



Abril 2020 - ISSN: 1696-8352

## **APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: FATORES DE GERAÇÃO DE CONHECIMENTO EM UMA CONCESSIONÁRIA DE MOTOCICLETAS**

### **ORGANIZATIONAL LEARNING: KNOWLEDGE GENERATION FACTORS IN A MOTORCYCLE DEALER**

## **APRENDIZAGE ORGANIZATIVO: FACTORES DE GENERACIÓN DE CONOCIMIENTOS EN UN CONCESIONARIO DE MOTOCICLETAS**

**Rodrigo Garcia de Souza**

Bacharel em Administração - UNEMAT  
rodrigomajal@hotmail.com

**Sirlene Aparecida Takeda Bresciani**

Professora Assistente, Curso de Adm. – UNEMAT  
sir\_takeda@hotmail.com

**Luciano Aparecido de Oliveira**

Professor, Curso de Adm. – UNEMAT  
luciano.oliveira@unemat.br

**Denise Adriana Johann**

Mestranda Curso de Adm. – UFSM  
johanndenisee@gmail.com

**Leticia Gabrielle de Pinho e Silva**

Professora, Curso de Adm – UNEMAT  
leticia.pinho@unemat.br

Brasil

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Rodrigo Garcia de Souza, Sirlene Aparecida Takeda Bresciani, Luciano Aparecido de Oliveira, Denise Adriana Johann y Leticia Gabrielle de Pinho e Silva (2020): “Aprendizagem organizacional: fatores de geração de conhecimento em uma concessionária de motocicletas”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (abril 2020). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2020/04/aprendizagem-organizacional.html>  
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/oel2004aprendizagem-organizacional>

### **RESUMO**

O objetivo deste estudo foi compreender como ocorre a aprendizagem organizacional em uma concessionária de motocicletas. Dessa forma, a metodologia utilizada foi de abordagem qualitativa, com objetivo exploratório e descritivo, com método de campo e técnica de observação, com aplicação de um questionário contendo 18 (dezoito) questões fechadas e abertas, realizado com 20 (vinte) colaboradores, distribuídos em todos os níveis hierárquicos da empresa. Os fatores utilizados na análise de aprendizagem organizacional foram delineados conforme apontamentos da

revisão bibliográfica, sendo os seguintes: métodos e técnicas de aprendizagem, recursos de disponibilizados pela empresa, processo de aprendizagem, criação de ambiente motivador. O resultado da pesquisa apontou que os colaboradores, aprendem inicialmente através das relações interpessoais na empresa, ou seja, por meio da informalidade resolvem os problemas imediatos e num segundo momento aprendem com os conteúdos formais disponibilizados pela empresa, sendo eles: capacitação em serviço, revistas técnicas, manuais, circulares, treinamentos, cursos presenciais e online. Ainda, os resultados demonstraram que os colaboradores aprendem devido as conversões do conhecimento, ou seja, de tácito para tácito, no qual as pessoas aprendem interagindo umas com as outras, compartilhando e gerando conhecimento através da experiência direta, observando, imitando e praticando. Aprendem também individualmente, através dos conceitos aprendidos com as participações em cursos, se tornando multiplicadores de conhecimento, pela sistematização dos conhecimentos e por fim, pela internalização na qual o indivíduo incorpora o conhecimento explícito, tornando-o em conhecimento tácito.

**Palavras-chave:** Aprendizagem, Aprendizagem Organizacional, Conhecimento, Motivação.

## **RESUMEN**

El objetivo de este estudio fue comprender cómo se produce el aprendizaje organizacional en un concesionario de motocicletas. Así, la metodología utilizada fue un enfoque cualitativo, con un objetivo exploratorio y descriptivo, con método de campo y técnica de observación, con la aplicación de un cuestionario que contenía 18 (dieciocho) preguntas cerradas y abiertas, realizado con 20 (veinte) empleados, distribuido en todos los niveles jerárquicos de la empresa. Los factores utilizados en el análisis del aprendizaje organizacional se describieron de acuerdo con las notas de la revisión bibliográfica, siendo los siguientes: métodos y técnicas de aprendizaje, recursos puestos a disposición por la empresa, proceso de aprendizaje, creación de un entorno motivador. El resultado de la investigación señaló que los empleados inicialmente aprenden a través de las relaciones interpersonales en la empresa, es decir, a través de la informalidad resuelven problemas inmediatos y en un segundo momento aprenden del contenido formal puesto a disposición por la empresa, a saber: capacitación en el servicio, revistas técnicas, manuales, circulares, capacitación, aula y cursos en línea. Aún así, los resultados mostraron que los empleados aprenden debido a las conversiones de conocimiento, es decir, de tácito a tácito, en el que las personas aprenden interactuando entre sí, compartiendo y generando conocimiento a través de la experiencia directa, observando, imitando y practicando. También aprenden individualmente, a través de los conceptos aprendidos de la participación en cursos, convirtiéndose en multiplicadores de conocimiento, a través de la sistematización del conocimiento y, finalmente, a través de la internalización en la cual el individuo incorpora conocimiento explícito, convirtiéndolo en conocimiento tácito.

Palabras clave: aprendizaje, aprendizaje organizacional, conocimiento, motivación.

## **ABSTRACT**

The aim of this study was to understand how organizational learning occurs at a motorcycle dealership. Thus, the methodology used was a qualitative approach, with an exploratory and descriptive objective, with field method and observation technique, with the application of a questionnaire containing 18 (eighteen) closed and open questions, conducted with 20 (twenty) employees, distributed at all hierarchical levels of the company. The factors used in the analysis of organizational learning were outlined according to notes from the bibliographic review, being the following: learning methods and techniques, resources made available by the company, learning process, creating a motivating environment. The result of the research pointed out that the collaborators initially learn through interpersonal relationships in the company, that is, through informality they solve the immediate problems and in a second moment they learn from the formal contents made available by the company, namely: in-service training, magazines techniques, manuals, circulars, training, classroom and online courses. Still, the results showed that employees

learn due to knowledge conversions, that is, from tacit to tacit, in which people learn by interacting with each other, sharing and generating knowledge through direct experience, observing, imitating and practicing. They also learn individually, through the concepts learned from participation in courses, becoming knowledge multipliers, through the systematization of knowledge and finally, through the internalization in which the individual incorporates explicit knowledge, turning it into tacit knowledge.

**Keywords:** Learning, Organizational Learning, Knowledge, Motivation.

## 1. INTRODUÇÃO

O atual cenário mercadológico tem demonstrado que o indivíduo necessita buscar a capacitação profissional de forma constante. Nesse sentido, Monteiro (2007, p. 24) pontua que “a natureza do trabalho, a estrutura de emprego, os conhecimentos e as competências requeridas alteram-se sob a pressão conjugada das transformações econômicas no contexto da globalização e da utilização de tecnologias de informação e comunicação”. Logo, “[...] o aprendizado contínuo, capacidade de inovação tecnológica, a comunicação e o comprometimento são os componentes da estratégia organizacional” (GIRARDI, 2009, p. 26).

Nesse sentido, a aprendizagem organizacional ganha importância na medida em que as organizações precisam aprender, de forma continuada, novas formas de realizar seus negócios. Assim, a gestão do conhecimento pode ser considerada um suporte produtivo e de competitividade organizacional (LACOMBE, 2005).

“O conhecimento tem origem e é aplicado na mente humana. Nas organizações vive nas e através das pessoas; embebido em repositórios, embrenhado em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais” (DAVENPORT & PRUSAK, 1998 apud MONTEIRO, 2007, p. 29). Nesse sentido, Lacombe (2005, p. 341) corrobora ao afirmar que “a maior parte do conhecimento das organizações está na mente das pessoas que as compõem. Por isso, as pessoas com maior qualificação são mais valorizadas. O que uma organização e seus empregados sabem está no cerne de sua forma de atuação”.

Lacombe (2005, p. 343) ressalta que “uma quantidade enorme de conhecimento da organização não lhe pertence, e sim aos indivíduos que a compõem”. Diante disso, o autor continua pontuando que quando um indivíduo se desliga do quadro funcional de uma organização, leva consigo as suas experiências. Portanto, pode-se afirmar que o armazenamento do conhecimento gerado pelos indivíduos torna-se cada vez mais importante. Assim, sugere o autor que, mesmo sendo impossível conhecer tudo o que é necessário para determinada atividade, o sucesso empresarial pode ser alcançado pela sua “capacidade de criar o conhecimento organizacional, ou seja, à capacidade da empresa em criar um conhecimento novo, difundi-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”. Ainda, a organização necessita criar estratégias para que seus funcionários mantenham-se motivados e comprometidos com a aprendizagem, em todos os seus níveis hierárquicos.

Nesse sentido, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67) pontuam que o “conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre conhecimento tácito e o conhecimento explícito”, ainda, para os autores, a aprendizagem e conhecimento são dois conceitos que são indissociáveis para o desenvolvimento humano, nesse sentido, ressaltam que aprendizagem é o processo de aquisição de novos conhecimentos ou modificação do conhecimento já adquirido.

Kim (2002, p. 62) em seu estudo intitulado ‘o elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional’ aponta que “quando tivermos uma compreensão clara desse processo de transferência, poderemos gerenciar ativamente o processo de aprendizagem para torna-lo consistente com as metas, a visão e os valores da organização”. Nesse sentido, afirma o autor que estudos de teorias de aprendizagem individual são importantes para a compreensão da aprendizagem organizacional.

Diante do exposto, o objetivo deste estudo é compreender como ocorre a aprendizagem organizacional em uma concessionária de motocicletas. Assim, o estudo encontra-se estruturado em cinco partes. A primeira diz respeito a essa introdução. Na segunda, apresenta-se o capítulo de revisão de teoria, que encontra-se dividido em seis partes. A primeira apresenta o conceito de

aprendizagem, após apresenta-se a revisão sobre a aprendizagem organizacional. Em seguida, tem-se a aprendizagem e conhecimento. Em quarto, tem-se a revisão sobre método e técnica de aprendizagem e por fim, a aprendizagem organizacional e a motivação. Na sequência, apresenta-se o caminho metodológico percorrido e após, este estudo apresenta os resultados da análise de dados, dividida em etapas conforme apresentação da revisão teórica, e por fim, apresenta-se as considerações finais.

## 2. REVISÃO TEÓRICA

### 2.1 CONCEITO DE APRENDIZAGEM

Campos (2011, p. 14) pontua que “a aprendizagem é, afinal, um processo fundamental da vida. Todo indivíduo aprende e, através da aprendizagem, desenvolve os comportamentos que o possibilitam viver”. Ainda, explica o autor, que “[...] a aprendizagem leva o indivíduo a viver melhor ou pior, mas indubitavelmente, a viver de acordo com o que aprende”. A palavra aprendizagem nos parece bem familiar, tendo em vista, que a utiliza-se normalmente no cotidiano para referir a algo que aprende sobre determinado assunto ou atividade.

No entanto, existe uma variedade de concepções e definições e por isso é difícil estabelecer um único e universal conceito sobre o termo aprendizagem. Quando se considera que o termo aprendizagem é uma ação de aprender, pressupõe que o ser humano faz parte do processo de aprendizagem, ou seja, ele é o sujeito ativo. Desta forma, para que ocorra aprendizagem faz-se necessário que o ser humano participe do processo ativamente. Essa concepção pode ser definida como uma concepção construtivista Piagetiano na qual:

O ser humano dotado de estruturas biológicas, herda uma forma de funcionamento intelectual, ou seja, uma maneira de interagir com o ambiente que leva à construção de um conjunto de significados. A interação desse sujeito com o ambiente permitirá a organização desses significados em estruturas cognitivas. (BOCK; FURTADO; TEIXEIRA, 2008, p.139).

Percebe-se nesse caso que o ser humano não reconhece passivamente o ambiente estudado, ele modifica o ambiente e se modifica de forma progressiva. Essa modificação acontece em forma de estágios como enfatiza e nos orienta Piaget (2003, p.13), quando explica que “o desenvolvimento, portanto, é uma equilibração progressiva, uma passagem contínua de um estado de menor equilíbrio para um estado de equilíbrio superior”.

Portanto, o homem vai se conhecendo e aprendendo de forma diferente em cada estágio de sua vida. Assim, para que a aprendizagem se realize depende da maturação do organismo. “O conhecimento e a aprendizagem nunca são, portanto, o resultado de uma leitura direta da experiência, mas fruto da atividade mental construtiva, mediante a qual, e pela qual, as pessoas leem e interpretam a experiência” (COLL; MARCHESI; PALACIOS, 2004, p. 107). Neste sentido, cada pessoa faz uma leitura do que é particular, na qual assimila o objeto estudado de acordo com as suas estruturas cognitivas e suas experiências anteriores. Os cognitivistas definem aprendizagem “como um processo de relação do sujeito com o mundo externo, com consequências no plano da organização interna do conhecimento (organização cognitiva)” (BOCK; FURTADO; TEIXEIRA, 2008, p. 133). Desta forma, a aprendizagem cognitiva é aquela que, no processamento, predominam os elementos de natureza intelectual, tais como a percepção, raciocínio, memória etc.

Outra concepção bastante difundida é a concepção Behaviorista que é baseada no estímulo e resposta na qual o indivíduo é tido como passivo diante da aprendizagem. O psicólogo e teórico “Skinner supunha que o homem é neutro e passivo e que todo o comportamento pode ser descrito em termos mecanicistas” (CAMPOS, 2011, p. 190). E que o comportamento humano é passível de controle na medida em que ele define que a “[...] aprendizagem como uma mudança na probabilidade de resposta.” Nesta concepção o indivíduo pode ser moldado de acordo com a conveniência de quem o molda.

Sendo assim, a pessoa que é moldada fica condicionada a resposta satisfatória que precisa dar para quem o molda ou para sociedade em geral. Exemplo: Se alguém desenvolver uma determinada atividade e for elogiada por executar tal atividade, a probabilidade de realização desta atividade será maior, do que se recebesse uma punição. Desta forma a “[...] aprendizagem dos comportamentos é a ação do organismo sobre o meio e o efeito dela resultante – a satisfação de alguma necessidade, ou seja, a aprendizagem está na relação entre uma ação e seu efeito” (BOCK; FURTADO; TEIXEIRA, 2008, p. 62). Neste caso, se o efeito for positivo, satisfazendo à necessidade de o indivíduo a probabilidade dessa ação acontecer aumenta. No entanto, para os Gestaltistas,

A aprendizagem não consiste, portanto, numa simples aquisição de reações mecânicas, numa mera formação de reflexos condicionados ou no simples resultado de “ensaios – erros”. A aprendizagem é um processo ativo, inteligente e global. Constitui uma aquisição de “estruturas”, de “formas”, implicando sempre discernimento, compreensão da situação (CAMPOS, 2011, p. 216).

Nesta percepção da aprendizagem, o indivíduo tem a visão do todo e não apenas das partes e a amplitude da aprendizagem atinge o aprendiz na sua totalidade. Conforme apregoa Campos, (2011, p. 34) “[...] a aprendizagem é um processo que envolve a participação total e global do indivíduo, em seus aspectos físico, intelectual, emocional e social”. O indivíduo não aprende de forma fragmentada só o intelectual ou só o físico, aprende de forma conjunta, em todas suas dimensões ao mesmo tempo.

Como vimos a aprendizagem está presente em todos os momentos da vida do indivíduo. Ela é inerente à condição humana dentro e fora das instituições, começa dentro da família, perpassa na vida escolar e nas empresas de uma forma geral.

## 2.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

As empresas vivem hoje em um mundo cada vez mais competitivo e a aprendizagem individual e organizacional tem sido considerada importante ferramenta do planejamento estratégico da empresa. Kim (2002, p. 69) pontua que a aprendizagem organizacional é algo mais complexo e dinâmico do que uma simples ampliação da aprendizagem individual”. Nesse sentido, o autor continua explicando que “um modelo de aprendizagem organizacional tem que resolver o dilema de conferir inteligências e capacitações de aprendizagem a uma entidade não-humana sem antropomorfizá-la”.

Portanto, a aprendizagem organizacional no contexto do trabalho acontece de forma significativa com o desenvolvimento cotidiano das tarefas de cada indivíduo, ou seja, ela é em sua maioria de caráter prático e pode acontecer de duas maneiras, formal e/ou informal, de acordo com as necessidades e demanda dos envolvidos. Existem algumas características que diferenciam a aprendizagem formal da informal. A aprendizagem formal é planejada, estruturada e intencional, de acordo com a necessidade da empresa ou do colaborador. Assim,

A aprendizagem formal refere-se a ações específicas quanto aos objetivos e tarefas que se devem cumprir, de forma que há métodos, técnicas, lugares e condições específicas prévias criadas deliberadamente para suscitar ideias, conhecimentos, valores, atitudes e comportamentos. É aquela aprendizagem que tem por finalidade específica apresentar ao indivíduo determinado tipo de conhecimento e/ou habilidade, esperando que o mesmo seja capaz de adquiri-la e desempenhá-las após a situação de treinamento (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008, p.9).

A empresa percebendo a dificuldade dos colaboradores em desempenhar determinada atividade ou tarefa, promove programas que possam desenvolver suas habilidades. No entanto, vale ressaltar que os colaboradores são diferentes entre si, e o conhecimento proporcionado pode não ter relevância para aquele momento. Além disso, alguns programas realizados não têm a sua aplicabilidade no trabalho de forma instantânea, se perdendo no tempo. Nesse sentido, Leslie e Cools, (1998) *apud* Coelho Junior e Borges-Andrade (2008, p.9) pontuam que:

A aprendizagem formal possui relevância variável às necessidades dos trabalhadores e é pautada na programação e organização prévia de conhecimentos e habilidades que serão apresentados aos aprendizes. Tem foco na condução por um tutor/treinador e é caracterizada por apresentar lacuna temporal entre a aprendizagem e sua aplicação no trabalho.

Portanto, a aprendizagem formal nem sempre é eficiente, pois às vezes não contribui para a resolução de problemas imediatos, mas sua existência é necessária e importante no ambiente de trabalho. Conforme dito anteriormente, existe outra maneira de aprender dentro da empresa, que é através da aprendizagem informal que acontece no dia-a-dia de forma espontânea e natural, sem planejamento, sem estrutura, aonde o colaborador tira as suas dúvidas com o colega de trabalho, resolvendo os problemas de forma imediata. Desta forma, percebe-se que essa aprendizagem tem mais sentido para o colaborador porque é uma necessidade emergencial própria dele. Nesse sentido, entende-se que:

A aprendizagem informal é extremamente relevante às necessidades atuais dos trabalhadores e tem aplicabilidade imediata. É pautada na espontaneidade, sem qualquer tipo de planejamento prévio ou condução formalizada e possui outras fontes diversas de acesso aos conhecimentos e habilidades (tentativa e erro, imitação, autodidatismo, busca de ajuda interpessoal) diferentemente das ações formais aprendizes no trabalho (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008, p.9).

Esse tipo de aprendizagem não dispõe de sala de aula, de horário específico, ela acontece no cotidiano dos colaboradores e está relacionada a algum tipo de demanda imediata relacionada ao desempenho no trabalho. Consequentemente, pode-se afirmar que a aprendizagem organizacional acontece das duas maneiras, formal e informal. Mas, para tanto, a empresa necessita planejar ações que motive e incentive estas aprendizagens entre os indivíduos ou grupos de trabalho, buscando a disseminação de informações e conhecimentos dentro da empresa, propiciando o envolvimento e o comprometimento de todos com a aprendizagem organizacional.

Assim sendo, o gestor organizacional precisa estar atendo as questões voltadas para o treinamento, desenvolvimento e educação. O treinamento é um processo diferenciado do desenvolvimento e da educação, pois ele é um procedimento educacional de curto prazo, para solucionar problemas imediatos voltados para o cargo que o colaborador ocupa e também serve para atingir objetivos pré-definidos pela organização. Contudo, a nova realidade empresarial, praticamente obriga as empresas ir além desses treinamentos, além de treinar é preciso desenvolvê-las,

Desenvolver pessoas não significa apenas proporcionar-lhes conhecimento e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas. Significa dar-lhes a formação básica para que modifiquem seus antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos, com vista em tornarem-se melhores naquilo que fazem (GIL, 2010, p.121-122).

Deste modo, o desenvolvimento de pessoas vai além da preparação para atuar em seus cargos, visa dar oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional, diferentemente do treinamento que tem como propósito o momento presente e geralmente de caráter técnico e foco no desenvolvimento de pessoas em curto prazo. Dessa maneira, Gil (2010, p.131) pontua que “desenvolvimento, por sua vez, refere-se ao aprimoramento na carreira, perseguindo objetivos a médio prazo. Sem contar que o termo desenvolvimento conota um status mais elevado”.

Já a educação corporativa é muito mais ampla, “a educação corporativa, compreende todas as atividades realizadas para identificar, modelar, difundir e aperfeiçoar as competências essenciais para o processo de uma organização” (Gil, 2010, p. 123). Assim, a educação corporativa proporciona experiências de aprendizagem na qual prepara os colaboradores para os desafios futuros. Gil (2010, p.121) explica que “[...] hoje o que se necessita é de processos capazes de desenvolver competências nas pessoas, para que se tornem mais produtivas e inovadoras para contribuir com a organização”.

### 2.3 APRENDIZAGEM E CONHECIMENTO

As pesquisas em Administração e em Psicologia organizacional vêm discutindo a aprendizagem como forma de contribuição para a elaboração de estratégias. O tema pode ser abordado sobre o sujeito que aprende e neste caso, geralmente, as pesquisas apontam a aprendizagem como forma de construção de conhecimento organizacional, ou seja, o conhecimento gerado pertence à empresa (KIM, 2002).

“As partes da memória de uma organização que são relevantes para a aprendizagem organizacional são aquelas que constituem a memória ativa – que define em que uma organização deve prestar atenção, como decide agir, e o que de sua experiência seleciona [...]”, dessa forma, afirma Kim (2002, p. 79) que os modelos mentais, “eles podem ser explícitos ou implícitos, tácitos ou generalizadamente reconhecidos, mas tem a capacidade de afetar a forma pela qual um indivíduo ou uma organização vê o mundo e toma ações”.

De acordo com a Teoria do Conhecimento desenvolvida por Nonaka e Takeuchi (2008) uma organização cria e utiliza o conhecimento convertendo o conhecimento tácito em conhecimento explícito e o contrário também é verdadeiro. A criação do conhecimento inicia com a socialização e passa através de quatro modos de conversão do conhecimento, formando um espiral. Portanto, o conhecimento é amplificado passando pelas quatro conversões, sendo elas identificadas: (1) socialização: de tácito para tácito; (2) externalização: de tácito para explícito; (3) combinação: de explícito para explícito; e (4) internalização: de explícito para tácito. Segue a Figura 1 que demonstra o processo SECI (Socialização, Externalização, Combinação; Internalização).

Figura 1 - Processo SECI



**Fonte:** Nonaka e Takeuchi (2008).

A socialização é um processo de compartilhamento e criação de conhecimento tácito através da experiência direta. Neste momento acontece o compartilhamento de modelos mentais e habilidades técnicas de indivíduo para indivíduo, podem ainda ser desenvolvido através da observação, imitação e prática (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Já, a externalização significa articular o conhecimento tácito através do diálogo ou da reflexão, a relação existente aqui é do indivíduo para o grupo, ou seja, o conhecimento tácito é externalizado e articulado por meio de analogias, conceitos e outros (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). A combinação sistematiza o conhecimento explícito e a informação, a conversão neste momento acontece do grupo para a organização, portanto, são criados conceitos explícitos através da externalização, os conceitos são sistematizados para uma possível formalização (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

A última fase do processo apresentado é a internalização. Significa aprender e adquirir conhecimento tácito novo na prática, a relação aqui acontece da organização para o indivíduo, é a incorporação do conhecimento explícito para o âmbito tácito, precisa aprender na prática, ou seja, aprender fazendo. Na medida em que a empresa compartilha conhecimentos os indivíduos se utilizam deles para ampliar, estender e reformular o seu próprio conhecimento tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Estes quatros modos de conversão são as maneiras que o conhecimento individual pode ser articulado e aumentado para e através da organização, este é o desafio da organização transformar esse conhecimento tácito em conhecimento explícito. Neste sentido, o que as organizações precisam fazer, é criar ambientes propício para essas conversões de conhecimento. Com a criação de novos conhecimentos a empresa consegue solucionar os problemas existentes e adaptar-se ao contexto de mudança da empresa e do mercado o qual atua.

Com citado anteriormente, a aprendizagem e conhecimento são dois conceitos que são indissociáveis para o desenvolvimento humano, sendo que, aprendizagem é o processo de aquisição de novos conhecimentos ou modificação do conhecimento já adquirido. “[...] para aprender é necessário ter algum conhecimento prévio que se confronta com o novo conhecimento em fase de geração. Desse modo, percebe-se que o processo de conhecer desemboca no aprender [...]” (SABBAG, 2007, p.64). Sendo assim, “aprender significa desenvolver competências por envolvimento num processo contínuo de aprendizagem. Como tal, a aprendizagem não é apenas reprodução, mas também reformulação e renovação do conhecimento e das competências” (ANTONELLO; GODOY, 2011, p.157).

Portanto, através da aprendizagem as pessoas modificam o seu comportamento, atitudes, habilidades, conhecimentos, desenvolvendo suas competências de forma ativa. Nesse sentido, Sabbag (2007, p.47) enfatiza que “conhecer é a questão crucial de nossa existência. Sem aprendizado, nem uma espécie sobreviveria. O que distingue o ser humano dos demais seres vivos é exatamente a capacidade de conhecer e aprender, acentuada sobretudo por meio da linguagem e do pensamento”.

Diante do exposto, pressupõe-se que o ser humano é capaz de aprender e obter conhecimento nos mais diversos ambientes. Nas organizações, o conhecimento está presente em toda parte, antes mesmo da constituição da empresa até o desenvolvimento das atividades pelos colaboradores. Dessa forma, “o conhecimento circula e cria interação sendo transmitido entre os membros de uma organização” (CALVOSA, 2013, p. 231). Sendo assim, o conhecimento é transmitido entre os colaboradores auxiliando no processo de aprendizagem que acontece pela interação de dois tipos de conhecimento: o tácito e explícito.

O conhecimento tácito não é visível nem explicável, é altamente pessoal, “esse conhecimento incorporado é tácito. Ele é denominado tácito porque é difícil de ser explicado, é algo que sabemos sem nos darmos conta disso” (SABBAG, 2007, p.52). Este conhecimento está associado à capacidade de agir das pessoas, às suas habilidades, experiências, competências, raciocínio, modelos mentais, intuições, ao seu jeito de ver o mundo, está ligado também nas suas emoções, sua crença, seus valores e ideais. Nesse sentido, percebe-se que:



O conhecimento tácito, por outro lado, não é facilmente visível e explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tomando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso, as intuições e os palpites subjetivos estão sob a rubrica do conhecimento tácito. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 19).

O conhecimento tácito, sendo assim, está marcado no corpo dos colaboradores devido as suas experiências práticas com o meio ambiente que ele vive. Assim, Nonaka e Takeuchi (2008) explicam que existem duas dimensões que necessitam ser levadas em consideração no conhecimento tácito, uma é a “técnica” que envolve as habilidades informais de difícil detecção, na qual o indivíduo se apropria a partir da experiência e a outra é “cognitiva” que está ligado ao jeito de ser do colaborador, ou seja, suas crenças, valores e percepções ao longo da vida.

O outro tipo de conhecimento também importante tanto quanto o primeiro apresentado é o conhecimento explícito, este é de fácil entendimento, pois pode ser explicado e transmitido de forma simples através da linguagem e dos símbolos, pode ser ainda manipulado através de dados, informações e documentos formalizados. Assim,

O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. O conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.19).

Vale ressaltar que estes dois conhecimentos, os tácitos e explícitos, aparentemente parecem opostos, mas na verdade, eles são complementares e interpenetrantes, pois “o conhecimento não é explícito ou tácito. O conhecimento é tanto explícito quanto tácito. O conhecimento é inerentemente paradoxal, pois é formado do que aparenta serem dois opostos” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.20).

Portanto, o conhecimento vai se construindo e reconstruindo de forma dinâmica, sintetizando o que aparenta ser oposto, num formato espiral se tornando cada vez mais amplo. “Existe algum conhecimento explícito em cada conhecimento tácito e algum conhecimento tácito em todo conhecimento explícito. Eles são contínuos, porém separáveis” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.22).

## 2.4 MÉTODO E TÉCNICA DE APRENDIZAGEM

De uma forma geral, todas organizações empresariais ao contratar um colaborador primeiramente explicam ou apresentam o cargo, suas funções e responsabilidades que deverão ser assumidas na organização. Ressalta-se que a aprendizagem do colaborador necessita ser continuada, para se adaptarem rapidamente com as mudanças sofridas constantemente no ambiente organizacional, interno e externo. Assim, tem ser tornado uma tarefa importante para que os gestores reflitam em como preparar o colaborador da melhor forma possível, definindo o método técnica e recursos, para gerar conhecimento de forma eficaz.

O termo metodologia deriva da palavra método. Conforme Rangel (2005, p. 33), “metodologia é o encaminhamento de processos de ensino para a aprendizagem. Nesse sentido, metodologia é percurso, meio, sistematização, abordagem, reconstrução do conhecimento”. Etimologicamente, método vem do grego que significa, “*methodos*, de meta (pelo, através) e *hodós* (caminho) (VEIGA, 1991, p. 84)”. Em consonância com essa definição, Haidt (2003, p.144) pontua que “[...] o termo método vem do grego (*méthodos* = caminho para chegar a um fim) e se refere a um caminho para atingir um fim”. Método, portanto, é um trajeto, um percurso a ser realizado, são

procedimentos e fases para atingir objetivos desejados. Ainda, outras definições são facilmente encontradas na literatura para o conceito método.

O conceito mais simples de “método” é o de caminho para atingir um objetivo. Na vida cotidiana estamos sempre perseguindo objetivos. Mas estes não se realizam por si mesmos, sendo necessária à nossa atuação, ou seja, a organização de uma sequência de ações para atingi-los. Os métodos são, assim, meios adequados para realizar objetivos (LIBÂNIO, 1994, p. 150).

O método, portanto, vai alinhar as ações para atingir determinado objetivo. “O método implica, pois, um processo ordenado e uma integração do pensamento e da ação, como também da reação (imprevisível), para a consecução de tudo aquilo que foi previamente planejado” (VEIGA, 1991, p. 85).

A organização empresarial ao adotar determinado método, necessita levar em consideração os níveis de conhecimento, assim como, a pré-disposição do colaborador em aprender, pois corre-se o risco de não se obter resultado, caso o método não seja adequado. “O método traz dentro de si a ideia de uma direção com a finalidade de alcançar um propósito, não se tratando, porém, de uma direção qualquer, mas daquela que leva de forma mais segura à consecução de um propósito estabelecido” (VEIGA, 1991, p.85).

Sendo o método, o meio, o percurso, o caminho ou a direção a ser seguida, a técnica significa como vai percorrer esse caminho, esse trajeto, de que forma serão percorridos esse caminho passo a passo, as organizações se utilizam desses métodos e técnicas para direcionar a aprendizagem conforme a necessidade da empresa e do colaborador. No entanto, como já pontuado anteriormente, é preciso entender quais são as necessidades e interesses desses colaboradores, se estão motivados a aprender e se o ambiente organizacional está sendo propício para tais métodos.

## 2.5 A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E A MOTIVAÇÃO

O local de trabalho é onde as pessoas se reúnem em uma estrutura com um objetivo em comum definido, ou seja, realizar a missão, objetivos e metas da empresa. Além do mais, a partir do trabalho as pessoas demonstram suas habilidades, competências e suas qualidades individuais. Neste ambiente, as pessoas se interagem aprendendo a desenvolver tarefas, realizam seus sonhos, dignificam suas vidas.

Contudo, para que os indivíduos da organização aprendam e realizem as atividades de forma satisfatória é preciso que os mesmos estejam motivados e que o ambiente seja favorável a motivação. Assim, considera-se que a motivação pode acontecer tanto de dentro para fora, quanto de fora para dentro, ou seja, a motivação pode ser interna ou externa. Levando em conta que a motivação é interna, pressupõe a existência de uma energia que impulsiona as pessoas a tomar determinada ação, nesse sentido,

[...] as teorias que se sustentam no conceito de necessidade partem da premissa de que há uma energia ou força que excita ou gera uma tensão interna no organismo, experimentada subjetivamente como um impulso ou desejo para agir de modo que se reduza a força deste mesmo impulso, tensão ou desejo (GONDIM; SILVA, 2004, p. 150).

Ainda assim, sabe-se que a motivação também pode ocorrer externamente ou ainda da interação de ambas. Nesse sentido, Maximiliano (2012, p. 202) pontua que “a motivação para o trabalho é resultante de uma interação complexa entre os motivos internos das pessoas e os estímulos da situação ou ambiente. Conforme o autor, os motivos internos podem ser as necessidades, aptidões, interesses, valores, habilidades das pessoas”. Já, os motivos externos são estímulos que vão ao encontro dos interesses ou necessidade dos indivíduos, ou seja, são as

recompensas ou punições oferecidas aos indivíduos delineando o melhor caminho para se tomar. Assim sendo,

Motivos externos são os estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue. Os motivos externos satisfazem necessidades, despertam sentimentos de interesse ou representam recompensas desejadas. São motivos externos todas as recompensas e punições oferecidas pelo ambiente, os padrões estabelecidos pelo grupo de colegas, os valores do meio social, as oportunidades de carreira e muitos outros componentes da situação trabalho (MAXIMINIANO, 2012, p. 202).

Portanto, as motivações podem ser internas ou externas, pois esses dois tipos de motivação se interagem de forma complexa determinando o desempenho do resultado adquirido. Nesse sentido, os autores Bock, Furtado e Teixeira (2008, p.137) afirmam que “a motivação é, portanto, o processo que mobiliza o organismo para a ação, a partir de uma relação estabelecida entre o ambiente, a necessidade e o objeto de satisfação”. Dessa maneira, a motivação é algo pessoal, mas também pode partir do ambiente, satisfazendo as necessidades e interesses do indivíduo.

Assim, torna-se possível afirmar que à medida que essas necessidades vão sendo suprimidas, a motivação vai diminuindo, por isso a importância da empresa estar atenta neste aspecto, estabelecendo novos desafios e trazendo ideias novas para a organização a fim de que o colaborador procure voos mais altos, procure novos objetivos a serem alcançados na empresa. Assim sendo, “[...] a motivação constitui um recurso essencial de grande valia para levar os aprendizes a atingirem, de modo espontâneo, os objetivos propostos pelo programa de formação” (RIBEIRO, 2005, p. 36). Dessa forma, a motivação pode ser definida “como uma ação dirigida a objetivos, sendo autorregulada, biológica ou cognitivamente, persistente no tempo e ativada por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas” (GONDIM; SILVA, 2004, p.146).

Esse conjunto de motivações pode ser entendido de forma escalonada a partir da abordagem da hierarquia das necessidades de Maslow, que “é formada de cinco necessidades relativamente distintas e separadas, sendo, a fisiológica, de segurança, sociais, de estima e, finalmente, a necessidade de auto realização” (MASIERO, 1996, p.35). Essa abordagem tem um formato de uma pirâmide na qual as necessidades humanas começam de baixo para cima, ou seja, das necessidades fisiológicas até o topo auto regulação. Sendo assim, tem-se as:

Necessidade fisiológica: relacionada à subsistência, cujo não suprimento compromete o equilíbrio biológico do homem, como por exemplo, o alimento, o repouso, o sexo. [...]; Necessidade de segurança: é o nível que as pessoas buscam, ou seja, estando o nível fisiológico resolvido, ou pelo menos, parcialmente resolvido, as pessoas buscam estabilidade no emprego, a aquisição de bens e moradia, a segurança física e econômica. [...]; Necessidade de pertencimento: resolvido total ou parcialmente as necessidades anteriores, o homem busca o pertencer junto a outras pessoas, pelo amor, pela afeição e pela participação havendo a necessidade natural do ser humano ser querido e integrado [...]; Necessidade de estima: as pessoas, em geral, sentem a necessidade de autoestima, ou seja, ter um auto avaliação positiva na constatação da sua capacidade de realização e no respeito demonstrado por terceiros. [...] estimula sentimentos de autoconfiança, valor, força, utilidade; Necessidade e autor realização: segundo Kurt Goldstein, citado por Maslow, o homem só pode ser feliz quando realiza todo o seu potencial (GURGEL; RODRIGUEZ, 2014, p.46).

As necessidades fisiológicas e de segurança estão mais presentes no início da vida e as outras necessidades vão aparecendo com o amadurecimento do indivíduo, porém as necessidades são independentes, portanto de uma forma geral não se tem uma regra de qual necessidade o indivíduo almeja primeiro, “a necessidade colocada em nível mais alto pode surgir antes que a inferior esteja completamente satisfeita. E os indivíduos podem modificar, por vezes, a ordem e importância de suas necessidades” (Kwasnicka, 1995, p. 58).

Masiero (1996, p. 36) explica que “as necessidades, particularmente aquelas dos baixos níveis, jamais são completamente satisfeitas. Elas reaparecem periodicamente, e se sua satisfação é negada durante qualquer período de tempo, o indivíduo experimenta a sensação de frustração”. Complementando essa ideia, a autora Kwasnicka (1995, p.58) enfatiza que “[...] as pessoas dificilmente atingem o estado de total satisfação, a não ser por certo período de tempo. Quando um desejo é satisfeito, outro surge em seu lugar, e se este é atendido, outro o substitui”. Sendo assim, a satisfação é temporária e regularmente abre espaço para uma nova necessidade.

A Figura 2, ilustrando a pirâmide, adaptada por Hesketh e Costa (1980) é a representação da abordagem desenvolvida nos estudos de Maslow, para uma melhor visualização nas necessidades tanto fora do trabalho quanto dentro do ambiente organizacional.

Figura 2 - Hierarquia das necessidades humanas, conforme Maslow



Fonte: Hesketh e Costa (1980).

Dessa forma, ressalta-se que alguns aspectos das necessidades são diferentes de grupo para grupo ou de pessoa para pessoa e podem influenciar nos tipos de necessidades exigidas por cada grupo ou pessoa, como por exemplo: a instrução, condição financeira ou a cultura do indivíduo. Conforme Masiero (1996, p. 36), “[...] quanto mais instruída a pessoa, mais ela tende a buscar a auto realização. Contrariamente, as pessoas menos instruídas procuram satisfazer as necessidades básicas”. Para tanto menciona que “existe grande diferença entre um operário e um diretor da empresa em termos de necessidades a serem satisfeitas” (MASIERO, 1996, p. 36). Sendo assim, devido à sua instrução ou a condição financeira dos indivíduos seus interesses e necessidades se diferem de forma significativa.

Diante do exposto, motivar todos os colaboradores de uma organização não é tarefa fácil, inquestionavelmente, é algo extremamente complexo, principalmente, pela questão de que o quadro de colaboradores de uma organização pode conter indivíduos com diferentes necessidades. Portanto, Gil (2010, p.206) pontua que “[...] os gerentes, ao distribuírem tarefas, criarem condições de trabalho e definirem estruturas organizacionais, precisam considerar a hierarquia de necessidades para obter melhores resultados com a ação de seus empregados”.

Assim sendo, o desafio da empresa se encontra em verificar quais são esses interesses e necessidades dos colaboradores para o desenvolvimento de programas de aprendizagem, no intuito de sanar dificuldades, propiciando maior produtividade e tornando os colaboradores mais eficientes e eficazes no desenvolvimento de suas atividades.

### 3.PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para esse estudo, optou-se pela pesquisa de natureza qualitativa. Godoy (1995, p. 21) explica que “segundo essa perspectiva, um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Assim, essa abordagem é adequada quando o pesquisador, [...] trabalha com o universo de significados, motivos, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis [...]” (MINAYO, 2004, p.21).

Quanto aos objetivos, pode ser definido como uma pesquisa exploratória e descritiva, tendo em vista, que inicialmente o investigador busca conhecer com maior profundidade o assunto abordado e com isso ter mais clareza dos fatos e “[...] proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito [...]” como também “[...] o aprimoramento de ideias, ou descoberta de intuições [...]” (GIL, 2006, p.41).

A pesquisa além de exploratória, também teve um caráter descritivo uma vez que se fez necessário descrever as características e aspectos que envolviam o problema em questão. Nesse sentido, “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno [...]” (GIL, 2006, p.42).

Também foi adotado como método de pesquisa, o estudo de campo, na matriz sede do grupo das concessionárias na qual aconteceu aproximação entre as pessoas envolvidas, o investigador e os investigados, compartilhando informações de práticas cotidianas. Neste método “[...] estuda-se um único grupo ou comunidade em termos de sua estrutura social, ou seja, ressaltando a interação entre seus componentes [...]” (GIL, 2006, p.53). Para a coleta de dados foi utilizada a técnica de observar as possíveis interações entre os colaboradores da empresa. “A observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade” (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 190).

Em seguida, ocorreu a aplicação do instrumento de pesquisa para a coleta de dados, ou seja, foi utilizado um questionário composto por 18 (dezoito) questões fechadas e abertas, que possibilitou coletar itens sobre as características para a elaboração do perfil dos participantes, assim como, as demais informações pertinentes, que contribuiriam para o estudo.

Nesta etapa participaram 20 (vinte) colaboradores efetivos na empresa, ou seja, as informações foram coletadas em todos os departamentos e cargos, desde, a gerência, consultores de venda, financeiro, técnicos, mecânicos, peçistas, serviços gerais, ou seja, a coleta foi realizada em todos os níveis hierárquicos da empresa, mediante assinatura dos termos do consentimento livre e esclarecido.

Assim, a unidade de coleta é uma concessionária de motocicletas que pertence a um grupo que iniciou suas atividades em 1973 com a abertura de uma loja de autopeças no estado de Mato Grosso, que posteriormente se expandiu para outros estados. Atualmente o grupo possui 35 (trinta e cinco) lojas, distribuídas em diferentes cidades, em 7 (sete) estados brasileiros. Fazem parte do grupo, concessionárias de automóveis e motocicletas, uma administradora de consórcio, uma corretora de seguros e uma empresa de Finanças e Investimentos. Sendo assim, as concessionárias têm como atividade principal a venda direta de automóveis e motocicletas novos, venda de consórcio, venda de peças e assistência técnica.

O grupo representa as marcas Honda, Toyota, BMW, MINI, Kia, Chery e a JacMotors. Ainda, ressalta-se que o grupo possui um Instituto qualificado como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP, fundado em 1991 com o objetivo de oferecer cursos, palestras e filmes educativos, voltados para a formação humana nas áreas social, pessoal e profissional. Já, para oferecer qualificação e expansão de carreiras para seus funcionários, o grupo criou a Universidade do Conhecimento, situada na capital do Estado de Mato Grosso.

Após a coleta de dados, seguiu-se para a seleção, análise e interpretação, procurando estabelecer uma articulação entre o conteúdo teórico e o empírico para construção do capítulo de discussão e considerações finais. Conforme Kerlinger (1980) apud Zanella (2012, p.123) o processo de análise dos dados é “a categorização, ordenação, manipulação, e sumarização de dados” que tem por objetivo reduzir grande quantidade de dados, em quantidade menor para uma fácil compreensão. Para tanto, os resultados foram organizados em categorias para identificar os recursos disponibilizados pela organização para compartilhar conhecimentos, o processo de aprendizagem, ambiente e motivação e por fim, a aprendizagem organizacional.

Por fim, para a apresentação dos resultados, seguiu-se o apontamento de Padilha e colaboradoras (2005, p. 101), quando afirmam que em entrevistas ou aplicação de questionários, “o pesquisador deve garantir o anonimato ao entrevistado, devendo o mesmo ser identificado por código (letra, número ou nome fictício)”.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

##### 4.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES

Para o presente estudo foi construído um questionário contendo 18 (dezoito) questões e distribuídos para todos os colaboradores da unidade, com o intuito obter dados referentes à realidade da concessionária de motocicletas, localizada na região Norte de Mato Grosso. Dessa forma, foram distribuídos um total de 20 (vinte) questionários e o retorno foi de 19 (dezenove) questionários respondidos e utilizáveis. Assim, ressalta-se que uma colaboradora afirmou que não acredita que a pesquisa possa contribuir com seus resultados, portanto, não devolveu o questionário.

As primeiras 5 (cinco) questões do questionário foram agrupadas para análise e estão apresentadas na Tabela 01 e tiveram como fundamento obter informações referentes ao perfil do colaborador no que diz respeito, a idade, sexo, escolaridade, tempo de serviço e renda.

**Tabela 01** - Perfil pessoal e profissional dos colaboradores

	<b>Item</b>	<b>Item com maior frequência</b>	<b>% de 19</b>
Perfil pessoal e profissional dos colaboradores	Sexo	Feminino	63%
	Idade	De 18 a 25 anos	37%
	Formação	Ensino médio completo	37%
	Renda salarial	De R\$ 998,00 a R\$ 2.000,00	47%
	Tempo de serviço na empresa	Acima de 6 anos	42%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018).

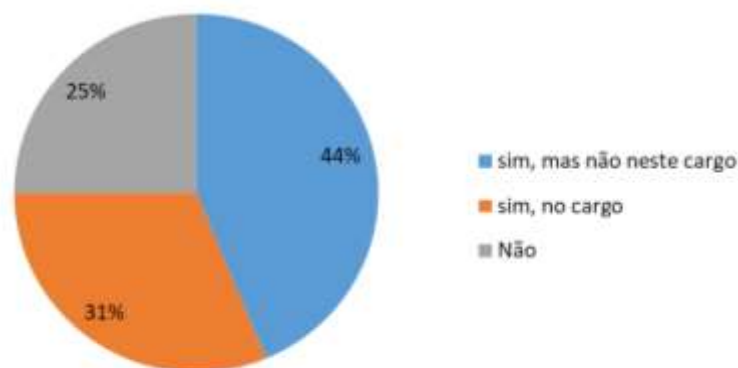
Conforme os resultados na Tabela 1, pode-se constatar que quase a metade da quantidade total de colaboradores tem uma renda que varia entre o valor de R\$ 998,00 a R\$ 2.000,00. Já, em relação ao tempo de serviço na empresa, 42% tem acima dos 06 anos. Em relação a formação 37% tem o ensino médio completo, a maioria são do sexo masculino e tem idade menor que 31 anos.

Analisando os dados percebe-se que a renda está de acordo com a média da renda per capita do estado de Mato Grosso que segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE (2019) foi de R\$ 1.386,00 no ano de 2018. Deve-se levar em conta também que a empresa acompanha o salário base que é construído a partir de convenções realizadas pelo sindicato da categoria, portanto, cada cargo é estipulado um salário base e que deve ser respeitado.

Percebe-se ainda que a empresa tem pouca rotatividade, levando em consideração que o tempo de serviço declarado pelos colaboradores são de 42% acima de 06 anos de permanência na empresa. O ensino médio completo foi a opção que mais apareceu no resultado com 37% dos colaboradores. A maioria dos colaboradores está abaixo de 25 (vinte e cinco) anos de idade isso pressupõe que a empresa contrata colaboradores jovens, facilitando a aprendizagem organizacional, pois esses colaboradores são menos resistentes a mudança.

Prosseguindo no objetivo de detalhar o perfil dos colaboradores foi questionado aos mesmos se no momento da contratação tinham experiência no cargo ou no setor o qual foi encaminhado. O Gráfico 01 demonstra os resultados a partir da análise de dados

**Gráfico 01** - Experiência na área de atuação



**Fonte:** Dados da pesquisa (2018).

Nesse sentido, os resultados demonstram que 44% dos colaboradores quando foram admitidos pela empresa tinham experiência na área de atuação, mas não no cargo que ocupam. Assim, dos colaboradores restantes, 31% tinham experiência no cargo e apenas 25% dos colaboradores não tinham experiência alguma. Contudo, percebe-se que mesmo diante dessa situação de falta de experiência, não foi impedimento no momento da contratação do colaborador pela empresa, assim sendo, constata-se que a empresa oferece oportunidade para as pessoas se desenvolverem no ambiente de trabalho.

Em seguida foi indagado aos colaboradores se antes de serem admitidos os mesmos participaram de alguma formação para atuar na área ou cargo que ele ocupa atualmente na organização. No Gráfico 02, apresenta-se os resultados obtidos.

**Gráfico 02** - Participação em cursos de formação antes de ser admitido



**Fonte:** Dados da pesquisa (2018).

O Gráfico 02 demonstra que 93% dos colaboradores não participaram de uma formação antes de ser admitido pela empresa para atuar na área que ocupa, em contrapartida apenas 7% dos colaboradores afirmaram ter participado de alguma formação para atuar na área. Portanto, fazendo uma análise deste gráfico com o gráfico anterior, pode-se pressupor que as pessoas não participaram de uma formação antes da admissão pelo fato de a minoria não tinha experiência alguma. Logo, uma grande quantidade dos colaboradores já tinha uma experiência de vida, ou seja, as pessoas trazem consigo uma bagagem histórica de conhecimentos adquiridos em todos os ambientes que ela esteve inserida antes de entrar na empresa.

Esse direcionamento da empresa em contratar pessoas que não tenham uma formação completa do cargo, permite que o colaborador aprenda e se desenvolva a partir dos moldes e dos objetivos da empresa. Esse fato, provavelmente contribui como fator motivacional para a longa permanência dos colaboradores no quadro funcional da empresa. Como já foi comprovado no gráfico 3 onde mostra que 42% dos colaboradores tem mais de 06 (seis) anos de permanência na empresa.

Continuando com as análises dos resultados no subtítulo seguinte o intuito foi de verificar quais são os caminhos que o colaborador pode percorrer para aprender e adquirir conhecimento.

#### 4.2 MÉTODOS E TÉCNICAS DE APRENDIZAGEM

O intuito deste subtítulo é apresentar os métodos e técnicas utilizadas pelos colaboradores para adquirir novos conhecimentos, no esclarecimento de dúvidas referente aos procedimentos das atividades laborais e na tomada de decisão, na resolução imediata de problemas. Rangel (2005, p. 7) enfatiza que, “[...] o método é o caminho, e a técnica ‘como fazer’, ‘como percorrer’ esse caminho”. Para tanto, questionou-se ao colaborador qual o procedimento que o mesmo adota, caso houvesse dúvida referente ao procedimento a ser realizado.

Para corroborar com as análises alguns conceitos foram agrupados e outros separados, ou seja, entendem-se como conceitos que se agrupam: gerente, supervisor/líder, colegas mais experientes, matriz, sendo que estes conceitos se remetem a aprendizagem organizacional que acontece por meio das relações entre os colaboradores.

Nesta perspectiva, a aprendizagem se enquadra como uma construção social, ou seja, “a aprendizagem é socialmente construída e fundamentada em situações concretas, nas quais as pessoas participam e interagem umas com as outras” (ANTONELLO; GODOY, 2011, p. 35). Neste sentido, a interação entre os colaboradores resulta no compartilhamento de conhecimento tácito para conhecimento tácito e conforme pontuam Nonaka e Takeuchi (2008, p.43) “de tácito para tácito. Algumas vezes, um indivíduo compartilha o conhecimento tácito diretamente com outro.”

O conceito manual foi separado do grupo, neste item entende-se que a relação acontece entre o colaborador e os manuais. “O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhamento na forma de dados, formulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.19).



Outra possibilidade da aprendizagem organizacional pode ocorrer e que foi dada como opção a prática. Conforme afirmam Gherardi e Nicolini (2001) *apud* Antonello e Godoy (2011, p. 36) “prática é um sistema de atividades no qual o saber não está separado do fazer e das situações e poderia ser chamado de conhecimento coproduzido por meio da atividade”.

Nos dias atuais as empresas vêm utilizando essa ferramenta com o objetivo de treinar e capacitar os seus colaboradores em qualquer hora e lugar, não se faz mais necessário estar presente no mesmo local, o colaborador e orientador, com isso o aprendizado está disponível a qualquer tempo e com o menor custo. No Tabela 02 descreve-se o resumo de qual o procedimento adotado pelos colaboradores no caso de dúvidas na realização de suas atividades.

**Tabela 02** - Principais procedimentos adotados pelos colaboradores

<b>Cargo do colaborador</b>	<b>Procedimento adotado no caso de dúvidas</b>
Mecânico	Gerente/supervisor/manuais/colegas Manuais; Colegas
Vendedor	Gerente/supervisor/manuais/colegas Gerente/internet/manuais/colegas Gerente/supervisor/internet/colegas/praticando Colegas
Caixa	Supervisor/colegas
Financeiro	Gerente/supervisor/suporte
Atendente	Colegas/matriz Supervisor/líder
Gerente	Colegas/matriz
Peçista	Gerente Colegas
Serviços Gerais	Praticando
Consultor de serviços/recepção	Praticando
Faturista	Gerente
Lavador	Colegas
Gerente pós-venda	Manuais/supervisor/suporte

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018).

Conforme a análise do resultado da Tabela 02, observa-se que praticamente todos os colaboradores quando têm dúvidas sobre o procedimento a ser adotado, recorrem aos seus companheiros de trabalho mais experientes para resolver os problemas imediatos que surgem ao desenvolver suas atividades cotidianas, na empresa. Dessa maneira, pontua Sabbag (2007, p. 125) que “evidentemente, é possível ao indivíduo gerar conhecimento de forma autossuficiente. Entretanto, reconheço que boa parte deles é mediada por nosso envolvimento com instituições humanas historicamente e culturalmente condicionadas”.

Nota-se que nos cargos de mecânico, vendedor e de gerente pós-venda além de recorrem aos seus companheiros de trabalho mais experientes, buscam também aprender a partir dos manuais de instruções disponibilizados pela empresa. Portanto, esses procuram mais de uma opção para resolver os problemas. Vale ressaltar que esses cargos requer do colaborador um conhecimento mais técnico, por esse motivo recorrem aos manuais.

Já, nos cargos de serviços gerais e consultor de serviços/recepção o procedimento adotado na aprendizagem ocorre a partir da prática, ou seja, a prática auxilia na realização das atividades, capacitando o trabalhador para realizá-las com a máxima eficiência. “[...] toda atividade na vida dos indivíduos e uma oportunidade para aprendizagem e que a aprendizagem em situações sociais é tão importante quanto experiências de aprendizagem formais” (ANTONELLO; GODOY, 2011, p. 35). No subtítulo seguinte o propósito foi investigar quais são os recursos utilizados pela organização para sistematizar e compartilhar conhecimento e aprendizagens.

### 4.3 RECURSOS DISPONIBILIZADOS PARA APRENDIZAGEM DOS COLABORADORES

O objetivo deste subtítulo é verificar se houve investimentos feitos pela empresa para o desenvolvimento e aprendizagem dos seus colaboradores no contexto da empresa. Foi perguntado aos colaboradores se quando eles foram contratados a empresa ofereceu treinamento para a o cargo e qual o tipo de treinamento. A utilização do treinamento pela organização pode contribuir para aumentar a produtividade final da empresa e principalmente, contribui para a especialização dos colaboradores nos cargos exercidos e, além disso, influencia na mudança de atitudes, habilidades e comportamentos. A seguir, a Tabela 03 demonstra os colaboradores que não participaram de treinamento na organização e aqueles que receberam treinamento para o cargo o qual atuam, no momento logo após a contratação dos mesmos.

**Tabela 03** - Treinamento como recurso para aprendizagem organizacional

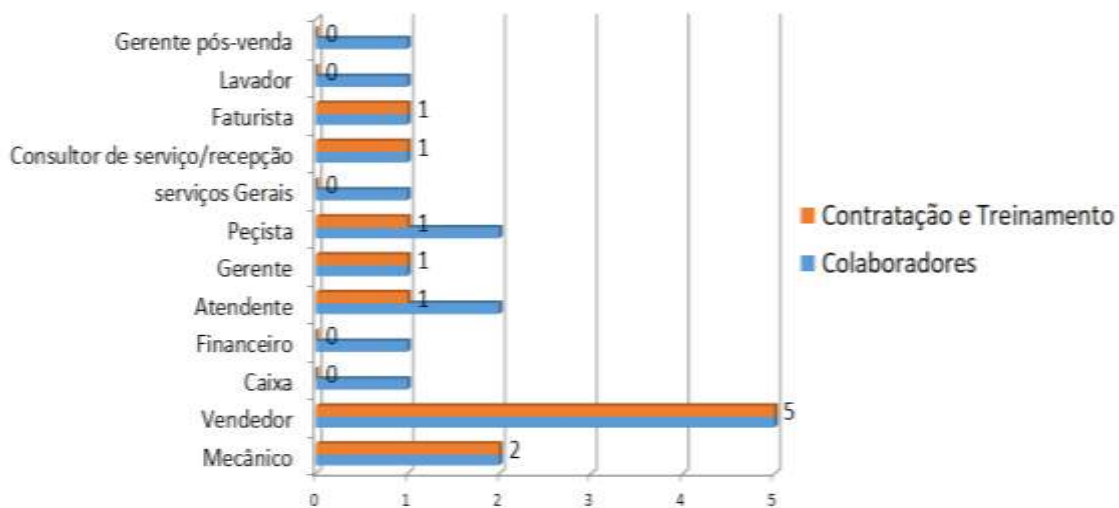
Treinamento	Quantidade	% de 19	Resumo das especificações dos Treinamentos
Não	7	37%	B; E; F; M; Q; R; S
Sim	12	63%	D-Atendimento ao consórcio; G-Conhecimento do produto; H- Mecânica básica e serviços expresso. I- Vendas, atendimento e produto J- Treinamento de vendas L- Consultor de serviço, quando fiquei na oficina por cerca de 01 ano (treinamento presencial e WEB) N- Online, pelo site da Honda. O- Curso de mecânica prática. P-Treinamento por meio de site.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018).

Analisando a Tabela 03, nota-se que 63% dos colaboradores contratados receberam treinamento para o desempenho de suas atividades. Dessa forma, observa-se que os treinamentos estão mais relacionados aos setores de mecânica, vendas e atendimento. Continuando com a análise, por outro lado, 37% dos colaboradores não receberam o treinamento quando foram contratados pela empresa. Entende-se que para o desenvolvimento das atividades cotidianas é muito importante que todos os colaboradores recebessem esse treinamento no momento da contratação, sendo este um processo educacional de curto prazo, entende-se que é a partir dos treinamentos que os colaboradores vão conhecer sua função e suas tarefas e entender quais são os objetivos, a missão e visão da empresa como um todo.

No Gráfico 03 elaborou-se um cruzamento de dados entre as funções apresentadas pela empresa e se houve treinamento no momento da contratação do colaborador para aprender a desenvolver sua atividade.

**Gráfico 03** - Cargos e oferta de treinamento na contratação

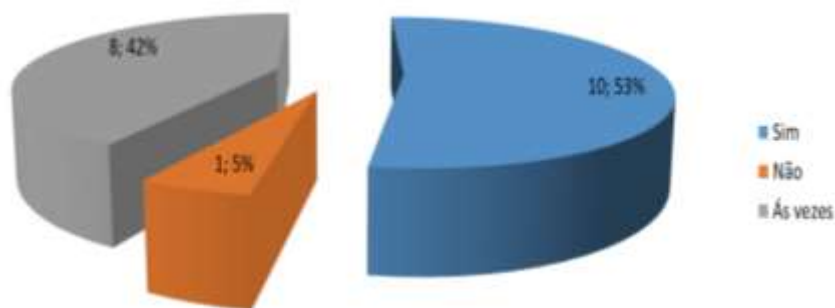


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O Gráfico 03 demonstra que em alguns cargos, os colaboradores receberam treinamento no momento da contratação, enquanto, em outros cargos não foi ofertado treinamento algum. Observa-se também que nos cargos de vendedor e mecânico, o treinamento é ofertado mais vezes que em outros cargos. Compreende-se, que a partir das transformações ocorridas rotineiramente relacionadas as novas tecnologias, é compreensível que o vendedor precisa estar atento as mudanças e novidades que aparecem no catálogo de vendas e o mecânico da mesma forma, precisa ter conhecimento do desenvolvimento e das atualizações técnicas que ocorrem nos novos modelos de motocicletas. Constatou-se que o treinamento faz parte do cotidiano da empresa possibilitando que os colaboradores aprimore seus conhecimentos nas de mecânica, atendimento, produto, serviços, venda e pós-venda e estão preparados para as mudanças do produto para atender as necessidades do cliente.

Sob essa perspectiva, buscou-se descobrir se a empresa faz investimento em recursos que podem contribuir para a aprendizagem organizacional dentro da organização. Foi questionado aos colaboradores se a empresa oferece capacitação que propicie a criação de novos conhecimentos e se existe manuais de instruções para auxiliar em caso de eventuais dúvidas referente a algum tipo de produtos/serviços.

Gráfico 04 - A empresa oferece capacitação

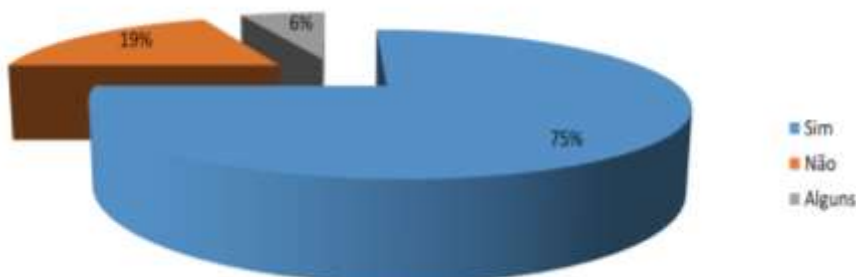


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Nota-se que 52% dos colaboradores afirmam que a empresa oferece capacitação, além disso 42% dos colaboradores apontaram que às vezes a empresa oferece capacitação, enquanto, apenas 5% dos colaborador disse que não recebeu a capacitação, ou seja, aponta que a empresa não dispõe de recursos financeiros para a capacitação dos colaboradores. Verifica-se portanto, que a maioria afirmaram que a empresa realiza atividades que possibilitam a capacitação.

No gráfico seguinte, o intuito foi descobrir se a empresa investe na aquisição e disponibilidade de manuais de instrução, sendo este uma fonte de conhecimento relacionado aos cargos existente no contexto empresarial.

**Gráfico 05** - Disponibilidade de manual de instrução na organização



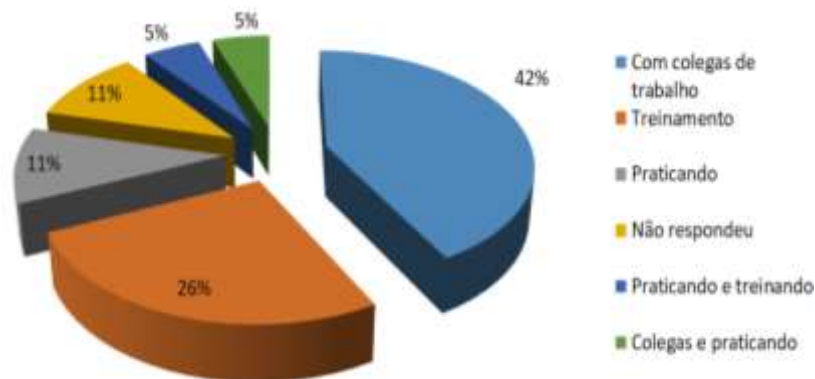
**Fonte:** Dados da pesquisa (2018).

Referente aos manuais de instrução, 74% dos colaboradores afirmaram que os produtos e serviços os quais trabalham tem manuais de instrução, enquanto 16% disseram não tem nenhum tipo de manual e apenas 10% afirmaram que algumas atividades tem manuais. Sendo assim, percebe-se que a empresa tem investido de forma consideravel em manuais impressos e online. Estes manuais servem de suporte para os colaboradores tirar as suas eventuais dúvidas. Com as observações realizadas *in loco*, percebeu-se que além dos manuais, existe um documento chamado de “circular”, enviado pela matriz no caso de mudança de algum procedimento que deve ser adotado pelos colaboradores da concessionária de Juara, esse documento orienta os colaboradores na tomada de decisão.

#### 4.4 PROCESSO DA APRENDIZAGEM DOS COLABORADORES

Para verificar como os colaboradores aprenderam a desenvolver as atividades referentes à seus cargos na empresa e como eles estão buscando conhecimento para se manter atualizados, tendo em vista, que as motocicletas, acessórios e os serviços prestados estão em constante mudança. Essa questão foi construída de forma aberta, ou seja, o colaborador teve a liberdade de responder de forma discursiva. Para fazer a análise desta questão foi categorizado os conceitos que mais se repetiram nas respostas, sendo assim, as categorias ficaram definidas conforme demonstra-se no Gráfico 06.

**Gráfico 06** - Formas de aprendizagem sobre as atividades da função

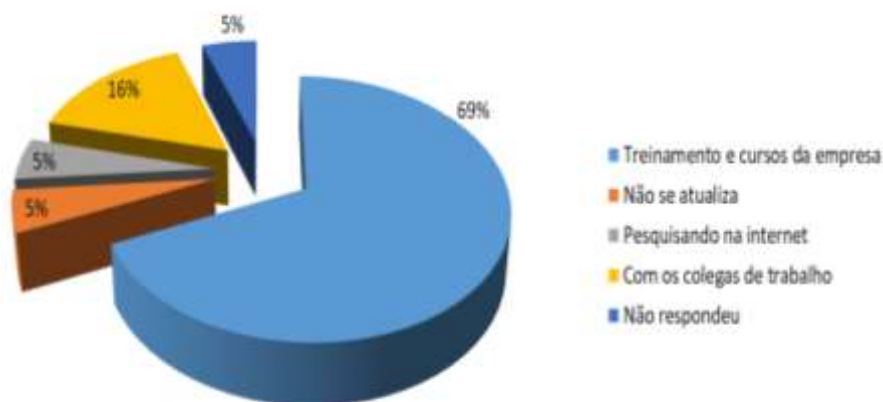


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O resultado apontou que 42% dos colaboradores afirmaram que aprenderam a desenvolver as suas atividades com a ajuda dos colegas de trabalho. Para exemplificar, colaborador A citou que aprendeu “observando os meus colegas de trabalho mais velhos e perguntando tudo o que tenho dúvidas”, enquanto o colaborador D declarou que foi “com colegas de trabalho e na atuação do dia-a-dia”.

Em segundo lugar, foi apontado o treinamento com 26%, destacando como possibilidade de aprendizagem. Dessa forma, o colaborador C enfatizou que aprendeu a função, “fazendo treinamento”. Neste mesmo enfoque, H afirmou que foi “através de boletins técnicos e treinamentos”. O resultado mostra também que 11% responderam que aprendem praticando, enquanto, a mesma porcentagem não responderam. Além disso, também empatados com 5% os colaboradores que indicaram que aprenderam com os colegas e praticando, assim como praticando e treinando, estes colaboradores acreditam que aprenderam com a junção tanto do treinamento como também do desenvolvimento prático. Continuando, buscou-se entender como os colaboradores estão aprendendo atualmente, ou seja, o que e como estas pessoas estão fazendo para continuar com o processo de aprendizagem organizacional.

Gráfico 07 - Possibilidades para atualização da prática cotidiana

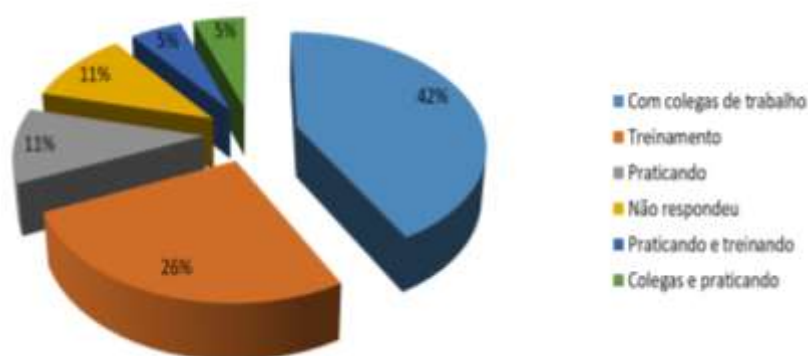


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O Gráfico 07 mostra que a maioria dos colaboradores, ou seja, 69% se mantêm atualizados com os treinamentos e cursos desenvolvidos pela empresa. Além disso, 16% dos colaboradores afirmaram que se atualizam com a ajuda dos colegas de trabalho, como citado pelo colaborador Q, “eu tento sempre me informar com meus amigos de firma ou até mesmo com o meu encarregado”. É interessante ressaltar a resposta do colaborador E, ao apontar que “não atuo diretamente nesse setor, por isso não tem essa necessidade de aprender sobre isso, pois a minha função não requer isso”. Senge (2006, p. 52) pontua que essa postura adotada pelo colaborador pode ocasionar em deficiência de aprendizagem, prejudicando o resultado final da organização e principalmente, “quando as pessoas na organização se concentram exclusivamente no cargo que ocupam, elas têm pouco senso de responsabilidade em relação aos resultados da interação de todos os cargos”.

A seguir apresenta-se o Gráfico 08 e Gráfico 9 demonstram a forma como o colaborador aprendeu o função e como ele está se atualizando.

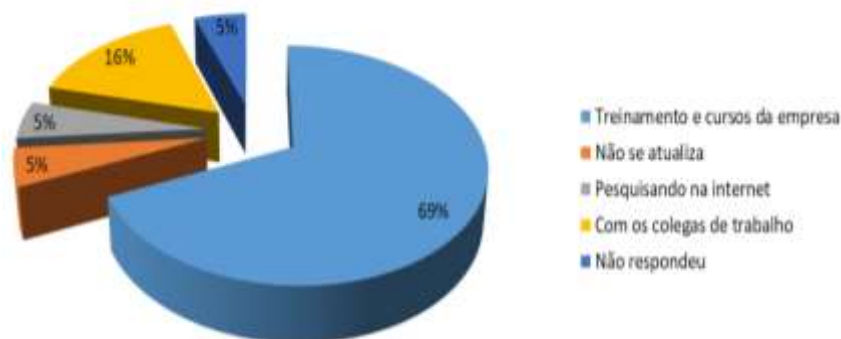
**Gráfico 08** – Forma que o colaborador aprendeu a função



**Fonte:** Dados da pesquisa (2018).

Apresentado o Gráfico 8, a seguir apresenta-se o Gráfico 09, no intuito de comparar a forma que o colaborador aprendeu a função que exerce em seu cargo e a forma a qual se mantém atualizado.

**Gráfico 09** – Como o colaborador se mantém atualizado na empresa



**Fonte:** Dados da pesquisa (2018).

Observando os resultados apresentados nas imagens acima, Gráfico 08 e Gráfico 09, pode-se concluir que os colaboradores aprendem inicialmente em um modelo informal e com o

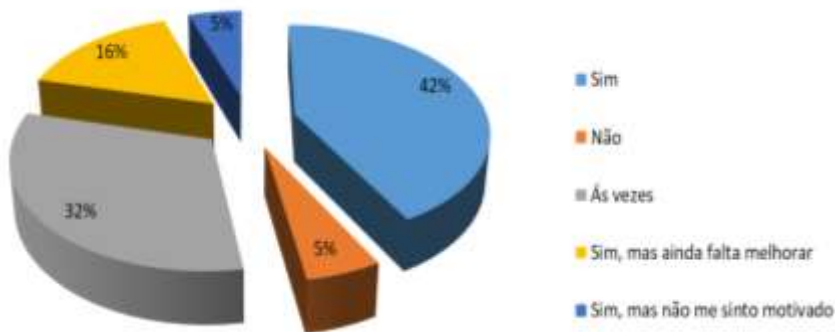
passar do tempo adquire novos conhecimentos a partir de treinamento e cursos, ou seja, dentro de uma formalidade. Além disso, foi constatado que no primeiro momento existe a conversão do conhecimento tácito para o conhecimento tácito, ou seja, aprendem novos conhecimentos por meio da socialização que é um processo de compartilhamento e criação de conhecimento tácito através da experiência direta, neste momento acontece o compartilhamento de modelos mentais e habilidades técnicas de indivíduo para indivíduo, podem ainda ser desenvolvido através da observação, imitação e prática (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

No segundo momento acontece a conversão do conhecimento explícito para o tácito, ou seja, a internalização. Significa aprender e adquirir conhecimento tácito novo na prática, a relação aqui acontece da organização para o indivíduo, é a incorporação do conhecimento explícito para o âmbito tácito, precisa aprender na prática, ou seja, aprender fazendo. Na medida em que a empresa compartilha conhecimentos os indivíduos se utilizam deles para ampliar, estender e reformular o seu próprio conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

#### 4.5 CRIAÇÃO DE UM AMBIENTE MOTIVADOR E PROPÍCIO PARA A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O intuito neste subtítulo foi identificar se a empresa contribui para criação de um ambiente que possibilita a aprendizagem individual dos colaboradores, ou seja, se a empresa fornece espaços e motivações para que os colaboradores desenvolvam suas habilidades humanas e técnicas. Para isso, foi questionado se o colaborador acredita que a empresa oferece espaço e motivação para o desenvolvimento de suas habilidades pessoais para o cargo.

**Gráfico 10** - Ambiente organizacional motivador para aprendizagem



**Fonte:** Dados da pesquisa (2018).

Os resultados demonstram que 42% dos colaboradores afirmam que a empresa oferece espaço e motivação para o desenvolvimento de suas habilidades pessoais e para o cargo, já 32% disseram que às vezes, 16% dos colaboradores apontaram que sim, no entanto, também destacaram que ainda falta melhorar. Ainda, lembrando que 1 (um) colaborador equivale a 5%, destes, 1 (um) mesmo respondendo que sim, não se sente motivado e por fim, 5%, ou seja, outro declarou que não, que a empresa não oferece um ambiente no qual os colaboradores se sintam motivados a desenvolver suas habilidades pessoais.

Analisando esse resultado pressupõe duas conclusões, a primeira é que o resultado aponta que a empresa motiva os seus colaboradores a aprenderem de forma significativa, se observar os 42% que afirma que a empresa abre espaço e motiva os colaboradores, mais os 32% que dos colaboradores que confirmaram que às vezes a empresa oferece espaço e motivação, se tem um total expressivos de 74% das pessoas que concordam que a empresa oferece espaço e motivação para adquirir novos conhecimentos.

Por outro viés, pode-se analisar levando em conta que 42% afirmaram que a empresa dá espaço e motiva as pessoas a aprenderem e que por outro lado, 58% não estão contentes com a empresa, ou seja, ou não estão motivados, ou afirmam que a empresa precisa melhorar e por fim, enfatizam que apenas às vezes a empresa é motivadora.

Sabbag (2007, p.331) pontua que “o ambiente de trabalho envolve a aprendizagem coletiva, de cunho prático e cuja repetição forma o cabedal de experiência profissional. O conteúdo da aprendizagem é concreto, objetivo e factual de modo que gere destreza. Mas requer condições favoráveis [...]”. Concordando com essa ideia de criação de um ambiente favorável, os autores Nonaka e Takeuchi (2008) explicam que é importante a criação de ambientes que favoreçam a troca de conhecimentos tácitos, assim, de forma cooperada os agentes atinjam bons níveis de convivência para compartilhar conhecimentos tácitos e explícitos.

Contudo, vale ressaltar que a criação de um ambiente favorável para o desenvolvimento pessoal e profissional por parte da empresa, não garante que os colaboradores realmente se desenvolvam, é preciso também que os mesmos estejam engajados e comprometidos com o seu próprio aprimoramento, ou seja, é necessário acontecer “a transformação que brota do íntimo das pessoas e contagia os grupos, organizações e a sociedade como um todo” (SABBAG, 2007, p.329).

Continuando com as análises dos dados obtidos numa perspectiva a partir da Teoria da Hierarquia das Necessidades, desenvolvida por Maslow (1987) *apud* Gil (2010, p. 205) pode-se verificar que a maioria dos colaboradores estão preocupados em suprir as necessidades primárias, que se encontram nos dois primeiros degraus da Pirâmide de Necessidades, estão relacionadas com as necessidades fisiológicas e de segurança, ou seja, respiração, comida, abrigo, segurança do corpo, do emprego, de recursos, da família, da moralidade, da saúde, da propriedade. O colaborador Q enfatizou que busca novos conhecimentos, “porque eu quero melhorar a vida financeira da minha família”. Já, o colaborador J apontou que busca uma formação visando o “futuro dos filhos”.

Conclui-se que ao contratar um colaborador deve-se conhecer quais são suas reais necessidades e quais são seus planos, ou seja, o que ele almeja alcançar no contexto da empresa, assim ficará mais claro tanto para a direção pensar no planejamento estratégico global da organização, contemplando as necessidades de desenvolvimento dos colaboradores e investimento na estrutura e processos também, por outro lado, para o colaborador atingir seu objetivo individual e organizacional.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo possibilitou compreender como ocorre a aprendizagem organizacional na concessionária de motocicletas. Primeiramente, foi possível delinear o perfil dos colaboradores, nesse sentido, o resultado demonstrou que 63% são mulheres, 37% tem idade entre 18 a 25 anos, 37% concluíram o ensino médio, 47% recebem entre um e dois salários mínimos nacional, 42% fazem parte do quadro funcional há mais de 6 anos. Ainda, os resultados demonstraram que no momento da contratação, somente 7% participaram de formação para o cargo na empresa, enquanto, 31% apontaram que já tinham experiência no cargo.

Quanto aos métodos e técnicas de aprendizagem utilizadas pelos colaboradores da empresa, o resultado foi satisfatório, conforme demonstrado no Quadro 2 no qual nota-se a existência de diferentes procedimentos praticados pelos colaboradores para adquirir conhecimento, ou seja, ele aprende praticando, interagindo com os seus companheiros de trabalho, recorrendo aos manuais e pesquisando na internet.

Já, quanto a análise realizada para identificar os recursos mais utilizados pela organização para sistematizar e compartilhar conhecimentos, pode-se afirmar a partir dos resultados encontrados que a empresa faz investimentos em manuais de instrução, treinamentos, capacitação online e presencial. Outro recurso utilizado pela empresa é uma plataforma que reúne informações sobre a empresa, produtos e serviços ao cliente, por exemplo, especificações referentes as peças, ao uso e assistência técnica, oficina, venda e pós-venda.

Ainda esse estudo buscou-se conhecer as formas, as quais os colaboradores aprendem e criam conhecimento na empresa. Dessa forma, os resultados encontrados possibilitaram perceber



que a aprendizagem organizacional acontecem através das inter-relações entre os pares de trabalho e também por meio de cursos e treinamentos online e presencial. Sendo assim, a aprendizagem organizacional acontece na formalidade e na informalidade. Formal, no sentido de que existe o método de aprendizagem a partir da oferta de cursos online e informal no qual os colaboradores aprendem a partir da prática e resolvendo os problemas no desenvolvimento de suas atividades, através do compartilhamento de informações e conhecimento. Em outras palavras, pode-se afirmar que os colaboradores aprendem com as conversões do conhecimento tácito e explícito e vice-versa.

As razões motivadoras que contribuem para que os colaboradores busquem uma melhor qualificação pessoal e profissional, contribuíram para tal entendimento mostrando que de uma forma geral os colaboradores têm como fonte de motivação em primeiro lugar a família, posteriormente a renda, e por fim, a realização pessoal e profissional. No entanto, o resultado sinaliza que a empresa precisa melhorar no quesito abertura de espaço para motivação dos colaboradores, pois percebe-se que nem todos os colaboradores estão satisfeitos. Ainda, ressalta-se que a criação de um ambiente favorável para o desenvolvimento pessoal e profissional por parte da empresa, não garante que os colaboradores realmente se desenvolvam é preciso também que os colaboradores estejam engajados e comprometidos com o seu próprio aprimoramento.

Resumidamente, como resultado dos fatores de aprendizagem, o resultado da pesquisa apontou que os colaboradores aprendem inicialmente através das relações interpessoais na empresa, ou seja, por meio da informalidade resolvem os problemas cotidianos e imediatos e num segundo momento aprendem com os conteúdos formais disponibilizados pela empresa, sendo eles: capacitação em serviço, revistas técnicas, manuais, circulares, treinamentos, cursos presenciais e online. Ainda, os resultados demonstraram que os colaboradores aprendem devido as conversões do conhecimento, ou seja, de tácito para tácito, no qual as pessoas aprendem interagindo umas com as outras, compartilhando e gerando conhecimento através da experiência direta, observando, imitando e praticando. Aprendem também individualmente, através dos conceitos aprendidos com as participações em cursos, se tornando multiplicadores de conhecimento, pela sistematização dos conhecimentos e por fim, pela internalização na qual o indivíduo incorpora o conhecimento explícito, tornando-o em conhecimento tácito.

Ainda, ressalta-se que a empresa não disponha de um responsável pelo setor de recursos humanos, fato que pode dificultar a aprendizagem organizacional, pela ausência de uma profissional que possa definir os conhecimentos necessários para cada cargo e analisar os indivíduos para definir onde cada colaborador se encaixa e é mais eficiente. Outra barreira para o desenvolvimento da aprendizagem, diz respeito a longa distância entre a capital e a referida concessionária, tornando-se em alto custo para deslocar colaboradores para participarem de treinamentos e formação continuada na Universidade do Conhecimento.

Por fim, sugere-se que o estudo seja replicado em outras unidades da concessionária em diferentes estados brasileiros, para conhecer se há diferenças nas abordagens utilizadas na aprendizagem organizacional e se os colaboradores encontram-se motivados com o ambiente e recursos organizacionais disponíveis para a construção do conhecimento. Assim, entende-se que essa sugestão também se constitui como uma limitação desse estudo. Além disso, sugere-se que novos estudos sejam realizados com diferentes marcas e concessionárias para comparação de formas de aprendizagem organizacional e geração de conhecimento nesses ambientes específicos.

## REFERÊNCIAS

- Antonello, C. S.; Godoy, A. S. (2011). Aprendizagem organizacional no Brasil. Porto Alegre: Bookman.
- Bock, A. M. B.; Furtado, O.; Teixeira, M. L. T. (2008). Psicologias: uma introdução ao estudo de psicologia. 14. ed. São Paulo: Saraiva.
- Calvosa, M. (2013). Tecnologia e organização do trabalho. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ.

- Campos, D. M. S. (2011). *Psicologia da aprendizagem*. 39. ed. Petrópolis: Vozes.
- Coelho Junior, F. A.; Borges-Andrade, J. E. (2008). Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. *Paidéia, Ribeirão Preto*, v.18, n.40, p. 221-234.
- Coll, C.; Marchesi, A.; Palacios, J. (2004). *Desenvolvimento psicológico e educação*. Tradução: Fátima Murad. 2. ed. Porto Alegre: Artmed.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisas qualitativas: tipos fundamentais. *RAE, São Paulo*, v. 35, n. 3, p. 20-29, Mai./Jun.
- Gondim, S. M. G.; Silva, N.; Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E.; Bastos, A. V. B. (2004). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- Gil, A. C. (2006). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2010). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Girardi, D. (2009). *Gestão do conhecimento e gestão de pessoas: consultoria interna de RH: Conceitos e procedimentos*. Florianópolis: Pandion.
- Gurgel, C.; Rodriguez, R. V. M. (2014). *Administração: elementos essenciais para a gestão das organizações*. 2. ed. São Paulo. Atlas.
- Haidt, R. C. C. (2003). *Curso de didática geral*. 7. ed. São Paulo: Ática.
- Hesketh, J.L.; Costa, M. T. P. M. (1980). Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho. *Rio de Janeiro: Rev. Adm. Emp.*, v.20, n. 3, p. 58-63.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2019). *Panorama: Cidades*. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mt/panorama>. Acesso em 05 nov. 2019.
- Kawasnicka, E. L. (1995). *Introdução à administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Kim, D. H. (2002). O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: *A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento*. Org. Klein, D. A.; trad. Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Lacombe, F. J. M. (2005). *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Lakatos, E. M.; Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Libânio, J. C. (1994). *Didática*. (coleção magistério 2º grau. Série formação do professor). São Paulo: Cortez.
- Masiero, G. (1996). *Introdução à administração de empresas*. São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2012). *Teoria geral de administração: da revolução humana a revolução digital*. 7. ed. São Paulo: Atlas.
- Minayo, M. C. S. (2004). Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: Minayo, M. C. S.; Assis, S. G.; Souza, E. R. (Org.) *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes.

- Monteiro, S. J. F. (2007). Gestão do Conhecimento: contributos para a conceptualização e operacionalização: um projeto de investigação – ação. 2007. 267f. Dissertação (mestrado em Psicologia) Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto, Porto.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1997). Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (2008). Gestão do conhecimento. Porto Alegre: Bookman.
- Padilha, M. I. C. S.; Ramos, F. R. S.; Borenstein, M. S.; Martins, C. R. (2005). A responsabilidade do pesquisador ou sobre o que dizemos acerca da ética em pesquisa. *Texto Contexto Enferm.*, v. 14, n. 1, p. 96-105, Jan-Mar.
- Piaget, J. (2003). Seis Estudos de Psicologia. Tradução Maria Alice Magalhães D`Amorim e Paulo Sérgio Lima Silva, 24. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Rangel, M. (2005). Métodos de ensino para a aprendizagem e a dinamização das aulas. Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico. 3. ed. Campinas: Papyrus.
- Ribeiro, A. L. (2005). Gestão de pessoas. São Paulo: Saraiva.
- Sabbag, P. Y. (2007). Espirais do conhecimento: ativando indivíduos, grupos e organizações. São Paulo: Saraiva.
- Senge, P. M. (2006). A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. Tradução OP Traduções; consultoria Zumble Aprendizagem Organizacional. 22. ed. Rio de Janeiro: Bestseller.
- Veiga, I. P. A. (1991). Repensando a didática. 5 ed. Campinas: Papyrus.
- Zanella, L. C. H. (2012). Metodologia de estudo e de pesquisa em administração. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciência da Administração/UFSC.