranet.

Os entrevistados relataram, ainda, que utilizam outras fontes de informação para a atividade comercial, por exemplo, um banco de dados de consulta de Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), para visualizar todas as ações já realizadas

com o cliente, o *status* da negociação, se houve outros projetos desenvolvidos com o cliente, entre outras. Na atualidade, isso é feito em forma de consulta aos colegas de trabalho, por telefone ou e-mail.

Além do uso dessas informações mais categorizadas, relataram a utilização de um banco de dados externo à intranet, o Sistema de Orientação às Empresas (SOE), programa este que teve sua última atualização em 2014, não trazendo, portanto, informações atualizadas para a consulta dos CNPJs e dos contribuintes do sistema Fecomércio/Senac.

Nesse sentido, segundo Rodrigues e Marques (2007), as organizações têm atuado no sentido de incrementar sua intranet em razão da importância estratégica para a disseminação de informações junto ao público interno. O maior impacto dessa ferramenta decorre da sua capacidade de contribuir para a criação, a integração e o gerenciamento do conhecimento organizacional (SCOTT, 1998), o que indica a existência de uma vinculação entre intranet e aprendizado organizacional.

Em relação aos comentários adicionais sobre a entrevista, os entrevistados reafirmaram as informações fornecidas, sendo que o TRM 1 destacou que “a intranet nasceu como lugar para consultar instruções, sofreu algumas modificações algum tempo atrás e agora agrega demais para a empresa”. O TRM 2 enfatizou a importância da intranet no dia a dia da organização, tornando possível divulgar a Unidade e acompanhar as demais, sendo evidenciado que a intranet é “importante, pois é uma forma de compartilhamento do conhecimento e das informações”. A necessidade de organização e de melhor localização dos documentos disponibilizados na intranet é demonstrada e novamente reforçada ao término da entrevista.

6. Considerações finais

A aprendizagem organizacional é descrita na literatura como um processo constituído de etapas ou componentes de aquisição e disseminação de informação e interpretação compartilhada, que promove a mudança de comportamento ou a ação de resposta à aprendizagem e que tem impacto direto nos resultados da organização.

A aprendizagem organizacional ocorre de diversas formas, como por meio de uma conversa informal, troca de e-mails, reuniões formais e com o uso da intranet.

A aprendizagem organizacional não se reflete apenas em resultados de desempenho positivos em curto prazo, mas principalmente na interpretação e no entendimento profundo dos processos de ação, reflexão e disseminação. A rapidez no aprendizado organizacional é uma vantagem competitiva importante em um ambiente dinâmico e de alta competitividade como a economia do conhecimento, logo, a eliminação das barreiras à aprendizagem é um fator-chave para possibilitar o incremento da base de conhecimento das organizações.

Nesse contexto, o objetivo desta pesquisa foi analisar as possibilidades de aprendizagem organizacional advindas do uso da intranet no setor comercial de uma unidade do Senac Paraná. O objetivo proposto foi alcançado, tendo em vista a

sua identificação por meio dos relatos dos entrevistados. Assim, confirma-se que a intranet favorece a aprendizagem organizacional da instituição na medida em que os membros da empresa adquirem novos conhecimentos e percebem sua aplicação na empresa como potencial para o desenvolvimento. Por sua vez, o compartilhamento do conhecimento se concretiza quando diferentes fontes de informação são partilhadas, gerando um novo conhecimento.

Além disso, observou-se que a intranet da instituição auxilia o trabalho diário da equipe técnica do setor comercial da unidade objeto de estudo, tratando-se assim de uma importante ferramenta para o aprendizado e que auxilia no alcance das metas individuais e organizacionais. Contudo, constatou-se que a mesma necessita de ajustes a fim de facilitar a localização e atualização de documentos pelos profissionais.

Por tratar-se de um projeto piloto realizado em uma unidade do Senac do estado do Paraná, sugere-se, para trabalhos futuros, a aplicação desta pesquisa junto às demais equipes técnicas desta e de outras unidades do Senac, no intuito de aprofundar ainda mais a contribuição da intranet para a aprendizagem organizacional da instituição.

No campo teórico, observa-se que há poucos estudos que relacionam as temáticas da aprendizagem organizacional e a intranet, o que reforça a necessidade de outras pesquisas nessa área.

Referências

ANGELONI, T.; STEIL, A. V. Alinhamento de estratégias, aprendizagem e conhecimento organizacional. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Aprendizado organizacional**: volume 1: fundamentos e abordagens multidisciplinares. Curitiba: IBPEX, 2011. p. 115-147.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, A. et al. (Org.). **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ARGOTE, L.; MIRON-SPEKTOR, E. Organizational learning: from experience to knowledge. **Organization Science**: articles in advance, v. 22, p. 1-15, Oct. 2011.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning**: a theory of action perspective. Reading: Addison-Wesley, 1978.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **On organizational learning**: theory, method, and practice. Reading: Addison-Wesley, 1996. v. 2.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BENETT, Gordon. **Intranets**: como implantar com sucesso na sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BURNHAM, T. F. et al. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. In: ENCONTRO NACIONAL DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 5., 2005, Salvador.

CARVALHO, Fabio C. A. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Pearson Education, 2012.

CORRÊA, F. **A gestão do conhecimento aplicada ao setor de tecnologia da informação**. 2014. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento) - Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2014. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/sigc/article/view/2553>>. Acesso em: 16 jan. 2018.

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, 2010.

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

DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **The Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.

FREIRE, P. de S. **Aumente a qualidade e quantidade de suas publicações científicas**: manual para elaboração de projetos e artigos científicos. Curitiba: CRV, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IGARASHI, W. **Aprendizagem organizacional**: proposta de um modelo de avaliação. 2009. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Price Jane. **Sistemas de informação com internet**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Price Jane. **Sistemas de informação gerenciais**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LOIOLA, E.; BASTOS, A. V. B. A Produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 181-201, jul./set. 2003.

NEVO, D.; FURNEAUX, B.; WAND, Y. Towards an evaluation framework for knowledge management systems. **Information Technology and Management**, v. 9, n. 4, p. 233-249, 2007.

NICOLINI, D.; MEZNAR, M. B. The social construction of organizational learning: conceptual and practical issues. **Human Relations**, v. 48, n. 7, p. 727-746, 1995.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **A criadora de conhecimento da empresa**. New York: Oxford University Press, 1995.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RODRIGUES, E. D.; MARQUES, E. V. **Análise da participação da intranet na criação de conhecimentos à luz do modelo 4I**. Trabalho apresentado no 31. Encontro da ANPAD, 2007, Rio de Janeiro.

ROSSETTI, A. G.; MORALES, A. B. T. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 36, n. 1, p. 124-135, jan./abr. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n1/a09v36n1.pdf>>. Acesso em: 16 jan. 2017.

SCOTT, Judy E. Organizational knowledge and the intranet. **Decision Support Systems**, v. 23, n. 1, p. 3-17, 1998.

SOUZA, F. O.; LOPES, L. M. A tecnologia da informação e da comunicação aplicada a comunicação interna. **Revista Hórus**, v. 4, n. 1, p. 36-54, 2006.

SOUZA, Rosana Viera de; TREZ, Guilherme. Mensuração em aprendizagem organizacional: adaptação de uma escala para o contexto brasileiro. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais do...** Rio de Janeiro, 2006.

STENMARK, D. Intranets as formative context: a study of under-utilised corporate webs. In: AMCIS, 2003, Tampa, Florida. **Proceedings...** Tampa, 2003. p. 1697-1703.