



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁ  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
E CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS QUE ADOTAM A TERCEIRIZAÇÃO COMO MODELO DE NEGÓCIOS**

**ELEONILDA FRANCISCA VINHAL CABRAL**

GOIÂNIA-GO.  
MAIO DE 2020



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS ECONÔMICAS

## TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO (TECA) PARA DISPONIBILIZAR VERSÕES ELETRÔNICAS DE TESES

### E DISSERTAÇÕES NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a [Lei 9.610/98](#), o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

O conteúdo das Teses e Dissertações disponibilizado na BDTD/UFG é de responsabilidade exclusiva do autor. Ao encaminhar o produto final, o autor(a) e o(a) orientador(a) firmam o compromisso de que o trabalho não contém nenhuma violação de quaisquer direitos autorais ou outro direito de terceiros.

#### 1. Identificação do material bibliográfico

Dissertação     Tese

#### 2. Nome completo do autor

ELEONILDA FRANCISCA VINHAL CABRAL

#### 3. Título do trabalho

Aprendizagem organizacional em Micro e Pequenas Empresas que adotam a terceirização como modelo de negócios

#### 4. Informações de acesso ao documento (este campo deve ser preenchido pelo orientador)

Concorda com a liberação total do documento  SIM     NÃO\*

[1] Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. Após esse período, a possível disponibilização ocorrerá apenas mediante:

- a) consulta ao(à) autor(a) e ao(à) orientador(a);
  - b) novo Termo de Ciência e de Autorização (TECA) assinado e inserido no arquivo da tese ou dissertação.
- O documento não será disponibilizado durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente;
- Submissão de artigo em revista científica;
- Publicação como capítulo de livro;
- Publicação da dissertação/tese em livro.

**Obs. Este termo deverá ser assinado no SEI pelo orientador e pelo autor.**



Documento assinado eletronicamente por ELEONILDA FRANCISCA VINHAL CABRAL, Discente, em 04/09/2020, às 21:08, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
E CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ELEONILDA FRANCISCA VINHAL CABRAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas – FACE, da Universidade Federal de Goiás - UFG, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de pesquisa: Estratégia, Empreendedorismo e Inovação (EEI).

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Vitória Augusta Braga de Souza

GOIÂNIA-GO.  
MAIO DE 2020

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Cabral, Eleonilda Francisca Vinhal  
Aprendizagem organizacional em Micro e Pequenas Empresas que adotam a terceirização como modelo de negócios [manuscrito] / Eleonilda Francisca Vinhal Cabral. - 2020.  
CXLIV, 144 f.: il.

Orientador: Profa. Dra. Dr. Vitória Augusta Braga de Souza.  
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas (FACE), Programa de Pós-Graduação em Administração, Cidade de Goiás, 2020.  
Bibliografia. Anexos. Apêndice.  
Inclui siglas, lista de figuras.

1. Aprendizagem organizacional. 2. Práticas de aprendizagem. 3. Aprendizagem gerencial. 4. Terceirização. 5. Micro e Pequenas Empresas. I. Souza, Dr. Vitória Augusta Braga de , orient. II. Título.

CDU 005



UFV

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS ECONÔMICAS

## ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

Ata nº 30 da sessão de Defesa de Dissertação de **Eleonilda Francisca Vinhal Cabral**, que confere o título de Mestra em Administração, na área de concentração em Administração de Organizações.

Aos doze dias do mês de junho do ano de dois mil e vinte, a partir da quatorze horas e trinta minutos, por meio de videoconferência, realizou-se a sessão pública de Defesa de Dissertação intitulada "Modos de aprendizagem nas micro e pequenas empresas terceirizadas". Os trabalhos foram instalados pela Orientadora, Professora Doutora Vitória Augusta Braga de Souza (Presidente/PPGADM/UFV), com a participação dos demais membros da Banca Examinadora: Professora Doutora Inara Antunes Vieira Willerding, membro titular externo (UFSC); Professora Doutora Denize Grzybovski, membro externo (PPGAdm/FEAC/UPF) e Professora Doutora Maria Salete Batista Freitag membro titular interno. Durante a arguição os membros da banca não fizeram sugestão de alteração do título do trabalho. A Banca Examinadora reuniu-se em sessão secreta a fim de concluir o julgamento da Dissertação, tendo sido a candidata aprovada pelos seus membros, com sugestão de alteração do título. Novo título está anotado ao final desta ata. Proclamados os resultados pela Professora Doutora Vitória Augusta Braga de Souza, Presidente da Banca Examinadora, foram encerrados os trabalhos e, para constar, lavrou-se a presente ata que é assinada pelos Membros da Banca Examinadora, aos doze dias do mês de junho do ano de dois mil e vinte.

## TÍTULO SUGERIDO PELA BANCA

Aprendizagem organizacional em micro e pequenas empresas que adotam a terceirização como modelo de negócios.



Documento assinado eletronicamente por **Vitória Augusta Braga De Souza, Coordenadora de Curso**, em 15/06/2020, às 11:13, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Inara Antunes Vieira Willerding, Usuário Externo**, em 15/06/2020, às 12:25, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **DENIZE GRZYBOVSKI, Usuário Externo**, em 15/06/2020, às 14:41, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufrj.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufrj.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **1375344** e o código CRC **57249B69**.

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a:  
Fabiano, meu esposo, amigo e companheiro;  
Meus filhos Emanuelle, Heloisa e Heitor,  
Minha mãe, apoiando-me sempre com amor  
incondicional  
Meu pai (*in memoriam*) pelo incentivo e carinho  
dedicados à mim orientando-me sempre, inclusive  
a estudar.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelas bênçãos recebidas permitindo-me superar todas as dificuldades e alcançar meus objetivos.

A minha mãe Eleonice, que me apoiou e esteve comigo incondicionalmente, minha fortaleza.

A meu saudoso pai, João Luis, pelas palavras de apoio e incentivo que recebi durante a sua vida terrena.

A meu esposo, pela paciência, companheirismo e incentivo nesta caminhada.

A meus filhos, Emanuelle, Heloisa e Heitor, pelos momentos de ausência durante esse período. Embora não compreendam ainda, mas que sirva de inspiração para a sua vida estudantil.

Agradeço a meus irmãos João, Ernandes, Eleusa e Pricila pela torcida e apoio recebido.

Aos meus sobrinhos, cunhadas e cunhados.

Agradeço de forma especial à minha orientadora profa. Vitória pela compreensão, direcionamento e ensino nesta caminhada. Muito Obrigada profa. Vitória não só pelo ensino acadêmico, mas pelo calor humano! Gratidão por tudo. Receba minha admiração.

Agradeço aos funcionários do PPGDAM pelo suporte que sempre pude contar.

Aos meus colegas, pessoas que caminharam comigo e deixaram suas marcas em minha vida. Obrigado a todos!

Agradeço aos participantes da pesquisa que se dispuseram a contribuir com o estudo.

Agradeço aos professores que fizeram parte da minha banca, contribuíram bastante para meu crescimento

A todos os amigos que direta ou indiretamente me ajudaram ou torceram por mim.

## RESUMO

O objetivo geral da pesquisa consistiu em analisar a ocorrência da aprendizagem organizacional, investigando as práticas utilizadas pelas MPEs que adotam a terceirização como modelo de negócios com uma companhia de alimentos em Rio Verde –Go. Para sustentar o desenvolvimento da pesquisa, o referencial teórico está baseado nas teorias e conceitos de aprendizagem organizacional, aprendizagem gerencial, Teoria do Crescimento da Firma e Micro e Pequenas Empresas. O método utilizado foi a pesquisa qualitativa com abordagem descritiva tendo como a estratégia o estudo de casos múltiplos. As técnicas empregadas para o levantamento de dados foram a entrevista, observação direta e pesquisa documental. Os dados coletados foram transcritos e organizados com auxílio do software *Nvivo*. Identificou-se que a aprendizagem organizacional das Micro e Pequenas Empresas ocorre através das práticas utilizadas cuja operacionalização devem ser adequadas para atender às exigências da companhia de alimentos da qual são terceirizadas. As práticas são aplicadas na realização das tarefas e monitoradas pelo gerente que, através de normas e procedimentos, culminam na aprendizagem dos colaboradores e da organização. Proposições foram formuladas com base na fundamentação teórica da pesquisa. Sugere-se para estudos futuros a utilização de um número maior de casos, estudo longitudinal para acompanhar a implementação das práticas de aprendizagem utilizadas e estudos sobre *Spin-offs* para explorar o aspecto da criação de uma nova empresa ou produto, a partir do seu negócio atual.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional. Práticas de aprendizagem. Aprendizagem gerencial. Terceirização. Micro e Pequenas Empresas.



## **ABSTRACT**

The general objective of the research was to analyze the application of organizational learning, investigating the practices used by MSEs that adopt outsourcing as a business model with a food company in Rio Verde - Ir. To support the development of the research, the theoretical framework is based on theories and concepts of organizational learning, managerial learning, Theory of Firm Growth and Micro and Small Enterprises. The method used was a qualitative research with a descriptive approach, with the strategy of studying multiple cases. The techniques used for data collection were interview, direct observation and documentary research. The collected data were transcribed and organized with the aid of the Nvivo software. It was identified that the organizational learning of Micro and Small Companies occurs through the practices used, which are used to meet the requirements of the qualified food company. Practices are applied in the performance of tasks and monitored by the manager, who, through rules and procedures, culminate in the learning of employees and the organization. Propositions were formulated based on the theoretical foundation of the research. It is suggested for future studies to use a larger number of cases, a longitudinal study to monitor the implementation of the learning practices used and studies on spin-offs to explore the aspect of creating a new company or product, based on your business. current

**Keywords:** Organizational learning. Learning practices. Managerial learning. Outsourcing. Micro and Small Companies.

## LISTA DE FIGURA

|  |     |
|--|-----|
| FIGURA 1 - Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem.                     | 20  |
| FIGURA 2 - Estrutura conceitual de aprendizagem organizacional .....                         | 22  |
| FIGURA 3 – Tipos de aprendizagem.....  | 24  |
| FIGURA 4 – Relações entre <i>scanning</i> , interpretação e aprendizagem organizacional..... | 26  |
| FIGURA 5 - Escopo de estudo da aprendizagem gerencial.....                                   | 33  |
| FIGURA 6 - O modelo experiencial da aprendizagem.....  | 33  |
| FIGURA 7 - Um modelo revisado do processo de aprendizagem.....                               | 34  |
| FIGURA 8- Modelo de aprendizagem das Pequenas Empresas.....                                  | 51  |
| FIGURA 9 – Modelo teórico de aprendizagem organizacional nas Micro e Pequenas Empresas.....  | 55  |
| FIGURA 10 - Desenho das etapas da pesquisa.....  | 68  |
| FIGURA 11 - Conhecimento do termo aprendizagem .....   | 87  |
| FIGURA 12 - Aplicação do modelo teórico de aprendizagem organizacional ....                  | 109 |

## LISTA DE QUADROS

|  |     |
|--|-----|
| QUADRO 1 - Exemplos de diferentes tipos de aprendizagem organizacional....   | 23  |
| QUADRO 2 – Definições da aprendizagem organizacional por pesquisadores....   | 25  |
| QUADRO 3 - Os tipos de colaboração horizontal e vertical.....  | 38  |
| QUADRO 4 - Conceitos de terceirização.....   | 39  |
| QUADRO 5 – Classificação de Micro e Pequena Empresa.....   | 47  |
| QUADRO 6 - Especificidades das Micro e Pequenas Empresas.....  | 48  |
| QUADRO 7 - Diferenças entre grande e pequena empresa.....  | 49  |
| QUADRO 8 – Práticas de aprendizagem organizacional.....  | 53  |
| QUADRO 9 - Casos participantes da pesquisa.....  | 58  |
| QUADRO 10 – Perfil dos entrevistados.....  | 62  |
| QUADRO 11 - Dados sobre a realização da entrevista.....  | 64  |
| QUADRO 12 - Categorias da análise: Práticas de aprendizagem organizacional.  | 68  |
| QUADRO 13 – Categorias de análise, objetivo e questões do roteiro .....  | 70  |
| QUADRO 14- Critérios de confiabilidade e validade.....   | 72  |
| QUADRO 15 – Práticas utilizadas nas Micro e Pequenas Empresas.....   | 78  |
| QUADRO 16 - Resumo da aprendizagem organizacional nas MPEs que adotam<br>a terceirização como modelo de negócios ..... | 112 |
| QUADRO 17 – Entrevistas descartadas .....  | 139 |
| QUADRO 18 - Tentativas para entrevista sem sucesso .....   | 140 |

## LISTAS DE SIGLAS

ASO - Atestado de Saúde Ocupacional

Assinatura de RT – Anotação de Responsabilidade Técnica

BNB - Banco do Nordeste do Brasil

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BPO - *Business process outsourcing*

CREA - Conselho Regional de Engenharia e Agronomia

DARF Documento de Arrecadação de Receitas Federais

EPI – Equipamento de proteção individual RAI - Relatório Anual de Atividades

FGTS - Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

INSS - Instituto Nacional do Seguro Social

MDIC - Ministério Do Desenvolvimento, Indústria E Comércio Exterior

MPEs – Micro e pequena empresa

LPO - *Legal process outsourcing* -

NR - Norma Regulamentadora

NR -10 - Segurança e a saúde dos trabalhadores que interagem nas instalações e serviços com eletricidade

NR- 12 - Segurança no Trabalho em Máquinas e Equipamentos

NR- 35 - Estabelece os requisitos mínimos de proteção para o trabalho em altura, envolvendo o planejamento, a organização e a execução

NR -Norma reguladora

RH – Recursos Humanos

SPDA - Sistema de Proteção Contra Descargas Atmosféricas

TI – Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| <b>1</b>   | <b>INTRODUÇÃO.....</b>   | <b>15</b> |
| <b>2</b>   | <b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>  | <b>18</b> |
| <b>2.1</b> | <b>Aprendizagem organizacional.....</b>  | <b>18</b> |
| <b>2.2</b> | <b>Aprendizagem gerencial.....</b>   | <b>28</b> |
| 2.2.1      | Perspectivas sobre aprendizagem gerencial.....   | 30        |
| <b>2.3</b> | <b>Terceirização.....</b>  | <b>35</b> |
| <b>2.4</b> | <b>Teoria evolucionária da firma: Teoria do Crescimento da Firma.....</b>  | <b>41</b> |
| <b>2.5</b> | <b>Micro e Pequenas Empresas - características e especificidades.....</b>  | <b>44</b> |
| <b>2.6</b> | <b>Práticas de aprendizagem .....</b>  | <b>51</b> |
| <b>2.7</b> | <b>Modelo teórico da pesquisa.....</b>   | <b>55</b> |
| <b>3</b>   | <b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>  | <b>57</b> |
| <b>3.1</b> | <b>Delineamento da pesquisa.....</b>   | <b>57</b> |
| <b>3.2</b> | <b>Seleção de casos.....</b>   | <b>59</b> |
| <b>3.3</b> | <b>Coleta de dados.....</b>  | <b>62</b> |
| 3.3.1      | Entrevistas.....   | 62        |
| 3.3.2      | Observação direta.....   | 64        |
| 3.3.3      | Pesquisa documental.....   | 64        |
| <b>3.4</b> | <b>Tratamento e análise de dados.....</b>  | <b>65</b> |
| 3.4.1      | Tratamento dos dados.....  | 65        |
| 3.4.2      | Análise dos dados.....   | 66        |
| 3.4.2.1    | Utilização do software de apoio NVivo.....   | 70        |
| <b>3.5</b> | <b>Critérios de confiabilidade e validade .....</b>  | <b>71</b> |
| <b>4</b>   | <b>RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>  | <b>73</b> |
| <b>4.1</b> | <b>Questão de contexto.....</b>  | <b>73</b> |
| <b>4.2</b> | <b>Casos da pesquisa.....</b>  | <b>73</b> |
| <b>4.3</b> | <b>Práticas de gestão nas PMEs que favorecem a aprendizagem.....</b>   | <b>76</b> |
| <b>4.4</b> | <b>A aprendizagem organizacional em MPEs que possuem a terceirização<br/>como modelo de negócios.....</b>                    | <b>86</b> |
| 4.4.1      | O papel da terceirização na aprendizagem organizacional nas MPEs que<br>possuem a terceirização como modelo de negócios..... | 101       |

|            |  |            |
|------------|--|------------|
| <b>4.5</b> | <b>Descrição de como ocorre a aprendizagem organizacional nas MPEs que adotam a terceirização como modelo de negócios.....</b> | <b>104</b> |
| <b>5</b>   | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>   | <b>114</b> |
|            | <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>118</b> |
|            | <b>APÊNDICE 1 - Roteiro para Realização de Entrevistas.....</b>  | <b>135</b> |
|            | <b>APÊNDICE 2 - Entrevistas Descartadas.....</b>   | <b>139</b> |
|            | <b>APÊNDICE 3 - Tentativas sem sucesso para entrevista.....</b>  | <b>140</b> |
|            | <b>ANEXO 1 - Parecer Consubstanciado do CEP .....</b>  | <b>141</b> |
|            | <b>ANEXO 2 - Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE).....</b>  | <b>142</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Muitos estudos têm apontado a importância da aprendizagem organizacional já a algum tempo para a sobrevivência e competitividade das organizações. Em uma análise bibliométrica realizada sobre trabalhos científicos internacionais foram destacados 580 trabalhos que tratam sobre a aprendizagem organizacional (TEODOROSKI; SANTOS; STEIL, 2015).

Sua origem tem registro no ano de 1930 (VISSER, 2007) e a partir daí tem se revelado, aumentando em número de pesquisas nacionais e internacionais, por isso pode ser caracterizada como uma área potencial de exploração de estudos futuros (TEODOROSKI; SANTOS; STEIL, 2015), com agenda de pesquisa abertas em várias domínios e perspectivas (NEVES; STEIL, 2019).

Uma das perspectivas da aprendizagem organizacional é a econômica, abordagem adotada neste estudo. Na perspectiva econômica o tratamento da aprendizagem organizacional refere-se aos processos de aprendizagem individual e de como a aprendizagem individual é transformada em aprendizagem organizacional (ANTONELLO; GODOY, 2010).

Dentro a agenda aberta de pesquisa sobre aprendizagem destaca-se pesquisas que explorem a geração e o compartilhamento de conhecimento a partir de práticas cotidianas (CARRIERI ET AL., 2014), a interação entre PMEs e grandes empresas na promoção de um crescimento dinâmico (DAGNINO; DAGNINO, et al., 2017; DI PETTA; GOUVEIA, et al., 2018), pois, embora haja estudos frequentes sobre as relações entre a capacidade de aprendizagem organizacional, inovação e desempenho organizacional existe pouca evidência empírica para apoiar essa perspectiva em Pequenas Empresas (GOMES; WOJAHN, 2017).

Para atuação no mercado, as empresas utilizam a terceirização como forma de estratégia. Terceirização é a contratação de algumas tarefas corporativas por uma entidade ou pessoa externa (SHARMA; LOH, 2009) e essa estratégia consiste em entregar um ou muitos dos processos de negócios a um fornecedor externo ou a utilização de serviços externos disponíveis fornecidos por terceiros para realizar atividades de negócios (IQBAL; DAD, 2013; BARTHÉLEMY, 2003; SHARMA; LOH, 2009). A importância do estudo sobre terceirização é que há uma baixa produção de artigos que apresentam uma perspectiva crítica em relação ao tema estudado no período analisado de 2002 a 2015 (CASSUNDÉ; BARBOSA; MENDONÇA, 2016) e se refere a uma linha de pesquisa do programa de mestrado de Administração da Universidade Federal de Goiás.

Dentro desse contexto, o estudo investigou o seguinte problema: Como ocorre a aprendizagem organizacional as MPEs que adotam a terceirização como modelo de negócios?

Para responder à pergunta de pesquisa cunhou-se o objetivo geral: Analisar a ocorrência da aprendizagem organizacional, investigando as práticas utilizadas pelas MPEs que adotam a terceirização como modelo de negócios atendendo uma companhia de alimentos de Rio Verde- Go.

Deste objetivo delimitam-se os seguintes específicos:

- 1) Identificar as práticas de aprendizagem organizacional nas Micro e Pequenas Empresas analisadas;
- 2) Investigar como ocorre a aprendizagem organizacional em MPEs que possuem como modelo de negócio a terceirização;
- 3) Descrever como ocorre a aprendizagem nas Micro e Pequenas Empresas terceirizadas.

A teoria escolhida para o estudo é a teoria evolucionária da firma de Penrose (1959), teoria do crescimento da firma, cujo princípio está relacionado aos limites de crescimento da firma determinados pela capacidade da firma de recombina os recursos de que dispõe, a fim de possibilitar sua expansão (PENROSE, 1959). Também aborda o papel central dos gerentes (PENROSE, 1959) e o que o conhecimento nascido da experiência é central e todo gerente tem qualificações práticas e conhecimentos técnicos que não são facilmente codificados (SILVA; FERREIRA, 2009 ; PITELIS; TEECE, 2009).

Uma das justificativas do estudo é que a aprendizagem organizacional pode contribuir para o desenvolvimento e valorização de novos conhecimentos por meio do reconhecimento e institucionalização das práticas utilizadas na empresa (GALLON; BITENCOURT; VIANA; ANTONELLO, 2016).

As Micro e Pequenas Empresas – MPEs desempenham um papel importante para a economia local onde estão inseridas e, conseqüentemente para o país de origem, visto que, correspondem a 99% das empresas estabelecidas no Brasil (dados de 2017), responsáveis por 54,8% dos empregos privados não agrícolas formais e, 44,8% da massa salarial do país (SEBRAE- SP, 2019). Em Goiás, as micro e pequenas empresas representam 97,9% das empresas efetivas no Estado (SEBRAE-GO, 2017) 97,7% das empresas existentes na região Sul- Sudoeste de Goiás, tendo o setor de serviços a segunda maior atividade das empresas com destaque para o setor de serviços, que constitui 32,4 % das empresas existentes na região (SEBRAE-GO, 2016).

Assim, o estudo da aprendizagem organizacional nas Micro e Pequenas Empresas é considerável pois, além da função social e econômica, é uma área que demanda de estudos científicos (O’GORMAN et al., 2005; FLORÉN, 2006; ANDERSSON; FLORÉN, 2011)



Nesse sentido, justifica-se o estudo proposto pelas necessidades de estudos apresentados acima por possuírem um campo a ser explorado e estar relacionado à linha de pesquisa do programa de mestrado.

A investigação empírica da aprendizagem organizacional pode contribuir para o crescimento sobre o tema em nível nacional além de permitir aprofundar mais sobre o tema considerado. Para as empresas, a pesquisa representa uma forma de garantir-lhes melhor desempenho e continuidade a longo prazo.

O trabalho está estruturado em seis seções sendo: a introdução, fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, resultados e discussões, considerações finais e referências. O referencial teórico apresentado a seguir possui a seguinte distribuição: Aprendizagem organizacional, aprendizagem gerencial; perspectivas sobre aprendizagem gerencial, terceirização, Teoria evolucionária da firma: teoria do crescimento da firma, Micro e Pequenas Empresas; práticas de aprendizagem.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste tópico será abordado o tema aprendizagem organizacional explanando os conceitos e características importantes para o estudo baseado na literatura vigente sobre o constructo. Será tratado também a aprendizagem gerencial, terceirização, Teoria evolucionária da firma: Teoria do Crescimento da Firma, Micro e Pequenas Empresas – características e especificidades e práticas de aprendizagem.

### **2.1 Aprendizagem organizacional**

A literatura de aprendizagem organizacional é ampla e embasada mais em trabalhos teóricos que empíricos (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015), abarcando uma discussão de diferentes disciplinas, perspectivas ou escolas de pensamento com intuito de classificar a literatura de aprendizagem organizacional, o que provoca dissemelhança nas ideias desenvolvidas quanto ao campo deste constructo (ANTONELLO; SCHMIDT, 2010; ANGELONI; STEIL, 2011). Isto é mencionado por Argyris e Schön (1978) ao afirmarem que as organizações não são coleções de indivíduos que podem ser entendidos apenas em termos de: psicologia social do comportamento do grupo, fins sociais, gerência, teoria, analistas de sistemas, antropólogos e cientistas políticos, pois estes pesquisadores examinaram os fenômenos organizacionais, cada qual usando a perspectiva atual em sua disciplina e cada perspectiva oferece uma única perspectiva da ação organizacional e das maneiras pelas quais pode-se dizer que as organizações aprendem.

O estudo da aprendizagem organizacional não é recente. Estudos científicos retratam a importância da aprendizagem organizacional já a algum tempo (FIOL; LYLES, 1985). Sua origem tem registro no ano de 1930 (VISSER, 2007) e a partir daí tem se revelado, amentando em número de pesquisas nacionais e internacionais, por isso pode ser caracterizado como uma área potencial de exploração de estudos futuros (TEODOROSKI; SANTOS; STEIL, 2015), com agenda de pesquisa abertas em várias domínios e perspectivas. (NEVES; STEIL, 2019).

Tal relevância pode ser evidenciada pelo crescimento considerável que ocorreu nos últimos 20 anos na literatura sobre Aprendizagem organizacional (ROWLAND; HALL, 2014), tendo também no Brasil um aumento no volume de publicações sobre este tema ao longo dos anos (ZANOTTO; LIMA, et al., 2017). A literatura de aprendizagem organizacional tem avançado não somente em volume de produção mas também na diversidade de temas (ANTONELO; SCHMIDT, 2010). Contudo, nenhuma teoria ou modelo de aprendizagem

organizacional é amplamente aceito (FIOL; LYLES, 1985) porque não há consenso sobre o significado do termo (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999), até podendo afirmar que inexistem uma teoria de aprendizagem organizacional, um desafio para os pesquisadores desse campo (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015).

Ao que tudo indica, o consenso sobre o termo aprendizagem não ocorreu porque diferentes pesquisadores aplicaram o conceito de aprendizagem organizacional, ou pelo menos a terminologia, para diferentes domínios (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999), resultando numa pluralidade de produção em Aprendizagem organizacional (AO) perspectivas diferentes de AO: Psicológica, Sociológica, Antropológica, Ciência Política, Histórica, Econômica, Ciência da Administração. Tais perspectivas podem ser agrupadas em cinco grupos: (a) Curvas de aprendizagem, (b) Aprendizagem comportamental, (c) Aprendizagem cognitiva, (d) Aprendizagem pela ação, (e) Aprendizagem social (ANTONELO; SCHMIDT, 2010). Destaca-se que as perspectivas econômica e da Ciência da Administração é que apresentam relação com os objetivos pois a pretensão é o estudar sobre as fontes de aprendizagem visando explorar como processos internos da firma interferem na habilidade das MPEs desenvolverem e explorarem novas e existentes formas de conhecimento (ANTONELO; SCHMIDT, 2010)

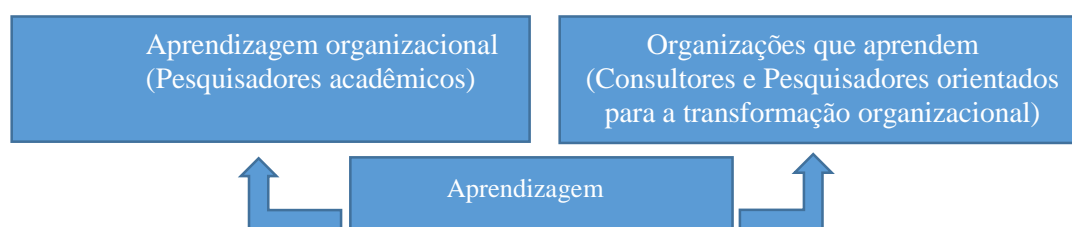
A perspectiva da Ciência da Administração é classificada em cinco perspectivas teóricas de Aprendizagem organizacional por Pawlowsky (2001) e uma sexta identificada após a revisão de literatura. As perspectivas são:

- a) Perspectiva Cognitiva e do conhecimento: os membros das organizações interpretam a realidade de acordo com as especificidades do seu sistema cognitivo; divide-se nas abordagens: estruturais, representacionismo e epistemológica;
- b) Perspectiva da Tomada de Decisão Organizacional e da Adaptação: teve como foco o nível organizacional da aprendizagem por adaptação ao longo do tempo;
- c) Perspectiva Teoria de Sistemas: AO é concebida como um incremento na solução de problemas potenciais de sistemas sociais, incremento derivado da aprendizagem institucional;
- d) Perspectiva Cultural: a aprendizagem comum compartilhada e produzida, quando um grupo adquire a experiência que permite levar a cabo suas atividades coletivas;
- e) Perspectiva da Aprendizagem na Ação: AO como capacidade de uma organização para manter ou melhorar seu desempenho baseado na experiência, aprender fazendo;
- f) Perspectiva da Estratégia/ Gerencial: uma organização aprende, mas deve aprender mais rapidamente que outras, com papel ativo dos gerentes. (ANTONELO; SCHMIDT, 2010; PAWLOWSKY, 2001).

Na perspectiva econômica, o tratamento de Aprendizagem organizacional tem sido explorado em dois campos: a economia de inovação e a teoria da firma que proveem novos e importantes *insights* acerca dos processos de aprendizagem individuais e de como a aprendizagem individual é transformada em Aprendizagem Organizacional. Assim, o tema pesquisado como da Teorias Evolucionárias da Firma de Penrose, (1959) ou teoria da firma como forma de utilizar dos *insights* sobre a natureza e as fontes de aprendizagem para explorar como processos internos da firma afetam a habilidade das organizações econômicas desenvolverem e explorarem novas e existentes formas de conhecimento, a Criação do Conhecimento na Organização e a Aprendizagem na ação, ou seja aprender fazendo (ANTONELO; SCHMIDT, 2010).

Outro aspecto importante é que, nas pesquisas existentes na área da Aprendizagem organizacional evidencia-se que em muitos trabalhos, os pesquisadores tratam aprendizagem organizacional como um sinônimo de organizações de aprendizagem. Contudo, as duas abordagens apresentam características e enfoques distintos, ou seja, são duas áreas específicas (TSANG, 1997; ANGELONI; STEIL, 2011). Nesse aspecto, para melhor compreensão sobre esse constructo, primeiro deve-se caracterizar o que é aprendizagem organizacional que se divide em duas vertentes conforme apresenta a Figura 1.

FIGURA 1-: Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem



Fonte: Argyris e Shön (1974); Tsang (1997).

No mesmo sentido, pode-se dizer que as pesquisas em “aprendizagem organizacional” (AO) tem como propósito descrever e compreender processos e comportamentos, estando pautadas no rigor científico, caracterizando-se como uma abordagem descritiva do fenômeno da aprendizagem, ou seja, o foco são as habilidades e os processos de construção, aquisição, e utilização do conhecimento permitindo refletir sobre como ocorre a aprendizagem de forma concreta nesse contexto. Por outro lado, nos trabalhos existentes sobre “organizações de aprendizagem”, tangenciam-na como um estado ideal, um conjunto de recomendações, baseada principalmente em experiências de consultoria sobre as melhores práticas para a organização,

caracterizando-se como uma abordagem prescritiva (ANGELONI; STEIL, 2011; TSANG, 1997; MENESES; RIBEIRO; ZAGO, 2006). Aponta-se que essa pesquisa versa sobre aprendizagem organizacional.

Diante de da literatura plural, multidisciplinar e multiparadigmática (ANTONELO; SCHMIDT, 2010), entender e definir aprendizagem organizacional é complexo (BITENCOURT, 2004).

Uma das questões que se deve considerar é o nível em que ocorre a aprendizagem organizacional. Assim, a aprendizagem organizacional pode ser interpretada como um processo dinâmico que acontece através do tempo e no nível do indivíduo, grupo e organização (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; ARGYRIS, 1995) e intergrupo (ARGYRIS, 1995).

A aprendizagem no nível individual para Kolb (1984), ocorre através do processo de transformação da experiência dos indivíduos em aquisição de conhecimento; há uma relação entre aprendizagem e experiência.

No nível de grupo, os indivíduos aprendem ao interagirem em atividades com outras pessoas, com o meio exterior e nos grupos de trabalho (ARGYRIS; SCHÖN,1996). A aprendizagem organizacional em nível de grupo enfatiza percepções e comportamentos interpessoais. Sua lente é diretamente focada nas interações entre um pequeno número de indivíduos e como estes aumentam ou inibem o processo de construção de novos conhecimentos e início de novas ações (EDMONDSON, 2002).

A aprendizagem individual é desenvolvida a partir das experiências, da observação e da capacidade do indivíduo em refletir sobre a situação e avaliá-la, gerando estruturas cognitivas, modelos interpretativos e rotinas pessoais no trabalho e, quando esses modelos interpretativos e rotinas são compartilhados pelos membros da organização, deixam de ser individuais e a aprendizagem passa a ser organizacional (KIM, 1993; BASTOS; GONDIM; LOIOLA,2004).

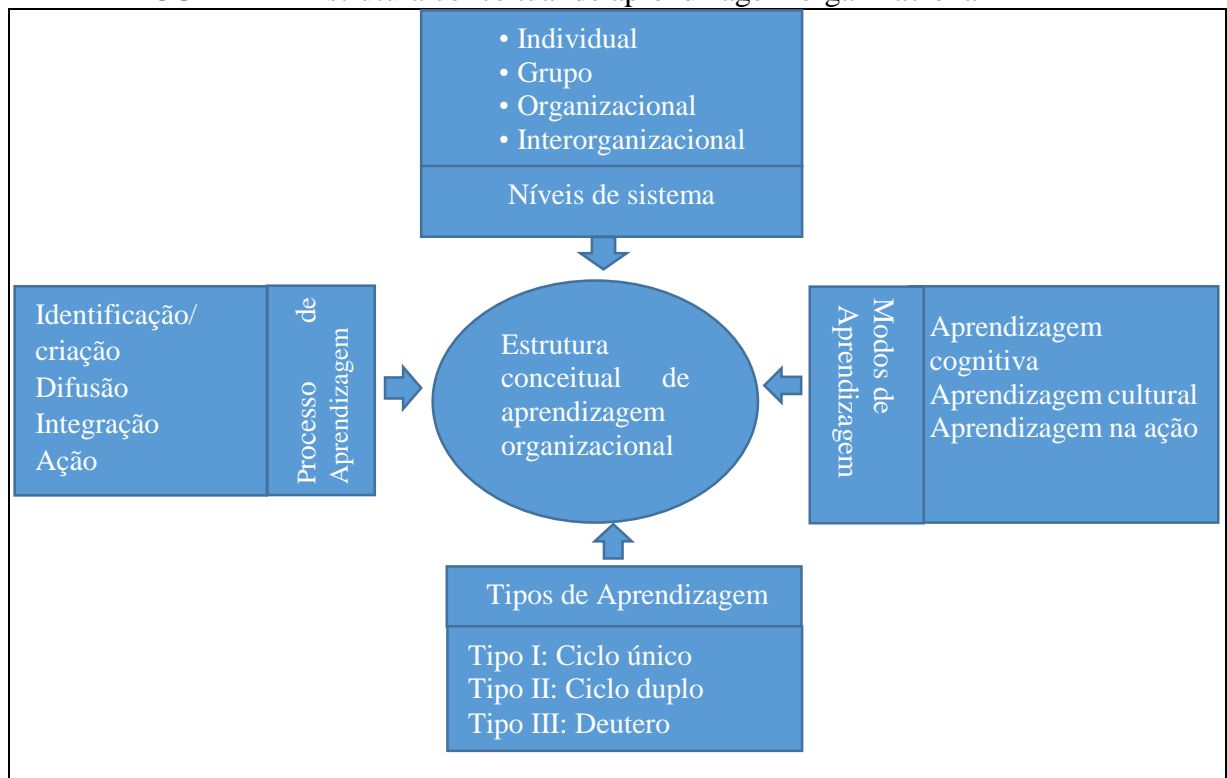
Em nível organizacional, a aprendizagem ocorre em todos os níveis (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999). Esses autores desenvolveram um framework denominado 4Is para o estudo da aprendizagem multinível com as seguintes premissas: envolve uma tensão entre a assimilação de novas aprendizagens (exploração) e utilização do que já foi aprendido (exploração), a aprendizagem ocorre no nível individual, do grupo e organizacional e os três níveis de aprendizagem são ligados por processos sociais e psicológicos: intuição, interpretação, integração e institucionalização (4Is), onde a cognição afeta a ação (e vice-versa) (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

A aprendizagem organizacional, pode ser definida como um processo que permite a melhoria e o desenvolvimento das ações organizacionais pela aquisição de novos conhecimentos (FIOL; LYLES, 1985).

Por último, a aprendizagem no nível interorganizacional está relacionada à aprendizagem da rede, se refere à aprendizagem que ocorre no contexto de grupos ou pares de organizações que estão cooperando proativamente, ou seja, ocorre quando alguns indivíduos, grupos e organizações, em regime de colaboração se unem em torno de um objetivo comum (KNIGHT, 2002). A aprendizagem nesta pesquisa será analisada no nível do indivíduo e organizacional.

Além dos níveis de aprendizagem é necessário definir os tipos, modos e processos de aprendizagem (PAWLOWSKY, 2001). Nesse sentido, Pawlowsky (2001), considerando as diversas perspectivas da ciência da administração desenvolve um framework, um modelo conceitual cujo fundamento está alicerçado em dimensões integrativas que auxiliam a refinar a compreensão sobre aprendizagem organizacional, mas também ajuda o profissional a identificar fatores relevantes que influenciam a aprendizagem organizacional. Esse modelo é apresentado na Figura 2.

FIGURA 2 - Estrutura conceitual de aprendizagem organizacional



Fonte: Pawlowsky (2001)

A primeira dimensão apresenta os diferentes níveis de sistema do indivíduo à rede (PAWLOWSKY, 2001). Conforme discutido anteriormente, a aprendizagem acontece nos níveis do indivíduo, do grupo, da organização e interorganizacionais. Pawlowski (2000) destaca que, a aprendizagem organizacional deve ser diferenciada do individual e que, o nível do grupo ou da equipe, tem função vital como o nível central de aprendizagem organizacional por promover a interação do conhecimento tácito e explícito e seu compartilhamento. No nível intraorganizacional, a aprendizagem surge como as organizações como uma entidade podem aprender.

Na segunda dimensão expõe-se os diferentes modos de aprendizagem. Pawlowski (2000) aponta que a maioria das abordagens ao aprendizado organizacional se baseia em um ou mais dos três perspectivas distintas. Modos de aprendizagem é composto da: a) perspectiva cognitiva que se baseia nos processos de tomada de decisão nas organizações, indo além da racionalidade aplicados na nível individual e coletivo; b) perspectiva cultural que se apoia na noção de que membros da organização criam um conjunto de significados intersubjetivos, sua realidade, vinculados por valores, crenças e emoções; c) perspectiva da ação enfatiza a importância dos conceitos educacionais e da aprendizagem experiencial.

A terceira dimensão demonstra os tipos de aprendizagem, que assenta-se na suposição de que existem diferenças entre a aprendizagem como uma resposta condicionada alinhada com a teoria da aprendizagem comportamental de um lado e a resultado da reflexão, insight e maturação, de outro lado (PAWLOWSKI, 2000). Existem diferentes tipos de aprendizagem, alguns exemplos são demonstrados na Quadro 1.

QUADRO 1 - Exemplos de diferentes tipos de aprendizagem organizacional

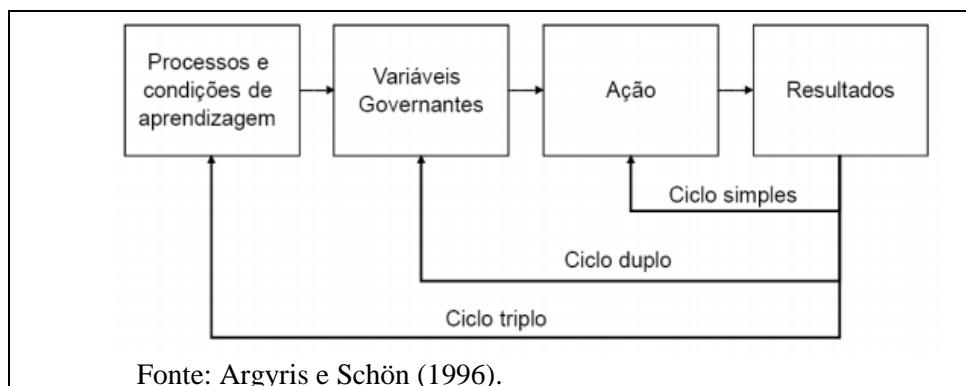
| <b>Autores/ano</b>    | <b>Tipo I</b>                            | <b>Tipo II</b>                               | <b>Tipo III</b>                                |
|-----------------------|--|--|--|
| Bateson (1972;1992)   | Aprendendo 0 e Aprendendo I              | Aprendizagem II                              | Aprendizagem III                               |
| Argyris, Schön (1978) | Aprendizagem de loop único               | Aprendizagem de loop duplo                   | Aprendizagem de loop triplo                    |
| Hedberg (1981)        | Aprendizagem de ajuste                   | Volume de negócios                           | Aprendizagem de resposta                       |
| Shrivastava (1983)    | Aprendizagem adaptativa                  | Partilha de suposições                       | Desenvolvimento de base de conhecimento        |
| Fiol, Lyles (1985)    | Aprendizagem de nível inferior           | Aprendizagem de nível superior               |  |
| Lundberg (1989)       | Aprendizagem como mudança Organizacional | Aprender como desenvolvimento organizacional | Aprendizagem como transformação organizacional |
| Garratt (1990)        | Ciclo de aprendizagem operacional        | Ciclo de aprendizagem políticas              | Ciclo de aprendizagem integrada                |

Fonte: Pawlowski (2000).

Apesar de diversos tipos de aprendizagem, a distinção comum da aprendizagem organizacional nos três protótipos de aprendizagem pode ser clarificado como: a) Tipo I - referente à correção de desvios de acordo com as normas ou padrões operacionais que foram definidos; b) Tipo II - implica em um ajuste ao meio ambiente, parte do princípio que as organizações têm teorias em uso que determinam o comportamento organizacional e são questionadas que se redefinindo ou se alterando completamente para atender à demanda ambiental; c) Tipo III - caracteriza como solução de problemas de aprendizagem (aprender a aprender) e requer uma reflexão coletiva sobre governar regras e premissas, é uma construção de regras de ordem superior baseadas em experiências e insights (PAWLOWSKY, 2001).

A representação dos tipos de aprendizagem é exposta na Figura 3 representando a aprendizagem organizacional que ocorre através da identificação e correção dos erros, no ciclo simples ou *single-loop*), no ciclo duplo ou *double-loop* e o *deutero-learning*, conhecido como deutero aprendizagem ou ciclo triplo (ARGYRIS; SCHÖN,1996)

FIGURA 3 – Tipos de aprendizagem



A última dimensão, processos de aprendizagem refere-se às fases da aprendizagem organizacional. São elas: 1ª) A identificação de informações que parecem relevantes para a aprendizagem e / ou a criação (geração) de novos conhecimentos por combinação; 2ª) Troca e difusão de conhecimento, do indivíduo para o nível coletivo ou no nível coletivo; 3) Integração do conhecimento nos sistemas de conhecimento existentes em nível coletivo e / ou individual ou em procedimentos, regras da organização; 4ª) Transformação do (novo) conhecimento em ação e aplicado às rotinas organizacionais, a fim de ter efeito sobre comportamento organizacional (PAWLOWSKY, 2001).

Analisando o modelo da estrutura conceitual da aprendizagem organizacional demonstrado na Figura 2, identifica-se uma estrutura conceitual integrativa das diferentes



perspectivas da literatura para a teoria da aprendizagem organizacional. Além dessas diferenças que resultam de tradições teóricas distintas observa-se semelhanças nessas abordagens, que reaparecem, às vezes com outros rótulos, mas referem-se essencialmente a aspectos semelhantes. Todas as abordagens sobre aprendizagem organizacional de alguma forma, referem-se ao problema de transferência da aprendizagem do indivíduo para um grupo ou para um nível organizacional (PAWLOWSKY, 2001).

Assim, o Quadro 2 apresenta algumas das definições de aprendizagem organizacional para melhor esclarecimento sobre o constructo.

QUADRO 2 – Definições da aprendizagem organizacional por pesquisadores

| CONCEITO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL   | AUTOR   |
|---|---|
| Aprendizagem organizacional envolve o processo através do qual a base de conhecimento organizacional é desenvolvida e delineada.  | Shrivastava (1983)  |
| Organizações experimentam, testam e estimulam, ignorando regras e expectativas tradicionais   | Daft e Weick (1984)   |
| Aprendizagem organizacional é o processo de melhorar as ações através de aumento do conhecimento e da compreensão.  | Fiol e Lyles (1985)   |
| A capacidade, conjunto de processos internos que mantêm ou melhoram o desempenho baseado na experiência, cuja operacionalização envolve a aquisição, a disseminação e a utilização do conhecimento.   | DiBella et al. (1996)   |
| A aquisição e uso do conhecimento existente e/ou a criação de novo conhecimento com o propósito de melhorar o desempenho econômico)   | (Boerner, Macher, & Teece, 2001)                                |
| A aprendizagem organizacional é uma condição de sobrevivência para as empresas em ambientes instáveis.  | Fleury; Fleury (2004)   |
| Processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais. | Ruas (2005, p. 27)  |
| Participação do processo de ampliação do desempenho e competitividade das empresas.   | Takahashi; Fischer (2009)                                       |
| Um processo dinâmico de criação e desenvolvimento de novos conhecimentos capaz de promover recursos e capacidades que favorecem um melhor desempenho organizacional, além de influenciar um comportamento proativo e não reativo pelo vínculo que ela estabelece entre o ambiente e a organização.  | López; Peón; Ordás (2005)<br>Jiménez-Jiménez; Sanz-Valle (2011) |
| Criação, retenção e transferência de conhecimento, em que, novos conhecimentos são criados, quando as organizações aprendem com a experiência, podendo ser mantido com sinais de persistência sobre o tempo e podendo também ser transferido dentro e entre unidades.   | Argote (2011)   |
| Aquisição de conhecimento, distribuição da informação, interpretação da informação e memória organizacional.  | Huber(1991); Jiménez-Jiménez; Sanz-Valle (2011)                 |

Fonte: Elaboração da autora.

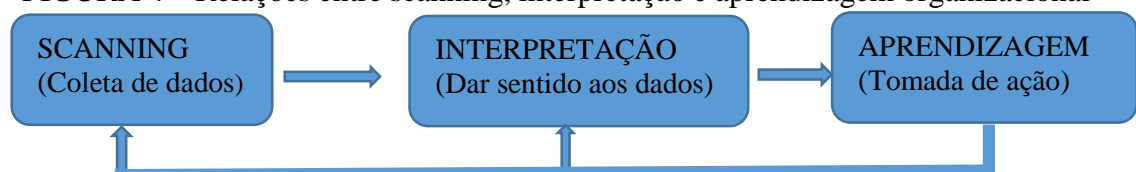
Identifica-se no Quadro apresentado, que há uma diversidade de conceitos de aprendizagem que, independente do conceito, diferentes pesquisadores em seus trabalhos evidenciam a importância da aprendizagem organizacional demonstrando que, o campo de pesquisa teórico-prático da aprendizagem organizacional se consolidou (DOYLE; VERSIANI, 2013). Além das definições destacadas, outras ainda devem ser mencionadas como importantes conceitos de aprendizagem.

Corroborando com Kolb (1976), Argyris e Schön, (1996) consideram que a aprendizagem organizacional ocorre quando os indivíduos dentro da organização vivenciam uma situação problemática e a questionam em favor desta organização. A aprendizagem organizacional é usada para caracterizar mudanças organizacionais capazes de ocorrer não só em um nível, mas também em diversos níveis da organização (FIOL; LYLES, 1985).

Segundo López; Peón e Ordáz (2005), a aprendizagem organizacional pode ser conceituada como um processo dinâmico de criação, aquisição e integração de conhecimentos visando ao desenvolvimento de capacidades e recursos que contribuirão para um melhor desempenho organizacional. Ou pode ser entendida pela soma das atividades cognitivas com as sociais (GUDOLLE; ANTONELLO, 2012).

Outro aspecto importante é que a aprendizagem é precedida pela interpretação (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015). Nesse sentido, as organizações devem desenvolver informações, ou seja, mecanismos de processamento capazes de diagnosticar tendências, eventos, concorrentes, mercados e tecnologia - desenvolvimentos relevantes para sobrevivência da empresa (DAFT; WEICK, 1984). Para esses autores, os indivíduos vão e vêm, mas as organizações continuam mantendo o conhecimento, os comportamentos, os mapas mentais, as normas e valores ao longo do tempo, dessa forma, o processo de interpretação organizacional é algo maior do que o que ocorre em indivíduos e é organizado em três estágios que constituem o processo geral de aprendizagem (DAFT; WEICK, 1984). Esse processo é demonstrado na Figura 4.

FIGURA 4 – Relações entre scanning, interpretação e aprendizagem organizacional



Fonte: Daft; Weick (1984).

Nesse modelo apresentado percebe-se que, o primeiro estágio que acontece é o estágio denominado *scanning*, a fase em que ocorre a coleta de dados, podendo ser entendida como o processo de monitoramento do meio ambiente e de fornecimento de dados ambientais para gerentes. A fase da interpretação ocorre no segundo estágio onde os dados ganham significado onde as percepções são compartilhadas e mapas cognitivos podem ser construídos. A organização experimenta a interpretação definida como o processo de tradução de eventos e desenvolvimento compartilhado, esquemas conceituais e conceituais entre os membros da alta administração. A interpretação dá significado aos dados, forma-se uma associação de informações de tipos, ocorrendo, contudo, antes da aprendizagem organizacional e ação. O terceiro estágio, distingue-se da interpretação pelo conceito de ação onde a aprendizagem envolve uma nova resposta ou ação baseada na interpretação (DAFT; WEICK, 1984).

Percebe-se, neste modelo proposto da organização como sistema de interpretação, que os três estágios são interligados e que a aprendizagem se dá como um processo que se inicia com a coleta de dados gerados pela interação com o ambiente, depois são tratados de acordo com a realidade da organização e gera a ação, isto é, a aprendizagem organizacional. Nesse sentido, as organizações podem ser conceitualizadas como uma série de sistemas alojados, e cada subsistema pode lidar com um setor externo diferente onde os gerentes reúnem e interpretam informações para o sistema como um todo (DAFT; WEICK, 1984).

A aprendizagem organizacional é baseada na rotina, possui dependência histórica e é orientada para resultados e objetivos (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015), é assim, associada, à dimensão processual da mudança (BITENCOURT, 2002). Com o declínio de algumas empresas bem estabelecidas, o poder competitivo decrescente de muitas empresas em um mercado cada vez mais globalizado e a necessidade de renovação organizacional e transformação, gerentes em muitas organizações estão convencidos da importância de melhorar a aprendizagem em suas organizações. Portanto, é necessário estabelecer a relação entre a aprendizagem organizacional e o desempenho do negócio (LÓPEZ; PÉON; ORDÁZ, 2005).

Têm - se que o aprendizado individual atua como um facilitador da aprendizagem organizacional (JAIN; MORENO, 2015). Muitos participantes podem até desempenhar algum papel na digitalização ou processamento de dados, mas o ponto em que a informação converge e é interpretado para nível de organização, daí a ação é assumida para estar no nível superior do gerente (DAFT; WEICK, 1984). Dentro deste aspecto, percebe-se o papel da aprendizagem organizacional tanto para as empresas como o indivíduo, pois as pessoas interpretam as informações existentes e as remetem no desempenho de suas atividades, além do papel do

gerente nesse processo de retenção e disseminação da informação. No próximo tópico será discutido sobre a aprendizagem gerencial.

## **2.2 Aprendizagem gerencial**

Entre as atividades humanas mais básicas, a aprendizagem é tão crucial quanto respiração. Aprender é o processo pelo qual torna os seres humanos seres como são, o processo pelo qual internalizam o mundo externo e através do qual constroem as experiências desse mundo. Sem parecendo reconhecer o significado fundamental desse processo, a aprendizagem assumiu uma centralidade no vocabulário nos últimos anos (JARVIS; HOLFORD; GRIFFIN, 2003), e a aprendizagem gerencial é um desses processos de aprendizagem (BURGOYNE; REYNOLDS, 1997).

A aprendizagem gerencial iniciou como uma área de estudo, procurando preencher a lacuna entre a teoria e a prática da educação e desenvolvimento gerencial e, embora os mundos da educação em gestão e desenvolvimento gerencial se sobrepõem, também são distintos:

a) no conteúdo: o desenvolvimento gerencial tende a desenvolver conhecimento pessoal, repertórios e habilidades por exemplo, gerenciamento de tempo, gerenciamento de estresse, assertividade, trabalho em equipe, apresentações, influência, negociação, venda, desenvolvimento pessoal, aconselhamento, habilidades interpessoais), enquanto educação tende a desenvolver habilidades analíticas e críticas nas disciplinas acadêmicas relevantes para o gerenciamento por exemplo, economia, operações gestão e pesquisa, contabilidade, finanças, marketing, teoria da organização e comportamento, gestão estratégica;

b) nos métodos de ensino: a educação gerencial é predominantemente ministrada pelos métodos tradicionais enquanto desenvolvimento gerencial usa uma gama muito maior de métodos;

c) na organização: o desenvolvimento gerencial é amplamente fornecido pelo mecanismo do mercado, enquanto a maioria da educação gerencial, especialmente no nível da graduação, é fornecido pelo sistema público de educação (FOX, 1997).

Na aprendizagem gerencial, a prática profissional contribui para a teoria da aprendizagem gerencial, e as ideias teóricas aumentam as atividades dos profissionais. Como um campo de estudos acadêmicos, a história da aprendizagem gerencial tem como base as experiências de 22 anos dos estudiosos da Universidade de Lancaster, marcada pela expansão da educação gerencial no Reino Unido com a adoção da ideia amplamente americana de escolas de negócios nos anos de 1960, de empresas do setor público e privado e outras organizações

que começaram a tomar treinamento e desenvolvimento gerencial seriamente como atividades internas (BURGOYNE; REYNOLDS, 1997). Após o lançamento do primeiro programa de Mestrado em Gestão de Aprendizagem na Universidade de Lancaster em 1981, desde o final dos anos 80, vários programas foram estabelecidos em outras universidades perpetuando a aprendizagem gerencial (FOX, 1997).

Desde então, há um crescimento das pesquisas sobre aprendizagem gerencial recebendo contribuições de diferentes áreas do conhecimento ao longo do tempo formando um material teórico abrangente sobre o assunto. Desse arcabouço, ainda há um campo inexplorado para os estudos empíricos, oportunizando a realização da pesquisa sobre a aprendizagem gerencial (SOUZA; TANAKA; DIAS, 2013).

A aprendizagem gerencial é uma área de pesquisa no campo da teoria das organizações que se preocupa com a investigação da forma como o aprendizado gerencial ocorre, incluindo temas referentes à educação e ao desenvolvimento gerencial. De forma tradicional a aprendizagem é vista como um método de passagem do conhecimento do professor ao aprendiz, sendo concebida como um processo formal de transferência de conhecimento (FOX, 1997). Assim, a aprendizagem gerencial pode ser considerada como uma dimensão da prática profissional e vocacional e também como um campo emergente da academia (BURGOYNE; REYNOLDS, 1997; ANTONELLO; SCHMIDT, 2010) em que os gerentes têm papel ativos e relevantes no processo de Aprendizagem organizacional para criar um ambiente de aprendizagem na organização, identificando problemas e tomando decisões (ANTONELO; SCHMIDT, 2010).

As teorias normativas dos profissionais e a observação das consequências de sua implementação podem contribuir para as teorias descritivas, interpretativas e críticas que interessam aos acadêmicos. Essas formulações mais acadêmicas podem, por sua vez, sugerir maneiras de melhorar as teorias normativas, embora raramente ou nunca de maneiras definitivas ou finais (BURGOYNE; REYNOLDS, 1997).

No campo da prática, a aprendizagem gerencial se refere às atividades como treinamento, educação, desenvolvimento gerencial e toda gama de aprendizagem natural, não deliberada, que ocorre no trabalho. No contexto da pesquisa nesta área examina toda formulação conceitual que descreve, interpreta ou cria estas atividades ou seja, a aprendizagem gerencial se preocupa com o que é adquirido, quanto como esta aquisição ocorre quando indivíduos e grupos sociais adquirem a habilidade de gerenciar (BURGOYNE; REYNOLDS, 1997).

No contexto da teoria Burgoyne e Reynolds (1997) sugere para lidar com a aprendizagem gerencial quatro tipos de teorias que permitem entender o que está disponível no mundo da teoria pode contribuir para a prática: 1) Teorias normativas que propõem uma resposta à pergunta: O que deveria ser feito? 2) Teorias descritivas que oferecem uma resposta para a pergunta: O que está acontecendo em? 3) teorias interpretativas que tentam explicar por que as coisas acontecem do jeito que faz; 4) Teorias críticas que examinam questões profundas como: Que suposições estamos fazendo ao analisar as coisas como fazemos? Que aspectos estamos deixando de fora? Que juízos de valor são incorporados às posições adotadas? De quais processos sociais maiores nossa teoria e prática são comuns? o que contradições e paradoxos existem entre esses vários valores, suposições, agendas, omissões? O que seria necessário para resolvê-los?

No contexto da prática gerencial Burgoyne e Reynolds (1997) classifica a teoria em três tipos: 1) prática efetiva: os praticantes não conseguem transferir o conhecimento adquirido; 2) prática reflexiva: os praticantes podem adquirir a habilidade de transferir o conhecimento, ensinando e aprendendo durante o processo de gerência; 3) prática crítica reflexiva: os agentes se apropriam de outras teorias como a descritiva, a interpretativa e a crítica o que os auxilia no desenvolvimento de uma visão sistêmica da organização.

O estudo de aprendizagem gerencial possibilita maior entendimento sobre o processo de aprendizagem no nível individual necessário para a aprendizagem no nível organizacional (RUAS, 2001). A aprendizagem individual pode ou não depender de mudanças nos domínios cognitivo e afetivo, mas para que o comportamento organizacional mude, pode haver necessidade de mudanças antecedentes no conhecimento, entendimento, crenças e atitudes individuais (ROWLAND; HALL, 2014).

Assim, a aprendizagem individual é significativamente afetada pelas práticas organizacionais e as práticas da aprendizagem gerencial refletem na orientação da organização rumo à aprendizagem (ANTONACOPOULOU, 2006).

### 2.2.1 Perspectivas sobre aprendizagem gerencial

A aprendizagem gerencial é interpretada aqui como um sistema social em que as interações das pessoas com os elementos sociais e materiais de contextos particulares, na organização e também em uma indústria (segmento Econômico) objetivando a obtenção do sucesso (WEGNER, 2011). Os atores refletem sobre suas práticas para entender as conexões

entre os aspectos determinantes, as ações e os resultados (ANTONACOPOULOU, 2006; DRAGONETTI, et al.,2005).

Segundo Kolb (1997) é possível fazer a distinção do gerente ou o administrador bem-sucedido pela capacidade que possui de se adaptar e enfrentar as exigências dinâmicas de seu trabalho e de sua carreira profissional e não tanto pelo seus conhecimentos ou habilidades, ou seja, pela capacidade que ele tem de aprender,

A aprendizagem gerencial é uma abordagem que procura integrar a educação, a experiência e o contexto da ação gerencial com bases epistemológicas enraizadas na Psicologia, na Educação, na Sociologia e na Teoria das Organizações. A aprendizagem gerencial é o estudo dos processos de aprendizagem havendo uma estreita relação entre a aprendizagem e a prática gerencial (FOX, 1997).

A noção de aprendizagem baseada em práticas foi desenvolvida por Nicolini et al. (2003) em que considera que a aprendizagem organizacional e o conhecimento são fenômenos principalmente sociais e culturais e que estão baseados em prática, a partir de diferentes e influentes perspectivas: sociológica, interpretativo cultural, comunidades de prática, teoria da atividade cultural-histórica e *actor-network*. (ANTONELO; SCHMIDT, 2010).

A primeira teoria é a aprendizagem situada desenvolvida por Lave e Wenger, (1991), a aprendizagem é vista como atividade situada e tem como característica, um processo denominado de participação periférica legítima, em que os aprendizes participam de comunidades de praticantes e que o domínio do conhecimento e da habilidade exige que os recém-chegados avancem em direção à plena participação nas práticas socioculturais de uma comunidade. Participação periférica legítima refere-se às relações existentes entre novatos e veteranos e sobre atividades, identidades, artefatos, e comunidades de conhecimento e prática. (LAVE; WENGER, 1991).

Como os conceitos de aprendizagem situada estão relacionados ao local que ocorre, a aprendizagem se relaciona aqui a outros conceitos como: a) Comunidades de práticas: agregação informal de pessoas, delimitada pelos indivíduos, membros do grupo e pelas maneiras compartilhadas com que eles fazem as coisas e interpretam os eventos (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998, p. 277) ; b) currículo de aprendizagem: o foco da aprendizagem está na participação do aprendiz no grupo, enfatizando as oportunidades de aprendizagem de uma ocupação específica (LAVE; WENGER, 1991); e c) currículo situado: o conteúdo está relacionado às características materiais, econômicas, simbólicas e sociais do sistema de práticas e das atividades de trabalho de uma determinada comunidade (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998).

A aprendizagem gerencial ocorre por duas perspectivas ou abordagens: a aprendizagem formal (*Formal Learning*) e a aprendizagem informal (*Informal Learning*) (ALMEIDA; SILVA, 2015). Aprendizagem formal: influenciada pela concepção de educação formal, isto é, pelo processo de transmissão do saber marcado por mecanismos explícitos e unidirecionais do conhecimento como cursos universitários, cursos de capacitação, treinamento, desenvolvimento gerencial, seminários, workshops, programas de auto estudo, palestras, videoconferências, cursos à distância, entre outros (FOX, 1997; FERREIRA; GODOY, 2012).

A educação gerencial formal insere-se na abordagem individual-cognitivista de aprendizagem organizacional em que o conhecimento é transferido de uma pessoa para outra por meio de exposições sistematizadas, sem que haja, no entanto, uma vinculação com a prática (WENGER, 1998; GHERARDI, 2001; ANTONACOPOULOU, 2001; ALMEIDA; SILVA, 2015).

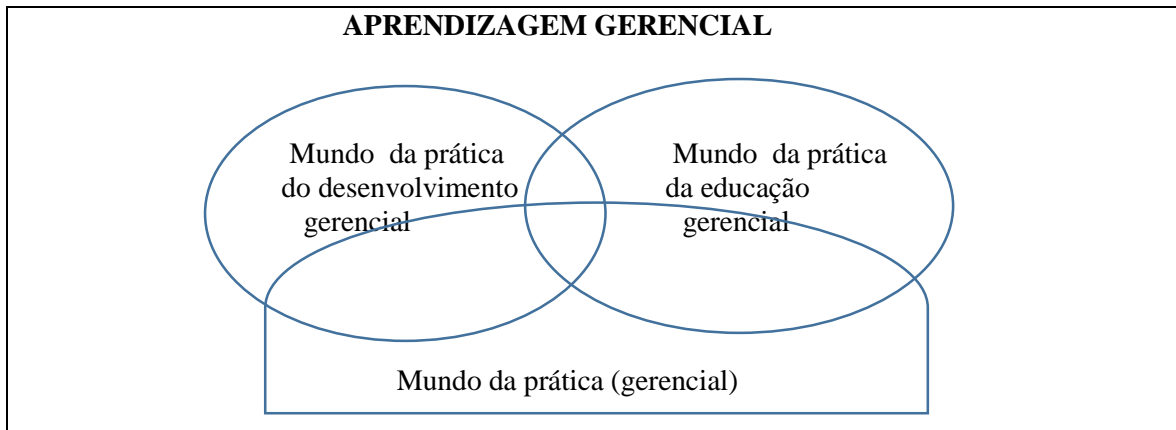
Aprendizagem informal: é a aprendizagem que acontece na vida diária, inclusive no trabalho, em que as pessoas e os grupos criam conhecimento através da negociação do significado de palavras, ações, situações e artefatos. Gherardi, Nicolini e Odella (1998) tem a concepção de abordagem socioprática da aprendizagem organizacional prestigia as duas dimensões do conhecimento: a explícita e a tácita onde os saberes, as habilidades e atitudes adquiridas na prática quando interagem com o outro resultam em um processo constante de aprendizado de conhecimentos explícitos e tácitos, considerando que a dimensão tácita é aprendida a partir de contextos sociorrelacionais e da experimentação, mais difícil de ser codificada em linguagem escrita ou verbal e corresponde à maior fração do conhecimento. (SOUZA-SILVA, 2009) e outros autores (WENGER, 1998; ANTONACOPOULOU, 2001; GHERARDI, 2003; CAMPOS, 2018; SOUZA-SILVA, 2007; ALMEIDA; SILVA, 2015).

O exercício da gerência e seu aprendizado pressupõe a vivência e o confronto múltiplas identidades. Esse aprendizado não se dá de forma linear e cognitiva, mas passa pela e vivência e reflexão constantes a respeito das experiências (ANDION, 2002, p.14). Em um estudo realizado com gerentes eles concluíram que: os gerentes aprendem a partir de uma ampla variedade de experiências e oportunidades (TAMKIM; BARBER, 1998).

Assim, a aprendizagem gerencial como uma área no campo das organizações ocorre por intermédio de três domínios: o mundo da prática gerencial, o mundo da educação e o mundo do desenvolvimento gerencial (FOX, 1997). O modelo é apresentado na Figura 5.



FIGURA 5 - Escopo de estudo da aprendizagem gerencial

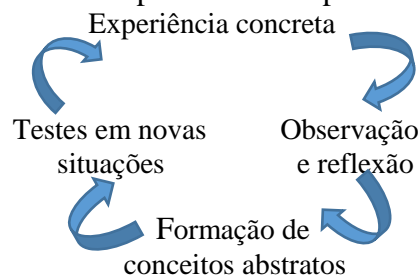


Fonte: Fox (1997).

Destaca-se que, além da instrução em sala de aula, outro modo importante de desenvolvimento gerencial ocorre pela experiência (RAELIN, 1997; ANTONELLO; RUAS, 2005). A Teoria da Experiência foi desenvolvida por John Dewey (1971), segundo a qual, toda construção do conhecimento ocorre através da experiência e influenciou autores como Kolb (1976) e Jarvis (1987).

A teoria da aprendizagem experiencial define a aprendizagem como o processo pelo qual o conhecimento é criado através da transformação da experiência. O modelo da aprendizagem experiencial é uma descrição simples da experiência do ciclo de aprendizado traduzido em conceitos, que por sua vez são usados como guia na escolha de novas experiências (KOLB, 1976). A aprendizagem é concebida como um ciclo de quatro estágios: (1) experiência concreta imediata, (2) observação e reflexão, (3) formação de conceitos abstratos e (4) testes em novas situações. Experiência concreta imediata é a base para observação e reflexão. Essas observações são assimiladas em uma teoria a partir da qual novas implicações para a ação podem ser deduzidas. Estas implicações ou hipóteses servem como guias em agir para criar novas experiências (KOLB, 1976). O modelo experiencial da aprendizagem é demonstrado na Figura 6.

FIGURA 6 - O modelo experiencial da aprendizagem

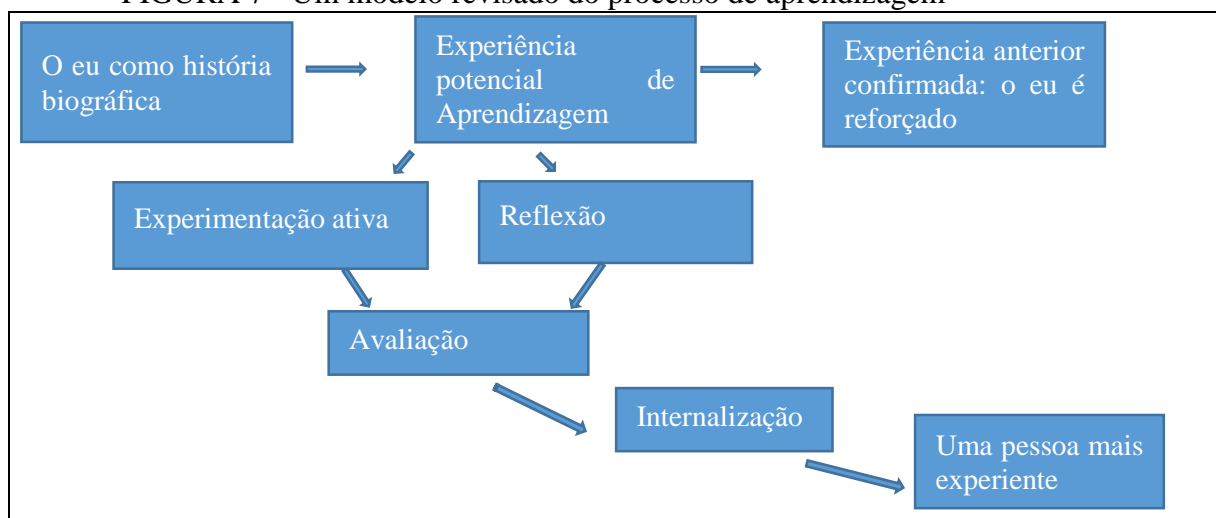


Fonte: Kolb (1976)

Sobre o ciclo de aprendizagem, Kolb (1976) enumera três observações: a) o ciclo se repete constantemente e pode ocorrer diversas vezes durante a vida dos indivíduos; b) os indivíduos têm o poder de governar a direção da aprendizagem de acordo suas necessidades e seus objetivos; c) se o processo de aprendizagem é dirigido pela necessidade e pelos objetivos individuais, os estilos de aprendizagem tornam-se altamente individuais, tanto na direção quanto no processo (KOLB, 1976).

Outro modelo de aprendizagem foi proposto por Jarvis (1987) que interpreta o modelo experiencial de Kolb (1976) muito simples para explicar a aprendizagem pela experiência. O fundamento do modelo é a ideia da reflexão (também adotada no modelo de Kolb) é considerada como um elemento fundamental da aprendizagem e que, a partir da contínua e recíproca relação entre a experimentação ativa e a reflexão, haveria uma etapa de avaliação que, por meio da internalização, gera uma pessoa mais experiente (JARVIS, 1987). O modelo revisado da aprendizagem pela experiência é demonstrado na Figura 7.

FIGURA 7 - Um modelo revisado do processo de aprendizagem



Fonte: adaptado de Jarvis (1987, p. 166).

O outro tipo de aprendizagem é a aprendizagem na ação que concentra-se no desenvolvimento de comportamentos fundamentais de liderança e aprender a aprender através de atividades, em vez de enfatizar habilidades técnicas. A aprendizagem na ação proporciona um olhar mais profundo e atento em detrimento da visão míope dos gerentes por causa de sua perspectiva demasiadamente técnica ao resolver problemas organizacionais (RAELIN, 1993).

A literatura enfatiza perspectivas sistêmicas e integradas no desenvolvimento gerencial em que visões defendem políticas, abordagens e práticas que localizam a formação gerencial dentro de seu amplo contexto técnico, social, político e cultural, reconhecendo o papel de ambos os fatores, o individual e organizacional. A visão que prevalece é a de que objetivos e atividades

do desenvolvimento gerencial precisam estar fundamentados numa estratégia organizacional, ajustados a uma estrutura organizacional, e flexíveis o bastante para mudarem com a organização e com o próprio desenvolvimento gerencial (ANTONELLO; RUAS, 2005).

O processo de aprendizagem envolve a elaboração de novos mapas cognitivos os quais possibilitam uma melhor compreensão sobre as ocorrências no seu ambiente externo e interno e também a definição de novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendizado (RUAS, 2006). Neste aspecto, a aprendizagem organizacional é utilizada como uma ferramenta para gerir a empresa, e para isso, ela deve possibilitar que o indivíduo aprenda e compartilhe esse conhecimento para o grupo, utilizando diálogos, troca de experiências e observações (MENESES; RIBEIRO; ZAGO, 2006), daí o papel do gerente para coordenar e intermediar o processo.

### **2.3 Terceirização**

Este tópico apresenta as discussões acerca da Terceirização quanto à origem, evolução, conceito, vantagens e terminologia. Quanto às denominações utilizadas para este termo são diversas sendo interpretadas como cooperação (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011), aliança estratégica sem participação acionária (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011), colaboração (TIDD; BESSANT, 2015), parcerias (CNI, 2016).

Terceirização é a contratação de algumas tarefas corporativas por uma entidade ou pessoa externa (SHARMA; LOH, 2009) e essa estratégia consiste em entregar um ou muitos dos processos de negócios a um fornecedor externo ou a utilização de serviços externos disponíveis fornecidos por terceiros para realizar atividades de negócios (IQBAL; DAD, 2013; BARTHÉLEMY, 2003; SHARMA; LOH, 2009). Este último a utilização de serviços externos por terceiros é o foco de estudo das Micro e Pequenas Empresas que são terceiras de uma empresa industrial de alimentos.

A importância do estudo é que há uma baixa produção de artigos que apresentam uma perspectiva crítica em relação ao tema estudado no período analisado de 2002 a 2015, (CASSUNDÉ; BARBOSA; MENDONÇA, 2016) então representa uma das lacunas para a pesquisa.

A terceirização está na literatura de negócios há muitos anos (IQBAL; DAD; 2013). No passado, o foco dos projetos de terceirização se concentravam principalmente na economia de custos e, conforme as práticas de terceirização se tornam mais complexas, com ênfase crescente na inovação e transformação de processos de negócios. Contudo, estudos recentes de

terceirização enfatizam menos os atributos das transações, mas destacam a importância do relacionamento e parceria na terceirização de processos de negócios (BPO) (CHOU; TECHATASSANASOONTORN, 2015).

A origem da terceirização remonta à década de 40 (GIRARDI, 1999). Teve início na administração por intermédio do regime de acumulação de capital pós-fordista e a visão de melhorar a produtividade das empresas através da racionalização de suas operações. Tal proposta fundamentava-se na ideia de otimizar a produção através do repasse para terceiros das atividades periféricas, aquelas que não detêm *know how*, permitindo dispor de maior tempo para as atividades ligadas diretamente ao objeto social da empresa (FONSECA, 2018). Portanto, no início a terceirização era aplicada no setor de serviços restritas às atividades básicas de apoio (BARTHÉLEMY, 2003) e evoluiu para todas as áreas de negócios (HITT, IRELAND; HOSKISSON, 2011) desencadeando o aparecimento de outros estágios da terceirização como:

a) Terceirização de processos de negócios (*Business process outsourcing*, BPO): orientação para o processo (CHOU; TECHATASSANASOONTORN, 2015) refere-se à delegação de um ou mais processos de negócios habilitados para tecnologia da informação a um provedor de serviços externo (IQBAL; DAD, 2013);

b) Terceirização de tecnologia da informação (*information technology outsourcing*, ITO): Orientado a objetivos e se concentra no conhecimento e na experiência do fornecedor para atingir a meta de um cliente, como desempenho infraestrutura e operações de tecnologia da informação – TI e desenvolvimento de aplicativos de TI (CHOU; TECHATASSANASOONTORN, 2015);

c) Terceirização de processos de conhecimento (*knowledge process outsourcing*, KPO): envolve processos sofisticados, como pesquisa de avaliação, pesquisa de investimento, depósito de patentes, processamento de reclamações legais e de seguros, diagnóstico médico e ensaios clínicos (EDVARDSSON; DURST, 2014);

d) *Multi Sourcing*: fornecimento múltiplo é uma tendência relativamente recente para diversificar os riscos e buscar mais benefícios potenciais como resultado do fornecimento (IQBAL ; DAD, 2013), (*legal process outsourcing* -LPO). A terceirização de processos legais (LPO) é a prática de uma organização cliente - a maioria normalmente um escritório de advocacia ou uma função jurídica da empresa - a aquisição de serviços jurídicos de um provedor externo (LACITY; WILLCOCKS, 2013).

A origem da terceirização como estratégia corporativa tem registro na década de 1950 em que as empresas terceirizaram processos de negócios não essenciais basicamente para cortar custos operacionais, mas somente na década de 1980, essa prática administrativa se tornou

amplamente adotada nas organizações (HÄTÖNEN; ERIKSSON, 2008). Desde então, a estratégia evoluiu de uma abordagem estritamente focada em custos para uma natureza mais cooperativa, na qual o custo é apenas um critério, muitas vezes secundário, de tomada de decisão (HÄTÖNEN; ERIKSSON, 2008).

Nesse sentido, entende-se que a terceirização é um tipo de cooperação. A cooperação é uma forma de adquirir o conhecimento de mercado ou tecnológico ou de obter vantagens, podendo ser empregadas também como uma oportunidade de aprender novas competências mercadológicas e de tecnologias (TIDD; BESSANT, 2015).

Cooperação é uma estratégia em que as empresas trabalham juntas para atingir um objetivo comum, sendo as alianças estratégicas o principal tipo (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011). Uma aliança estratégica é uma estratégia de cooperação em que as empresas combinam alguns de seus recursos e capacitações para criar uma vantagem competitiva. Há três tipos principais de alianças estratégicas – joint venture, aliança estratégica com diferentes participações acionárias e aliança estratégica sem participação acionária. Normalmente, os compromissos de terceirização (outsourcing) assumem a forma de uma aliança estratégica sem participação acionária (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

A terceirização ou outsourcing como uma aliança estratégica sem participação acionária é uma aliança na qual duas ou mais empresas desenvolvem uma relação contratual para dividir alguns de seus recursos e capacitações exclusivos para criar uma vantagem competitiva. Nesse tipo de aliança estratégica, as empresas não constituem uma empresa independente distinta e, assim, não detêm participações acionárias. Em função disso, as alianças estratégicas sem participação acionária são menos formais e exigem menos compromissos dos sócios do que as joint ventures e as alianças com diferentes participações acionárias. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011)

A relativa informalidade e os menores níveis de comprometimento que caracterizam as alianças sem participação acionária as tornam inadequadas para projetos complexos, em que o sucesso exige transferências efetivas de conhecimento tácito entre os sócios. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011). Daí a relação da terceirização com as empresas estudadas, entendida então como aliança estratégica sem participação acionária.

A terceirização também é caracterizada como aliança no nível de negócios e são denominadas alianças estratégicas complementares, aquelas nas quais as empresas compartilham alguns de seus recursos e capacitações de formas complementares, com a finalidade de desenvolver vantagens competitivas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

São dois tipos de alianças estratégicas complementares: as verticais e as horizontais. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011; TIDD; BESSANT, 2015).

Exemplifica-se como alianças horizontais o licenciamento cruzado, consórcio e colaboração com possíveis concorrentes de fontes de tecnologia ou de mercado complementares, além de *know-how* do mercado. O principal motivo das alianças horizontais costuma ser o acesso a um conhecimento complementar, tecnológico ou de mercado, ao passo que o principal motivo das alianças verticais é a redução de custo (TIDD; BESSANT, 2015; HITT, IRELAND; HOSKISSON, 2011). Como alianças verticais cita-se a alianças com fornecedores e clientes e a terceirização (TIDD; BESSANT, 2015). Esses tipos de alianças também chamadas como colaboração podem ser visualizadas no Quadro 3

QUADRO 3 - Os tipos de colaboração horizontal e vertical

| <b>Tipo de colaboração</b>                   | <b>Duração típica</b> | <b>Vantagens (fundamentação)</b>                               | <b>Desvantagens (Custos de transação)</b>                        |
|--|-----------------------|--|--|
| Terceirização/<br>Relações de<br>suprimentos | Curta                 | Redução de custos e<br>riscos<br>Redução de tempo de<br>espera | Levantamento de<br>custos, produto,<br>desempenho e<br>qualidade |
| Licenciamento                                | Prazo fixo            | Aquisição de<br>tecnologia                                     | Custo do contrato e<br>restrições                                |
| Consórcios                                   | Prazo médio           | Perícia, padrões, fundo<br>Compartilhado                       | Vazamento de<br>conhecimento<br>Subsequente<br>diferenciação     |
| Aliança estratégica                          | Flexível              | Baixo<br>comprometimento de<br>acesso ao mercado               | Possível imobilização<br>Vazamento de<br>conhecimento            |
| <i>Joint venture</i>                         | Longa                 | Conhecimento<br>complementar<br>Gestão dedicada                | Flutuação estratégica<br>Desajuste cultural                      |
| Rede   | Longa                 | Dinâmica, potencial de<br>aprendizado                          | Ineficiência,<br>imobilismo                                      |

Fonte: Tidd e Bessant (2015).

Então a terceirização adotada nesta pesquisa é a terceirização como uma aliança sem participação acionária vertical e está relacionada à perspectiva apresentada no quadro de Tidd e Bessant (2015) como um tipo de colaboração com um tempo curto de duração, sendo sua principal vantagem a redução de custos e risco e redução do tempo de espera e as desvantagens estão relacionados aos custos de transação.

A terceirização é muito utilizada, sendo a redução de custos um dos principais impulsionadores da terceirização. Na literatura internacional pode encontrar informações sobre os determinantes do uso da terceirização em diferentes áreas como saúde (BOROWSKA;

AUGUSTYNOWICZ; et al., 2020), direito (LACITY; WILLCOCKS, 2013; LAW, 2018), médica (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011), atividades logística em nível avançado (ZHUA, NG, et al., 2017) em que as decisões para implementar a terceirização são ditadas principalmente pela necessidade de reduzir custos (BOROWSKA; AUGUSTYNOWICZ; et al., 2020; ZHUA; NG; et al., 2017) e aumentar flexibilidade (ZHUA; NG; et al., 2017).

Da mesma forma, existem diferentes formas de definir a terceirização, assim é apresentado alguns conceitos de terceirização no Quadro nº 5

QUADRO 4 - Conceitos de terceirização

| Conceito   | Autor                            |
|--|----------------------------------|
| Terceirização se caracteriza como um conjunto de ações, limitadas ou não, por um período de tempo, que transfere atividades organizacionais secundárias para fornecedores externos.  | Mol (2007)                       |
| A terceirização é a compra de uma atividade primária ou de apoio criadora de valor produzida por outra empresa.  | Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) |
| A terceirização é uma expressão originária do termo <i>outsourcing</i> em inglês, e descreve uma estratégia que procura fora da empresa ( <i>out</i> ) a fonte ( <i>source</i> ) para realização de determinada atividade.   | Luciano e Testa (2011)           |
| A possibilidade de contratar um terceiro para realizar atividades que geralmente não constituem o objeto principal da empresa. Pode incluir tanto a produção de bens como serviços, como ocorre na necessidade de contratação de serviços de limpeza, vigilância ou até de serviços temporários. | Martins (2012, p.10)             |
| Terceirização concebida como um popular mecanismo de governança, através do qual um ou mais serviços são produzidos por um fornecedor externo ao invés de serem concebidos internamente.   | Gorla e Somers (2014)            |
| A terceirização é uma forma de gestão do processo produtivo das empresas em que uma empresa (contratante) contrata de outras empresas (contratadas) a realização de serviços específicos necessários às suas atividades produtivas.  | CNI (2016)                       |

Fonte: Elaboração da autora

Os conceitos apresentados no Quadro anterior só remetem as diferenças formas de definir terceirização não alterando a sua ideia central que a transferência de uma atividade de uma empresa para outra.

A terceirização pode ser vista de duas perspectivas: produto ou processo que embora apresentam visões pouco diferentes, comungam da mesma definição em que a terceirização implica a transferência da propriedade de uma atividade, variando de acordo com a extensão em que a propriedade transferida varia (HÄTÖNEN; ERIKSSON, 2008). Assim, o foco do trabalho é a terceirização no processo, definida como a entrega de toda ou parte de uma atividade ou processo organizacional a um fornecedor externo (BARTHÉLEMY, 2003).

Ao praticarem a Terceirização, pode-se dizer que as empresas procuram alcançar, entre outros resultados:

a) Redução dos custos de especialização – o prestador de serviços ou terceirizado ou parceiro trabalha com alto grau de especialização, isso possibilita que entregue um o trabalho com um nível de eficiência superior ao da empresa contratante. Por isto, o prestador de serviços, ou terceirizado, consegue ter lucros mesmo que cobre de seus clientes um preço mais baixo do que seria o custo de cada um deles (BARTHÉLEMY, 2003; TIDD; BESSANT, 2015; IQBAL; DAD, 2013).

b) Substituição de custos variáveis por custos fixos – quando a empresa terceiriza uma atividade, pode remeter os custos variáveis para fixos (mão de obra direta, por exemplo), ou seja permite que a empresa consiga encaixar de forma mais fácil os custos aos volumes de operação (VALENÇA; BARBOSA, 2002).

c) Agilidade resultante de estruturas mais leves - embora seja este o benefício menos buscado explicitamente, ele é, provavelmente, o maior a longo prazo. Ao terceirizar atividades assessoras, a empresa passa a dedicar todos os esforços naquilo que é a atividade fim de seu negócio. Por ter estruturas mais leves e mais enxutas, a empresa tende a desobstruir principalmente seu processo decisório, ganhando uma agilidade que logo se transforma em maior competitividade frente à concorrência (ZHUA; NG; et al., 2017; BARTHÉLEMY, 2003).

Redução de custos (IQBAL; DAD, 2013; SHARMA; LOH, 2009), alavancagem de talentos fora da empresa (ou país), maior foco nas atividades principais e acesso ao mercado externo (SHARMA; LOH, 2009; HÄTÖNEN; ERIKSSON, 2008), alavancagem da produção para alcançar economia de escala (IQBAL; DAD, 2013) são alguns dos principais fatores por que as empresas usam a estratégia da terceirização.

As empresas que se envolvem em uma terceirização eficaz aumentam a sua flexibilidade, reduzem seus riscos e seus investimentos de capital (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011) além de se criar uma oportunidade de absorver o conhecimento do parceiro (TIDD; BESSANT, 2015), ou seja, de aprender com ele. Para ser eficaz, há necessidade de selecionar um parceiro que possa contribuir com o que é necessário e que precise do que é oferecido, um parceiro do qual se tenha conhecimento ou experiência prévia suficiente e que encoraje confiança e comunicação para deixar de fora possíveis áreas de conflito, como a sobreposição de produtos ou mercados (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011). O termo parceiro ou provedor de serviços são termos aceitos para quem é para quem presta serviços a uma contratante (MOURA JR, 2017).



## 2.4 Teoria evolucionária da firma: Teoria do Crescimento da Firma

Considerando que a pesquisa investiga as práticas de aprendizagem nas micro e pequenas parceiras de uma agroindústria multinacional, a terceirização está classificada como colaboração vertical conforme demonstrado no Quadro 3. Neste aspecto coloca-se que, a dependência de recursos e a teoria dos agenciamentos são frequentemente usadas para explicar relações verticais (TIDD; BESSANT, 2015). E os economistas trabalham na perspectiva da firma, nesse sentido será debatido sobre ela.

Um dos trabalhos que teve um grande impacto na formação da nova teoria da firma foi o artigo de Ronald Coase em 1937 que abriu toda uma nova linha de raciocínio sobre a natureza da firma, sua lógica econômica e sua dimensão. Dois pontos chave mencionados por Coase alteraram a visão da firma: (1) a adoção de contratos amplos de emprego em lugar de um impossível (caro) conjunto de contratos específicos no mercado com todos os trabalhadores e demais agentes e com todas as tarefas e pagamentos bem identificados; e (2) o entendimento de que o mercado também tem custos - os chamados custos de transação (PIMENTEL, 2004)

Os custos de transação são os custos que incorrem no planejamento e monitoramento da estrutura da governança (WILLIAMSON, 1985). A Teoria dos Custos de Transação foi concebida por Ronald Coase em seus estudos publicados no livro *The Nature of the Firm* em 1937 e alcançou maior desenvolvimento a partir de 1970 com Oliver Williamson (THIELMANN, 2013).

Williamson (1985) em sua crítica aos pressupostos neoclássicos propôs a noção de firma como uma estrutura de governança e introduzindo o conceito de especificidades dos ativos. A definição da firma acontece em um contexto de racionalidade limitada (*bounded rationality*) e de oportunismo dos agentes (*self-interest seeking with guide*), em que os custos de transação influenciariam a escolha entre fazer internamente (em função das especificidades dos ativos) ou comprar no mercado (pagar pelo uso de ativos de terceiros) (SILVA; FERREIRA, 2009).

Em suma, de acordo com Williamson (1985), a escolha de uma forma de organização capitalista sobre a outra, é determinada pela economia dos custos de transação. Para Coase (1937) os custos de se obter informações e controlar os contratos são minimizados no interior das firmas. Os gerentes respondem às forças do mercado de comprar ou fazer dentro dos limites da firma o que possibilita medir os custos destas transações mesmo num ambiente de incerteza, informação incompleta e inovação (AUGUSTO; SOUZA; CARIO, 2013).

Muitas críticas são feitas aos trabalhos de Williamson e seus seguidores, por haver arranjos intermediários entre internalizar a produção e a aquisição no mercado (SILVA;

FERREIRA, 2009). Assim, a teoria do crescimento da firma de Penrose (1959) é uma perspectiva alternativa e pode complementar a Teoria baseada na economia dos custos de transação. Penrose (1959), recorre aos custos de produção e aos aumentos de receita (*revenue enhancing*) substituindo a redução dos custos de transação, onde de forma indireta, ela responde à pergunta sobre por que as firmas existem (PITELIS; TEECE, 2009; PENROSE, 1959).

A Teoria do Crescimento da Firma originou do livro de Edith Penrose, publicado em 1959 e a partir daí tem influenciado e impacta o desenvolvimento teórico nas escolas de negócio (DI PETTA, GOUVEIA, *et al.*, 2018). Edith Penrose foi uma eminente economistas do século XX que considera que aquilo que acontece dentro das firmas é importante para a economia (SILVA; FERREIRA, 2009).

Existem três pontos principais nos quais Penrose (1959) não concorda com a teoria tradicional: (a) não existe um tamanho ótimo da firma, pois uma firma sempre pode crescer, cuja velocidade do processo está limitada por fatores internos e externos; (b) a descentralização das atividades produtivas não está relacionada à perda de eficiência pela divisão dos recursos administrativos; (c) as firmas não devem sofrer nem produzir restrições artificiais ao crescimento, mas devem ter estruturas institucionais que assegurem a concorrência entre elas (CASONATO; COSTA, 2019).

Então, a firma só pode ser definida em função do que ela faz ou do que é feito nela e sua função econômica básica é fornecer os bens e serviços atendendo à demanda existente e utilizando os recursos produtivos de acordo com os planos desenvolvidos no interior da firma (PENROSE, 1959).

O conceito de rotinas organizacionais é útil e muito do conhecimento tácito existente é aprendido pela experiência sendo fundamental para a diversificação e crescimento da firma (PENROSE, 1959). Outro conceito importante é o da incerteza que se refere à confiança do empresário nas suas estimativas ou expectativas. Risco, por sua vez, refere-se aos possíveis resultados da ação, relativo à perda que pode ocorrer se uma determinada ação for tomada. Uma das tarefas mais importantes da firma, num mundo de incertezas, é obter o maior volume possível dessas informações, sendo necessários maiores recursos e para interpretá-las, são necessários serviços gerenciais (*services of existing managemet*). No caso, a pesquisa gerencial é a combinação dos recursos com a capacidade de interpretação (*managerial research*) (PENROSE, 1959).

A firma é uma organização administrativa e uma coleção de recursos produtivos. Recursos são definidos independente do seu uso, já os serviços providos pelos recursos não podem. Dessa forma, *inputs* não são simplesmente fatores de produção, são serviços de fatores

para a firma, de forma que as características produtivas destes serviços são determinadas pelo contexto organizacional no qual são usados, são específicos para cada firma (PENROSE, 1959; SILVA; FERREIRA, 2009).

A concepção da firma de Penrose contribui com que, são destacados na literatura sobre gestão, tais como: a) a necessidade de se pensar que a firma pressupõe o trabalho em equipe (*teamwork*), que demanda tempo para ser constituída e para ser, progressivamente, incrementada; b) o crescimento da firma está associado à acumulação de conhecimento em seu interior, e está sob o controle de suas equipes; c) elemento relacionado ao conhecimento tácito dos membros da equipe e ao aprendizado organizacional: o conhecimento nascido da experiência é central e todo gerente tem qualificações práticas e conhecimentos técnicos que não são facilmente codificados (SILVA; FERREIRA, 2009 ; PITELIS; TEECE, 2009).

Resumidamente, as contribuições de Penrose são: a) destaca a importância da cultura organizacional - interação de crenças e compromissos partilhados que são reforçados por ações numa base diária - matéria-prima do *teamwork*; b) capacidades das firmas que podem explicar o agrupamento de atividades distintas em seu interior, assim como a existência da cooperação entre elas; c) definição de capacidades ou competências como sendo a combinação de conhecimento, experiência e habilidades (*knowledge, experience and skills*), vaga, mas deve ser a capacidade da firma de resolver os problemas que surgem; d) A divisão do trabalho - interna e entre diferentes firmas - surge como uma decorrência desse processo; e) RBV de Penrose que pode ser interpretada como uma teoria da essência e da natureza da firma podendo interpretar que as vantagens das firmas sobre os mercados e à capacidade de inovação, podem ser estabelecidas no interior da Economia dos Custos de Transação. Essa complementaridade, segundo os autores, é admitida pelo próprio Coase (SILVA; FERREIRA, 2009).

Pode-se dizer que a teoria da firma de Penrose está relacionada com aprendizagem (*learning theory of the firm*), já que, na sua concepção, além de produtos e serviços são conhecimentos são produzidos (FEIJÓ; VALENTE, 2004). É necessário considerar que uma teoria de crescimento da firma deve atender que, no longo prazo, os agentes envolvidos têm um processo de aprendizado, permitindo absorver mais informações um do outro (AUGUSTO; SOUZA; CARIO, 2013).

Daí a escolha dessa teoria para o trabalho, por considerar a rotina da empresa, os serviços necessários do gerente, por contemplar as micro e pequenas empresas já que que vislumbra o tamanho da firma. Outro aspecto importante é interação entre PMEs e grandes empresas na promoção de um crescimento dinâmico (DAGNINO; DAGNINO; et al., 2017; DI PETTA, GOUVEIA; et al., 2018) e pesquisas que e referem à distinção entre recursos e serviços

(DI PETTA; GOUVEIA; et al., 2018) são lacunas de estudo e a pesquisa sobre estes temas pode proporcionar maior contribuição para a comunidade científica.

Sobre a empresa e o papel dos gerentes, Penrose (2006) pontua que, a empresa é uma coleção de recursos produtivos e os serviços disponibilizados por esses recursos são os impulsionadores da singularidade de uma empresa. Sobre o papel dos gerentes, a autora descreve algumas ideias como: os gerentes desempenham o papel central - um papel catalisador - na conversão de serviço de recursos e processo; os gerentes de uma empresa fornecem serviços empresariais e gerenciais. Versatilidade dos serviços empresariais dos gerentes são importantes, pois eles moldam sua imaginação criativa e visão para a empresa; gerentes com experiência específica da empresa são vitais para identificar o crescimento subjetivo oportunidade e execução de projetos de crescimento para a empresa; conhecimento experiencial dos gerentes sobre os recursos da empresa e seus empreendimentos a imaginação molda em conjunto como a empresa 'vê' a demanda e quais oportunidades perseguir (PENROSE, 2006).

As causas e os limites do crescimento da firma não estão ligados a um comportamento maximizador que possa atender às condições de equilíbrio de mercado, mas pela capacidade da firma de recombina os recursos de que dispõe, a fim de possibilitar sua expansão. Assim, quando a firma possui recursos adequados à sua disposição, ela deve ser capaz de produzir qualquer coisa para a qual se possa encontrar ou criar uma demanda (PENROSE, 2006). Neste sentido, será abordado sobre as Micro e Pequenas Empresas, suas especificidades e características no sub tópico a seguir.

## **2.5 Micro e Pequenas Empresas - características e especificidades**

As Micro e Pequenas Empresas – MPEs desempenham um papel importante para a economia local onde estão inseridas e, conseqüentemente para o país de origem, visto que, correspondem a 99% das empresas estabelecidas no Brasil (dados de 2017), responsáveis por 54,8% dos empregos privados não agrícolas formais e, 44,8% da massa salarial do país (SEBRAE- SP, 2019). Em Goiás, as micro e pequenas empresas representam 97,9% das empresas efetivas no Estado (SEBRAE-GO, 2017) 97,7% das empresas existentes na região Sul- Sudoeste de Goiás, tendo o setor de serviços a segunda maior atividade das empresas com destaque para o setor de serviços, que constitui 32,4 % das empresas existentes na região (SEBRAE-GO, 2016).

As Microempresas e Empresas de Pequeno Porte contribuem com parcela considerável da geração de renda e emprego em todo o país. Também movimentam a economia das cidades

e colaboram para a arrecadação de tributos a serem revertidos em serviços e investimentos de interesse da população tornando o papel desempenhado desse setor no âmbito local ainda mais relevante (SMPE, 2014).

Assim, o estudo da microempresas é importante. Além da função social e econômica o estudo das microempresas é ainda é um campo profícuo para pesquisas (O’GORMAN et al., 2005; FLOREN, 2006; ANDERSSON; FLOREN, 2011).

Pesquisando sobre aprendizagem organizacional em micro e pequenas empresas foram encontrados poucos trabalhos sobre esse tema específico. Foram consultados as bases Scielo, Spell, Capes, explorando título, resumo, palavras-chave e utilizando os termos “*organizational learning in small business*”. Na base Spell não foi encontrado nenhum trabalho e na base Scielo foram encontrados os trabalhos que relacionam a pequena empresa em cultura e incapacidade de aprendizagem; aprendizagem informal, vida, trabalho e práticas de aprendizagem sustentável e gestão organizacional (DADOS DA PESQUISA, 2020).

Aprendizagem organizacional em Pequenas e Micro Empresas apareceram nove artigos, mas apenas seis constava o temo aprendizagem com os temas: conhecimento, aprendizagem interorganizacional, aprendizagem, aprendizagem organizacional e aprendizagem empreendedora, práticas de gestão do conhecimento, aprendizagem em gestão empresarial. Foi pesquisado também na base da REGEP- Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas com a pesquisa do termo aprendizagem organizacional e foi identificado dois artigos, sendo um sobre história de vida e outro aprendizagem de empreendedores não localizando portanto, nenhum artigo com o termo aprendizagem organizacional em Micro e Pequenas Empresas e nem aprendizagem gerencial (DADOS DA PESQUISA, 2020). Então esse tema é oportuno para pesquisas.

No Brasil, as Micro e Pequenas empresas (MPE) existem aos milhões e estão espalhadas por todo o território nacional, cumprindo com a função social de gerar emprego, renda, consumo e pagamento de impostos. A ação econômica das MPEs na tentativa de identificar oportunidades de negócios faz crescer o investimento produtivo e a geração de trabalho e renda (EVERTON JUNIOR, 2017).

Um das destas oportunidades de negócio é proporcionado pela terceirização pois uma empresa de terceirização poderá nascer de grupos de ex empregados ou de pessoas especialistas que se propõem a trocar a condição de empregados por empresários. Entram com disposição e conhecimentos técnicos adequados (SOBRINHO, 1998).

Dessa forma, observa-se que a terceirização proporciona oportunidades para as Micro e Pequenas Empresas se inserirem no mercado. Para isso, elas devem balizar quais impactos são

mais consideráveis, se são as vantagens ou as desvantagens pois, embora haja desvantagens, pode ser uma forma que possibilite empresas desse porte competir no mercado em que os recursos financeiros geralmente são necessários inclusive, para investimentos, porque necessitam de recursos próprios para conduzir projetos de inovação e tem obstáculos maiores na obtenção de financiamento externo se comparado com grandes empresas (OSLO MANUAL, 2006).

Para atender às exigências do mercado mediante instalação de uma grande agroindústria, as Micro e Pequenas Empresas desenvolvem práticas que permitem que se reorganizem e consigam sobreviver no mercado junto com empresas maiores.

Destaca-se que, organizações com características semelhantes, presentes no mesmo ambiente e expostas aos mesmos conteúdos, possuem distinções nos mecanismos de integração social, processos de aprendizagem e absorção de conhecimento, o que conseqüentemente leva à diferença de performance (PICOLI; TAKAHASHI, 2016). É o caso das micros e pequenas empresas que tem desempenho diferente das médias e grandes empresas dadas as suas características, principalmente em termos de recursos e estrutura. Contudo, apesar dessa diferença, deve-se salientar que as pequenas empresas não são grandes empresas em tamanho menor, porque suas peculiaridades são bem diversas daquelas que caracterizam as de grande porte (ARAUJO; ZILBER, 2013).

Existem muitas formas de classificação de porte de empresas não só no Brasil mas também em outros países e o enquadramento é realizado considerando o número de empregados ou o volume de faturamento apresentando diferenças dependendo do setor em que estão inseridos se, indústria, comércio ou serviços (SMPE, 2014).

O número de empregados e o volume de faturamento são tipos de critério quantitativo de classificação do tamanho da empresa. Os critérios quantitativos são os critérios de uso mais corrente em todos os setores. Além desse critério, o porte da empresa pode ser determinado pelos critérios qualitativos e critérios mistos (LEONE e LEONE, 2012).

Nesse sentido, para compreender o que são Micro e Pequenas Empresas é apresentado diferentes formas de classificação apresentadas no Quadro 5.

QUADRO 5 – Classificação de micro e pequena empresa

| Órgão                                     | Classificação                                 | Microempresa   | Pequena empresa  |
|---|---|--|--|
| Estatuto Geral da Micro e Pequena Empresa | Receita anual bruta                           | Até R\$ 360 mil de acordo com LC 139/2011                                  | Entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões de acordo com LC 139/2011                  |
| BNDES                                     | Receita Operacional Bruta Anual ou Anualizada | Até R\$ 2,4 milhões de acordo com a Carta Circular nº 11/10                | Entre R\$ 2,4 milhões e R\$ 16 milhões de acordo com a Carta Circular nº 11/10 |
| IBGE                                      | Por número de colaboradores                   | Indústria: com até 19 empregados   | Indústria: de 20 a 99 empregados   |
|   |   | Comércio e Serviços: Micro: até 9 empregados                               | Comércio e Serviços: de 10 a 49 empregados                                     |
| SEBRAE (2015)                             | Nº de pessoas ocupadas                        | Indústria: até 19 pessoas ocupadas   | Indústria: de 20 a 99 pessoas ocupadas   |
|   |   | Comércio e Serviços: até 9 pessoas ocupadas                                | Comércio e Serviços: de 10 a 49 pessoas ocupadas.                              |
| ANVISA                                    | Por faturamento                               | Igual ou inferior a R\$ 360 <sup>1</sup> mil de acordo com a LC 139/ 2011. | <sup>1</sup> Entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões de acordo com LC 139/2011     |
| SIMPLES NACIONAL (Lei 123/06)             | Por faturamento                               | Maior que R\$ 60 mil menor ou igual a R\$ 360 mil                          | Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 3,6 milhões                       |
| MDIC                                      | Por faturamento                               | Indústria: Até US\$ 400mil<br>Comércio e Serviços: Até US\$ 200 mil        | Indústria: Até US\$ 3,4 milhões<br>Comércio e Serviços: Até US\$ 1,5 milhões   |
|   | Por quantidade de funcionários                | Indústria: Até 10<br>Comércio e Serviços: Até 5 funcionários               | Indústria: de 11 a 40<br>Comércio e Serviços: de 6 a 30 funcionários           |
| Secretaria da Pequena Empresa (2014)      | Receita bruta                                 | Superior a R\$ 360 mil e igual ou inferior a R\$ 3.6 milhões               | Superior a R\$ 360 e mil igual ou inferior a R\$ 3,6 milhões                   |
| BNB (Banco do Nordeste do Brasil)         | Por faturamento                               | Até 360 mil  | Acima de R\$ 360 mil até R\$ 3.6 milhões                                       |
| MERCOSUL <sup>2</sup>                     | Funcionários                                  | 20   | 100  |
|   | Venda Anual (US\$)                            | (Até) 400.000  | Até 2.000.000  |

Fonte: Elaboração da autora

<sup>1</sup> Exige como comprovação de porte: o original ou cópia da Certidão da Junta Comercial em que conste a condição de ME ou EPP (ANVISA, 2010).

<sup>2</sup> Comissão de Pequenas e Médias Empresas do Subgrupo de Trabalho nº. 7- Modelo de categorização das PMEs que abrange Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai proposto no âmbito da assinatura do Tratado de Assunción, em 1992, MERCOSUL (OBSERVATÓRIO INTERNACIONAL SEBRAE, 2016)

O Quadro 6 apresenta os critérios qualitativos que indicam as especificidades das empresas desse porte.

QUADRO 6 - Especificidades das micro e pequenas empresas

| <b>Especificidades organizacionais</b> | <b>Especificidades decisórias</b> | <b>Especificidades individuais</b> |
|--|-----------------------------------|------------------------------------|
| Gestão centralizada                    | Tomada de decisão intuitiva       | Onipotência                        |
| Estrutura organizacional simples       | Falta de dados quantitativos      | Agressividade                      |
| Pouca especialização                   |                                   | Dependência                        |
| Sistema de informações simples         |                                   |                                    |
| Recursos escassos                      |                                   |                                    |

Fonte: Leone e Leone (2012).

Quanto às especificidades organizacionais cita-se: a) Gestão centralizada: onde a administração adotada pelo pequeno dirigente é monolítica geralmente forçada pelo ambiente social e econômico, ou seja, existe a personalização da gestão, encarnada pelo dirigente-proprietário no coração das MPEs; b) Estrutura organizacional simples: capazes de atender a suas modestas necessidades, consciente das exigências momentâneas de seus proprietários, da família deste e dos funcionários, são estrutura simples e de menor custo; Pouca especialização: o planejamento é comprometido pois depende do estilo de direção, da capacidade dos responsáveis e da complexidade da atividade. Os gestores de pequenas empresas “parecem ter expertise geral, em detrimento de expertise específica”; d) Sistema de informações simples: Nas PME, o dirigente-proprietário pode discutir diretamente com seus clientes sobre suas necessidades, suas preferências, ou, até mesmo, explicar as diferentes características de seus produtos, pois não há níveis hierárquicos; e) Recursos escassos: As MPEs contam com uma estrutura de capital insuficiente, impedindo seu crescimento e, às vezes, inviabilizando sua própria atividade.

Acrescenta-se ainda às especificidades organizacionais, a produção em pequena escala, a falta de poder de barganha nas negociações de compra e venda, a dependência de mercados e de fontes de suprimento próximos, a integração relativamente forte na comunidade à qual pertence o dirigente (LEONE; LEONE, 2012) e a gestão de pessoas pouco profissionalizada (KOK et al., 2006)

Como especificidades decisórias das PME cita-se: a) tomada de decisão intuitiva: baseada na experiência, no julgamento ou na intuição do dirigente-proprietário e, na maioria das vezes, sob uma ótica operacional de curto prazo, por falta de tempo, de meios e de habilidades para adotar uma atitude mais analítica e estratégica (LEONE, 1994); b) Falta de dados quantitativos: os processos de planejamento e controle são, geralmente, pouco



formalizados e quantificados, de forma que os dados necessários à análise da tomada de decisão nem sempre são disponíveis (LEONE; LEONE, 2012).

As especificidades individuais são caracterizadas por: a) Onipotência: o papel predominante é de um só indivíduo na organização, seja o empreendedor ou o dirigente-proprietário, formando, às vezes, uma única unidade; b) Agressividade: o dirigente tem um perfil “estrategista que corre risco” ao invés de um perfil “administrador-gestor”, que procura aplicar uma estratégia para a minimização de riscos; c) Dependência: existe a estreita colaboração do dirigente com seus empregados, o que lhe permite conhecer mais de perto os problemas pessoais de seus colaboradores. O comportamento do dirigente é, fundamentalmente, paternalista (LEONE; LEONE, 2012).

Outro aspecto que caracteriza as Micro e Pequenas Empresas são os aspectos intangíveis que são apresentados no Quadro 7.

QUADRO 7 - Diferenças entre grande e pequena empresa

| CARACTERÍSTICA   | GRANDE EMPRESA                           | PEQUENA EMPRESA                           |
|--|--|---|
| Adaptabilidade   | Pequena                                  | Grande                                    |
| Administração  | Profissional                             | Pessoal ou familiar                       |
| Capacidade de interpretar e utilizar políticas e dispositivos legais | Grande                                   | Pequena                                   |
| Capacidade de utilizar especialistas                                 | Grande                                   | Pequena                                   |
| Capacitação profissional   | Especializada                            | Não-especializada                         |
| Capital  | Dissolvido                               | Concentrado                               |
| Concentração de recursos   | Capital                                  | Trabalho                                  |
| Decisão  | Descentralizada                          | Centralizada                              |
| Estrutura  | Organizada                               | Informal                                  |
| Flexibilidade  | Pequena                                  | Grande                                    |
| Forma jurídica   | Sociedade anônima                        | Limitada                                  |
| Ganhos de escala   | Grandes                                  | Pequenos                                  |
| Recursos financeiros   | Abundantes                               | Escassos                                  |
| Sistemas de informação   | Complexos, formalizados e Informatizados | Simple, informais e manuais (mecanizados) |
| Utilização de tecnologia   | Alta                                     | Baixa (artesanal)                         |

Fonte: Leone e Leone (2012) adaptado de Kassai l (1997, p.5).

Os critérios mistos de classificação são combinações de dois ou mais critérios, sejam eles quantitativos ou qualitativos podendo ser apresentados de duas formas básicas em forma de produto/quociente, ou combinando-os. (LEONE; LEONE, 2012)

Há muitas diferenças entre as empresas de grande e micro e pequeno porte como também há muitas formas de classificá-las. Um outro aspecto que pode destacar como característica, que implica também em uma fragilidade das empresas desse porte, é a mortalidade das empresas que se dá geralmente nos dois primeiros anos de existência. No

estado de Goiás a taxa de mortalidade para as micro empresas que iniciaram as atividades em 2012 foi de 45% e as empresas de pequeno porte foi de 2% (SEBRAE - DF, 2016).

Em uma pesquisa realizada pelo Sebrae-DF (2016) sobre a sobrevivência das empresas identificou-se que, entre os fatores levantados que contribuíram para o fechamento das empresas pode-se citar: os empresários estavam desempregados antes de abrir o negócio, possuíam pouca experiência no ramo, abriram o negócio por necessidade e/ou exigência de cliente/fornecedor, tiveram menos tempo para planejar o negócio, não conseguiram negociar com fornecedores nem conseguiram empréstimos em bancos, não aperfeiçoavam seus produtos/serviços, que não investiam na capacitação da mão-de-obra, inovavam menos, não faziam o acompanhamento rigoroso de receitas e despesas, não diferenciavam seus produtos e não investiam na sua própria capacitação em gestão empresarial (SEBRAE - DF, 2016).

Em contrapartida, as empresas que sobreviveram após os dois anos que iniciaram suas atividades apresentaram características inversas à das que fecharam. Uma questão importante é que não é possível dizer qual seria o fator responsável pelo fechamento das empresas, mas pode-se dizer que o acúmulo de muitos fatores contribuintes negativos tendem à levar ao fechamento do negócio (SEBRAE - DF, 2016).

Na prática, as MPEs tem limitações como os recursos físicos, humanos e financeiros para atender o universo consumidor, e reconhecem que é difícil expandir porque em geral sofrem com as dificuldades do mercado como o faturamento que pode não ser tão elevado quanto os donos gostariam que fosse; e os recursos para expansão são escassos e caros. Hoje, dentre muitos fatores, a qualidade nos serviços nas MPEs torna-se o grande diferencial entre as empresas e o mercado, e o mundo (EVERTON JUNIOR, 2017) e a aquisição de novas capacitações e conhecimentos (ou seja, capacidade de aprender) transforma o aprendizado em fator de competitividade para indivíduos, empresas, regiões e países (LEMONS, 2003).

Observando as características das Micro e Pequenas Empresas e as dificuldades por ela enfrentadas, destaca-se dentro desse contexto, a capacidade organizacional cuja essência é a integração do conhecimento especialista para realizar uma tarefa produtiva distinta. A capacidade organizacional pode ser definida como a habilidade da organização para realizar tarefas produtivas repetidamente que se relacionam direta ou indiretamente com a capacidade da empresa em gerar valor ao efetuar a transformação de entradas em saídas (GRANT, 1996).

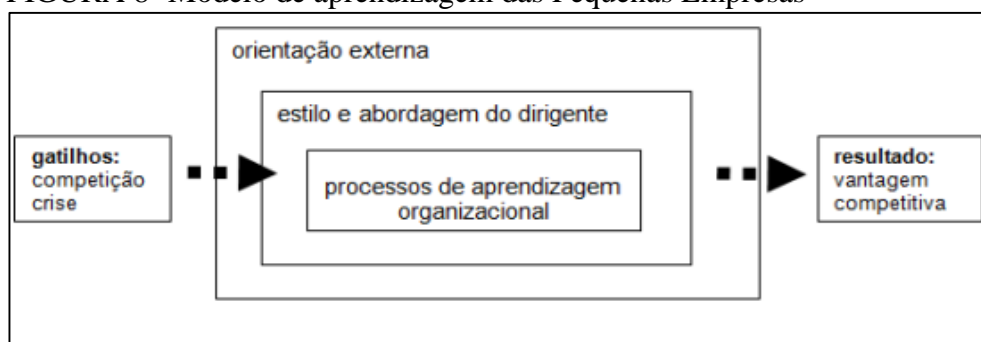
Resultados como a prosperidade nas empresas não acontecem automaticamente porque as organizações dependem da capacidade de seus dirigentes absorver o que está acontecendo no ambiente de negócios e de agir sobre essas informações com movimentos de negócios apropriados. Ou seja, eles dependem da aprendizagem, ou, mais precisamente, da aprendizagem

organizacional, que é o processo pelo qual as equipes de gerenciamento alteram seus modelos mentais compartilhados de sua empresa, seus mercados e concorrentes (GEUS, 1988).

Aprendizagem é um processo individual básico em que seus efeitos podem, se propagar a outros níveis do *continuum* de aprendizagem: equipes e organizações (ARGYRIS; SCHÖN, 1996). O trabalhador aprende (AI) em eventos estruturados e direcionados pelas organizações (aprendizagem formal) e também informalmente ao longo de sua jornada de trabalho (MANUTI et. al, 2015).

Para representar a aprendizagem organizacional das Micro e Pequenas Empresas, apresenta-se um modelo, na Figura 8, que representa a aprendizagem das empresas desse porte.

FIGURA 8- Modelo de aprendizagem das Pequenas Empresas



Fonte: Adaptado de Zhang; Macpherson; Jones (2006).

O modelo proposto para as pequenas empresas destaca a importância da inter-relação das especificidades do processo, onde as características dirigente influenciam diretamente as características organizacionais que, por sua vez, são dependentes do ambiente em que a empresa está inserida. Dessa forma, a aprendizagem na Pequena Empresa só pode ser compreendida em função do contexto organizacional e do papel do dirigente que influencia a organização que está gerindo pela sua aprendizagem (ZHANG, MACPHERSON; JONES, 2006).

Ligados aos aspectos de aprendizagem, será apresentado no item 2.6 as práticas de aprendizagem.

## 2.6 Práticas de aprendizagem

Através das práticas pode-se mudar a cultura e, com isso, pode-se mudar também a postura (MUNCK; MUNCK, 2008), dessa forma, cada organização deve construir internamente práticas organizacionais respeitando sua história, experiência, sua cultura, sua especificidade (BITENCOURT, 2002) visando à aprendizagem organizacional.

A aprendizagem organizacional é a ação e a progressão de uma organização para alcançar o ideal de organização da aprendizagem (FINGER; BRAND, 1999). Assim, trata-se de desenvolver novos conhecimentos organizacionais com a ideia de aumentar o desempenho organizacional. Para Argyris e Schön (1996), conhecimento organizacional são as regulamentações (regras, procedimentos e políticas formais e informais, mapas mentais etc.) e práticas (estratégias para executar tarefas complexas) que orientam a ação organizacional.

Para Stonehouse e Pemberton (1999), o conhecimento organizacional é uma combinação compartilhada de princípios, princípios, talentos e regras que modernizam a tomada de decisões, o comportamento e as ações organizacionais. Como mencionado anteriormente, ele é desenvolvido a partir do conhecimento de indivíduos na organização.

Visualiza-se, conforme apresentado no Quadro 6, que há diferença entre micro e pequena empresa no que se refere ao faturamento e número de funcionários, mas não há diferença no que se refere às particularidades destas empresas.

Neste sentido, a literatura e as experiências vivenciadas pelas empresas apontam que as maiores dificuldades enfrentadas se referem a uma abordagem essencialmente individualista, prevalecendo a identificação, o desenvolvimento e a avaliação de competências individuais em detrimento de práticas coletivas voltadas à complementaridade (BITENCOURT, 2004). Portanto, destaca-se o papel das práticas na consolidação da aprendizagem organizacional e que, existe ênfase em programas de formação e treinamento que dificilmente são incorporados às práticas de trabalho (BITENCOURT, 2004).

Argyris e Schön (1996) consideram que a aprendizagem organizacional pode ocorrer em dois diferentes planos o aprendizado de um único (ciclo single-loop) e duplo ciclo (*double-loop*). Aprender em um ciclo único significa que indivíduos, grupos ou organizações modificam suas ações de acordo com a diferença entre resultados esperados e obtidos, é capaz de alterar as práticas e a estratégia, mas não chega a modificar os valores fundamentais da organização, é mais reativo. Já no aprendizado de ciclo duplo, as entidades (indivíduos, grupos ou organização) indagam os valores, premissas e políticas que levaram às ações e se são capazes de visualizar e modificar, é uma mudança profunda na organização (JAIN; MORENO, 2015).

Complementando, tem-se que a nova economia do conhecimento caracteriza-se pela transição da eficiência individual para a eficiência coletiva, determinando a competitividade baseada em rede, e não mais em empresas isoladamente (ZANGISKI; LIMA; COSTA, 2009). Assim, tem-se que o indivíduo como membro da organização é preponderante no processo de aprendizagem e que a aprendizagem em grupo é necessária para melhores resultados da organização.

As organizações aprendem através de indivíduos agindo como agentes para eles e atividades de aprendizagem, que por sua vez são facilitadas ou inibidas por um sistema ecológico de fatores que podem ser chamados de sistemas de aprendizagem organizacional (ARGYRIS; SCHÖN, 1978).

De acordo com Bitencourt (2004), as práticas organizacionais devem ser amadurecidas e sistematizadas para gerarem resultados nas organizações. Existem muitas práticas dentre elas práticas de gestão, práticas financeiras, práticas de aprendizagem. Algumas práticas de aprendizagem podem ser visualizadas no Quadro 8:

QUADRO 8 – Práticas de aprendizagem organizacional

| Práticas de aprendizagem   | Definição   | Autores                 |
|--|---|-------------------------|
| Visão compartilhada  | Baseia-se na aproximação entre as pessoas, favorecendo a aprendizagem em grupo, com base na construção de um objetivo comum   | Senge (1980)            |
| Reflexão em ação   | Deve promover a melhoria contínua através de resultados eficientes e novas ideias com base em vivências no ambiente de trabalho.  | Schön, (1983)           |
| Aprender a aprender (Deutero)  | Aplica novos conhecimentos e experiências em diferentes situações valendo-se do desenvolvimento da visão sistêmica e do <i>double loop learning</i> .                           | Argyris (1992)          |
| Práticas de benchmarking   | Questionando o que fazem, por que fazem de determinada forma e por que devem mudar.   | Garvin (1993)           |
| Reuniões para reflexão   | Momento para refletir a partir de experiências anteriores e estímulo à troca de ideias. Pré-disposição para aprender com o passado. Voltadas à reflexão sobre a prática vivida. | Kolb (1984)             |
| Estudos de casos   | Oportunidades para descrição de problemas organizacionais e questionamento acerca de premissas existentes.  | Argyris (1997)          |
| Erros  | O erro é detectado e adota-se prática mais efetiva  | Argyris (1997)          |
| Planejamento   | Planejamento através do planejamento estratégico e de cenários alternativos para estimular o aprendizado  | Geus (1998)             |
| Equipes autogeridas (recompensas, aprendizado em grupo e visões compartilhadas)                | Funcionários conduzem sua própria aprendizagem. Compartilhamento de ideias, habilidades, objetivos e recompensas; uns aprendem com os outros ao trabalharem em equipe.          | Braga e Monteiro (2000) |
| Desenvolvimento contínuo   | Deve aprimorar constantemente os processos, tarefas, formação e resultados da empresa.  | Bitencourt (2004)       |
| Sistematização de processos  | Incorporação de conhecimentos e práticas à organização. Dessa forma, constrói-se a memória organizacional.  | Bitencourt (2004)       |
| Gestão de recursos humanos: Seleção/recrutamento; Motivação; Liderança; Treinamento e educação | Reconhecimento da importância do indivíduo e na organização, com desenvolvimento de um ambiente que fomente/impulsione o seu aprendizado  | Braga e Monteiro (2005) |

(Continua)

(Continuação do Quadro 9)

| Práticas de aprendizagem     | Definição   | Autores                   |
|------------------------------|---|---------------------------|
| Comunidades de prática       | Aplicação prática do aprendido, tendo por base a troca de informações e o compartilhamento de ideias, experiências e conhecimento   | Wenger (1998)             |
| Formação de redes e alianças | As redes de empresa são grupo de organizações com interesses comuns, que se unem para a melhoria da competitividade de um determinado setor ou segmento e cooperam entre si. É aplicado a diferentes formas de relações entre firmas: <i>joint ventures</i> , alianças estratégicas, relações de terceirização e subcontratação, distritos industriais, consórcios, redes sociais, redes de cooperação entre pequenas e médias empresas | Braga (2010)              |
| Alianças estratégicas        | Troca de habilidades, tecnologias, competências essenciais e diretrizes estratégicas entre empresas. Flexibilidade para mudar com o negócio e permitir a cada parceiro aprender e sobreviver.   | Hätönen; Eriksson, (2008) |

Fonte: Bitencourt (2004), Duhá e Porto (2002); Colussi, Becker e Oliveira (2010).

As práticas foram originárias da própria evolução ocorrida no ambiente de trabalho. É necessário que, a aprendizagem seja promovida também no nível de grupos para maior interação dentro do ambiente organizacional, promovendo a atuação sistêmica (BITENCOURT, 2004). Contudo, evidencia-se a importância das práticas de aprendizagem organizacional como forma de melhoria e aprimoramento das tarefas, processos e resultados da empresa influenciando no desempenho da empresa e garantido sua permanência no mercado, já que está em processo de melhoria contínua.

As práticas de aprendizagem organizacional são divididas em dois grupos: a) geração interna de conhecimento: reuniões em grupo, análise de indicadores, estudo de casos internos, laboratórios de aprendizagem, planejamento estratégico de cenários, reflexão sobre práticas e modelos de gestão; b) aquisição externa de conhecimento: práticas de *banchmarking*, pesquisas colaborativas, parcerias formais e informais, viagens e visitas (DUHÁ; PORTO, 2002).

Para o estudo das práticas deve-se entender as rotinas porque fazem parte da memória organizacional, as rotinas padronizadas que estão presentes no cotidiano das empresas e contribuem para a aprendizagem organizacional. Contudo, a aprendizagem só ocorre quando o conhecimento é acessado e assimilado por seus membros (FLEURY; OLIVEIRA JR., 2002).

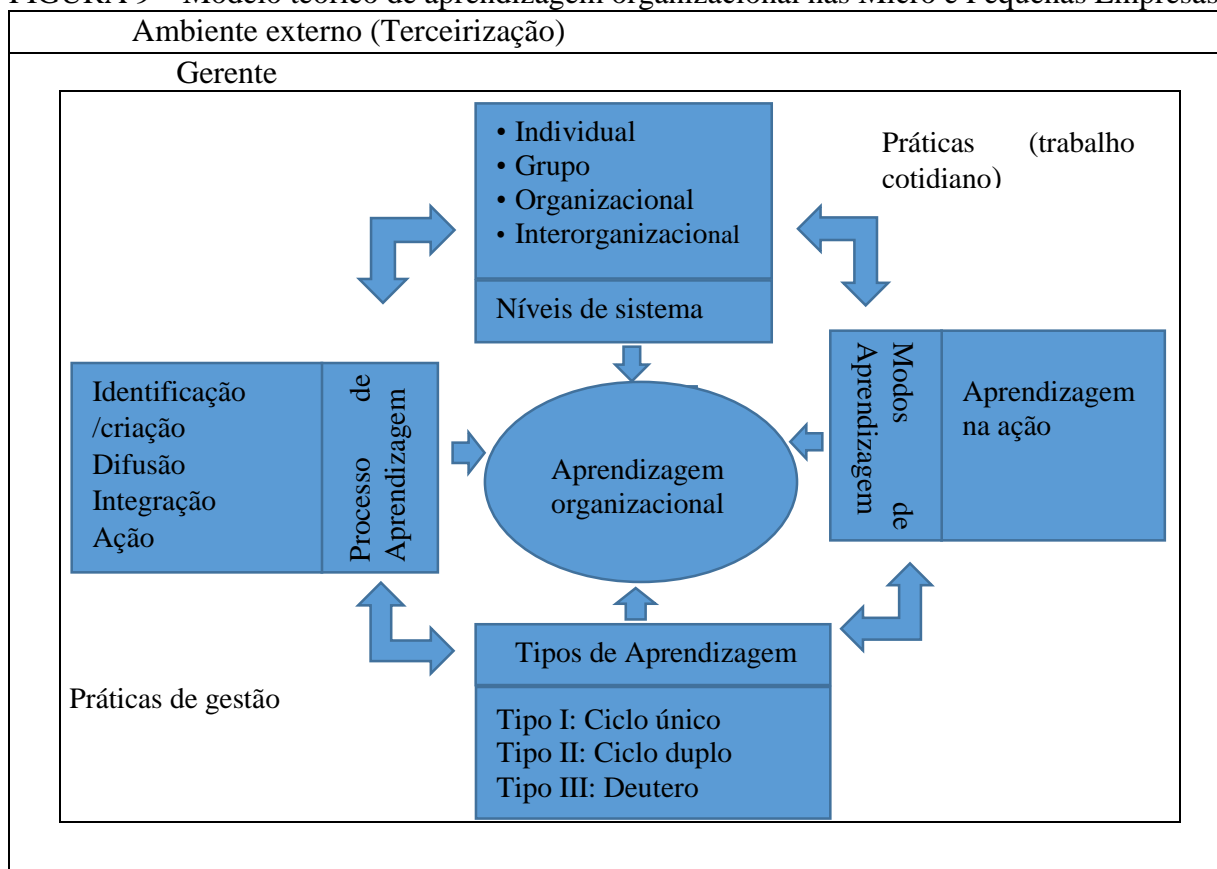
Assim, as organizações precisam criar mecanismos (socialização, internalização e externalização) e práticas (de gestão) para apoiar ou promover a criação de conhecimento organizacional (MBENGUE; SANÉ, 2013). Essas práticas são a essência da capacidade de aprendizagem organizacional, que pode ser definida como o conjunto de práticas de gerenciamento que facilitam o processo de aprendizagem ou como um conjunto de mecanismos

que aumentam a capacidade da organização de manter e melhorar seu desempenho (ALEGRE; CHIVA, 2008; MBENGUE; SANÉ, 2013).

## 2.7 Modelo teórico da pesquisa

Baseando nas discussões teóricas apresentadas até o momento, apresenta-se o modelo teórico da pesquisa.

FIGURA 9 – Modelo teórico de aprendizagem organizacional nas Micro e Pequenas Empresas



Fonte: Elaborada pela autora adaptado de Pawlowsky (2001); Zhang; Macpherson; Jones (2006).

O modelo proposto baseia-se no modelo conceitual de Pawlowsky (2001) em que sugere uma forma integrativa das dimensões da aprendizagem e utilizado aqui como forma de identificar fatores relevantes que influenciam a aprendizagem organizacional onde o indivíduo através das práticas executadas adquire experiência, essa experiência é refletida no contexto em que está sendo realizada a ação, executada a ação ela é transmitida aos demais membros da organização e ao compor parte da rotina organizacional gera a memória e aí a aprendizagem organizacional. O ambiente externo é caracterizado pela terceirização e o gerente faz a ligação entre o ambiente externo (Companhia de alimentos) e a MPes.

As práticas de aprendizagem utilizadas, localizam-se no contexto da organização e provocam a aquisição de experiências. As práticas são influenciadas pela estratégia de terceirização que as micro e pequenas empresas adotam que acabam influenciando o contexto organizacional e os gerentes tem o papel de absorver as demandas do ambiente externo e traduzi-las em ações, no caso, as práticas para atender o ambiente externo. Nesse sentido ele tem um papel preponderante para que sejam realizadas e como o processo de aprendizagem inicia-se com as práticas, o gerente é o intermediador para possibilitar a aprendizagem organizacional.

Tal sustentação para o referido modelo é que, na empresa, a única aprendizagem expressiva é a aprendizagem realizada pelas pessoas que têm o poder de agir. (GEUS,1988).

No próximo tópico será apresentado os procedimentos metodológicos para a realização da pesquisa.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção é apresentada os procedimentos metodológicos da pesquisa subdividido nos tópicos: (i) o delineamento da pesquisa a partir da suposição filosófica; (ii) seleção dos casos (iii) coleta de dados, (iv) tratamento e a análise dos dados e (v) utilização do software de apoio e, (vi) critérios de confiabilidade e validade.

#### 3.1 Delineamento da pesquisa

Segundo Saccol (2009) a pesquisa é embasada na ontologia, conceituada como o entendimento sobre como as coisas são, na epistemologia, como o conhecimento é construído. Desse forma, é essencial compreender e tornar clara a ontologia, a epistemologia e, conseqüentemente, o paradigma de pesquisa que fundamentam o método de pesquisa utilizado.

Assim, a ontologia adotada pela pesquisadora é a interação sujeito objeto por considerar que a realidade social é produto da negociação e compartilhamento entre as pessoas, ou seja, é o resultado da construção social (SACCOL, 2009)

A epistemologia empregada na pesquisa é a construtivista onde os significados não são descobertos mas construídos. O construtivismo social pressupõe que essa construção de significado aconteça através dos processos de interação social e da intersubjetividade (SACCOL, 2009)

Estabelecida a ontologia e a epistemologia define-se o paradigma de pesquisa (SACCOL, 2009). Um paradigma é um domínio filosófico que informa o método de pesquisa (CROTTY, 1998). Dada a ontologia sujeito objeto adotada que implica em uma epistemologia construtivista, adotou-se o paradigma interpretativista. O interpretativismo considera que as organizações são processos que surgem das ações intencionais das pessoas de forma individual ou das relações com outras. (CALDAS; BERTERO, 2007). A pesquisa interpretativa apresenta como um resultado de investigação a interpretação do pesquisador sobre as interpretações dos indivíduos que participam em um determinado fenômeno (SACCOL, 2009) implicando a utilização de métodos de natureza qualitativos (SACCOL, 2009).

Assim, para realização da pesquisa adotou-se, quanto à abordagem, a pesquisa qualitativa por possibilitar identificar e obter informações de questões pertinentes (COLLIS; HUSSEY, 2005) e, quanto ao objetivo, a pesquisa é descritiva cuja contribuição é descrever as características de determinado evento, situação ou organização (FREITAS; JABBOUR, 2011);

A utilização de métodos qualitativos nas pesquisas sociais e humanas tem sido ocasionada pelo reconhecimento de que, nas relações entre indivíduos, os acontecimentos ocorrem dentro de contextos históricos e é construída socialmente (GUBA; LINCOLN, 2005).

A pesquisa qualitativa é caracterizada pelo fato de que a fonte direta de dados é o ambiente natural e tem o pesquisador como instrumento fundamental (GODOI, 1995). Difere da pesquisa quantitativa por apresentar: a) teoria: como um ponto final a ser desenvolvido. b) seleção de caso: intencional de acordo com a fecundidade teórica do caso; c) coleta de dados: aberta; d) análise de dados: interpretativa; e) generalização: em um sentido teórico (FLICK, 2013).

Nesse sentido, esta pesquisa utiliza a abordagem qualitativa por possibilitar a identificação e obtenção de questões pertinentes (COLLIS; HUSSEY, 2005) consentindo que o pesquisador compreenda os fenômenos estudados segundo a perspectivas dos participantes (NEVES, 1996, FLICK, 2013). No caso, para atender ao objetivo proposto, a pesquisa versa investigar os indivíduos que participam dos serviços prestados terceirizados por contribuírem com suas experiências e visões particulares de vida (FLICK, 2013) na MPE que fazem parte.

O resultado da pesquisa é apresentado por meio de um relato descritivo com detalhes sobre o que o pesquisador aprendeu sobre o fenômeno (GODOY, 2005). Assim, a palavra escrita desempenha um papel fundamental tanto no processo de obtenção dos dados quanto na disseminação dos resultados (GODOY, 1995; NEVES, 1996) e os dados coletados aparecem sob a forma de transcrições de entrevistas, anotações de campo, fotografias, videoteipes, desenhos e vários tipos de documentos (GODOY, 1995). Neste estudo foram utilizadas as transcrições e anotações de campo, por isso a adoção da pesquisa descritiva.

No que se refere aos procedimentos, a estratégia de pesquisa adotada é o estudo de casos múltiplos que permite descobrir e compreender um fenômeno, um processo sob o ponto de vista das pessoas envolvidas (SILVA; GODOI; MELLO, 2006)

De acordo com Yin (2009), os estudos de caso representam a estratégia indicada quando: a) as questões são do tipo "como" e "por que", b) o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos; c) o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Dentro deste aspecto, o estudo realizou-se nas Micro e Pequenas Empresas do município de Rio Verde –Goiás, que adotam como modelo de negócio a terceirização com uma Companhia de Alimentos. A escolha do município é porque concentra o maior número das empresas desse porte da região Sul Sudoeste de Goiás (SEBRAE-GO, 2015) e possuiu uma indústria de alimentos que possibilita a atuação das MPEs.

Relativamente à dimensão tempo, o estudo utilizou a análise transversal nos meses de novembro e dezembro de 2019 e de janeiro a março de 2020 quando foram coletados os dados. Os estudos transversais retratam uma fotografia de um momento e são realizados uma única vez (COOPER; SCHINDLER, 2011).

A avaliação da aprendizagem ocorreu no nível organizacional e nível individual, já que não é possível ocorrer a aprendizagem organizacional sem que ocorra a aprendizagem do indivíduo (KOLB, 1976). Para análise, foram consideradas as práticas de aprendizagem das MPEs prestadoras de serviço em uma companhia produtora e exportadora de alimentos. As análises contemplaram também a compreensão do contexto organizacional das micro e pequenas empresas. O horizonte de tempo da pesquisa é o corte transversal, embora considerou o desempenho das empresas desde a sua constituição até a atualidade.

A estratégia adotada para realização da pesquisa foi o estudo de casos múltiplos sendo os casos da pesquisa as micros e pequenas empresas terceirizadas de uma companhia de alimentos localizadas no município de Rio Verde-Goiás.

Antes da coleta dos dados, o projeto da pesquisa foi submetido ao Conselho de Ética da Universidade Federal de Goiás sendo aprovado para ser realizada. Ressalta-se que, houve alteração do título do trabalho após aprovação do Conselho de Ética devido à dificuldade de acesso aos participantes da pesquisa, os quais seriam os integrados da companhia de alimentos e por restrição ao contato, foi alterado para os gerentes das MPEs e, considerando o tempo disponível para levantamento dos dados e finalização da pesquisa, optou-se não tangenciar competências o que exigiria um espaço temporal maior para execução. Desse modo, o documento de aprovação do projeto está com o título diferente do atual trabalho contudo, as questões do roteiro da entrevista a ser realizada não foram alteradas. Esse documento pode ser visualizado no anexo do trabalho na página 138.

### **3.2 Seleção de casos**

A seleção dos casos teve um direcionamento intencional sendo definidos previamente, já que os critérios de escolha dos casos são essenciais para a qualidade dos resultados (EISENHARDT, 1989)

Os principais critérios utilizados para selecionar o caso podem ser a conveniência, o acesso aos dados e a proximidade geográfica (YIN, 2001). Neste sentido o estudo envolveu Micro e Pequenas Empresas do comércio e serviços situadas na cidade de Rio Verde- Goiás, situadas na região Sul-Sudoeste de Goiás que concentram 6.517 Micro e Pequena empresa de

um total de 12.673 no Estado (SEBRAE-GO,2015). O local para realização da pesquisa é a cidade onde reside a pesquisadora, sede de uma agroindústria o que facilitou o contato com as empresas. A escolha embasou-se pela representatividade das MPEs que expressam 46,2% das atividades da região Sul- Sudoeste de Goiás e 52,6% do total das empresas desse porte. (SEBRAE, 2015).

Partindo do princípio que o foco da pesquisa é verificar a aprendizagem organizacional a nível individual, gerentes e colaboradores e organizacional, a seleção das empresas participantes do estudo aconteceu mediante atendimento aos seguintes critérios estabelecidos:

- a) Possuir no quadro funcional um número de 1 a 49 funcionários;
- b) Faturamento bruto anual acima de R\$ 81.000,00 e até R\$ 4.800.000,00, (Lei 123/2006) classificação do SEBRAE.
- c) Ser terceirizada ou ser parceira da Indústria de alimentos. Para isso, foi solicitado uma relação das empresas terceirizadas dessa empresa de alimentos
- d) Ter no mínimo dois anos de existência, tempo necessário para experimentar as principais dificuldades do negócio (SEBRAE, 2016) e por isso, adequar-se para continuar no mercado.

Retomando o objetivo da pesquisa: analisar a ocorrência da aprendizagem organizacional, investigando as práticas utilizadas pelas MPEs que adotam a terceirização como modelo de negócio, primeiramente houve necessidade de identificar quais MPEs atuavam como terceiras. Então buscou-se essas informações numa Companhia de Alimentos responsável por trabalhar com empresas na cidade e região. Tal informação é baseada no conhecimento da pesquisadora por residir na mesma cidade em que a Companhia atua.

Inicialmente, houve contato via telefone objetivando identificar onde seria possível ter acesso ao nome das empresas que prestavam serviço. No segundo momento foi feita uma visita ao setor de atendimento às empresas terceirizadas e após falar com a responsável expondo a finalidade da pesquisa, ela solicitou que encaminhasse via e-mail a apresentação da pesquisa.

Aguardando o retorno e cobrando por e-mail a resposta, a relação das empresas prestadoras de serviço foi fornecida pelo setor Gestão de Terceiros de uma Companhia de Alimentos situada na cidade de Rio Verde- Goiás. Destaca-se que o nome da Companhia de Alimentos não aparece por solicitação da mesma.

Dessa relação, todos os responsáveis foram contactados primeiro, via telefone e depois via e-mail. Após ligar para todas a empresas, apenas um dos responsáveis das empresas contactadas aceitou participar da pesquisa, desde que fosse realizada via Skype, por não estar na cidade no período considerado. Uma outra aceitou participar quando efetuado um segundo

contato via telefone e as demais desenrolaram-se após nova ligação ou novos contatos posteriores

Quando acionadas por telefone foi informado às empresas presentes na lista de prestadoras de serviços que seria enviado um e-mail com a apresentação da pesquisa, o objetivo da realização desta e também o roteiro da entrevista em anexo.

Quanto ao retorno sobre a participação ou não da pesquisa, apenas uma empresa comercial de chapas de alumínio respondeu no mesmo mês do contato, via e-mail, que não iria participar; uma outra do ramo de restaurante enviou respostas de algumas das questões norteadoras também por mensagem via e-mail, mas não aceitou participar da entrevista como faltava verificar outras questões do roteiro da pesquisa, não pode ser considerada. A relação das tentativas para a participação das empresas que não obteve sucesso está disposta na página 137

Do total de 26 empresas que foi efetuado contato, 11 foram selecionadas e entrevistadas e dessas, cinco foram descartadas por identificar nos documentos pesquisados da empresa posteriormente à realização da entrevista que, embora atendessem ao critério número de funcionários, eram filiais ou pertenciam a um grupo de trabalho, não se enquadrando no porte de empresa, foco desse estudo. A relação das entrevistas descartadas está disposta no apêndice 2 na página 136.

As demais empresas consultadas ou não responderam ao email ou ficaram de retornar a ligação para agendar o dia da entrevista, mas não o fizeram. Dessa forma, o número de casos pesquisadas e analisadas totalizou seis empresas, como podem ser visualizadas no Quadro 9.

QUADRO 9 - Casos participantes da pesquisa

| Nome da Empresa | Porte da Empresa | Ano de fundação | Nº de funcionários | Faturamento                     |
|-----------------|------------------|-----------------|--------------------|---------------------------------|
| Empresa A       | Pequeno          | 18/07/2005      | 23                 | R\$ 360.001 a 4.800.000 por ano |
| Empresa B       | Micro            | 24/01/2005      | 10                 | R\$ 81.001 a 360.000 por ano    |
| Empresa C       | Micro            | 01/07/2014      | 7                  | R\$ 81.001 a 360.000 por ano    |
| Empresa D       | Pequeno          | 22/06/2001      | 14                 | R\$ 81.001 a 360.000 por ano    |
| Empresa E       | Pequeno          | 25/01/2016      | 49                 | R\$ 81.001 a 360.000 por ano    |
| Empresa F       | Micro            | 12/05/2015      | 21                 | R\$ 81.001 a 360.000 por ano    |

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

O Perfil dos entrevistados é demonstrado no Quadro 10.

QUADRO 10 – Perfil dos entrevistados

| Entrevistado | Sexo      | Caso do Estudo | Cargo/ Função                  | Tempo na Empresa | Formação                          |
|--------------|-----------|----------------|--------------------------------|------------------|-----------------------------------|
| E1           | Masculino | Caso A         | Sócio/ Gerente Proprietário    | 14 anos          | Técnica                           |
| E2           | Feminino  | Caso B         | Gerente Geral                  | 2 anos           | Não possui                        |
| E3           | Feminino  | Caso C         | Financeiro/ RH                 | 4 anos           | Administração de Recursos Humanos |
| E4           | Feminino  | Caso C         | Sócio/ Gerente Proprietário    | 5 anos           | Não possui                        |
| E5           | Masculino | Caso D         | Sócio/ Gerente proprietário    | 7 anos           | Gestão Ambiental                  |
| E6           | Feminino  | Caso E         | Supervisora/ Gestão de Pessoas | 4 anos           | Não possui                        |
| E7           | Masculino | Caso F         | Sócio/ Gerente Proprietário    | 4 anos           | Técnica                           |

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Acredita-se que, o número de casos atende à quantidade necessária para a consistência da pesquisa, já que o número mínimo de casos deve ser quatro e o máximo dez para tratar as informações de acordo com a sua quantidade e grau de complexidade devendo também considerar a saturação teórica (EISENHARDT, 1989).

### 3.3 Coleta de dados

A pesquisa utilizou como fonte para coleta, dados primários gerados através de entrevista, de observação e dados secundários obtidos por meio de documentos (CRESWELL, 2007). Para realização da entrevista elaborou-se um roteiro semiestruturado e observação foi não participativa. A utilização dessas fontes diferentes, de acordo com Yin (2001) é necessário para obtenção de evidências atendendo ao fundamento lógico da triangulação. A coleta de dados aconteceu no mês de dezembro de 2019 a março de 2020. A descrição de cada evidência adotada na pesquisa é apresentada nos tópicos a seguir.

#### 3.3.1 Entrevistas

A coleta de dados realizada através de entrevista pessoal tem como valor principal a profundidade das informações e dos detalhes que podem ser obtidos (COOPER; SCHINDLER,

2011). A entrevista com um roteiro semiestruturado foi uma das fontes de evidências utilizada nesta pesquisa e os atores pesquisados foram os gerentes ou proprietários ou responsáveis pela área de gestão das micro e pequenas empresas estudadas.

Têm-se que, por meio de entrevistas com especialistas pode-se obter informações de pessoas que detêm maior número de informações na organização (COOPER; SCHINDLER, 2011). Nesse sentido, a entrevista realizada com os dirigentes teve como propósito levantar a existência de práticas de aprendizagem organizacional e identificar quais são elas, como ocorre a aprendizagem na empresa e em que nível ela acontece, se de forma individual ou se acontece em grupo. O local de realização das entrevistas foi o interior das organizações, determinando assim, o ambiente da pesquisa que aconteceu nas condições de campo (COOPER; SCHINDLER, 2011).

A escolha das questões norteadoras, componentes do roteiro da entrevista, no primeiro momento ocorreu com base na fundamentação teórica discutida anteriormente nesta pesquisa e, a realização de uma entrevista piloto, no segundo momento. A entrevista piloto foi realizada com um gerente de uma empresa terceirizada da Companhia de Alimentos que também constava na lista fornecida por esta empresa e havia aceito participar do processo. Essa entrevista piloto permitiu fazer os ajustes necessários, adequar à realidade das empresas, averiguando novamente a fundamentação teórica para melhorar o roteiro. As modificações efetuadas foram relativas à rotina da empresa e inserção de questões relacionadas à identificação da gestão das empresas que implicam em aprendizagem. Esse roteiro pode ser verificado no apêndice 1 na página nº 132. Essa entrevista foi descartada já que o roteiro aplicado foi modificado.

Os participantes da entrevista tiveram acesso ao roteiro que foi enviado via e-mail junto com uma carta de apresentação da pesquisadora. Após contato via telefone esclarecendo as dúvidas sobre as questões, aceitaram participar da entrevista, agendando dia e horário para concedê-la. No dia e horário agendado a pesquisadora compareceu ao local determinado, a maioria no interior das empresas ou local de funcionamento do escritório.

Primeiro, foi apresentado ao entrevistado o objetivo da entrevista, os conceitos gerais de aprendizagem organizacional e práticas de aprendizagem, a garantia do sigilo das informações, a solicitação da autorização para gravar a entrevista formalizada no documento Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) que foi recolhido após a assinatura. O TCLE está no anexo 2, página 139. Destaca que um único entrevistado não quis assinar a TCLE justificando que por problemas sofridos por assinaturas em documentos preferia não assinar o

termo, mas aceitava que fosse gravada. Assim, no início da entrevista, declarou que autorizava a gravação e aceitava participar da pesquisa.

Todas as entrevistas realizadas foram gravadas mediante autorização do participante, seguindo o roteiro pré-elaborado. As informações sobre a realização da entrevista podem ser visualizadas no Quadro 11.

QUADRO 11 - Dados sobre a realização da entrevista

| Nome do entrevistado | Caso do Estudo | Cargo/ Função                  | Data       | Horário | Duração da entrevista |
|----------------------|----------------|--------------------------------|------------|---------|-----------------------|
| E1                   | Caso A         | Sócio/ Gerente Proprietário    | 13/12/2019 | 09:00   | 00:39:37min           |
| E2                   | Caso B         | Gerente Geral                  | 16/12/2019 | 09:10   | 1:38:88 (83:33min.)   |
| E3                   |                | Financeiro/ RH                 |            | 10:40   | 00:04:17 min          |
| E4                   | Caso C         | Sócio/ Gerente Proprietário    | 16/12/2019 | 14:00   | 00:35:49 min          |
| E5                   | Caso D         | Sócio/ Gerente proprietário    | 20/12/2019 | 10:30   | 00:35:05 min          |
| E6                   | Caso E         | Supervisora/ Gestão de Pessoas | 20/02/2020 | 10:00   | 00:49:11min           |
| E7                   | Caso F         | Sócio/ Gerente Proprietário    | 03/03/2020 | 13:30   | 01:01:20 min          |

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

### 3.3.2 Observação direta

Outra técnica empregada na pesquisa foi a observação direta não participante objetivando identificar no ambiente de trabalho as práticas de aprendizagem existentes na empresa. A observação direta ocorreu mediante o agendamento efetuado para a entrevista no primeiro momento e, realização da observação no segundo. Observou-se os seguintes pontos:

- a) A interação entre gerente e funcionários;
- b) As práticas de aprendizagem utilizadas;
- c) Instrumentos e materiais mencionados na entrevista;
- d) Atividades realizadas durante o período.

Essas experiências observadas durante o período de permanência na empresa pesquisada foram anotadas em um diário de campo, analisadas e, posteriormente arquivados.

### 3.3.3 Pesquisa documental



A pesquisa documental também foi utilizada como coleta de dados, outra fonte de evidência, podendo ser realizada em registros históricos ou contemporâneos, relatórios, documentos governamentais (COOPER; SCHINDLER, 2011). Nessa pesquisa, foram analisados os treinamentos oferecidos, manuais existentes, páginas de sites das empresas quando possuem ou página da internet para aquelas que não possuem, informações relacionadas ao tema pesquisado, informações registradas no diário de campo, informações complementares enviadas por e-mail e outros documentos utilizados na rotina operacional e estratégica das empresas estudadas.

Entre os documentos pesquisados pode citar: Formulário de avaliação de desempenho do funcionário, requisitos de acesso ao portal do terceiro, documentos das empresas pesquisadas: constituição da empresa, faturamento, formulários utilizados, check list para renovação do contrato, alguns informativos da Companhia de alimentos

Além das Micro e Pequenas Empresas, pesquisou-se material sobre os requisitos de ser uma empresa terceirizada da Companhia de alimentos e foram realizadas visitas para acesso à informação e entender o relacionamento existente entre a Companhia de Alimentos e as Micro e Pequenas Empresas.

### **3.4 Tratamento e análise de dados**

Nesta fase, será apresentada como foi feito o tratamento dos dados coletados, etapas da pesquisa e interpretação de dados

#### **3.4.1 Tratamento dos dados**

Os dados coletados através das técnicas empregadas, para serem úteis, precisam ser analisados e seus significados entendidos (SAUNDERS; LEWIS; THORNILL, 2009). Assim, primeiramente efetuou-se a transcrição das entrevistas realizadas utilizando como ferramenta de apoio o Google Speech. Após a coleta de dados foi realizado a sumarização, o resumo dos documentos utilizados na coleta como o diário de campo gerado por meio da observação direta, as entrevistas transcritas e os documentos examinados.

De acordo com Saunders; Lewis; Thornill, (2009), depois de ter registrado as anotações, ou produzido uma transcrição, de uma entrevista ou observação também pode produzir um resumo dos pontos-chave que emergem da realização dessa atividade. Este resumo comprimirá as declarações longas em estados mais breves, nos quais o sentido principal do que foi dito ou

observado é reformulado em algumas palavras. Tal documentação são meios de triangular os dados coletados.

As entrevistas realizadas foram todas gravadas e para organização dos dados, foram transcritas utilizando como ferramenta de apoio o *Google speech*. Para testar a ferramenta utilizou-se primeiramente o *Speechlogger* software de reconhecimento de voz e de tradução instantânea de voz da web e o *voice notepad* para transcrever uma das entrevistas, contudo o *Google speech* foi a ferramenta que apresentou melhor resultado.

A fase de transcrição demandou tempo. Para cada uma hora de entrevista foram dispendidos cerca de 72 horas de transcrição por cada entrevista.

Para maior confiabilidade, após transcritas as entrevistas, foram efetuadas revisões, comparado o áudio com a escrita para ver se havia divergência e adequação ortográfica para facilitar o entendimento, contudo não houve alteração do teor da fala dos entrevistados.

Emprega-se a triangulação dos dados como uma alternativa para validar a pesquisa permitindo maior compreensão do fenômeno investigado. Os pesquisadores de construção de teoria normalmente combinam múltiplos métodos de coleta de dados como entrevistas, observações e fontes arquivísticas e através da triangulação de dados fornece fundamentação mais forte para análise (EISENHARDT, 1989). A triangulação objetiva aumentar a validade interna utilizando em conjunto várias técnicas, podendo ampliar a dificuldade de manejo do material discursivo (SILVA; GODOI; MELLO, 2006).

Dessa forma, após a coleta e validação, os dados foram analisados e interpretados, uma parte principal da pesquisa (COLLIS; HUSSEY, 2005). As entrevistas transcritas e, o resumo efetuado juntamente com os dados coletados via observação e documentos foram analisados utilizando-se o software Nvivo como ferramenta de apoio para organização dos dados. A análise dos dados é descrita a seguir.

#### 3.4.2 Análise dos dados

A análise e interpretação dos dados foi executada mediante as instruções de Bardin (2011) sobre a análise de conteúdo utilizando-se como unidade de registro a análise temática aprendizagem organizacional. As entrevistas individuais e de grupo, as respostas com questões abertas são frequentemente analisadas tendo o tema por base analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura (BARDIN, 2011). Dessa forma, a fundamentação teórica sobre aprendizagem organizacional e práticas de aprendizagem e elaboração do roteiro da entrevista com questões norteadoras foram guia para análise.

De acordo com Bardin (2011), análise de conteúdo consiste no tratamento da informação mediante uma sequência de fases: a) organização da análise; b) codificação; c) categorização; d) tratamento dos resultados, inferência e a interpretação dos resultados.

A primeira fase denominada organização da análise se subdivide em pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados em bruto e interpretação desses resultados. Na pré-análise deve-se fazer a leitura flutuante para conhecer o material, depois é realizada a escolha dos documentos que constituirá o corpus da análise de conteúdo. Para isso, deve-se cumprir as seguintes regras: exaustividade (nenhum documento deve ser deixado de fora); homogeneidade (a seleção dos documentos deve ter o mesmo tema para que permitir a comparação); pertinência (os documentos ter correlação com os objetivos da análise). Na pré-análise são formulados ainda os objetivos da pesquisa, geral e específicos e também o quadro teórico/pragmático utilizado para a análise (BARDIN, 2011).

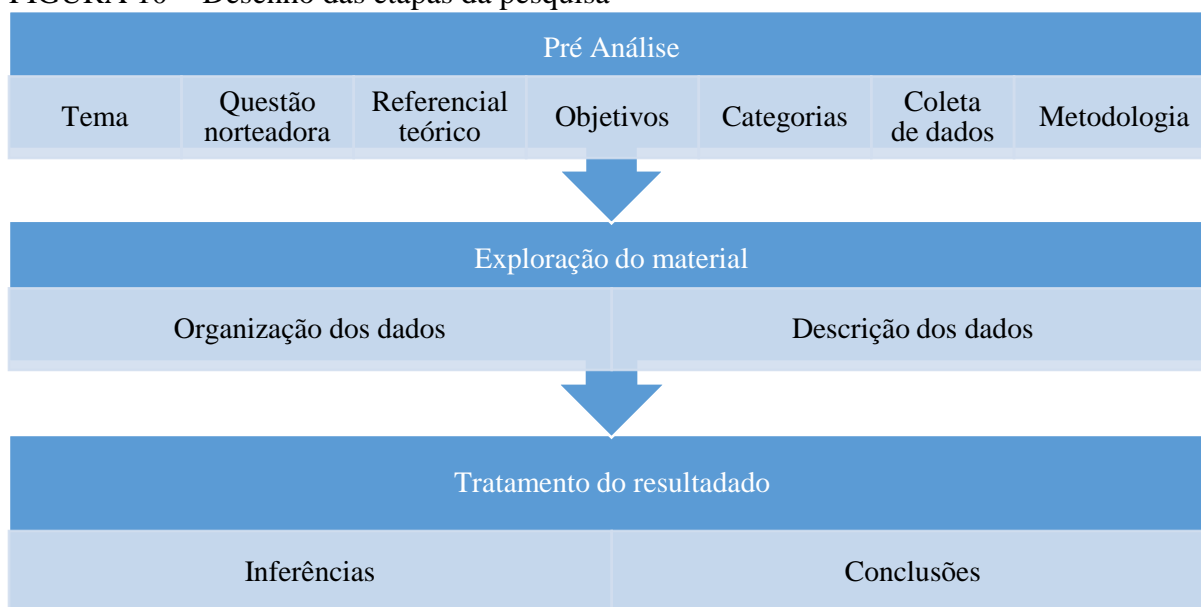
A segunda fase é a exploração do material: em que são realizadas: a codificação, categorização, desconto, (deduzir, reduzir algo em comparação com o todo, descartar) e enumeração, onde se aplica a análise propriamente dita baseando-se em diretrizes formuladas previamente pelo pesquisador (BARDIN, 2011).

A terceira fase é o tratamento dos resultados obtidos e interpretação. Nesta etapa é onde os resultados obtidos na segunda etapa são trabalhados para que se tornem significativos e válidos, a partir deles é que são realizadas as conclusões, inferências e interpretações (BARDIN, 2011).

Com base na explanação anterior apoiado em Bardin (2011), esta pesquisa foi estruturada em três etapas: Inicialmente, na fase de pré- análise que consistiu na seleção do tema, definição dos objetivos, e o referencial teórico, metodologia. A fase de exploração do material, a segunda etapa da pesquisa refere-se a organização e descrição do material utilizando procedimentos de codificação e classificação, em função de regras estabelecidas previamente. Na terceira etapa foi realizada o tratamento dos resultados obtidos, inferindo e interpretando os resultados a partir do referencial teórico relacionando-os com os objetivos da pesquisa. O desenho das fases da pesquisa pode ser visualizado na Figura 10.

Assim, a pesquisadora realizou a leitura flutuante uma das etapas da pré -análise, explorando o material gerado das entrevistas realizadas. A categorização, a definição de categorias de análise para os objetivos específicos da pesquisa, relacionados as questões investigadas e como seriam analisados, foram definidas com base na revisão de literatura realizada. A categorização realizada de acordo com cada objetivo da pesquisa e a relação com as questões elaboradas para coleta de dados, pode ser visualizado no Quadro 12.

FIGURA 10 - Desenho das etapas da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora baseado em Bardin (2011)

As categorias definidas para o estudo são: práticas de aprendizagem organizacional; Contexto da organização, gerente; como ocorre a aprendizagem e ganhos/resultados, conforme apresentado anteriormente, estão dispostas em Quadro 12 com seus de análise e autores que são a base da fundamentação teórica.

QUADRO 12 – Categorias da análise:

| <b>Categoria</b>         | <b>Elementos de análise</b>  | <b>Autores</b>                      |
|--------------------------|--|-------------------------------------|
| Práticas de aprendizagem | Momentos para reflexão a partir de experiências anteriores   | Kolb (1984)                         |
|                          | Estímulo à troca de ideias   | Braga e Monteiro (2000)             |
|                          | Pré-disposição para aprender com o passado   | Kolb (1984)                         |
|                          | Oportunidades para descrição de problemas organizacionais e questionamentos                                    | Argyris e Schön (1996)              |
|                          | Mudança ou suspensão de regras vigentes na empresa para atender às exigências da contratante                   |                                     |
|                          | Flexibilidade na adaptação ao ambiente externo   | (Chou e Techatassanasoontorn (2015) |
|                          | Considera as experiências das organizações contratantes ao formular suas estratégias                           | Tidd e Bessant, (2015)              |
|                          | Padrões estabelecidos para avaliar e acompanhar os processos organizacionais com relação a empresa contratante | Braga e Monteiro (2000)             |
|                          | Troca de habilidades, tecnologias, competências e diretrizes da empresa  | Geus (1998)                         |
|                          | Incentivos para o desenvolvimento de diálogo e trabalho em grupo   | Meneses; Ribeiro e Zago, (2006)     |

(Continua)

(Continuação do Quadro 12)

| <b>Categoria</b>           | <b>Elementos de análise</b>   | <b>Autores</b>             |
|----------------------------|---|----------------------------|
|                            | Compartilhamento de ideias, habilidades e objetivos, através do trabalho desenvolvido por equipes multifuncionais | Braga e Monteiro (2000)    |
| Contexto                   | Como são desenvolvidas a aprendizagem na empresa para atender à empresa contratante do serviço                    |                            |
|                            | Conhecimento do termo aprendizagem e práticas de aprendizagem na organização                                      | Mbengue;Sané, (2013)       |
|                            | Adequação das práticas da empresa para atender os critérios exigidos da contratante                               |                            |
|                            | Como são passadas as exigências para prestar serviço à Companhia de alimentos?                                    | Lacity, Willcocks (2013)   |
|                            | Quais são os critérios para ser uma empresa terceirizada na Companhia de alimentos                                |                            |
| Gerente                    | Ações superar as dificuldades no processo de aprendizagem   |                            |
|                            | Conhecimento compartilhado no processo de formação da liderança   | Antonacopoulou (2006)      |
|                            | O processo de tomada de decisão é compartilhado   |                            |
|                            | Sistematização da educação contínuo, com treinamentos, cursos de capacitação,                                     |                            |
|                            | Papel da liderança  | Andion (2002)              |
|                            | Envolvimento da liderança nas iniciativas de aprendizagem   |                            |
| Como ocorre a aprendizagem | Disseminação do conhecimento gerado nas áreas da empresa  |                            |
|                            | Há oportunidades para aprender com fracassos e erros cometidos através de estratégias anteriores?                 | Putz et. al (2012)         |
|                            | Parâmetros de Avaliação e acompanhamento do desempenho dos funcionários   |                            |
|                            | Dificuldades para contratar profissionais para atuarem em níveis gerenciais                                       | Gorla e Somers (2014)      |
|                            | Dificuldades para contratar profissionais que atendam às exigências do cargo da empresa                           |                            |
|                            | Oferece treinamento para os recém-chegados  | Machles, (2003)            |
|                            | Transmissão dos valores da empresa ao funcionário   | DiBella et al. (1996)      |
|                            | Com o tempo eles recebem capacitação  | Machles, (2003)            |
|                            | Existe plano de benefícios e incentivo à capacitação  |                            |
|                            | Abertura para que os funcionários exponham suas ideias  |                            |
|                            | Como são aproveitadas as ideias dos funcionários  |                            |
|                            | Comunicação aberta entre os membros da Organização, compartilhando problemas e questões relevantes                | Raelin(1997)               |
| Resultados                 | Resultados efetivos decorrentes das práticas de aprendizagem  | Takahashi e Fischer (2009) |
|                            | Como a organização ganha ao estabelecer e direcionar práticas para manter seu conhecimento?                       | López; Peón e Ordáz (2005) |

As categorias definidas a priori e sua relação com os objetivos específicos e questões do roteiro da entrevista são apresentados no Quadro 13, resumindo o alinhamento da análise da pesquisa

QUADRO 13 – Categorias de análise, objetivo e questões do roteiro

| <b>Categorias</b>          | <b>Objetivo</b>  | <b>Questões do roteiro</b>                                     |
|----------------------------|--|--|
| Práticas de aprendizagem   | 1) Identificar as práticas de aprendizagem organizacional nas Micro e Pequenas Empresas analisadas                 | 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 20                      |
| Contexto                   | 2) Investigar como ocorre a aprendizagem organizacional em MPEs que possuem como modelo de negócio a terceirização | 1, 6, 2, 3, 4, 5, 15   |
| Gerente                    |  |  |
| Comunicação                |  |  |
| Ganho/Resultados           |  |  |
| Como ocorre a aprendizagem | 3) Descrever como ocorre a aprendizagem nas Micro e Pequenas Empresas  | 21, 22, 26, 27, 28<br>30, 31, 32, 33, 34<br>35, 36, 37, 38, 39 |

Fonte: Elaboração da autora

#### 3.4.2.1 Utilização do software de apoio NVivo

Para análise do material empírico coletado, utilizou-se o software NVivo 12 para auxiliar na condução e organização dos documentos e informações coletadas através da entrevista, observação direta e pesquisa documental. Este software possibilita a análise de dados qualitativos, como as informações geradas pela transcrição das entrevistas, anotações da observação direta e documentos coletados.

Inicialmente foi criado um projeto no software para inserir as informações do estudo resultando numa base de dados do material originado da coleta de dados, o Termos de Anuência e Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e material elaborado como registro dos casos, evolução da pesquisa, relatórios. Ao inserir o projeto pode-se inserir as fontes para o Nvivo, para isso foi criada a pasta Internos onde foi importado o material gerado da coleta de dados e documentos da pesquisa documental e documentos de proteção do entrevistado e pasta Memos para registro das observações diretas e percepções analíticas sobre a evolução do estudo, registro das codificações.

Na importação dos documentos: transcrição de entrevistas, documentos e anotações de campo para o software foi criada subpastas Casos para armazenar as transcrições da respostas dos entrevistados e a pasta Relatórios para armazenar as guias de codificação, relatórios das análises, categoria.

Foi feito também a classificação de acordo com as categorias estabelecidas na página 65. Cada Nó representa uma categoria pré estabelecida. Em seguida foi realizada a codificação fazendo a leitura das respostas e fixando o trecho selecionado para o nó correspondente à categoria. Quando realizada a análise, alguns nós foram reclassificados, entendendo que aquele fragmento correspondia mais à determinada categoria do que a anterior.

O software Nvivo permite visualizar todas as fontes codificadas para cada caso selecionando-se o nó de cada caso específico. Isso permitiu inserir a fala dos entrevistados no relatório da pesquisa. Permite também cruzar as informações e visualização dos nós com o número de ocorrências.

O software permitiu organizar as informações levantadas na pesquisa que gerou um grande volume de dados. Através do software Nvivo 12 foi possível analisar as categorias, comparar as respostas dos respondentes, cruzar as informações. Possibilitou identificar as práticas de aprendizagem como elas acontecem contribuindo para a investigação da pesquisa por facultar trabalhar com os dados do material empírico de diferentes formas. É indicado para pesquisas qualitativas para facilitar o manuseio das informações geradas pela coleta de dados da pesquisa. Assim, foi possível análise com profundidade dos dados coletados e triangulação das fontes através da verificação de convergência das evidências (YIN, 2015).

### **3.5 Critérios de confiabilidade e validade**

Alguns procedimentos foram adotados na pesquisa objetivando aumentar a qualidade do estudo de caso em atendimento a critérios de confiabilidade e validade.

Comumente são utilizados quatro testes para determinar a qualidade em pesquisas sociais empíricas sendo: validade do constructo, validade interna, validade externa: e confiabilidade. O teste de validade interna é aplicável aos estudos explanatórios ou causais, e não para estudos descritivos ou exploratórios (YIN, 2015), dessa forma não foi inserido na pesquisa.

Os procedimentos para cada teste utilizado estão dispostos no Quadro 14.

QUADRO 14 – Critérios de confiabilidade e validade

| Testes                | a) Procedimentos utilizados na pesquisa   |
|-----------------------|---|
| Validade do construto | <p>Foram identificadas as definições constitutivas</p> <p>Utilização de diferentes fontes de evidência como entrevistas, pesquisa documental e observações diretas.</p> <p>Os gerentes de cada caso foram consultados, por meio de mensagem de <i>email</i>, como informantes-chave, para revisão do esboço referente à apresentação do seu caso para validação da descrição.</p> <p>Foi estabelecido o encadeamento de evidências, apresentando-se transcrições de seleções do material coletado para comprovar as conclusões.</p> <p>Foi estabelecido a concatenação de evidências, tendo as transcrições de seleções do material coletado como forma de comprovação as conclusões.</p> |
| Validade externa      | A lógica da replicação foi para os casos incluídos na pesquisa, conforme critérios de seleção informados no item.   |
| Confiabilidade        | <p>Houve utilização do protocolo para o estudo de caso, apresentados na fase coleta, tratamento e análise de dados, uso de recursos de <i>software</i> de apoio empregados e norteadores de operacionalização.</p> <p>Foi desenvolvido uma base de dados contento todo material da pesquisa como áudio, textos e digitalizações Como arquivo de projeto do NVivo e documentos da pesquisa documental.</p>   |

Fonte: Elaborado pela autora (DADOS DA PESQUISA, 2020; YIN, 2015, p. 48)



## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Nesta seção será apresentado os resultados e discussões da pesquisa e consta a caracterização das empresas, casos da pesquisa, Práticas de aprendizagem organizacional nas MPEs analisadas, o contexto organizacional das micro e pequenas empresas terceirizadas pode influenciar a aprendizagem organizacional, influência da terceirização no desenvolvimento de práticas de aprendizagem organizacionais nas micro e pequenas empresas.

### **4.1 Questão de contexto**

A pesquisa selecionou como casos MPEs terceirizadas de uma Companhia de alimento. Assim apresenta-se o contexto de atuação da companhia já que não é um caso investigado no estudo.

A indústria alimentícia é o ramo de atividades industriais cujas fases são processamento, armazenamento, transporte e comercialização de produtos alimentares e ingredientes. (FLAVIO et al., s.d)

A instalação da Companhia de alimentos na região favoreceu a formação de várias empresas como as que compõem os casos da pesquisa.

### **4.2 Casos da pesquisa**

São apresentados os casos, as micro e pequenas empresas participantes da pesquisa e foram nominadas como Caso A para Empresa 1, Caso B para a Empresa 2, Caso C para a Empresa 3, Caso D para Empresa 4, Caso E para Empresa 5 e Caso F para a Empresa 6. Os respondentes foram apenas um gestor por empresa, exceto na empresa B que foram duas participantes. Assim, as pessoas entrevistadas são nominadas de E1 a E7.

#### **a) Caso A**

O Caso A iniciou as atividades em 2005 e desde então é uma empresa terceirizada de uma companhia de alimentos. Ela está classificada quanto ao porte como pequena empresa e atua no ramo de imunização e controle de pragas urbanas. A sociedade é constituída de dois sócios, alteração ocorrida em que a empresa comprou a parte de um terceiro sócio.

O Caso A, além da Unidade da companhia de alimentos em Rio Verde – Go, atende também em outras cidades de Goiás e Mato Grosso, empresas menores que atuam no ramo de biocombustíveis e frigoríficos.

Ela possui no quadro funcional 23 funcionários, sendo um biólogo e um engenheiro agrônomo responsáveis pela parte de acompanhamento técnico no campo (local do trabalho). O escritório é em Rio Verde Goiás, mas tem planos de expansão com a instalação de um escritório em Mato Grosso.

A empresa nasceu pela oportunidade de prestar serviços na própria indústria, por ser funcionário de outra empresa que atuava na companhia. Por falhas e falta de material, a empresa foi desligada, e o E1 desenvolvendo a função. Por conhecer o trabalho desenvolvido por ele e outro funcionário da empresa (não sócio), um setor da companhia ofereceu-lhe a possibilidade de concorrer à vaga de prestadora de serviço em substituição à qual ele era funcionário.

Após formalização da documentação, foi pleiteado a vacância de contrato existente o qual foi aprovado. Desde então, a empresa presta serviço para a companhia. (DADOS DA PESQUISA, 2020).

Verifica-se que a terceirização possibilitou que o funcionário se tornasse patrão (SOBRINHO, 1998).

#### **b) Caso B**

As atividades da Empresa B teve início há 12 anos. Atendem Rio Verde e outras unidades da Companhia de alimentos em outros estados como Minas Gerais e Mato Grosso. É uma Micro Empresa cuja sociedade é formada por dois sócios e a atividade se concentra na fabricação de tanques, reservatórios metálicos e caldeiras para aquecimento central. Possui 10 funcionários no seu quadro de trabalho, dentre eles, a Administradora da empresa. Na sua estrutura física possui um escritório na cidade e um barracão industrial próximo à companhia de alimentos.

O E2 não tem formação acadêmica e o conhecimento da gestão foi adquirido pela prática do dia a dia, está no cargo de administradora geral há 2 anos e iniciou quando foi substituir um dos sócios administrador quando ficou doente e devido ao seu desempenho na execução da função, permanece até hoje no cargo (DADOS DA PESQUISA, 2020).

#### **c) Caso C**

A empresa C foi constituída para trabalhar com a companhia de alimentos em 2014 e atua no setor de instalação e manutenção de máquinas. Um dos sócios já trabalhava em outra empresa dentro da companhia e resolveu iniciar um negócio próprio para ser patrão. É classificada como tamanho de porte Micro, possui no quadro funcional 10 funcionários e o quadro societário é composta por dois sócios. (DADOS DA PESQUISA, 2020).

A E4 não tem formação acadêmica e aprendeu a administrar a empresa na prática do dia a dia e exerce a função desde então. A estrutura física da empresa é um escritório que funciona na residência dos sócios e a parte industrial funciona no local que eles denominam de “barracão”. Faz parte da empresa também uma loja de revenda de peças que funciona no centro da cidade. (DADOS DA PESQUISA, 2020)

#### **d) Caso D**

A empresa D iniciou as atividades em 2001 com a atividade de fabricação de outros artefatos e produtos de concreto, cimento, fibrocimento, gesso e materiais semelhantes. Há cinco ou seis anos ela presta serviço para a companhia de alimentos como terceirizada. O quadro societário é formado por dois sócios e possui 14 funcionários em seu quadro funcional.

A estrutura da empresa é um barracão no distrito industrial destinado às pequenas empresas do município onde funciona também o escritório. O E4 é o administrador geral da empresa e responsável pela parte industrial. Está no quadro de funcionários há sete anos e divide a administração com o outro sócio que cuida da parte de serviço de gesso. Tem formação acadêmica em Gestão Ambiental e está cursando Engenharia Civil. (DADOS DA PESQUISA, 2020)

#### **e) Caso E**

A empresa E atua no setor de transporte e logística com a atividade transporte rodoviário de carga, exceto produtos perigosos e mudanças. Está ativa desde 1998 e é terceirizada da companhia de alimentos há mais de oito anos. Sua estrutura física é composta de um escritório e galpão com oficina mecânica e pátio para estacionamento dos caminhões. (DADOS DA PESQUISA, 2020)

Faz parte da direção da empresa um gerente administrativo, gerente de pátio e supervisora administrativa. A E5 está na empresa há quatro anos, e responde pela área de gestão de pessoas, além dela faz parte do quadro o responsável pela área de recursos humanos - RH e

o setor administrativo. (DADOS DA PESQUISA, 2020)

#### **f) Caso F**

A Empresa F está ativa há quatro anos (2016) e atua na área de instalações elétricas na área industrial. Tem no seu quadro funcional 21 funcionários e no quadro societário dois sócios, sendo um deles o fundador da empresa. O escritório funciona na cidade e iniciou as atividades atendendo a companhia de alimentos a qual ele continua como prestador de serviços até hoje. A administração geral é feita por um dos sócios, o E7. Não possui formação acadêmica mas tem a formação técnica. A sociedade é familiar. Além da companhia de alimentos, o Caso F presta serviços em outras empresas da região. (DADOS DA PESQUISA, 2020)

### **4.3 Práticas de gestão nas PMEs que favorecem a aprendizagem**

Para demonstrar a relação entre as evidências e análises efetuadas são apresentados trechos transcritos do material selecionado utilizando E1 a E7 para identificar o entrevistado e Caso A a Caso F para identificar a empresa estudada conforme apresentado no Quadro 11

De acordo com os dados da pesquisa, as práticas de aprendizagem que estimulam a aprendizagem identificadas podem ser sintetizadas conforme são apresentadas a seguir:

- a) Treinamento para recém chegados: o Caso A oferece treinamento para o recém chegado, sendo a teoria e prática da atividade. O Caso C paga os cursos necessários à execução da tarefa e que exigem certificação, Caso E, disponibiliza o curso de direção defensiva, além das orientações sobre normas da empresa.
- b) Treinamento sobre a prática da atividade: o Caso A, Caso B, Caso C e Caso F.
- c) Parceria com Terceira: por serem terceirizadas, todos tem uma relação de parceria com a empresa contratante, já que, devem atendê-la.
- d) Parceria com outra empresa: O Caso A conta com o fornecedor do produto para ministrar cursos e o Caso E tem relação com SEST SENAT. Os Casos B e C possuem relações de em que concede funcionários para atuarem em determinada obra de outra empresa.
- e) Reuniões: Caso A: pequenas com poucas pessoas; Caso B: são esporádicas quando necessárias; Casos C: semanais para orientação da técnica de segurança; Caso D: periódicas reforçando o objetivo da MPE e a importância de atender bem o cliente; Caso E: frequentes para alinhamento dos “pontos negativos; Caso F: Periódicas para orientação de sobre segurança no trabalho como o uso de EPIs e orientações gerais.

- f) Planejamento como prática: Caso A: utilizado para direcionar o serviço prestado; Caso B: direcionar os recursos, ajustar serviço prestado e corrigir os desvios ocorridos; Caso D: Estuda o mercado para organizar a atividade da empresa.
- g) Diálogos: Caso A: discutir e alinhar os problemas no campo; Caso B: quando o funcionário tem uma questão particular; Caso C: ocorre entre os funcionários e o sócio responsável pela atuação na Companhia de alimentos; Caso D: responsável da obra e equipe; Caso E: para repassar as normas sobre segurança do trabalho; Caso F: continuamente para ajustes do serviço e motivação do funcionário.
- h) Investimento em capacitação: Todos os Casos afirmaram que promovem a capacitação pois o exercício da atividade exige certos certificados necessários para segurança do funcionário. Caso E: capacita o funcionário pela parceria SEST SENAT via agendamento; Caso C: Custeia o curso para o funcionário quando há necessidade de renovação da certificação das normas reguladoras.
- i) Cursos: Caso A: São realizados como forma de reciclagem atendendo a demandados clientes; Caso B, Caso C, Caso D: os que são obrigatórios por lei, as normas reguladoras como trabalho em altura (NR-33), espaço confinado (NR-35) e que exigem certificação, entre outros exigidos pelo exercício da atividade; Caso F: além do curso da NR-33 e NR- 35, exige também a NR- 10 que capacita o trabalhador para atuar com segurança e saúde nas instalações e serviços com eletricidade e a NR- 12 que trata da segurança na realização do trabalho em máquinas e equipamentos; Caso E: Direção defensiva e cursos breves para repassar os informativos da Companhia de alimentos
- j) Incentivos para diálogo e trabalho em grupo: o Caso A, exceto alguma atividade exige que seja individual as demais são em grupo. Para as demais MPEs estudadas a atividade exige que seja realizada em grupo por isso há necessidade de diálogo com eles e entre eles.
- k) Liderança in loco: Caso A: Supervisiona o trabalho no campo; Caso B e Caso F: o funcionário que domina o tipo de serviço naquela obra específica é que coordena os demais membros da equipe; Caso C: o sócio coordena o trabalho dentro da Companhia e no barracão onde são produzidos os equipamentos; Caso D: tem um coordenador para cada equipe que atua na obra; Caso E: gerente de frota e supervisão na empresa.
- l) Aprendizagem pela experiência: Todos os casos afirmaram que a experiência é necessário para execução da atividade e que tudo vivenciado na realização da atividade dentro da MPE serve como base para ajustes e melhorias. Ressalva é feita no Caso F: em que a experiência da atividade é secundária, desde que tenha o curso exigido para atuação na área da atividade.

m) Trabalho em equipe: Em todas as MPEs estudadas o trabalho é executado em equipe ou em duplas (Caso E) por exigência até do tipo de atividade que é desempenhada por elas.

n) Absorção do conhecimento da Empresa que é terceirizada : Consideram que aprendem com a contratante através dos cursos de integração; normas; Equipamentos; Higiene e segurança do trabalho, procedimentos.

o) Aprendizagem pelos erros: Os entrevistados foram unânimes ao afirmarem que os erros cometidos foram os impulsionadores para melhoria e com isso, aprenderam com eles.

O Quadro nº 15 apresenta as práticas identificadas em cada Caso investigado.

QUADRO 15 – Práticas utilizadas nas Micro e Pequenas Empresas

| Prática de aprendizagem                                    | Caso A | Caso B | Caso C | Caso D | Caso E | Caso F |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Treinamento para recém chegados                            | X      |        | X      |        | X      |        |
| Prática da atividade                                       | X      |        |        |        |        | X      |
| Parceria com Companhia de alimentos                        | X      | X      | X      | X      | X      | X      |
| Parceria com outra empresa                                 | X      | X      | X      |        | X      |        |
| Reuniões   | X      | X      | X      | X      | X      | X      |
| Planejamento   |        | X      |        | X      | X      |        |
| Diálogos   | X      | X      | X      | X      | X      | X      |
| Investimento em capacitação                                | X      | X      | X      | X      | X      | X      |
| Cursos   | X      | X      | X      | X      | X      | X      |
| Trabalho em equipe   | X      |        |        |        |        |        |
| Diálogo e trabalho em grupo                                | X      | X      | X      | X      | X      | X      |
| Liderança in loco  | X      | X      | X      | X      | X      | X      |
| Aprendizagem pela experiência                              | X      | X      | X      | X      | X      | X      |
| Absorção do conhecimento da Empresa da qual é terceirizada | X      |        | X      | X      | X      | X      |
| Aprendizagem pelos erros                                   | X      | X      | X      | X      | X      | X      |

X= ocorrência da prática

Fonte: Dados da pesquisa (2020) elaborado pela autora

A prática Benchmarking em que se verifica a oportunidade para uma empresa aprender com a experiência de outras (GARVIN,1993) no caso, a companhia de alimentos, todos os Casos afirmaram aprender com a experiência da empresa a qual é terceirizada.

Benchmarking pode ser definido como a formal legal de descobrir algo que outras empresas desempenham melhor do que a sua, possibilitando melhorar as práticas em relação à concorrência. (DREW,1997)

As práticas aqui consideradas são todas as práticas de gestão que estabeleçam um clima propício para ao aprendizagem (MBENGUE; SANÉ, 2013) mecanismos e práticas para promover ou apoiar a criação de conhecimento organizacional. As micro e pequenas empresas

dentro de suas capacidades desenvolvem e utilizem práticas que culmine em melhor resultados. (JAIN; MORENO, 2015).

Verificando o quadro percebe-se que as micro e pequenas empresas estudadas utilizam algumas práticas que implicam em aprendizagem para a organização ou que proporcionam condições para a aprendizagem. Segundo Duhá e Porto (2002) as práticas de aprendizagem organizacional são divididas em geração interna de conhecimento e aquisição externa de conhecimento. Nesse sentido, como as práticas internas de conhecimentos foram identificadas as reuniões, planejamento, diálogos, trabalho em equipe a aquisição externa do conhecimento são fornecidos principalmente pela companhia à qual as MPEs são terceirizadas, e, no caso de algumas, mantêm também parceria com fornecedores dos produtos que promovem cursos de reciclagem.

Algumas especificidades sobre as práticas de aprendizagem identificadas no estudo são ocasionadas pelo tipo de atividade da empresa. Mas no geral, as práticas utilizadas pelas empresas investigadas são similares, uma das práticas é o treinamento.

Os treinamentos são oferecidos nas MPEs em momentos distintos, um deles é o treinamento para os recém chegados. O Caso A promove o treinamento específico sobre controle de pragas para o funcionário recém contratado em dois momentos. No primeiro é ministrado a teoria que é aplicada pelo responsável técnico e, no segundo, ele aprende a prática da atividade acompanhado por outro operador com experiência para dar continuidade no treinamento. (DADOS DA PESQUISA, 2020)

Quando eles chegam nós temos um engenheiro agrônomo e um biólogo para orientação para dar o treinamento [...] O responsável técnico dá um treinamento e depois ele continua na prática e sempre com outro operador, um operador experiente para dar continuidade no treinamento na prática, a teoria é o responsável técnico dá a teoria e um outro operador com experiência continua o treinamento na prática. (E1)

O tipo de treinamento utilizado pelo Caso A é consoante ao que postula Bitencourt e Souza (2003) ao afirmarem que a interação entre trabalhadores mais experientes e menos experientes possibilita a transmissão de conhecimento que ocorre de forma tácita.

No Caso B, a parte prática da atividade é passada pelos funcionários no local de atividade e a teoria é de responsabilidade do funcionário contratado.

[...] Só tem duas NRs que nós somos obrigadas a fornecer para os colaboradores, essas são de lei que é a NR- 35 e a NR- 33, que é a confinamento né e em altura, e essas são obrigação da nossa empresa, mas as

outras igual NR 18, NR 10, isso aí é por conta do profissional, o profissional tem que se qualificar para poder entrar no mercado). (E2)

Para ingressar no quadro funcional do Caso B, o profissional deve ter experiência comprovada e cursos de inúmeras normas reguladoras (NRs) e certificados, exceto se for ocupar a função de um mero ajudante. Somente sobre as a NR-33 e NR-35 a empresa oferece treinamento porque essas são exigidas por lei mas as demais é responsabilidade do funcionário. (DADOS DA PESQUISA, 2020).

Eles têm que ter, além da experiência, né, que eles já tem que ter uma experiência, eles têm que ter inúmeras NRs e certificados, todos os nossos colaboradores são certificados eles tem que saber soldar mig, eles tem que ter um cursinho em, igual caldeireiro, caldeireiro tem que saber olhar um projeto ali e montar do papel ele passar para o Real entendeu? então tem que ter profissionais qualificados e todos eles com certificados [...] a não ser para ser um ajudantezinho, alguma coisa, mas aí para ele começar como ajudante lá dentro ele tem que começar a fazer um curso, aprender alguma coisa para ele se qualificar mesmo (E2)

Todos os Casos investigados atuam em atividades de periculosidade. De acordo com a pesquisa documental identificou que o treinamento para os recém chegados são formais pois tem que realizar cursos necessários para execução da atividade. Entre eles cita-se: a) a NR-33 em que capacita o trabalhador para atuar em áreas que há pouca circulação de ar; b) NR-35 capacita-o para desempenho de atividades em lugares altos; c) NR-10 segurança e a saúde dos trabalhadores garantir a segurança e a saúde dos trabalhadores que interagem nas instalações e serviços com eletricidade. d) NR- 12 segurança no trabalho em máquinas e equipamentos. Existem outras mas essas foram as mais citadas pelos entrevistados. (DADOS DA PESQUISA, 2020)

No Caso C para que a pessoa seja contratada é necessário ter experiência para desempenho da atividade, e fazer um curso quando inicia na empresa

O profissional mesmo ele já tem a experiência né porque ou a gente contrata é profissional ou ajudante só que de todas as formas. Mesmo ele sendo é profissional ele passa por um curso (E4)

O Caso D também exige experiência quando faz a contratação de novos funcionários porque o mercado exige um grau de qualificação para desempenho da atividade da empresa.

Na verdade assim quando nós vamos fazer novas contratações a gente exige que tem experiência comprovada principalmente em carteira Porque? porque o mercado de construção civil é bem complicado e bem



delicado qualificação né então geralmente a gente já pega as pessoas com experiência[..](E5)

O Caso F Oferece treinamento para o recém chegados onde são repassados as normas e a forma como trabalham com a companhia de alimentos depois são encaminhados para o curso de direção defensiva.

Sim. Já chega a gente já, é passado primeiro um treinamento aqui na empresa que é onde a gente faz apresentação das normas da empresa como a empresa trabalha, como a empresa opera com a [companhia de alimentos] ou com a [empresa y] demora em média metade do dia e logo após ele é encaminhado para o treinamento de direção defensiva no SEST SENAT então assim, eles só inicia as atividades deles depois de estar apto tarde para a função. (E6)

O Caso 6 não oferece curso para os recém chegados pois a área que atua requer que o profissional tenha realizado um curso de 380 horas para que possa atuar requisito exigido pelas empresas contratantes do serviço. Esse curso é de 380 horas. Caso seja necessário acontece formação depois.

[...] porque hoje eu não posso contratar eu não contato para te falar a verdade a pessoa sem ela ter um curso de elétrica ela tem que ter no mínimo curso treinamento na área industrial às vezes se fosse para fazer serviços residenciais prediais às vezes a exigência seria menor mas como é direto na área industrial e o meu foco é indústria para mim poder entrar dentro da indústria, a Companhia de alimentos por exemplo, ela exige no mínimo 380 horas de curso certo então se não tivesse 380 horas meu colaborador não poderia nem entrar lá dentro então hoje uma das as exigências mínimas para mim efetuar uma contratação é que tem esse curso (E7).

De acordo com as falas dos entrevistados percebe-se que para execução das atividades é necessário que o funcionário tenha um conhecimento prévio da tarefa, fato que vem de encontro à afirmação de Blundell et al. (1991), de que o treinamento tem como fim auxiliar indivíduos a desenvolverem habilidades que podem ser úteis no seu trabalho. Sendo o treinamento um processo formal de aprendizagem possui um papel fundamental na formação dos indivíduos (MACHLES, 2003).

Outro tipo de treinamento realizado são os cursos de reciclagem. No Caso A, anualmente é realizado o curso de reciclagem, é um curso mais breve elaborado por fornecedores, fabricantes do produto, que dá o treinamento relacionado ao produto sobre as pragas. Esse fornecedor consulta antes qual tema a empresa quer abordar para aplicar o treinamento, se tem uma praga nova, o escorpião, eles dão um treinamento específico para escorpião e mais algumas que considera importante.

[..]e anualmente a gente faz reciclagem, geralmente a reciclagem é mais breve né é feito, geralmente é feito, por fornecedores nossos, fabricante do produto dá o treinamento sobre o produto sobre as pragas e isso faz anualmente a gente faz treinamento de reciclagem com o fornecedor que nos dá esse treinamento. (E1)

O CASO 5 realiza a reciclagem como forma de atualizar os funcionários sobre as normas e procedimentos e fixá-las na memória deles.

[..] Então a gente busca tá sempre atualizando ele sempre reciclando fazendo o curso sempre falando do mesmo assunto repetida vezes para não cair no esquecimento. (E6)

Quando questionados sobre a existência de momentos para reflexão sobre experiências anteriores, identificou-se que:

No CASO A, se reúnem para ajustar pontos do serviço e são realizadas em pequenos grupos porque os funcionários estão dispersos geograficamente devido à atuação da empresa em regiões diferentes.

Tem as reuniões, mas uma dificuldade que a gente tem é que os funcionários estão espalhados em três estados então a gente não consegue reunir todos, então são reuniões pequenas com poucas pessoas. (E1)

Quanto ao CASO B, o momento para discussão dos problemas com os funcionários não ocorre com muita frequência, somente quando há necessidade de fazer algum alinhamento.

São raros mais existe sim. (E3)

É Só alguma coisinha que precisa alinhar a gente faz uma reuniãozinha mas são poucas reuniões. (E4)

No CASO C, as reuniões são coordenadas pela técnica de segurança, funcionária da MPE que se reúne com os funcionários na oficina semanalmente para discutir com eles os pontos insatisfatórios ocorridos no período e passar as orientações sobre os procedimentos a serem seguidos. (DADOS DA PESQUISA, 2020).

Toda semana ela reúne os meninos e faz, faz uma triagem, às vezes ela vê alguma coisa que ela acompanhou na obra e ela não gostou ou tá errado, ela pega e chama atenção dos meninos. (E4)

O CASO D promove reuniões com a equipe e quando não há possibilidade de se reunir com todos, realiza- as com o líder da equipe, pessoas que estão diretamente ligadas ao gestor da MPE e, por isso, tem maior contato com a chefia. O líder é responsável por repassar as informações para os demais funcionários da equipe a qual pertencem. Os pontos que sempre são trabalhados nessas reuniões são: o objetivo da empresa, os princípios adotados e o atendimento ao cliente. (DADOS DA PESQUISA, 2020).

Ah nós temos reuniões periódicas com nossa equipe né, geralmente quando não dá pra falar com todo mundo reúne o líder da equipe que são as pessoas que a gente tá mais em contato pra ele sempre tá passando qual que é o objetivo da empresa como que a gente gosta de trabalhar como que a gente tem que atender bem nossos clientes graças a Deus a gente consegue passar isso para eles e vem funcionando.

A periodicidade das reuniões varia de acordo com a obra no Caso D.

Varia muito porque geralmente essas reuniões elas são feitas principalmente antes de início né de alguma obra. Vamos supor se a obra for uma obra relativamente curta então a gente faz o encerramento dessa obra[...] (E5)

No Caso E as reuniões são realizadas com os funcionários objetivando discutir alguma ação que não correspondeu ao que foi planejado ou problema ocorrido como também para reforçar alguma meta pretendida.

Sempre que às vezes acontece algum evento negativo que gera uma negatividade pra empresa a gente tenta fazer reunir todos os funcionários para dar “como vou te falar a palavra correta” para tá assim reforçando alguns assuntos, pra tá discutindo aquele assunto que foi que a gente teve um retorno negativo, então a gente busca para fazer a reunião nesse sentido. (E5)

Uma das práticas adotadas pelo Caso F é reunir com os funcionários pela manhã antes de irem para a obra para repassar as diretrizes, as informações e reforçar as questões de segurança para poderem ir para o campo. (DADOS DA PESQUISA, 2020)

As reuniões mesmo com todos os colaboradores a maioria das vezes é para orientação e passar alguma informação[...] [...] tipo assim, alguma das reuniões sempre são mais ou menos baseado assim também né alguma das reuniões aconteceu algum sinistro alguma coisa aconteceu a gente sempre leva senta, reúne, conversa Tenta descobrir os motivos do que aconteceu Quais são as medidas que vão ser tomadas e a gente reúne todo mundo entra num acordo [...]. (E7)

No Caso E é realizado constantemente o trabalho em equipe porque exige adaptação o que provoca que aprendam entre eles pela experiência. A preocupação é que não aconteça nenhum acidente, pois as experiências ensinam que isso pode acontecer. Então tem como prática filtrar o máximo que se pode, adequar e repassar isso tem resulta em diminuição da rotatividade.

Deu certo? a gente filtra o máximo que que pode e adequa e repassa[...]a melhor forma de aprender é com os erros né? [E6]

A prática trabalho em equipe vem de encontro ao que postula Mcewan et al. (2017) ao afirmar que os esforços coletivos resultam num nível de desempenho maior do que a soma das contribuições individuais.

O Caso E realiza muito treinamento e tem muito diálogo com os motoristas para que estejam sempre atualizados em relação às normas e a segurança no trabalho.

A gente faz assim muito treinamento e tem muito diálogo com os motoristas porque eles têm que estar sempre atualizado em relação às normas que a gente tá muito a gente bate muito em cima da tecla de segurança no trabalho ele é o mais importante assim: não usar o celular enquanto dirige, usar sempre o cinto de segurança mesmo que seja no curto período de tempo. (E6)

Outro aspecto é que, o Caso A utiliza as informações da avaliação que os clientes fazem do serviço prestado pela MPE como parâmetro para medir o desempenho dos funcionários. De posse desse documento repassam para todos os envolvidos como forma de análise da atuação. Assim, é considerável a transmissão dos valores da empresa para os funcionários, principalmente a ética, porque lidam com vários ambientes de empresas concorrentes não podendo de forma alguma, que informações de um cliente possam ser disseminadas para outro (DADOS DA PESQUISA, 2020).

No Caso B, uma das práticas utilizadas é a disseminação do conhecimento do funcionário que, ao dominar determinada fase do serviço se torna o responsável pela condução da equipe. Outro aspecto importante é que a administradora geral e de serviços consideram o conhecimento dos funcionários do setor administrativo e no local da obra setores. Na parte prática das obras os funcionários compartilha ideias, habilidades e objetivos, através do trabalho desenvolvido pelas equipes multifuncionais.

E cada serviço um organiza melhor. Depende muito do serviço em si para ver quem é que vai tá à frente organizando não é sempre um, um é o responsável ah! eu vou tomar a frente tipo como se fosse o líder né, não, é cada serviço é um domina mais aí ele vai falando e todo mundo vão. (E2)

No Caso B a gerente ou administradora considera o conhecimento do funcionário mais experiente para tomada de decisão, conforme é apresentado a seguir:

[...]aí a gente não toma decisão da reunião aí passa a reunião, eu comento com a Fulana, tomo uma opinião com ela e depois a gente volta a se reunir e falar de novo: fazer assim, acho que vai dar certo; vai ser melhor a gente tenta aquilo ali para ver se flui melhor mas a Fulana costuma participar de todas as decisões também. (E2)

O Caso C repassa todas as informações e treinamentos através da técnica de segurança. Trabalham muito a questão da segurança e higiene. Prezam muito a comunicação e harmonia no ambiente de trabalho. Todas as práticas são aproveitadas da empresa a qual ela é terceirizada. Internamente, as reuniões semanais são realizadas pela técnica de segurança do trabalho. (DADOS DA PESQUISA, 2020).

O Caso D realiza o planejamento anual analisando o que foi positivo e o que foi negativo, em que ponto poderia ser melhorando verificando como o mercado está se comportando porque prestam serviços para a indústria tem que identificar quais são as perspectivas para o setor.

Destaca-se que o planejamento tem como benefícios não apenas estratégias, objetivos e metas que surgem, mas sobretudo a aprendizagem originada durante o processo (BARBOSA et al., 2003)

O Caso D verifica também incentivos para que se desenvolvam habilidades de diálogo e trabalho em grupo e não gosta muito de utilizar o termo regras. Proporciona um ambiente mais harmonioso. Está sempre capacitando o pessoal quando necessário além dos cursos exigidos.

[...]mas quando começaram parece que ele fica engessado, às vezes ele fica com medo precisando de alguma coisa a gente pode ajudar só que a pessoa às vezes fica com medo de falar então eu procuro deixar eles na forma mais à vontade possível pra isso não acontecer. (E5)

O Caso E assim, que renovam anualmente o contrato de terceirização com a companhia de alimentos e são passadas as normas e depois vem os informativos que eles tem que repassar para os funcionários. Mantem uma parceria para promover os cursos para os funcionários mediante agendamento prévio semanalmente. (DADOS DA PESQUISA, 2020).

O Caso F utiliza as práticas de treinamento interno ministrado por técnico de segurança e engenheiro e outros de acordo com a necessidade. Incentiva o trabalho em equipe e que eles

tomem decisões dentro da obra. Incentiva o diálogo e considera o conhecimento do funcionário. Realizam reuniões semanais para alinhar os assuntos e reforçar a questão de segurança. Estão dispostos a ouvir a opinião do funcionário sobre problemas ocorridos e solucioná-los. Usam o *whatsapp* como forma de comunicação para orientar sobre o uso de EPIs. (DADOS DA PESQUISA, 2020).

Outra prática utilizada pelo Caso F é o incentivo à contínua aprendizagem, à capacitação e a condição existente para que os funcionários exponham suas ideias.

Eu acho que sim, até assim diversas vezes na verdade sabe? porque como eu te falei a área da elétrica é bem ampla né E muita das vezes a pessoa tem um meio de fazer e às vezes pode até não ser tão simples quanto um outro conhecimento e essa troca de conhecimento de ideias dentro do nosso contexto acontece bastante. (E7)

O que se entende é que essas práticas facilitam o processo e aprendizagem e aumentam a capacidade da organização de manter e melhorar o seu desempenho (MBENGUE; SANÉ, 2013).

#### **4.4 A aprendizagem organizacional em MPEs que possuem a terceirização como modelo de negócios**

Neste tópico é abordado a identificação de como ocorre a aprendizagem organizacional das Micro e Pequenas Empresas terceiras de uma Companhia de alimentos. Para isso foram definidas como categorias de análise o Contexto, Gerente, Comunicação, Ganho/Resultados.

Contexto organizacional está relacionado às características da organização, à sua estrutura, cultura, tecnologia, identidade, memória, objetivos, incentivos e estratégia (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015). Considerando as especificidades das Micro Empresas (LEONE; LEONE, 2012), é interessante conhecer como o contexto organizacional pode influenciar a aprendizagem organizacional.

Com esse fim foram analisados: se o termo aprendizagem e práticas de aprendizagem é conhecido no ambiente da empresa; a aprendizagem através da prática da atividade; como são tratados os erros ocorridos; se há incentivos para que se desenvolvam habilidades de diálogo e trabalho em grupo; se existe avaliação e acompanhamento do desempenho dos funcionários; benefícios e incentivos à capacitação; aspectos da cultura; custos; se existe dificuldade de



certificação ou devido à mudança de atividade, é oportunizado que ele aprenda a executar a tarefa. (DADOS DA PESQUISA, 2020)

No Caso F existe o incentivo para a aprendizagem da rotina através da prática porque segundo o E7, “A atividade tem muita ramificação, sendo difícil dominar tudo”. (E7)

Outro aspecto identificado é que, até o conhecimento da função gerencial foi desenvolvida com a prática cotidiana. Todos os entrevistados não possuíam experiência nenhuma com gestão e foi-se adequando mediante às exigências do momento. (DADOS DA PESQUISA, 2020)

Isso corrobora o que demonstra o estudo das Pequenas Empresas de que os empresários possuíam pouca experiência no ramo quando abriram o negócio (SEBRAE-DF, 2016) e administração na Pequena Empresa é sempre pessoal ou familiar. (LEONE, LEONE, 2012)

Quanto ao critério erros, tentou analisar como são tratados os erros ocorridos na empresa. Identificou-se que eles utilizam o erro como forma de aprendizagem já que relataram acontecimentos aos quais tiveram que traçar uma nova forma de ação para que não mais ocorressem, conforme é apresentado nas falas dos entrevistados a seguir.

[...] o manejo de veículo mesmo, veículo com funcionário já aconteceu de funcionário, [...] faleceu e ele tava no veículo da empresa, estava indo para um show e depois a mãe dele me processou diz que ele tava indo entregar um produto na fazenda aí então tudo isso serve de experiência também evitar o máximo. [...] minha sorte foi o pai do rapaz... foi mim defender, o pai e a menina que tava com ele no ocidente, a namorada, aí ela confirmou né que realmente eles tavam indo pro show e parece que eles estavam sem cinto. (E1)

[...] É o que mais aprende. Sim você pega as estratégias anteriores porque não deu certo, eu me pergunto muito porque que não deu certo, onde que foi o erro e penso e repenso, e converso com a Fulana, a Fulana me esclarece, aí eu tento ver outra coisa, “Eu acho que o erro é o que mais te ensina” foi o que eu mais aprendi. (E2)

[...] Para evitar acidentes, machucar porque a [...] já teve problemas enormes com funcionários que machuca de terceiros lá dentro mesmo, então hoje em dia é multa... se pegar um Funcionário a 1 metro de altura sem o devido cinto é multa pra nossa empresa, problemas sérios pra nós entendeu? (E4)

[...] eu acho que a gente aprende todo dia com os erros, todo dia e a única maneira de aprender é errando, não tem como, então principalmente essa parte que eu falei para você antes de trabalhar com equipe enxuta entendeu isso foi uma das coisas que eu tive que aprender, tive que aprender e eu vi outros parceiros outras empresas quebrando por causa disso, entendeu? Então a gente tem que aprender com os erros sim. (E5)



Os relatos sobre o critério erros ratifica a afirmação de Argyris e Schön (1996) de que, a aprendizagem organizacional ocorre através de um processo contínuo de detectar e corrigir erros, podendo ser considerado um processo heurístico de tentativa, erro e contínua correção de rumo.

O que se verifica é que a aprendizagem ocorre não somente no ambiente de tarefas mas também na estratégia das empresas estudadas. Tal fato pode indicar que há predisposição para aprender com o passado, com as experiências anteriores. Essa correção do erro detectado adotando-se uma prática mais efetiva refere-se à aprendizagem de ciclo duplo de Argyris (1986) em que há detecção de erro e correção das atividades, redefinindo os padrões internos, de normas de operação e, por consequência os níveis de produtividade, alterando os sistemas de referência organizacional.

Outro elemento analisado no contexto organizacional foi o incentivo dado para que se desenvolvam habilidades de diálogo e trabalho em grupo. Nesse aspecto, foi identificado que, eles desenvolvem habilidades de diálogo e trabalho em grupo pois as atividades tem como características o desenvolvimento em equipe onde uma tarefa depende da outra. Apenas o caso A, mencionou que dependendo do tamanho da estrutura do cliente é que se determina se será realizada por um ou mais de um operador. As demais empresas, realizam atividades em grupo e por isso há necessidade de dialogarem para direcionamento e realização do trabalho. (DADOS DA PESQUISA, 2020)

Habilidade de diálogo e trabalho em grupo é uma forma de disseminar o conhecimento. Isso vem de encontro com Argyris e Schön (1996) ao afirmarem que, os indivíduos aprendem ao interagirem em atividades com outras pessoas, com o meio exterior e nos grupos de trabalho (ARGYRIS; SCHÖN,1996).

Sobre a existência da avaliação e acompanhamento do desempenho dos funcionários constatou que: o Caso A, utiliza a avaliação que os clientes fazem para o feedback, inclusive a Companhia na qual é uma terceirizada implantou um sistema de avaliação ranqueada com nota mínima de 7 e, se for bem avaliada a empresa terceirizada poderá divulgar. (DADOS DA PESQUISA, 2020)

Ela está implantando agora um programa de avaliação específica inclusive vai ter a nota mínima de 7 a 8 vai ser classificada como bronze 8 a 9 como prata E 9 a 10 como ouro e como eles já informaram isso aí, a gente vai poder divulgar, por exemplo foi bem avaliado e quer divulgar num site nosso logo vai poder divulgar essa classificação. (E1)

Destaca-se que, a palavra “Ela” utilizada na referência acima, o entrevistado está se referindo à Companhia de alimentos.

A ação de utilização da avaliação que a Companhia de alimentos realiza para sua própria divulgação, é indicativo de que o Caso A aproveita a oportunidade de aprender com a experiência da Companhia de alimentos (GARVIN, 1993)

Através da pesquisa documental identificou-se que, na MPE Caso A, para a avaliação do funcionário utiliza internamente, um formulário para o acompanhamento do desempenho ao qual é atribuído notas de acordo com os seguintes critérios: comportamental, trabalho em equipe, pensamento, de dono, criatividade e produtividade e ética. No campo, um supervisor visita os locais onde o serviço está sendo prestado para fazer a inspeção e os critérios avaliados na parte técnica são: monitoramento de dispositivos, aplicação de pesticidas manutenção de equipamentos, organização e conhecimento técnico. No final do período considerado, quando a nota for muito baixa, e for recorrente, o gerente decide se vai dispensar ou não. (CASO A DADOS DA PESQUISA, 2020);

Se o cliente tá satisfeito, não passou nenhuma reclamação a avaliação ela avalia com uma pontuação mais alta aí começou teve uma reclamação, começa a cair, o outro mês consecutivo teve outra reclamação vai caindo a nota em até a gente pensar substituir o funcionário ou não. (E1)

O responsável pelo serviço que também é o proprietário verifica o desempenho individual e vai chamando cada um. Não existe formalmente, o acompanhamento do desempenho é feito na obra e quanto à retirada de equipamento é controlado no escritório (CASO B).

A avaliação é feita no local da obra e não há um documento que formaliza. O responsável pela obra que, também é o proprietário verifica o desenrolar da obra, o funcionário fica “encostando” o serviço no outro, falta e não avisa, nesse caso, quando termina o prazo de experiência o funcionário é dispensado. (CASO C).

No Caso D, a avaliação é feita também em campo pelo mestre da obra e qualquer problema é passado para o administrador geral. No caso E, é feito um monitoramento individual sobre o rendimento do funcionário. Quando acontece, a responsável pela Gestão de pessoas, conversa com o funcionário para identificar porque aquilo está ocorrendo. Existe um formulário em que é atribuído pontuações pelo desempenho do funcionário

O CASO F, ainda não possui um documento formal de acompanhamento do funcionário. A avaliação do desempenho, geralmente é feito presencialmente pelo

comportamento e atuação no local da obra. Valoriza-se muito a predisposição do funcionário querer aprender.

Quanto aos benefícios oferecidos pelas MPEs aos funcionários, foram identificados:

- CASO A: oportunidade de melhoria de salário se o contrato der margem (CASO A);
- CASO B: oportunidade de ganhar mais que o teto do sindicato (até três vezes mais) por trabalhar em horários diferenciados e em dias de feriado; pagamento de salário justo, oportunidade de crescimento se ele tiver vontade, pagamento no dia do vencimento, refeição. Não oferece plano de saúde ainda, por restrição financeira; não possui banco de horas, as horas trabalhadas são pagas. Realiza atendimento ao funcionário de forma individual caso necessite precise de alguma coisa que a empresa pode auxiliar
- CASO C: possibilita o funcionário aprender nova função e mudar o cargo; tem funcionários que iniciaram como ajudante e hoje são soldadores, outros que se aperfeiçoaram iniciaram seu próprio negócio; quando terminam um serviço enviam foto e a empresa parabeniza; permite que os funcionários escolham qual seria o bônus no final do ano (festas, cestas, por exemplo);
- CASO D: trabalha com uma equipe enxuta para evitar que fiquem ociosos quando a obra termina, assim sempre poderão contar com um bom salário; prezam pela satisfação dos funcionários;
- CASO E: possibilita capacitação e custeia desenvolvimento pessoal desde que agregue valor; clima organizacional satisfatório, baixo índice de rotatividade de pessoal;
- CASO F: como o ramo da atividade é muito extenso é necessário formar a pessoa em alguma das áreas que complementa ou atenda à empresa e se o funcionário quer crescer, a empresa promove essa capacitação; ambiente familiar, facilidade de acesso à chefia, oportuniza o crescimento pessoal do funcionário. (DADOS DA PESQUISA, 2020)

No contexto da organização, levantou-se alguns aspectos da cultura para compreender como poderia influenciar na aprendizagem no contexto organizacional, pois a cultura é um dos seus componentes (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015).

De acordo com os dados da pesquisa e a observação direta, extraiu-se que, determinada atividade possibilita que os funcionários se reorganizem criando uma rotatividade na empresa onde eles determinam onde trabalhar baseado no preço de pagamento. Para a empresa isso gera um transtorno impedindo a fixação do profissional no quadro da MPE, além de criar uma concorrência de mão-de-obra que é tecnicamente qualificada. Por isso a empresa, recorre ao funcionário desligado para atuar em determinada obra, via contrato intermitente (CASO B)

Outro aspecto relacionado a cultura identificado é o comportamento paternalista em que os sócios optam por não dispensar o funcionário, tentando sempre resolver o problema mediante diálogo (CASO C). Há também a preocupação com a vida pessoal do funcionário tentando ajudá-lo resolver problemas pessoais para que isso implique em problemas futuros para a empresa; priorizam também o meio ambiente e bem estar animal. (CASO E)

Adotam uma filosofia de trabalho em os principais valores são: atender bem o cliente, prazo de execução, a qualidade do serviço e mão de obra qualificada; não trabalha com regras por considerar a palavra regra muito forte. Repassa para os funcionários que possuem carta branca para chegar à administração e falar, conversar e resolver os problemas da melhor forma possível, a empresa teve que adequar ao próprio pessoal (CASO D).

Ainda relacionado aos valores pode-se destacar: legalidade, segurança e qualidade e que priorizam o comprometimento e a ética (CASO A). Aspectos da cultura que se pode destacar também, são os aspectos ligados à segurança do funcionário. A empresa sempre preza para que haja todos os cuidados necessários e uso de equipamentos. A relação entre administrador (sócio) e funcionários é muito estreita já que até pouco tempo ele era funcionário e isso proporciona um clima mais amistoso e relacionamento de maior proximidade (CASO F), isso é apontado por Leone e Leone (2012) como característica do gerente da Micro e Pequena Empresa.

A ideia de custos é entender como ele pode influenciar na consecução das ações ou plano das Micro e Pequenas Empresas podendo inibir a criação do ambiente ou mecanismos que promovam a aprendizagem organizacional, já que é uma das especificidades das empresas com esse porte (LEONE; LEONE, 2012), característica da teoria do crescimento da firma (PENROSE, 1959) e uma das vantagens da estratégia da terceirização (TIDD; BESSANT, 2015). Recursos também tem o mesmo propósito pois é um dos fatores que determinam a capacidade de crescimento da firma (PENROSE, 1959) e também sua sobrevivência (SEBRAE - DF, 2016).

Nas informações da coleta de dados e documentos verificados obteve-se as informações referente a custos: No Caso A, a rotatividade constante de funcionários onera contas a pagar já que tem que capacitar um novo profissional e há a impossibilidade de ampliações e investimentos devido ao aumento do volume de pagamento fixo no mês que isso provoca. No Caso B, a E2 destaca que há necessidade de “fechar o serviço mesmo sem margem de lucro para cobrir os gastos mensais”; o gasto com EPIs e cursos de Normas Reguladoras (NRs) onera os pagamentos mensais devido à rotatividade existente que sempre tem fornecer equipamentos de proteção para os recém chegados. No Caso C, a E4 destaca que existe um custo alto para manutenção da empresa. Para o E1, Caso A e E5 do Caso D, destacam que existe uma alta carga

tributária, enquanto que o E7 do Caso F afirma que o custo de manutenção da MPE até o recebimento do contrato com a empresa que terceiriza é alto pelo prazo dilatado entre a prestação do serviço e o recebimento deste.

Sobre recursos identificou-se que é escasso e é um fator limitador para novos investimentos já que em toda fala sempre mencionam que não irão fazer devido à falta de recursos:

“Contratar mais funcionários” (E1, CASO A);

“[...]às vezes a empresa passa por aperto, fluxo de caixa,” ...[...] nós temos que matar um leão por dia porque a gente não pode deixar uma guia de imposto atrasar.” (E5, CASO D);

[..] “a demanda de trabalho é muito grande, mas não possui efetivo e capital para fechar o serviço” ..., [...] “se eu fechar uma obra de 2 milhões onde que eu vou arrumar um milhão e meio para comprar material? mas eu tenho capacidade de executar tenho capacidade de fazer, hoje ainda não tem recurso” (E7, CASO F).

Uma questão relacionada à recursos e dificuldades cita-se prazos de pagamento da companhia de alimento que são extensos o que dificulta o giro da micro e pequena empresa.

[...] realmente como é que eu posso dizer, são penitências mesmo, que 150 dias para você receber uma obra então assim, se eu fecho um serviço de 200.000 por exemplo, eu vou lá compro o material entrego e emito a nota fiscal 150 dias depois é que eu vou receber então, sim tem que ter caixa, tem que ter dinheiro, tem que ter controle para me bancar essas obras (E7, CASO F)

Identifica-se que essa é uma especificidade das Micro e Pequenas Empresas e impede seu crescimento (LEONE; LEONE, 2012) em velocidade maior.

Quando questionados sobre as dificuldades encontradas no processo de aprendizagem obteve-se os seguintes apontamentos: o desenvolvimento de tarefas como preencher relatórios

Alguns itens sim eles acatam bem, já outros já é mais complicado, tem que ficar repetindo mais para conseguir. Um exemplo é o relatório, relatório fotográfico tem que fotografar e comentar embaixo da foto, montar esse relatório, esse é um exemplo de dificuldade a maioria que se esquivar desse relatório, de fazer esse relatório. (E1, CASO A)

A rotatividade existente provoca aumento da demanda para treinamento sendo necessário deslocar uma outra pessoa para isso toda vez que um funcionário se desliga.

Dificuldade. Formar o funcionário para ficar aqui para não ter que refazer esse treinamento com um novo funcionário. De seis em seis meses ter que treinar Vai ter uma demanda maior de Treinamento, vai ter que disponibilizar mais pessoas para treinar essa pessoa. (E1, CASO A)

A dificuldade de manter o funcionário no quadro de MPE é relatada também pelo E2 do Caso B, bem como a falta de mão de obra qualificada no mercado.

[...] O que mais tem dificuldade, acho que é por isso que tem essa rotatividade também porque daí a gente já conhece profissional tanto a gente conhece quando as outras empresas conhece por isso que fica esse troca-troca de funcionário (E2)

Gizele: São poucos profissionais qualificados no mercado. (E3)

Luciana: Falta qualificação. (E2)

Para o Caso E, o desligamento do funcionário é decorrente da falta de adaptação à forma necessária para a execução do trabalho que deve ser realizado em equipe. (CASO E)

Tem pessoas que não consegue assim lidar com o fato de ter que trabalhar, dividir, um exemplo dividir o caminhão com outra pessoa éh, às vezes, a pessoa não consegue se adaptar o jeito que aquela pessoa trabalha então assim essas adaptações quando não consegue ser feito então às vezes não adianta nem trocar o parceiro porque assim é uma coisa que vem da própria pessoa ela não é adaptável a trabalhar em conjunto[...] [...] então já vem já sabendo que o trabalho é em equipe e tem que ser adaptar porque se não se adaptar não consegue ficar. (E5, CASO E)

Outra dificuldade apontada foi a impossibilidade de implantar programas que incentivam a aprendizagem devido à custos e recursos escassos por isso utiliza muito o sistema da Companhia de alimentos

Muito indo pelo programa deles Então seria interessante a gente ter o nosso próprio programa isso a gente não tem ainda e também tudo é custo né para isso teria que colocar mais uma pessoa contratar um Técnico de segurança para fazer isso e os contratos hoje a margem de lucro não está permitindo isso também. (E1, CASO A)

Falta de reajuste no valor do serviço prestado implicando em menor receita também é um dos entraves das MPEs. Devido a uma crise vivenciada pela Companhia de alimentos em 2017 houve redução do tempo de duração do contrato e não reajustam o valor quando há renovação desde então, como o Caso A precisa da empresa, para não perder o vínculo, permanece dessa forma o que implica em limitação da receita e impedimento para novos investimentos (CASO A)

Igual a [...] mesmo já tive uma boa margem uma época, mas hoje margem quase zero mas [Companhia de alimentos] de referência para conseguir outros clientes né, mas [...] a empresa nessa crise que ela teve aí, o contrato era de dois em dois anos na hora de renovar eles falam “se não quiser entrar para concorrência a gente renova com vocês sem aumentar”, então cinco anos sem reajuste (E1, CASO A)

Essa dependência da Companhia de Alimentos como ofertante de trabalho é apontado também pelo Caso B, fato observado quando houve pouca oferta de serviços devido à crise da Companhia de alimentos obrigando a MPE a se adequar para que pudesse sobreviver já que, a receita era muito baixa nesse período.

Por que foi assim, quando deu a crise né que a [nome da empresa] fez pouquíssimo serviços mesmo, pouquíssimos [...] praticamente a PME quase faliu. [...] Tudo que se pode aproveitar que até pouco tempo atrás não era reaproveitado, a gente reaproveita até papel. (E3, CASO B)

Outras dificuldades levantadas foram carga tributária e concorrência desleal, um desafio cumprir com as obrigações do mês (CASO D)

É muito difícil, vamos falar assim, para a gente poder fechar o serviço hoje, desde a parte de Carga Tributária que a gente tem que considerar nas nossas propostas, entendeu? a gente vê muita competitividade desleal no mercado tá? são empresas que trabalham totalmente diferente do que a gente trabalha porque como nós somos prestadores de serviço exclusivo pro mercado industrial a gente tem que seguir todos aqueles pré-requisitos que eu te falei então assim a gente enfrenta, vamos falar assim, nós temos que matar um leão por dia. (E5, CASO D)

Analisando as dificuldades apontadas pelas MPEs investigadas corrobora o que afirma Everton Junior, (2017) que, as MPEs são limitadas quanto aos recursos físicos, humanos e financeiros para atender o universo consumidor, havendo também dificuldade para expandir porque os recursos envolvidos são escassos e caros e a existência de dificuldades do mercado

Ainda vale ressaltar outra dificuldade relatada pelos entrevistados se refere ao tempo do sócio dirigente é comprometido devido ao acúmulo de tarefas e decisão centralizada impossibilitando de observar outros fatores importantes para o crescimento da empresa (CASO F).

Hoje tudo vem até mim quando acontece qualquer coisa chega para mim direto[...][...] aqui dentro mesmo hoje o colaborador entra, são 21 pessoas,

“olha aconteceu um problema ali” tá? Assim, como que eu vou resolver, eu tô tentando direcionar isso para as pessoas corretas, às vezes o fato de uma máquina não está funcionando ele não precisa chegar até mim como diretor ele pode chegar num eletrotécnico que tenha conhecimento que vai poder auxiliar diretamente [...]Uma questão de como é que eu posso dizer, pelo gerenciamento da empresa. (E7, CASO F)

A aprendizagem na Pequena Empresa só pode ser compreendida em função do contexto organizacional e do papel do dirigente que influencia a organização que está gerindo pela sua aprendizagem (ZHANG, MACPHERSON; JONES, 2006).

Questionou-se sobre as dificuldades de contratar funcionários que atenda às exigências do cargo da empresa e obteve-se as seguintes respostas: há muita dificuldade e a maioria não tem experiência, falta comprometimento (CASO A, B, C, D e F); não é fácil contratar pessoas com conhecimento de gestão ou que tenha iniciativa (CASO F).

Quando questionado se há interdependência entre unidades organizacionais e grupos para atender às necessidades dos clientes as empresas estudadas responderam que todas as áreas e pessoas estão envolvidas para o atendimento ao cliente.

Sobre a existência de padrões estabelecidos para avaliar e acompanhar os processos as empresas contratadas responderam: planilhas de controle interno para EPIs, controle de caixa, fechamento anual de despesas (CASO B); supervisão no campo onde está ocorrendo o serviço, um programa descrito bem resumido, cujo detalhamento e qualquer alteração necessária vem da solicitação do cliente (CASO A); sistema de compras para alimentar os orçamentos (CASO D); planilha de avaliação atribuindo pontos para o funcionário, faz o acompanhamento mensal do funcionário verificando se ele não cometeu nenhuma falha, se ele seguiu rigorosamente as regras e como que foi o desempenho dele em faturamento (CASO E) parte de controle interno (CASO F).

Uma questão levantada foi a existência de uma comunicação aberta entre os membros da Organização, compartilhando problemas e questões relevantes. Segundo as empresas estudadas os funcionários tem livre acesso para conversar inclusive sobre problemas pessoais. Quando há problemas, algo que precisa ser alinhado eles também se reúnem para discutir, se não dá para estar todo mundo fazem quem está no momento até atingir todos os funcionários. (DADOS DA PESQUISA, 2020). Somente uma das empresas afirmou não gostar de passar problemas para os funcionários, só repassam para eles questões relacionadas ao comportamento no trabalho (CASO C).

A importância de conhecer as rotinas das Micro e Pequenas Empresas pesquisadas dá-se porque a aprendizagem organizacional é baseada na rotina, possui dependência histórica e é



orientada a resultados, objetivos (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015). Nesse sentido, apresenta-se de forma sucinta a rotina das empresas pesquisadas como forma de complementar a compreensão do contexto organizacional, pois os indivíduos na organização compartilham crenças, pressupostos e normas em rotinas culturais e desta forma, influenciam a memória organizacional (ARGYRIS; SCHON, 1978).

Caso A: fotografar o local e relatar abaixo da foto; verificar se o relatório foi realizado e cobrar sua execução; parte fiscal, emissão de notas, boletos, cobrança (executada por uma das sócias); relatórios, gráficos, recebe os dados e alimenta os gráficos pessoalmente para enviar para os clientes e ela também faz agendamentos; cliente pede um serviço no final de semana, ele faz o agendamento com ela, é a ponte entre o cliente e o operador para não ficar só a conversa com o operador depois há alguma falha ali a gente não tem nenhuma prova, formalizado via e-mail para ficar documentado. Supervisão do trabalho no campo para verificar o desempenho do funcionário. (DADOS DA PESQUISA, 2020).

Caso B: Manutenção na mecânica industrial, fabricação de escada, plataforma, guarda-corpo toda a fabricação de que atende a empresa que terceiriza, alguma mudança, instalação de peças novas, túnel, dá manutenção no túnel que vem da Alemanha, é a empresa no Brasil que faz esse tipo de serviço de instalação e manutenção porque se aí der algum problema não precisa vir os técnicos da Alemanha e atende o Brasil inteiro. Cada Serviço é separado e para cada serviço um contrato, a Companhia a qual a empresa é terceira, enviam um memorando para fazer duas plataformas é um serviço, vai fechar para instalação de uma máquina que está chegando é outro serviço, tem que enviar o preço para cotação e é fechado via o leilão, com autorização dos sócios. (DADOS DA PESQUISA, 2020).

Dentro da empresa: Administradora geral realiza as compras de materiais, fechamento dos serviços com os valores, elabora as propostas e envio para a Companhia; é responsável pela parte administrativa, os pagamentos; tem uma pessoa responsável pela área de recursos humanos (RH) que realiza os lançamentos financeiros, compras efetuadas, para onde foi destinado, o que que é, quando que vence; toda parte do RH, a contratação é com Fulana, de documento, ela que organiza, os dois sócios passam os valores dos serviços e são responsáveis pela coordenação e execução dos trabalhos.(DADOS DA PESQUISA, 2020).

Caso C: montagem solda fabricação. A parte administrativa fica com a administradora e a parte de serviços e acompanhamento no campo com o outro sócio, que no caso, são marido e mulher (DADOS DA PESQUISA, 2020).

Caso D: A nossa principal atividade hoje é atividade de engenharia. Atua na prestação de serviço para indústria na área de construção civil e uma distribuidora de gesso, então atua na

área de reforma e construção e ampliação da Companhia de alimentos. A atividade industrial é de responsabilidade do administrador geral e a parte de gesso responsabilidade do outro sócio. As atividades administrativas, de compras são executadas por uma auxiliar e as demais atividades são executadas na obra. As atividades de marketing são repassadas para uma pessoa externa que trabalha apenas com redes sociais. (DADOS DA PESQUISA, 2020).

Caso E: transporte de cargas: ração e frangos vivos. A área de gestão de pessoas acompanha os funcionários. O acompanhamento dos motoristas é feito pelo responsável pela frota, recrutamento e seleção com um funcionário, avaliação do funcionário, encaminhamento para os treinamentos. (DADOS DA PESQUISA, 2020).

Caso F: as atividades desenvolvidas são: área de montagens elétricas industriais, passagem de cabeamento, automação industrial, montagens de painéis industriais, painéis elétricos, instalação de máquinas e equipamentos, sistemas de spda (Sistema de Proteção Contra Descargas Atmosféricas) e aterramento, sistema de alarme de incêndio, sistemas de detecção de amônia, a área elétrica industrial em geral. O efetivo da empresa é composto por: eletrotécnicos, um engenheiro responsável pela parte de documentação, assinatura RT (anotação de responsabilidade técnica), registro em CREA (Conselho de Registro de Engenharia Arquitetura e Agronomia), auxiliares, eletricitas que obedecem uma hierarquia que seria auxiliar eletricitista, eletricitista montador, eletricitista industrial, eletrotécnicos e o engenheiro. No escritório, a parte administrativa fica sob a responsabilidade da esposa e também sócia, outra funcionária responsável pela parte fiscal, e auxilia na parte de RH e a gestão de colaboradores, a parte comercial, elaboração de orçamentos e elo direto com os clientes, responsabilidade do sócio proprietário, administrador geral (DADOS DA PESQUISA, 2020).

A comunicação é fundamental no entendimento da aprendizagem organizacional já que a disseminação e o compartilhamento da informação permite alterar uma aprendizagem individual e que, a partir da distribuição, interpretação e reavaliação do significado da experiência, passa a constituir a aprendizagem organizacional (SOUZA; TREZ, 2006).

Assim, a comunicação é realizada via *whatsapp*, entre grupos da empresa, onde são realizadas discussões, e e-mail. É mais usual pois os funcionários ficam espalhados. São utilizados para pedido de material e avaliação dos clientes onde a funcionária recebe as reclamações por *email* e, às vezes, por telefone. (CASO A; DADOS DA PESQUISA, 2020).

A comunicação com a empresa a qual é terceirizada é realizada pela área responsável da Companhia, Garantia da Qualidade, que envia por e-mail o serviço a ser realizado e, no e-mail recebido é verificada a disponibilidade, se não está havendo choque com outro

atendimento, porque como são várias áreas então não pode, suíno chocar com vestiário, marcar no mesmo dia. Essa verificação é realizada pela auxiliar administrava da empresa A que deve agendar outra data, caso já haja serviço marcado. (CASO A; DADOS DA PESQUISA, 2020).

A comunicação é efetuada mediante os supervisores da obra, mas se tem qualquer problema é discutido pessoalmente, e cada funcionário tem acesso à administração geral para isso (CASO D).

Para o E6, a comunicação é mediante o uso de *WhatsApp* através dos grupos, do técnico de segurança que sempre orienta sobre o uso de EPIs. Com a Companhia de alimentos, as solicitações são passados via email e portal da empresa e utiliza reuniões periódicas para disseminar as informações (CASO E).

As demais empresas pesquisadas utilizam como sistema de comunicação, o diálogo no local da obra, *o whatsapp* e, com a Companhia de alimentos, *email*, visita in loco com o responsável e via portal para entrega de documentos. O fechamento do serviço é sempre via leilão (DADOS DA PESQUISA, 2020).

De acordo com Geus (1998), a comunicação é um dos aspectos que estimula a aprendizagem organizacional. Dessa forma, é necessário que os gerentes possam reconhecer que a aprendizagem oriunda da transmissão de informações pelos seres humanos. Assim, torna-se relevante que a comunicação e troca de informações sejam estimulas e acessíveis a todas as pessoas da organização.

A supervisão é feita em campo visita aos clientes bimestral ou semestralmente (CASO A) e nas demais empresas pesquisadas, um dos sócios responsáveis pelo acompanhamento da obra (CASO B, C, F), ou responsável pela obra (mestre de obra) ou frota (CASO D, E).

Analisar os gerentes como elemento do contexto organizacional se baseia na ideia de que os gerentes tem papel decisivo de estimularas visões pessoais de seus colaboradores e criar um ambiente propício para que estes compartilhem suas visões essa é uma atividade que influencia o aprendizagem organizacional (MASTELLA; MASTELLA, 2008).

Assim, sobre o papel do gerente nas empresas pesquisadas na formação da estratégia e na compartilhamento de informações, identificou-se que o administrador ou administradora reúne-se com os demais sócios para decidirem alguma questão relevante sobre a empresa. Considera a experiência como melhor fator para a tomada de decisão, aspecto que determina que o diretor pode tomar a decisão em caso que não seja possível se reunirem todos os sócios. Em uma única empresa pesquisada, identificou-se que a decisão ocorre com apenas um dos sócios que é também o administrador geral. (CASO E; DADOS DA PESQUISA, 2020).

Quando questionados sobre o papel desempenhado pela gerente e sua influência os entrevistados pontuaram:

[..] tem que ser muito transparente, muito verdadeiro tanto com os fornecedores tanto com a equipe porque se você ficar às vezes mascarando a situação vai chegar uma hora que você não vai dar conta mais de tocar um negócio (E6)

A questão dessa minha gestão eu, se for necessário eu faço a parte operacional se tiver que interferir eu vou interferir para reorientar o funcionário, mudar a técnica que vinha dando errado mudar ali para resolver o problema ou até mesmo demitir e contratar outro funcionário, até substituição se for o caso. (E1)

Outra característica identificada foi que, na maioria das vezes, quando há um problema relacionado aos funcionários, os gerentes ou responsáveis dialogam sempre como forma de resolução de problemas. Pelas informações obtidas e documentos analisados, a aplicação de advertências foi identificada em apenas uma das empresas que a adotam como procedimento quando há descumprimento das normas ou falha quanto aos procedimentos da empresa ou da contratante (Companhia) (CASO E). Eles também oportunizam para que o funcionário, principalmente recém chegado possa acompanhar o trabalho e auxiliá-lo no desempenho das tarefas e são abertos para exporem suas ideias e problemas pessoais. (DADOS DA PESQUISA, 2020)

Identificou-se também que os gerentes ou responsáveis tem a visão de que, resolvendo os problemas pessoais dos funcionários consigam minimizar problemas futuros para a empresa. Então os líderes (sócios) que lidam diretamente com os funcionários na obra, tem uma relação mais próxima com os funcionários, exceto uma das empresas em que os funcionários são dispersos regionalmente (CASO A). Contudo, os gerentes das empresas pesquisadas priorizam o que melhor corresponde ao desempenho da empresa. Isso é apontado por Penrose (1959) que os gerentes com experiência específica da empresa são vitais para identificar o crescimento subjetivo, oportunidade e execução de projetos de crescimento para a empresa.

Dados aos aspectos apresentados discute o contexto organizacional como forma de proporcionar a aprendizagem organizacional. Um dos conceitos que fundamenta o exposto é que a firma é considerada um sistema racional adaptativo no qual ocorre a aprendizagem pela experiência, principalmente por meio de processos adaptativos de metas, regras e procedimentos de pesquisa (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015).

#### 4.4.1 O papel da terceirização na aprendizagem organizacional nas MPEs que possuem a terceirização como modelo de negócios

Neste sub tópico serão apresentados os elementos analisados para compreender o papel da terceirização para a aprendizagem organizacional das MPEs que possuem a terceirização como modelo de negócios.

Serão discutidos sobre: adequação às exigências da empresa contratante; se a empresa considera as experiências das organizações contratantes ao formular suas estratégias; a dependência de serviço; se há flexibilidade na adaptação ao ambiente; o processo de integração do terceiro; se houve mudança ou suspensão de regras vigentes na empresa para atender à empresa contratante e a relação de parceria.

Para demonstrar a relação entre as evidências e análises efetuadas são apresentados trechos transcritos do material selecionado utilizando E1 a E7 para identificar o entrevistado e Caso A a Caso F para identificar a empresa estudada conforme apresentado no Quadro 11

Questionados se houve necessidade de adequar às exigências da empresa contratante e se houve mudança ou suspensão de regras vigentes na Empresa, obteve-se as informações de que a maioria abriu a empresa com o objetivo de trabalhar com a empresa contratante (CASO A, CASO B, CASO C, CASO F). Sendo funcionários que já atendiam a companhia de alimentos verificaram a oportunidade de abrir a empresa para atuar como terceirizada da empresa contratante. As demais (Caso E e Caso F), homologaram o contrato com a companhia posterior ao início das atividades.

Para trabalharem com a companhia de alimentos existe um processo de homologação anual que as empresas terceirizadas tem que acatar. Dentro desse próprio processo de homologação existe um manual de terceiros onde é repassado para as empresas tudo que tem que seguir. Os funcionários das empresas terceirizadas participam de integrações também anuais onde é transmitido todos os pré-requisitos, se houve alguma mudança no ano anterior ou não, principalmente na parte de segurança. Todas as empresas tem um técnico de segurança dentro das unidades da empresa contratante para o contato direto com a empresa, o próprio departamento de Engenharia, por exemplo. Esta é uma das formas utilizadas de comunicação empresa contratada (micro ou pequenas empresas) e companhia de alimentos para saber como está funcionando as diretrizes da empresa. (DADOS DA PESQUISA, 2020).

Para estarem aptas à atender o mercado Industrial, tem que preencher uma série de pré-requisitos que a companhia de alimento nos cobra como: os funcionários devem estar todos registrados, tem que apresentar o comprovante de pagamento mensal de folha de pagamento, impostos, obrigações legais e

tributárias, atender aos requisitos de segurança e saúde do funcionário, e do meio ambiente. Todas as certidões tem que estar negativa, não pode ter débito federal, estadual e municipal, todas as guias de INSS, FGTS, DARF, Simples, tem que estar sempre em dias, não pode haver atrasos. (E5)

Assim, as normas são repassadas anualmente na atualização de contrato e semanalmente são enviados informativos diferentes para as empresas terceirizadas toda semana, para se atentarem principalmente às normas de segurança no trabalho tanto no em vias urbanas quanto lá dentro mesmo Companhia. Caso não se enquadrem ou não cumpram esses requisitos as MPEs não podem prestar serviços para a Companhia de Alimentos.

Existe normas internas da companhia que tem que serem seguidas à risca, o uso do calço, não pode estacionar o caminhão e esquecer o calço na roda, por exemplo. (CASO E)

Em suma, para ser uma terceirizada da companhia de alimentos, as adequações exigidas é que a Micro e Pequenas Empresas tem que seguir o padrão determinado pela Companhia, atender às normas estabelecidas se a empresa não atende às exigências da companhia de alimentos não é uma empresa apta a prestar serviço. (DADOS DA PESQUISA, 2020).

As outras adaptações deve-se à mudança de gerência dentro da indústria que, conseqüentemente altera o padrão e a forma de realizar as tarefas.

Um exemplo do que o que utilizar que eu falo, às vezes numa troca de diretoria ou de gestão a documentação né? que eu comentei se eu pegar o ASO dos colaboradores, os certificados de treinamento e tudo mais, antigamente era encaminhado via Portal, então antes era tudo impresso grampeado e entreguem mãos; mudou a diretoria “não vamos usar grampo mais, agora é só clipe” então foi entrega as documentações porém só com clipe. Aí não sei por qual motivo [...] não aceitava por clipe mais, tinha que ser colado no canto da folha com cola e, aí agora por fim, acabou, não tem mais. Agora é só via portal. [...] então assim, esses tipos de alterações esse tipo de mudança a gente sempre vai adaptando. (E7)

Esse procedimento de envio da documentação para a companhia foi constatado também durante a observação direta e na pesquisa documental ao verificar os requisitos de ser uma empresa terceira da Companhia de alimentos. O gerente ou responsável tem que repassar toda documentação dos funcionários, comprovantes de pagamentos, certidões negativas, exames ocupacionais via portal. Em posse de toda documentação eles escaneiam, criam um arquivo digital e anexa no portal da Companhia de alimentos. Mensalmente as MPEs estudadas efetuam essa operação.

A necessidade de adequação das Micro e Pequenas Empresas à companhia de alimentos pode ser verificada na exposição de que a terceirização para ser eficaz para quem terceiriza, tem que selecionar um parceiro que possa contribuir com o que é necessário e que precise do que é oferecido, um parceiro do qual se tenha conhecimento ou experiência prévia suficiente e que encoraje confiança e comunicação para deixar de fora possíveis áreas de conflito, como a sobreposição de produtos ou mercados (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2011).

Outra questão levantada é se a Micro ou Pequena Empresa considera as experiências das organizações contratantes ao formular suas estratégias. Constatou-se que, elas consideram principalmente o conhecimento e experiência no mercado da empresa contratante.

O sistema de avaliação utilizado em uma das empresas pesquisadas utiliza-se da avaliação efetuada dos clientes, inclusive um sistema de avaliação implantada em 2020, em que a empresa terceirizada poderá fazer a divulgação. O programa de capacitação utilizado também é da companhia de alimentos. (CASO A)

No planejamento anual a empresa estudada faz um estudo do mercado da indústria para poder elaborar suas metas para o período seguinte (CASO D).

[..]como ela é uma empresa grande, uma empresa respeitada mundialmente, a gente sabe que seguir é o melhor caminho porque, como diz assim, aquela... A gama de profissionais que eles têm lá que eles mobilizam, diminui o nosso trabalho aqui porque eles tem cabeça pensantes lá né? Milhares de administradores diretores e nós só seguimos, porque eles mandam, a gente sabe que vai ser bom para nós, porque se a gente segue uma [...] nós temos condições de trabalhar em qualquer outra empresa desse ramo. (E3)

Observo os concorrentes para ver o que está dando errado para poder melhorar (E5).

A fala do E3 é certificado por Garvin (1993) ao afirmar que, comparar processos, práticas, funções e resultados com outras organizações possibilita a ocorrência da melhoria de desempenho. Assim, entende-se que as empresas pesquisadas consideram a experiência da Companhia de alimentos para traçar suas metas, aproveita o conhecimento da Companhia para se aprimorarem.

Levantou- também se a Micro e Pequena Empresa demonstra flexibilidade na adaptação ao ambiente, buscando informações sobre o Ambiente externo, sobre a empresa contratante de serviços para formular suas estratégias. Isso também caracteriza que absorvem o conhecimento da empresa da qual são terceirizadas.

As Micro e Pequenas Empresas tem como exigência para continuar como terceirizada da companhia de alimentos flexibilidade já que a demanda e avaliação do serviço prestado é efetuada pelo cliente então tem que se adaptar (CASO A); adequar sempre se quiser manter o vínculo. Outra adaptação necessária foi a mudança do tipo de contrato exercido. Para diminuir o custo das rescisões de contrato provocada pela alta rotatividade e suprir a falta de mão de obra qualificada, instituiu a contratação por contrato intermitente. Assim fixam o contrato de acordo com o prazo da obra, terminando eles ficam dispensados, isso permite que eles tem acesso aos funcionários qualificados que geralmente, firmam o contrato com a empresa que pagar mais. (CASO B)

Contrato de Trabalho intermitente é um contrato onde a prestação de serviços, com subordinação, não é contínua, ocorrendo com alternância de períodos de prestação de serviços e de inatividade, determinados em horas, dias ou meses, independentemente do tipo de atividade do empregado e do empregador (CLT, 2017).

Além da parceria com a companhia de alimentos, eles mantêm relações menores, mas não menos importante nas suas atividades como: cursos realizados pelo fornecedor do produto, Empresa do Grupo S que ministra cursos de capacitação, compartilham mão de obra mediante contratos. (DADOS DA PESQUISA, 2020)

Quanto à relação de parceria identificou-se que as Micro e Pequenas Empresas oferecem um tipo de serviço especializado e a companhia de alimentos lhes assegura trabalho no mercado além de capacitação dos funcionários. É o que destaca Chou e Techatassanasoontorn (2015) que, estudos recentes de terceirização enfatizam menos os atributos das transações, mas destacam a importância do relacionamento e parceria na terceirização de processos de negócios.

#### **4.5 Descrição de como ocorre a aprendizagem organizacional nas MPEs que adotam a terceirização como modelo de negócios**

Este tópico apresenta como ocorre a aprendizagem nas micro e pequenas empresas terceirizadas. Avaliou-se os seguintes elementos para tal fim: abertura para expor ideias; ações desenvolvidas para superar as dificuldades no processo de aprendizagem; compartilhamento de ideias, habilidades e objetivos, através do trabalho; conhecimento do funcionário é considerado; conhecimento pela experiência do sócio; disseminação do conhecimento gerado em suas diversas áreas; estímulo à troca de ideias; fatores facilitadores nas práticas de aprendizagem; conhecimento dos funcionários é compartilhado; oportunidades para descrição de problemas



organizacionais; periodicidade das capacitações; processo contínuo de educação; sistematização capacitando o funcionário para o atingimento de metas.

Da mesma forma como anteriormente, será apresentado trechos selecionados da transcrição do material selecionado usando E1 a E7 para entrevistas e Caso A a Caso F para as empresas estudadas.

Um das formas de aprendizagem é a disseminação de ideias. Neste caso foi investigado se há na empresa abertura para expor ideias. Diante da entrevista realizada e observação direta identificou que, há abertura para expor as ideias e que são aproveitadas, se pertinentes. Um dos casos observados é que a administradora geral não toma decisão sem consultar a funcionária. Reúne com os sócios, ela consulta a funcionária e somente depois toma a decisão (CASO B). No operacional, nas obras a opinião do funcionário também é acatada se tiver fundamento. (CASO E, CASO C), é fundamental para o desempenho da atividade, que haja troca de ideias e cheguem a um acordo sobre a melhor forma (CASO F).

Questionando sobre quais as ações são desenvolvidas para superar as dificuldades no processo de aprendizagem. O que se coletou foi: interferir no processo de execução para reorientar o funcionário, mudar a técnica que vinha dando errado mudar ali para resolver o problema, se não resolver, substituir o funcionário (CASO A); Tratamento individual, funcionário por funcionário, porque cada um tem uma qualificação, um jeito de trabalhar, produz mais do que um outro, são tratados de acordo com as particularidades, dialogo e normas internas aplicados a todos (CASO B); implementou algumas avaliações comportamentais periódicas para verificar como está o desenvolvimento do funcionário, a carga horária de trabalho, se dentro de um certo período ele teve algum afastamento da empresa, qual foi o motivo, se é um funcionário que apresenta muitos problemas pessoais, se traz esses problemas para dentro da empresa (CASO E), direciona o funcionário para os cursos necessários (CASO F).

Um aspecto importante para entender se ocorre a aprendizagem organizacional é identificar se há o compartilhamento de ideias, habilidades e objetivos, através do trabalho, pois o compartilhamento do conhecimento na instituição é fundamental para a aprendizagem organizacional (SOUZA; TREZ, 2006).

Nas empresas estudadas verifica-se que há compartilhamento de ideias, habilidades objetivos pois isso acontece tanto no operacional como no administrativo.

Mas ele trabalham de boa assim eles lá na hora mesmo eles decidem mesmo “você pega daí eu pego daqui, vamos finalizar” é de boa eles conversam muito entre eles e consegue executar entre eles o serviço (E2, CASO B)

[..]entre eles quando eles trabalham em equipe [..] um acata a ideia do outro e Compartilham as ideias (E4, CASO C)

[..]E muita das vezes a pessoa tem um meio de fazer e às vezes pode até não ser tão simples quanto um outro conhecimento e essa troca de conhecimento de ideias dentro do nosso contexto acontece bastante (E7, CASO F).

Da interação entre os membros das equipes nas empresas compartilhando suas habilidades e ideias percebe-se mudança no comportamento do indivíduo quanto ao desempenho na realização da tarefa. Isso é verificado no próprio ambiente conforme os relatos apresentados a seguir.

[..]Não, assim a gente vê a diferença, que igual aqui eu analiso muito pelos grupos, o grupo que trabalha com aves vivas e o grupo que trabalha com ração então assim são grupos particulares então cada um tem a sua forma de trabalhar e ele sempre assim como eles convivem muito juntos acabam que segue o mesmo ritmo de trabalho (E6, CASO E).

[...] um auxiliar que chegou acho que vai fazer 6 meses montou um painel e o mediano [..] mediana é nem muito grande mas também não é uma coisinha muito simples né? e fez e ficou excelente e tudo, a informação foi pegada aqui dentro, não foi em curso ou em Senai ou em alguma outra instituição não. (E7, CASO F)

Outro aspecto levantado foi se o conhecimento do funcionário é considerado. Constatou-se que as micro e pequenas empresas consideram o conhecimento dos funcionários:

Caso A: quando for pertinente, porque o serviço é desenvolvido de acordo com a demanda do cliente;

[...] tem unidade que atende com uma certificação X então a gente sabe o que mais a gente tem que fornece ali para atender aquele aquela unidade. (E1)

Caso B: considera inclusive para tomada de decisão, experiência comprovada, o conhecimento para identificar o problema na obra e para ensinar o ajudante;

Reunião eu comento com a (nome da funcionária), tomo uma opinião dela e depois a gente volta a se reunir e falar de novo fazer assim acho que vai dar certo, vai ser melhor a gente tenta aquilo ali para ver se flui melhor mas a (funcionária) costuma participar de todas as decisões também. [...] Pensa com calma e aí depois que a gente realmente vai tomar. (E2)

[...]Na experiência, ela trabalhou muito com empresa terceira então daí a gente conversa muito. (E2)

Esse treinamento de aprender por exemplo, entra no meio oficial não aprendeu a soldar, a gente lá no barracão, os meninos fala: solda aí vamos ver se tem um jeito, a “manha” da coisa, dá para ir começar a treinar. (E2)

Caso C: a ideia é considerado e a experiência também, inclusive a iniciativa de repassar conhecimento para outro funcionário;

Nas obras às vezes é o projeto é esse tem que fazer desse jeito aí eles mesmo abrem esse espaço para os meninos “ah esse aqui não vai dar certo” e quando teima, às vezes assim tem que voltar e fazer como os meninos tinham falado, que os meninos já são capacitados já tem experiência muitos anos já faz já fez e faz várias coisas repetidas então assim ele sabe que vai dar certo aqui não vai dar certo como vai fazer ele já sabe lidar com a situação e aí eles sempre fala. (E4)

Caso D: como tem que ter experiência na função comprovada então reconhece o conhecimento do funcionário;

Eu acho que acontece mais lá dentro da obra às vezes você vai fazer certo tipo de atividade e isso acontece naturalmente “ah! vamo fazer assim que fica mais fácil, vamo fazer de tal jeito que a gente ganha mais tempo”, eu acredito que no dia a dia aconteça sim. (E5)

Eles já tem experiência mas assim, se for passado por exemplo uma função algum que não dê conta ele vai recorrer ao superior dele né que nós temos uma equipe redondinha desde mestre de obra com técnico de segurança, com ajudante então cada um desenvolve a sua função. (E5)

Caso E: considera a experiência na função;

Ter experiência na direção de caminhão, ele tem que ter tem que ter, vamos dizer, ele já tem que ter uma carreira certo? porque sem experiência, assim a gente não acha viável então ele já tem que vir com uma carga boa uma carreira boa pra gente ter pelo menos um direcionamento. (E6)

Caso F: tem que ter minimamente um curso para desempenhar a função, até que a parte prática pode ser formada, mas exige que tenha conhecimento (DADOS DA PESQUISA, 2020).

É porque a parte elétrica tem um leque muito grande muito grande muito extenso[...] aí a gente acaba pegando ali realmente onde as pessoas tenham conhecimento melhor e tem uma diretriz melhor para aquela função e a gente tenta aperfeiçoar aquilo ali tenta ajudar pra aquela pessoa cresça nessa atividade. (E7)

O conhecimento da execução da atividade adquirido pela experiência dos proprietários proporcionou a abertura do negócio. Todas as empresas pesquisadas de alguma forma, os proprietários já trabalharam dentro da companhia de alimentos, de forma indireta ou direta e é a aprendizagem pela experiência que possibilita a continuidade no mercado.

Quanto à aprendizagem dos gestores identificou-se que também foi adquirida pela experiência entre erros e acertos, aprenderam sobre os processos administrativos, tomada de decisão e coordenação. Tal afirmação pode ser comprovada pela fala dos entrevistados destacada no texto do estudo.

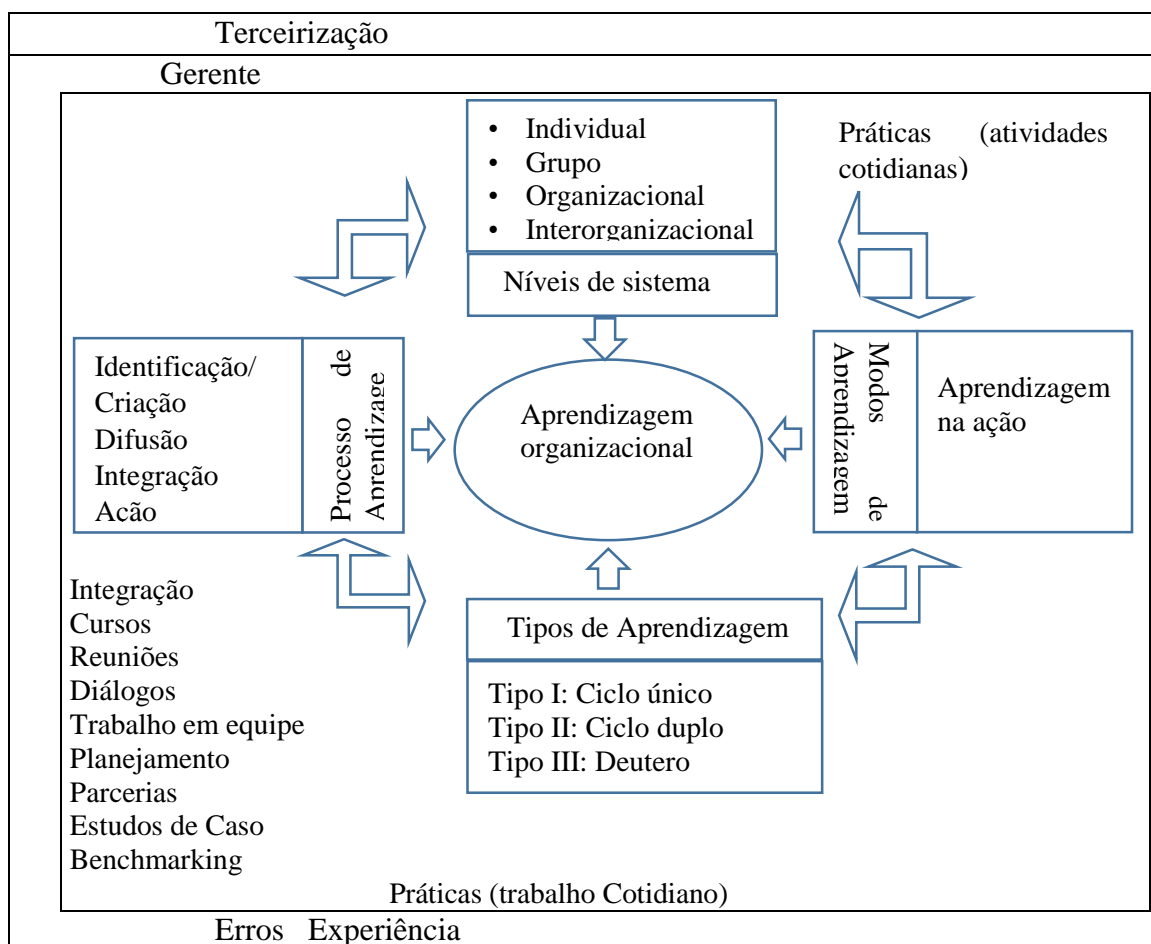
Sobre as especificidades das Micro e Pequenas Empresas estudadas, enumera-se: foram criadas para atender à companhia de alimentos mediante a oportunidade de deixar de ser empregado para ser patrão; a sociedade da empresa é composta por pessoas da família: marido e mulher, ou é a administradora é casada com um dos sócios, pai e filho; Possui decisão centralizada, recursos escassos, sistema de comunicação simples; pouca ou nenhuma experiência de planejamento ou controle (DADOS DA PESQUISA, 2020).

Diante disso, um fator determinante para a aprendizagem organizacional das MPEs são as adequações necessárias para atender às normas da empresa contratante. A terceirização é uma oportunidade para atuação no mercado das MPEs principalmente por lhes fornecer conhecimento necessário para desempenho dentro da Companhia, desde que atendam aos requisitos.

Através dos resultados apresentados até aqui apresenta-se a aplicação de um modelo teórico sobre como ocorre a aprendizagem organizacional através das práticas de aprendizagem utilizadas pelas Micro e Pequenas Empresas que utilizam a terceirização como modelo de negócios com uma companhia de alimentos.

Conforme apresentado no referencial teórico, o processo de aprendizagem é formado pelas fases de identificação ou criação, troca e difusão de conhecimento, integração do conhecimento, transformação do (novo) conhecimento em ação e aplicado às rotinas organizacionais (PAWLOWSKY, 2001). Neste sentido, apresenta-se a aplicação de um modelo teórico para análise da aprendizagem organizacional das Micro e Pequenas Empresas demonstrado na Figura 12.

FIGURA 12 - Aplicação do modelo teórico de aprendizagem organizacional



Fonte: Elaboração da autora adaptado Pawlowsky (2001)

No modelo proposto, a fase de identificação ou criação do conhecimento baseia-se na experiência do indivíduo e dos gerentes, adquirida por meio da realização de novas tarefas ou tarefas realizadas repetitivamente e por membros da organização e pode ocorrer antes, durante e após o desempenho da tarefa (KOLB, 1976). Assim, as práticas utilizadas nas Micro e Pequenas Empresas proporcionam experiência para o indivíduo. A partir da adoção das práticas, inicia-se a aprendizagem individual e é concebida como um ciclo de quatro estágios, sendo a experiência concreta imediata, o primeiro, e é a base para a observação e reflexão. Essas observações são assimiladas em uma teoria a partir da qual novas implicações para a ação podem ser deduzidas. Estas implicações ou hipóteses servem como guias em agir para criar novas experiências.(KOLB, 1976)

A fase de troca e difusão do conhecimento ocorre do indivíduo para o nível coletivo ou no nível coletivo, quando ele testa uma nova situação, o indivíduo aprende e interage com o contexto organizacional, disseminado o conhecimento. As evidências identificadas na pesquisa indicam que, quando a prática é socializada entre os membros da MPE acontece a integração

do conhecimento nos sistemas de conhecimento existente em nível coletivo ou em regras, procedimentos. E por último, quando é aplicado às rotinas organizacionais acontece a transformação do (novo) conhecimento em ação provocando efeito sobre comportamento organizacional (PAWLOWSKY, 2001). O comportamento organizacional é afetado pelo ambiente externo e, no caso das Micro e Pequenas Empresas, a terceirização que influencia as práticas organizacionais e as práticas influenciam a aprendizagem individual que disseminando por intermédio do gerente culmina na aprendizagem organizacional da Micro e Pequenas Empresas.

Sobre os níveis de aprendizagem pode-se destacar que, a aprendizagem no nível individual dos funcionários das MPEs que possuem a terceirização como modelo de negócios ocorre mediante os cursos que são necessários realizar, como os de espaço confinado, trabalho em altura, segura de equipamentos entre outros mediante à exigência legal para atuar na função. Esses cursos que oferecem certificação são regidos pelo Ministério do Trabalho e condição para prestar serviço na Companhia a qual as MPEs são terceiras. Outra forma de aprendizagem individual são as práticas cotidianas, resultantes da realização das atividades diárias na organização e a experiência adquirida.

A aprendizagem no nível de grupo acontece nas empresas pesquisadas pelo trabalho em equipe, integração promovida pela Companhia de alimentos, diálogos, reuniões, comunicações sobre o uso de EPIs.

A aprendizagem organizacional ocorre pela contrato de funcionários com experiência, parcerias realizadas, benchmarking e quando as práticas desenvolvidas são assimiladas e incorporadas nos procedimentos e normas da empresa, como o atendimento às exigências da Companhia de alimentos as quais as MPEs devem adequar para continuar como terceira.

Os níveis em que acontece a aprendizagem das MPEs são referendados por Antonacopoulou (2006) ao apontar que a aprendizagem individual é afetada pelas práticas organizacionais de forma significativa e as práticas da aprendizagem gerencial projetam-se na orientação da organização rumo à aprendizagem, ou seja, há uma interação do meio em que está inserido com a experiência de criar conhecimento sendo considerado, desde as divisões do trabalho e relações de poder, ambiente, cultura, linguagem, identidade, dentre outros.

Quanto ao modo de aprendizagem das MPEs ocorre a aprendizagem na ação que significa aprender fazendo (ANTONELO; SCHMIDT, 2010). As atividades cotidianas são realizadas mediante erros e acertos, principalmente os gerentes entrevistados o que pode ser comprovado pelas falas destacadas no trabalho.

Isso também caracteriza o tipo de aprendizagem o deuterio aprendizagem originada nas MPEs pela construção de regras para a organização tendo como embasamento as experiências vivenciadas na empresa como forma de aprender a aprender. Uma comprovação é aprendizagem ocorrida pela experiência da crise vivenciada pela Companhia de alimentos provocando recesso na oferta de serviço às MPEs, levando-as a se reorganizarem para sobreviver no mercado.

Foi assim quando deu a crise né que (Companhia de alimentos) fez pouquíssimo serviços mesmo [...] tudo que se pode aproveitar que até pouco tempo atrás não era reaproveitado, a gente reaproveita até papel, [...] rascunho, de um lado pro outro, entendeu, exatamente por isso por que chegou num ponto que a gente viu que não tinha mais o lucro, pra portas ficar abertas, pra poder pensar daqui 3, 4 anos a gente tem que estar no mercado e pode ser que aí, pode ter o lucro, a gente tem que fazer hoje, vender o almoço para comer a janta. (E3)

A aprendizagem em ciclo único acontece também quando os funcionários tem que apresentar o resultado esperado de sua ação. As práticas são moldadas de forma à atender a Companhia, então estão sempre se adequando para alcançar os objetivos.

Consequentemente, acontece a aprendizagem de ciclo duplo quando as práticas são incorporadas nas regras da organização, mudando a forma de condução da MPEs.

[...] trabalhar com equipe enxuta entendeu isso foi uma das coisas que eu tive que aprender, tive que aprender e eu vi outros parceiros outras empresas quebrando por causa disso, entendeu? Então a gente tem que aprender com os erros sim. (E5)

Os tipos de aprendizagem vem de encontro com que postula Argyris (1996) de que a aprendizagem ocorre pela aplicação de novos conhecimentos e experiências em diferentes situações valendo-se do desenvolvimento da visão sistêmica e do *double loop learning* pois foi identificado que a aprendizagem ocorre no ambiente de tarefas e na estratégia das empresas estudadas.

Pode –se dizer que a aprendizagem organizacional das Micro e Pequenas Empresas ocorre através das práticas utilizadas e adequadas para atender às exigências da companhia de alimentos que são terceirizadas. As práticas são aplicadas na realização das tarefas e monitoradas pelo gerente que através de normas e procedimentos culminam na aprendizagem organizacional. Destaca-se que além da aprendizagem vivencial, há um constante aprendizado

pela correção dos erros, que de certa forma estão relacionados, pois os erros são uma experiência vivida. (ARGYRIS, 1996).

A aprendizagem organizacional das Micro e Pequenas empresas que adotam a terceirização como modelo de negócios ocorre as práticas sintetizadas no Quadro 16.

QUADRO 16 - Resumo da aprendizagem organizacional nas MPEs que adotam a terceirização como modelo de negócios

|               |                    |                         |                  |   |
|---------------|--------------------|-------------------------|------------------|---|
| Terceirização | Integração         | Realização da atividade | Papel do gerente | Correção dos erros                        |
|               | Cursos             |                         |                  | Adequação às exigências                   |
|               | Reuniões           |                         |                  | Compartilhamento de ideias e conhecimento |
|               | Diálogos           |                         |                  |   |
|               | Trabalho em equipe |                         |                  | Disseminação das informações              |
|               | Planejamento       |                         |                  |   |
|               | Parcerias          |                         |                  | Normas                                    |
|               | Estudos de Caso    |                         |                  |   |
|               | Benchmarking       |                         |                  |   |

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

A aprendizagem organizacional das MPEs que adotam a terceirização como modelo de negócios pode ser apresentada da seguinte forma: as práticas adotadas para o desempenho das tarefas, influenciadas pela companhia de alimentos da qual são terceirizadas, promovem a experiência do indivíduo que, através do conhecimento prévio das atividades, são moldadas pelos cursos da área da atividade, as normas da companhia de alimentos passadas ao gerente ou responsável que faz o repasse para os indivíduos, que através da reflexão dentro do contexto utilizado, promovem a ação da atividade, quando socializam conforme foi demonstrado nos trechos transcritos, possibilitam a disseminação do conhecimento, que é integrado à rotina da organização, e incorporada, promovendo a aprendizagem organizacional (DADOS DA PESQUISA, 2020).

Assim, pode-se dizer que a exigência da Companhia de Alimentos é um forte influenciador para ocorrência da aprendizagem, visto que, pelas informações dos entrevistados se não se adequar está fora da empresa, além de que, a experiência e o conhecimento da indústria possibilita maior conhecimento para as MPEs.

É multinacional, respeitada, com profissionais com MBA não sei mais o que mais o que, não sei mais o que mais o que, de certa forma fica fácil né, eles estudam e nós seguimos. (E2, CASO B)



E até porque se adequar também né? Não presta serviço. Ou adequa ou adequa (E3, CASO B)

[...] O contrato era de dois em dois anos na hora de renovar eles falam “se não quiser entrar para concorrência a gente renova com vocês sem aumentar”, então cinco anos sem reajuste (E1, CASO A)

Dessa forma, pode-se afirmar que as Micro e Pequenas Empresas que adotam a terceirização como modelo de negócios, aprendem através das práticas desenvolvidas para atender às exigências da Companhia de alimentos e pela troca de informações existente entre elas possibilitando maior desempenho e permanência no mercado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo intentou-se analisar como ocorre a aprendizagem organizacional nas Micro e Pequenas Empresas que possuem a terceirização como modelo de negócios, terceirizadas de uma companhia de alimentos em Rio Verde - Go.

A análise possibilitou a formulação das proposições e que os objetivos da pesquisa fossem alcançados e são apresentadas a seguir.

A primeira é que as práticas de aprendizagem utilizadas pelas Micro e Pequenas Empresas referem-se às práticas mais usuais no cotidiano e são utilizadas com fim de ajustar os procedimentos às exigências da rotina desempenhada e das companhia de alimentos. Um das formas de uso das práticas, condiz sempre como forma de proporcionar segurança na execução da atividade, qualidade no serviço prestado e adequação às exigências da empresa da qual são terceirizadas. Outro aspecto observado é que as práticas de aprendizagem utilizadas variam de uma empresa para outra de acordo com o ramo de atividade da empresa, mas não diferem muito quanto ao tipo de prática.

A outra proposição refere-se à identificação de como ocorre a aprendizagem organizacional analisando o contexto organizacional das Micro e Pequenas Empresas. Foi constatado que, todas as empresas pesquisadas têm noção do termo aprendizagem e práticas de aprendizagem, mas não conhecem e nem utilizam o termo dentro do ambiente da Micro e Pequena Empresa. Identificou-se também que, a prática da atividade tem proporcionado a aprendizagem nessas empresas, inclusive a nível gerencial a aprendizagem ocorre mediante a prática vivenciada no cotidiano.

A análise e discussão sobre os erros cometidos e as ações para tentar corrigi-los é outra influência do contexto organizacional para a aprendizagem, um dos indicativos que há uma pré - disposição para aprender com o passado com a experiência anterior. Há incentivo para: diálogo e troca de ideias e trabalho em grupo, capacitação, para a formação de liderança dentro do grupo de trabalho.

Os benefícios percebidos pelas práticas de aprendizagem estão relacionados: a) à expectativa da remuneração, caracterizada pela atividade que geralmente são executadas em horários não comerciais o que possibilita uma margem maior de remuneração; b) clima existente no ambiente operacional pela proximidade de chefia e subordinado e frequentes diálogos com a gerência da empresa, visto que, há um baixo número de advertências aplicadas e, alguns casos, inexistente. Ressalta-se que a o número de advertências deve ser analisado com cautela pois há sempre diálogos, e dada a característica de utilização de procedimentos

informais das micro e pequenas, pode acontecer a advertência verbal, embora não foi verificado a ocorrência de nenhum fato durante a observação direta.

Ainda no contexto organizacional analisou o sistema de comunicação utilizada e verificou que há repasse de informações constantes durante reuniões periódicas e mensagens via *whatsapp*. O papel do gerente também foi analisado dentro do contexto organizacional e foi constituída pelos elementos: envolvimento das lideranças nas iniciativas de aprendizagem; o papel da liderança; pré-disposição para aprender com o passado; tomada de decisão.

Constatou-se que o gerente desempenha um papel de facilitador para a aprendizagem organizacional na medida que conduz as ações para a realização das atividades e intermeia as exigências da empresa a qual são terceirizados e repasse das informações para os funcionários e organização. Outro aspecto importante levantado no contexto organizacionais foi a descrição das rotinas das principais tarefas realizadas nas empresas pesquisadas.

Para contribuir com a identificação de como ocorre a aprendizagem nas MPEs foi analisado também o papel da terceirização no desenvolvimento de práticas de aprendizagem organizacionais nas Micro e Pequenas Empresas e identificou-se que a estratégia de terceirização influencia o desenvolvimento de práticas de aprendizagem organizacional pois existem requisitos para ser uma terceirizada da companhia de alimentos e, ao adequar a estes requisitos, as micro e pequenas empresas tem que se adaptar quanto aos procedimentos internos, contas a pagar, segurança e saúde do trabalhador, meio ambiente. Identificou-se que esses fatores influenciam sim as práticas de aprendizagem, já que “se não se adequarem não estão aptos para prestar o serviço”. Em contra partida as Micro e Pequenas Empresas também conseguem absorver o conhecimento da companhia de alimentos, já que recebe as instruções de como operar no mercado lhe garantindo também aprendizagem. A parceria existente entre a empresa contratante (companhia de alimentos) e as micro e pequenas empresas consiste na oferta de trabalho no mercado, de um lado e serviço especializado do outro.

Por último, foi proposto descrever como ocorre a aprendizagem nas Micro e Pequenas Empresas terceirizadas a partir de um conjunto de elementos definidos a priori nas categorias do estudo e que representa a ações para proporcionar que a aprendizagem aconteça. Foi verificado que a aprendizagem nas Micro e Pequenas Empresas ocorre quanto ao modo, a aprendizagem na ação, quanto ao tipo, o deuterio, quanto ao processo identificação/criação, difusão, integração e ação, e quanto ao nível é organizacional e individual.

Os principais tipos de aprendizagem que ocorrem nas Micro e Pequenas Empresas é a aprendizagem pela ação ocasionada pelos erros, tentativa e erro e pela experiência vivencial e prática das atividades na rotina das micro e pequenas empresas

Assim, a aprendizagem organizacional ocorre através das práticas utilizadas pelas micro e pequenas empresas que utilizam a estratégia de terceirização com uma Companhia de alimentos em Rio Verde- Go., as práticas possibilitam a aprendizagem organizacional através do papel do gerente que faz a ponte entre o contexto organizacional e o ambiente externo (terceirização) proporcionando que o ambiente seja propício para que ocorra a aprendizagem do indivíduo em primeiro momento e que, se estende para a organização.

Acredita-se que este estudo possibilitou avanços na área de aprendizagem organizacional das micro e pequenas empresas à experiência dos gestores, além de apresentar possíveis novas variáveis aos conceitos de aprendizagem organizacional nas micro e pequenas empresas, a partir dos quais elaborou proposições, fundamentadas nas literaturas de aprendizagem organizacional, aprendizagem gerencial; terceirização, teoria do crescimento da firma, micro e pequenas empresas. São proposições:

Proposição 1: A aprendizagem organizacional nas Micro e Pequenas Empresas acontece mediante as interações entre as pessoas e trabalho em equipe e adequações ao ambiente externo.

Proposição 2: As Micro e Pequenas Empresas são capazes de produzir serviços desde que tenha uma demanda e recursos.

Proposição 3: A terceirização é uma oportunidade de para atuação das Micro e Pequenas Empresas.

Acredita-se que o estudo contribuiu para os avanços também na área de aprendizagem gerencial e estratégia de terceirização.

Dessa forma, o estudo atingiu os objetivos específicos propostos. No primeiro momento identificou quais as práticas de aprendizagem as micro e pequenas empresas utilizavam, as principais são: Treinamentos Recém chegados, Reuniões, Planejamento, Diálogos, Investimento em capacitação, Cursos, Incentivos para desenvolvimento de habilidades de diálogo e trabalho em grupo, Liderança in loco, Aprendizagem pela experiência, Absorção do conhecimento da Empresa Em que é terceirizada, trabalho em equipe, parceria e Benchmarking.

No segundo, identificou como ocorre a aprendizagem organizacional, analisando o contexto organizacional de empresas terceirizadas pode influenciar a aprendizagem organizacional, inclusive enumerando as rotinas das micro e pequenas empresas. Também foi analisado o papel da terceirização na aprendizagem das MPEs.

Terceiro, descreveu como ocorre a aprendizagem nas micro e pequenas empresas terceirizadas.

Compreende-se que este estudo é relevante para as Micro e Pequenas Empresas pois fornece informações sobre como ocorre a aprendizagem bem como, apresenta as dificuldades encontradas no cotidiano dessas empresas e o papel que os gerentes ocupam nesse processo. Para a academia, fornece um conhecimento adicional sobre a aprendizagem que ocorre nas especificidades das Micro e Pequenas Empresas.

Houve limitações para a realização da pesquisa, primeiro foi a dificuldade de acesso às informações para identificar quais eram as empresas terceirizadas da Companhia de Alimentos. Depois de várias visitas à área responsável por terceiros, conversa pessoal com a responsável do setor e via *email*, houve acesso à relação das empresas terceirizadas da Companhia.

Outra limitação foi a adesão à pesquisa pelas empresas terceirizadas. Foi identificado que os gestores ficaram com receio em participar da pesquisa, daí o número de participantes foi proporcional ao número dos que aderiram à proposta de contribuir com a pesquisa. Esse é o outro fator limitante já que o número de casos poderia ter sido maior, além do espaço temporal utilizado como recorte do estudo, já que a análise de corte transversal extraiu um retrato do momento e embora, fosse relatado fatores históricos, não foi possível percebê-los por já terem ocorridos.

Assim, sugere-se para pesquisas futuras, a utilização de um número maior de casos, o estudo das proposições efetuadas nesta pesquisa e a realização de um estudo longitudinal para acompanhar a implementação das práticas de aprendizagem utilizadas como recomenda também Takahashi; Fischer (2009) que, por não encontrar predomínio de estudos longitudinais em aprendizagem organizacional na produção nacional, recomenda-se, portanto, dedicar mais atenção às estratégias de investigação e às abordagens do fenômeno de aprendizagem e, por fim, o estudo em *offs Spin-offs* para explorar o aspecto da criação de uma nova empresa ou produto, a partir do seu negócio atual

## REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, R.; HASSARD, J. Actor-network theory, organizations and critique: towards a politics of organizing. **Organization**, v. 17, n. 2, p. 419-435, 2010.
- ALEGRE, J.; CHIVA, R. Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. **Technovation**, v. 28, n.6, p. 315-326, 2008.
- ALMEIDA, N. C. P.; SILVA, J. C. S. Aprendizagem organizacional e formação de gestores: como aprendem os gestores em uma indústria do setor petroquímico. **Revista de Gestão**, v. 22, n. 3, p. 383-404, 2015.
- ANDERSSON, S.; FLÓREN, H. Differences in managerial behavior between small international and non-international firms. **Journal International Entrepreneurship**, n. 9, p. 233-258, 2011.
- ANDION, M. C.; FAVA R. Planejamento estratégico. **Coleção Gestão Empresarial**, v. 2, n. 3, p. 27-38, 2002.
- ANGELONI, M. T.; STEIL, A. V. **Alinhamento de estratégias, aprendizagem e conhecimento**. In: TARAPANOFF, K. Aprendizado organizacional: fundamentos e abordagens multidisciplinares. Curitiba: IBPEX, v. 1, Cap. 4, p. 247, 2011.
- ANTONACOPOULOU, E. P. The paradoxical nature of the relationship between training and learning. **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 3, p. 327-350, 2001.
- ANTONACOPOULOU, E. P. The Relationship between individual and organizational learning: new evidence from managerial learning practices, **Management Learning**, v. 37, n. 4, p. 455-473, 2006.
- ANTONELLO, C. S.; RUAS, R. Formação Gerencial: pós-graduação lato sensu e o papel das comunidades de prática. **RAC**, v. 9, n. 2, Abr./Jun. 2005.
- ANTONELO, C. S.; SCHMIDT, G. A. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **RAC -Rev. Adm. Contemp.** [online], Curitiba, v.14, n. 2, art. 7, p. 310-332Mar./Abr. 2010.

ANVISA- Agência Nacional de Vigilância Sanitária - Enquadramento de Porte da Empresa. Portal ANVISA. 2015. Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/wps/content/Anvisa+Portal/Anvisa/Setor+Regulado/Como+Fazer/Porte+de+Empresas/Enquadramento+de+Porte+da+Empresa>. Acesso: 16 Dez. 2019.

ARAUJO, J. B.; ZILBER, S. N. Adoção de E-business e mudanças no modelo de negócio: inovação organizacional em pequenas empresas dos setores de comércio e serviços. **Gestão & Produção**, v. 20 n.1, São Carlos, jan./mar. 2013.

ARGOTE, L. Organizational learning research: Past, present and future. **Management Learning**, v.42, n.4, p. 439–446, 17 June 2011.

ARGOTE, L.; MIRON-SPEKTOR, E. Organizational Learning: From Experience to Knowledge. **Organization Science**, v.22, p. 1123-1137, 2011.

ARGYRIS, C. Reinforcing organizational defensive routines: an unintended human resources activity. In: **Human Resource Management**, v. 25, n.4, p. 541-555. 1986.

ARGYRIS, C. Action science and organizational learning. **Journal of Managerial Psychology**, v. 10, n, 6, p. 20–26 1 Set. 1995.

ARGYRIS, C. **Incompetência Hábil**. In: Starkey, Ken. Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

ARGYRIS, C., SCHÖN, D. A. **Theory in practice**: increasing professional effectiveness. Jossey-Bass Publishers, 1974 - Education - 224 p.

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

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **What is an organization that it may learn?**  
In: Organizational Learning II: Theory of Action Perspective. Reading/Massachussetts: Addison-Wesley, 1996.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Theory in Practice**: Increasing Professional Effectiveness. Prequest/Csa Journal Division, 1992, 224p.

AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P. D.; CARIO, S. A. F. Custos de Transação, Custos de Mensuração e Recursos Estratégicos: complementaridade no estudo de estruturas de governança. **XXXVII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro: [s.n.]. 7 a 11 Setembro, 2013.

BNB. Banco do Nordeste Brasileiro. FNE 2014: Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste Programação Regional. [www.gov.br](http://www.gov.br). Acesso em Outubro/2019.

BARBOSA, D. M.de C. et al. **A aprendizagem organizacional otimizando resultados do tribunal de contas da união**. Dissertação (Pós doutorado). 155 f. Pós-graduação em Gestão Estratégica do Conhecimento e Inteligência Empresarial, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2003.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011, 229 p.

BARTHÉLEMY, J. The seven deadly sins of outsourcing. **Academy of Management**, 17 n. 2, 1 May 2003.

BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **RAUSP Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 220-230, 2004.

BITENCOURT, C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional – a experiência de três empresas australianas. **Revista de Administração Mackenzie**, Ano 3, n.1, p. 135-157, 2002.

BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **RAE**, v. 44, n. 1, 2004.

BITENCOURT, C. C.; SOUZA, Y. S. de. Das Práticas de Aprendizagem à Aprendizagem Organizacional. **Anais do XXVI. Enanpad**. Salvador, Bahia, 2002. Disponível em [http://www.anpad.org.br/diversos/download\\_zips/7/enanpad2003-cor-0531.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/download_zips/7/enanpad2003-cor-0531.pdf). Acesso em 12/01/20.

BLUNDELL, R. et al. Human capital investment: the returns from education and training to the individual, the firm and the economy. **Fiscal Studies**, v. 20, n. 1, p. 1-23, 1999.

BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social. **Circular nº 11/2010**. Alterações das normas relativas ao Porte das Beneficiárias. Rio de Janeiro, 05 de março de 2010. Disponível em: [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/Circ011\\_10.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/Circ011_10.pdf). Acesso em: 20/11/2019.



BOROWSKA, M. et al. Selected factors determining outsourcing of basic operations in healthcare entities in Poland. **Health Policy**, 124 (2), Apr. 2020.

BRAGA, Marcelo José. Redes, alianças estratégicas e intercooperação: o caso da cadeia produtiva de carne bovina. **R. Bras. Zootec.**, Viçosa, v. 39, supl. spe, p. 11-16, July 2010.

BRAGA, R.; MONTEIRO, C. A. **Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.

BRASIL. **CLT**. Decreto Lei n. 5452 de 1 de maio de 1943. Art. 443, parágrafo 3º da Lei nº 13.467, de 2017. Brasília, DF.

BRASIL. **Lei complementar nº. 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nºs 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. Brasília, DF: Senado Federal, 2006. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leiscomplementares/2006/leicp123.htm>>. Acesso em: 12 Dez. 2019.

BRASIL. **Lei complementar**. Lei nº 139, de 10 de novembro de 2011. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp139.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp139.htm). Acesso em: 13/09/2019.

BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. **Management learning: integrating perspectives in theory and practice**. London: Sage, 1997.

CABRAL, S.; QUELIN, B.; MAIA, W. Outsourcing Failure and Reintegration: The Influence of Contractual and External Factors. **Long Range Planning**, v. 47, n. 6, p. 365-378, 2014.

CALDAS, P.M.; BERTERO, C.O.(coordenadores). **Teoria das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

CAMPOS, A. G. **Terceirização do trabalho no Brasil: novas e distintas perspectivas para o debate**. Brasília: IPEA, 2018. 217 p.

CARRIERI, A.P., Perdigão, D.A.; Aguiar, A.R.C. A gestão ordinária dos pequenos negócios: outro olhar sobre a gestão em estudos organizacionais. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 49, 4, p. 698-713, dez. 2014.

CASONATO, L.; COSTA, A. D. Revisitando a "Teoria do Crescimento da Firma" sob as perspectivas de Penrose e Kirzner: conteúdos e divergências. **Economia Ensaios**, Uberlândia, v. 33 n. 2, p.58-89, 17 out./ 2019.

CASSUNDÉ, F. R.; BARBOSA, M. A. C. B.; MENDONÇA, J. R. C. Terceirização e Precarização do Trabalho: Levantamento Bibliométrico sobre os Caminhos Críticos da Produção Acadêmica em Administração. **Teoria e Prática em Administração**, v.6, n.1, p.172-194, 2016.

CHOU, S.-W.; TECHATASSANASOONTORN, A.H. I. Understanding commitment in business process outsourcing relationships. **Information and Management**, v.52, n. 01, p. 30-43, Jan./ 2015.

CNI, Confederação Nacional da Indústria. **Terceirização: principais pontos em debate no brasil comparativamente à realidade de outros países**. Confederação Nacional da Indústria. Brasília, p. 1-45, 2016.

COLLIS, J. HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 113-143.

COLUSSI, D. **A relação entre as práticas de aprendizagem organizacional e o processo de formação de estratégias em uma instituição de ensino preparatória para concurso**. 2009. Dissertação de Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2009.

COLUSSI, D.; BECKER, G. V.; OLIVEIRA, M. A relação entre as práticas de aprendizagem organizacional e o processo de formação de estratégias em uma instituição de ensino preparatória para concurso. **Estudos do CEPE**, Santa Cruz do Sul, p. 51-86, jan. 2010.

COOPER, D. R., SCHINDLER, P.S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011, p. 141 – 161.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007, p. 21-42.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. D.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Journal of Management Review**, 24, n. 3, p.522-537, 01 Jul. 1999.

CROTTY, M. **The foundations of social research: meaning and perspective in the research process.** London: Sage, 1998

DAFT, R.L.; WEICK, K.E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v.9, p.284-295. 1984.

DAGNINO, G. B. et al. Strategic management of dynamic growth. **Long Range Planning**, 50, p.427-430, 2017.

DI PETTA, A. et al. A teoria do crescimento da firma e seus 60 anos: de onde viemos e para onde vamos. **Revista Ibero- Americana de Estratégia**, vol. 17, n. 3, 2018.

DIBELLA, A.J.; NEVIS, E.C.; GOUDL, J.M. Understanding organizational learning capability. **The Journal of Management Studies**, Oxford, v. 22, n. 3, p. 361-279,1996.

DOYLE, M. L. F. C. P.; VERSIANI, A. F. V. A Produção Acadêmica Nacional em Aprendizagem Organizacional: Uma Década. **XXXVII ENCONTRO DA ANPAD**. Rio de Janeiro: [s.n.]. 2013.

DRAGONETTI, N. C., et. Al. **Organizational learning: a review, a critique and a way forward.** Proceedings of the Organization studies workshop theorizing process in organizational research, Santorini, Itália, 2005.

DREW, S. From knowledge to action: the impact of benchmarking an organization **Performance Long Range Planning**, v. 30, n 3, p. 427- 441, 1997

DUHÁ, A. H.; PORTO, C. A. Práticas Adotadas por empresas gaúchas para estimular o aprendizado organizacional: estudo de caso de duas organizações. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Salvador, BA, Brasil, p. 26, 2002.

EDMONDSON, A.C. The local and variegated nature of learning in organizations: a Group-Level Perspective. **Organization Science**, vol. 13, n.2, p. 128-146, 2002.

EDVARDSSON, I. R.; DURST, S. Outsourcing of knowledge processes: a literature review. **Journal of Knowledge Management**, 18, n.4, p. 795 – 811, 17 May 2014.

EISENHARDT, K. Building theory from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989

ELKJAER, B. **Em busca de uma teoria de aprendizagem social**. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001. p. 100-116.

ENGESTRÖM, Y. Expansive learning at work: toward an activity theoretical reconceptualization. **Journal of Education and Work**, v.14, n.1, p.133-156 2001.

EVERTON JUNIOR, A. **MPE: avanços importantes para as micro e pequenas empresas 2017-2018**. Rio de Janeiro: [s.n.], 2017. 98p.

FEIJÓ, C. A.; VALENTE, É. A firma na teoria econômica e como unidade de investigação estatística: evolução nas conceituações. **Revista de Economia Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, p. 351-376, jul./dez. 2004.

FERREIRA, J. F.; GODOY, A. Processos de Aprendizagem: um estudo em três restaurantes de um clube étnico alemão de negócios, gastronomia e cultura. **Encontro Nacional de Estudos Organizacionais**. Curitiba, PR, 16p. 2012.

FINGER, M. AND BRAND, s.b. **The concept of the “learning organization” applied to the transformation of the public sector: conceptual contributions for theory development**. in: Easterby-Smith, M., Araujo, I. and Burgoyne, J., eds., *organizational learning and the learning organization: developments in theory and practice*, Sage, London, 1999.

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

FLÁVIO F. et al. **Desafios da Indústria de Alimentos**. Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”. Disponível em [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4153309/mod\\_folder/content/0/Industria%20Alimenticia.pdf?forcedownload=1](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4153309/mod_folder/content/0/Industria%20Alimenticia.pdf?forcedownload=1) Acesso em 11/03/2020.

FLEURY, M.T. L; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44–57, 2004.

FLEURY, M.T.; OLIVEIRA JR, M. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2002.

FLICK, U. Introdução à metodologia da pesquisa: um guia para iniciantes. Tradução Magda Lopes. Porto Alegre: Penso, 2013. 256 p.

FLOREN, H. Managerial work in small firms: summarising what we know and sketching a research agenda International. **Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v.12, n.5, 2006. p.272-288.

FONSECA, V. P. D. O. A. G. C. **Terceirização do trabalho no Brasil novas e distintas perspectivas para o debate**. Brasília: IPEA, 2018.

FOX, S. **From management education and development to the study of management learning**. In: BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M (Ed). *Management learning: integrating perspectives in theory and practice*. London: Sage, 1997, p.17-38.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Estudo & Debate, Lajeado**, v. 18, n. 2, p. 07-22, 2011.

GALLON, S.; BITENCOURT, B. M.; VIANA, D. D.; ANTONELLO, C. S. Formas de aprendizagem e saberes no trabalho de manicures. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 1, p. 96-112, 2016.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**. July-August. p.78-91, 1993.

GEUS, A. P. de. Planning as learning. **Harvard Business Review**, Mar.-Apr., 1988.

GHERARDI, S. From organizational learning to practice-based knowing. **Human Relations**, v. 54, n. 1, p. 131-139, 2001.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations: the notion of situated curriculum. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998.

GIRARDI, D. A importância da terceirização nas organizações. **RCA**, p. 23-31, 1 fev./ 1999.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE**, v.35, n.2, Mar./Abr. 1995.

GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Gestão.org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 3, n. 2, p. 80-89, 2005.

GOMES, G.; WOJAHN, R.M. Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). **RAUSP - Revista de Administração**, n. 52, p. 163–175, 2017.

GORLA, N., SOMERS, T. M. The impact of IT outsourcing on information systems success **Information & Management**, v.51, n. 3, p. 320-335, April 2014.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. **Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences**. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). Handbook of qualitative research. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.

GUDOLLE, L. S.; ANTONELLO, C. S. Aprendizagem situada, participação e legitimidade nas práticas de trabalho. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 1, São Paulo, SP, p. 14-39, jan./fev. 2012.

GRANT, R. M. Prospering in dynamically -competitive environments: organizational capability as knowledge integration. **Organization Science**, v.7, n.4, p.375-387, 1996.

HÄTÖNEN, J.; ERIKSSON, T. 30+ years of research and practice of outsourcing – Exploring the past and. **Journal of International Management**, 15, n.2, p. 142–155, 5 Apr./ 2008.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. 2ª. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011. Tradução da 7ª ed. norte- americana.

HUBER G. Organizational learning: the contributing processes and the literatures. **Organization Science**, vol. 2, n. 1, p. 88-115, 1991.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia E Estatística. Pesquisa de inovação: 2014. IBGE: Rio de Janeiro, p. 105. 2016.

IQBAL, Z.; DAD, A. M. Outsourcing: A Review of Trends, Winners & Losers and Future Directions. **International Journal of Business and Social Science**, v. 4, n. 8, p. 91-107, 01 Aug./ 2013.

JAIN A; MORENO A. **The Learning Organization**, v. 22, p. 14-39, 2015.

JARVIS, P. Meaningful and meaningless experience: toward an analysis of learning from life. **Adult Education Quarterly, Spring**, v. 37, n. 3, p. 164-172, 01 Sept./ 1987.

ARVIS, P., HOLFORD, J., GRIFFIN, C. **The theory & practice of learning**. London and New York: Routledge Falmer, 2003.

JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, Daniel; SANZ-VALLE, Raquel. Innovation, organizational learning, and performance. **Journal of Business Research**, 64, p.408–417, 2011.

KASSAI, S. As empresas de pequeno porte e a contabilidade, Caderno de Estudos, São Paulo, **FIPECAFI**, v.9, n.15, p.60-74, 1997.

KIM, Daniel H. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 1, p. 37-50, 1993.

KOK, J. M. P. de; UHLANER, L. M.; THURIK, A. R. Professional HRM practices in family owned-managed enterprises, **Journal of Small Business Management**, v.44, n.3, p.441-460, 2006.

KOLB, D. A. **Experiential learning**: Experience as the source of learning and development. New Jersey: Prentice-Hall, 1984.

KOLB, D. A. Management and the Learning Process. **California Management Review**, v. 18, n.3, p. 21–31, Apr. 1976.

LACITY, M. C.; WILLCOCKS, L. P. Legal process outsourcing: the provider landscape. **Strategic Outsourcing: An International Journal**, v.6, n. 2, June. 2013.

LAVE, J. L.; WENGER, E. **Situated Learning**: Legitimate Peripheral Participation. Cambridge: Cambridge University Press, 1991. p. 26-43. reimpr.2005.

LAW, F. Breaking the outsourcing path: Backsourcing process and outsourcing lock-in. **European Management**, v.36, n. 3, p. 341-352, June 2018.

LEMOS, C. **Inovação para arranjos e sistemas produtivos de MPME**. In: LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L.; LEGEY, L.; LEMOS, C.; SZAPIRO, M.; CASSIOLATO, J. E. (Org.). Interagir para competir: promoção de arranjos produtivos e inovativos no Brasil. Brasília: Sebrae, 2003.

LEONE, R. J. G.; LEONE, N. M. D. C. P. G. L. Pequenas e Médias Empresas: contribuições para a discussão sobre por que e como medir o seu tamanho. **RAUnP**, p.67-83, out.2011/marc.2012.

LÓPEZ, S. P.; PEÓN, J. M. M.; ORDÁS, C. J. V. Organizational learning as a determining factor in business performance. **The Learning Organization**, v. 12 n. 3, p. 227-245, 2005.

LUCIANO, E. M., TESTA, M. G. Controles de governança de tecnologia da informação para a terceirização de processos de negócio: uma proposta a partir do cobit. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v.8, p.237-262, 2011.

MACHLES, D. Situated learning. **Professional Safety**, v.48, n.9, p. 22-28, Set. 2003.

MANUTI, A., et al. Formal and informal learning in the workplace: A research review. **International Journal of Training and Development**, v. 19, n.1, p. 1-17, 2015.

MARTINS, Sérgio Pinto. **A terceirização e o Direito do Trabalho**. São Paulo: Atlas S.A., 2012.

MASTELLA, A. S; MASTELLA, A. S. O papel dos gerentes diante do aprendizado organizacional. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. XII, n. 14, 2008.

MBENGUE, A.; SANÉ, S. Capacité d'apprentissage organisationnel: analyse théorique et étude empirique dans le contexte des équipes de projets d'aide publique au développement. **Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration**, v.30, n. 1, p. 1-16, 2013.

MCEWAN D.; RUISSEN GR; EYS MA; ZUMBO BD; BEAUCHAMP MR. The Effectiveness of Teamwork Training on Teamwork Behaviors and Team Performance: **A Systematic Review and Meta-Analysis of Controlled Interventions**. v.12, n.1, 2017.

MDIC. **Ministério Do Desenvolvimento, Indústria E Comércio Exterior** – Metodologia aplicada para a elaboração da publicação Exportação Brasileira por Porte de Empresa. 2015. Disponível em: [http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl\\_1197919311.pdf](http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1197919311.pdf). Acesso em: 19/11/2019.

MENESES, M. F. T. D.; RIBEIRO, K. L. L. D. M.; ZAGO, C. C. Aprendizagem organizacional e competências organizacionais: duas faces da mesma moeda? **Revista Ciências Administrativas, Fortaleza**, v. 12, n. 1, p. 54-61, ago. 2006.

MERCOSUL. Ministério das Relações Exteriores /CMC/DEC. Nº 13/08. Fundo Mercosul de apoio às pequenas e médias empresas sistema de garantias. MERCOSUL/CMC/DEC. n. 13/08. Disponível em: <http://funag.gov.br/>. Acesso em Dez.2019.



MIYAZAKI, F. R. **Práticas de aprendizagem organizacional: estudo de casos múltiplos em empresas de consultoria na cidade de São Paulo.** 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) -Escola de Gestão e Direito da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2017.

MOL, M. J. **Outsourcing: design, process and performance.** United Kingdom: Cambridge University Express, 2007.

MOURA JR, P. J. D. Terceirização como estratégia de gestão do conhecimento. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, 15, n. 2, Artigo 3, p. 229-255, abr./jun. 2017.

MUNCK, L.; MUNCK, M. M. Gestão organizacional sob a lógica da competência: aplicação na pequena empresa. **RAM**, Rev. Adm. Mackenzie (Online), São Paulo, v. 9, n. 1, p. 64-85, fev. 2008.

NEVES, E. O.; STEIL, A. V. Medidas da aprendizagem organizacional: revisão de literatura e agenda de pesquisa. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 26, n. 91, p. 708-728, out./dez 2019.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades.** Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, v. 1, n. 3, 2 sem./1996.

NIGTH, L. Network learning: exploring learning by inteorganizational networks. **Human Relations**, v. 55, n. 4, p.427-454, 2002.

NOGUEIRA, R. A. ODELIUS, C. C. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, artigo 5, Rio de Janeiro, Jan./marc. 2015.

O’GORMAN, C., Bourke, S., & Murray, J. A. The nature of managerial work in small growth-orientated businesses. **Small Business Economics**, v. 25, p. 1-16, 2005.

OSLO MANUAL. **Organization for Economic Co-operation and Development.** The measurement of scientific and technological activities. Eurostat, 2006.

PAWLOWSKY, P. **Management science and organizational learning.** In: DIERKES, M., et al. **Handbook of Organisational Learning and Knowledge.** Oxford: Oxford University Press, 2001. p. 61-88.

PEMBERTON, J.D.; STONEHOUSE, G.H. Organizational learning and knowledge assets – an essential partnership. **The Learning Organization**, v. 7, n. 4, p. 184-194, 2000.

PENROSE, E. **Teoria do crescimento da firma**. São Paulo: Editora Unicamp, 2006.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. 4<sup>a</sup>. ed. Oxford: Oxford University Press, 1959. revisado 2009.

PICOLI, F. R.; TAKAHASHI, A. Capacidade de Absorção, Aprendizagem Organizacional e Mecanismos de Integração Social. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, art. 1, p. 1-20, jan./fev. 2016.

PIMENTEL, R. F. Gestão, estratégia e considerações sobre a nova teoria da firma. Departamento de Engenharia de Produção – Universidade Federal Fluminense, 2004.

PITELIS, C. N.; TEECE, D. J. The (new) nature and essence of the firm. **European Management Review**, v. 6, n. 1, p. 5-15, 2009.

PUTZ, D.et. al. Measuring organizational learning from errors: development and validation of an integrated model and questionnaire. **Management Learning**, v. 44, n. 5, p.511-536, 2012.

QUEROL, M. A. P.; CASSANDRE, M. P.; BULGACOV, Y. L. M. Teoria da Atividade: contribuições conceituais e metodológicas para o estudo da aprendizagem organizacional. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 21, n. 2, p. 405-416, 2014.

RAELIN, J. A model of work-based learning. **Organization Science**, Linthicum, v. 8, n. 6, p. 563-78, 1997.

RAELIN, J. Learning and Doing. **HR Magazine**, Virginia-USA, v. 38, n. 2, p. 61-70, 1993.

REBELO, A. M. et al. **Terceirização do trabalho no Brasil**: novas e distintas perspectivas para o debate. Brasília: IPEA, 2018. 49-76 p.

ROWLAND, C.; HALL, R. Management learning, performance and reward: theory and practice revisited. **Journal of Management Development**, v. 33, n. 4, p. 342-356, 2014.

RUAS, R. **Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional**. In: FLEURY, Maria Tereza; OLIVEIRA JR, Moacir. Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

RUAS, R. **Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações**: In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Orgs). *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Orgs). **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em Administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, art. 6, p. 250-269, 2009.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNILL, A. **Research Methods for Business Students**. 5 ed. Harlow, England: Pearson Education, 2009, p. 480-526.

SEBRAE - DF. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília - DF: SEBRAE, 2016. 96p.

SEBRAE (Org.). **Anuário do trabalho nos pequenos negócios**: 2017. 10ª.ed / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. Brasília, DF: DIEESE, 2019.  
[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20nos%20Pequenos%20Neg%C3%B3cios%202016\\_.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20nos%20Pequenos%20Neg%C3%B3cios%202016_.pdf). Acesso em 03/11/2019.

SEBRAE/GO. Observatório Sebraego. **Perfil Socioeconômico** - Estado de Goiás: 2015. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas SEBRAE /Go, 2017.

SEBRAE/GO. Observatório Sebraego. **Perfil Socioeconômico de Goiás por Região**: 2015. Perfil da Região Sul-Sudoeste 2016.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: Arte e Prática da Organização de Aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1999.

SHARMA, A.; LOH, P. Emerging trends in sourcing of business services. **Business Process Management Journal**, 15, n. 2, 2009.

SHRIVASTAVA, P. A typology of organizational learning systems. **Journal of Management Studies**, v. 20, n. 1, p. 7-28, Jan. /1983.

SILVA, A. B. d.. O contexto social da aprendizagem de gerentes. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie** (Online), São Paulo, v. 9, n. 6, p. 26-52, out. 2008

SILVA, A. B. D. O. E.; FERREIRA, M. A. T. Gestão do conhecimento e teoria da firma. **Perspect. Ciênc. Inf.**, Belo Horizonte, p. 116-139, v. 14, n. 3, Dec. 2009.

SILVA, A. B. DA, GODOI, C. K. MELLO, R. B. DE. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 89-112.

SOBRINHO, J. R. **Terceirização uma alternativa para melhor distribuição da renda**. Programa de Mestrado em Ciências Contábeis - UERJ, Rio de Janeiro, 1998.

SOUZA, C. R. de; TANAKA; J. O.; DIAS; M. F.; SILVA, N. B. da. O processo e os estilos de aprendizagem de gestores 62 de diferentes formações: administradores e não administradores. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**, São Paulo, v. 5, n. 2, p 72-96, mai./ago. 2014.

SOUZA, R. V.; TREZ, G. Mensuração em aprendizagem organizacional: adaptação de uma escala para o contexto brasileiro. **30º Encontro da ANPAD**, 23 a 27 de setembro de 2006, Salvador/ Bahia – Brasil.

SOUZA-SILVA, C. **Aprendizagem organizacional: condições e desafios para o desenvolvimento de comunidades de prática**. Salvador: Conhecimento Superior, 2007.

SOUZA-SILVA, J. C. Condições e desafios ao surgimento de comunidades de prática em organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 2, p. 176-189, 2009.

SMPE - SECRETARIA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Tratamento Diferenciado às Micro e Pequenas Empresas: Legislação para Estados e Municípios - Atualizações no Estatuto Nacional**. Brasília: [s.n.], 2014. DREE, Departamento de Racionalização das Exigências Estatais.

TAKAHASHI, A. R. W.; FISCHER, A. L. Aprendizagem e competências organizacionais em instituições de educação tecnológica: estudos de casos. **Revista de Administração**, v. 44, n. 4, art. 3, p. 327-341, 2009.

TAMKIN, P.; BARBER, L. **Learning to manage**. England: Ikon Office Solutions, 1998.

TEODOROSKI, R. C. C.; SANTOS, J. L. S.; STEIL, A. V. Aprendizagem organizacional e inovação: uma análise bibliométrica da produção científica internacional no período entre 2008 e 2012. **Revista Alcance Eletrônica**, v. 22; n. 01, jan./mar.,2015.

THIELMANN, R. **X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia para a Competitividade**. Gestão e Tecnologia para a Competitividade. [S.l.]: [s.n.]. 2013.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação** [recurso eletrônico]. Managing Innovation: Integrating Technological. 5ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TSANG, E. W. K. Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. **Human Relations**, v. 50, n. 1, p. 73-89, 1997.

VALENÇA, M. C. D. A.; BARBOSA, A. C. Q. A terceirização e seus impactos: um estudo em grandes organizações de Minas Gerais. **Revista Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 6, n. 1, abr. p. 163-185, 2002.

VERSIANI, Â. F.; ORIBE, C. Y. O.; REZENDE, S. F. L. R. A aprendizagem das organizações gerada pelas práticas formais no ambiente de trabalho. **Ram, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, p. 15-44, jul. /ago. 2013.

VISSER, M. Deutero-learning in organizations: a review and a reformulation. **Academy of Management Review**, v.32. n. 2, Apr. 2007.

WEGNER, D. **Aprendizagem interorganizacional: um estudo das redes horizontais de pequenas empresas**. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Aprendizagem organizacional no Brasil. Porto Alegre: Bookman, 2011.

WENGER, E. **Communities of practice**: learning, meaning and identity. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1998.

WILLIAMSON, O. E. Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. **The Journal of Law and Economics**, v. 22, p. 233-261, 1979.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 19-77.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Cristhian Matheus Herrera. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZANGISKI, M. A. S. G.; LIMA, E. P.; COSTA, S. E. G. Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências: uma síntese a partir da gestão do conhecimento. **Produto & Produção**, v. 10, n. 1, p. 54 - 74, Fev. 2009.

ZANOTTO, M. P. et al. Mapeamento da produção científica brasileira sobre aprendizagem organizacional: um estudo na base Spell. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 129-153, jan./mar 2017.

ZHANG, M. MACPHERSON A.; JONES, O. Conceptualizing the learning process in SMEs. **International Small Business Journal**, v.24, n. 2, 2006. p. 299.

ZHUA, W. et al. The role of outsourcing management process in improving the effectiveness. **International Journal Production Economics**, v.188, p. 29-40, 2017.



## APÊNDICE 1



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**E CIÊNCIAS ECONÔMICAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

### Roteiro para realização de entrevistas

Título do Trabalho: Aprendizagem organizacional nas Micro e Pequenas Empresas que adotam a terceirização como modelo de negócios

Mestranda: Eleonilda Francisca Vinhal Cabral

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Vitória Augusta Braga de Souza

Entrevistado: (Optativo)

Cargo/Função:

Tempo na organização (em anos):

Tempo que presta serviço na BRF:

Nº de funcionários:

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Principais atividades: da empresa:

A seguir é apresentado o roteiro para realização de entrevistas com os gerentes das organizações estudadas. As questões foram elaboradas tendo como base Miyazaki (2017) e Colussi (2007).

- 1) Como são desenvolvidas a aprendizagem na empresa para atender à empresa contratante do serviço?
- 2) O termo aprendizagem é conhecido no ambiente da empresa? E práticas de aprendizagem?
- 3) Quais são os critérios para ser uma empresa terceirizada na Companhia de alimentos Foi necessário fazer adequação nas práticas da empresa para atender os critérios exigidos?
- 4) Como são passadas as exigências para prestar serviço à Companhia de alimentos?
- 5) Quais práticas de aprendizagem são empregadas na empresa?
- 6) Existem fatores facilitadores nas práticas de aprendizagem utilizadas? Se sim, quais?

(Como são passadas essas práticas para os funcionários)

- 7) O que tem sido feito para superar as dificuldades encontradas no processo de aprendizagem?
- 8). Quais foram os resultados efetivos decorrentes das práticas de aprendizagem?
- 9) Como as práticas de aprendizagem contribuem para criação de valor à organização?
- 10) Como a organização ganha ao estabelecer e direcionar práticas para manter seu conhecimento?

b) Práticas de aprendizagem organizacional consideradas pela pesquisa:

Prática 1: Reuniões para reflexão:

- 11) Há momentos para refletir a partir de experiências anteriores?
- 12) Existe estímulo à troca de ideias? Como acontecem?
- 13) Existe pré-disposição para aprender com o passado, para assim formular estratégias mais consistentes?

Prática 2: Estudos de caso

- 14) Existem oportunidades para descrição de problemas organizacionais, estabelecendo assim uma estratégia adequada para atacar esses problemas?

Prática 3: Planejamento

- 15) Para adaptar às exigências da empresa contratante há mudança ou suspensão de regras vigentes na Empresa?
- 16) A Organização demonstra flexibilidade na adaptação ao ambiente, buscando informações sobre o Ambiente externo, sobre a empresa contratante de serviços para assim formular estratégias mais consistentes?
- 17) Há uma comunicação aberta entre os membros da Organização, compartilhando problemas e questões relevantes?

Prática 4: Práticas de benchmarking

- 18) A Organização considera as experiências das organizações contratantes ao formular suas estratégias, questionando o que fazem, por que fazem de determinada forma e por que devem mudar?



19) Existem padrões estabelecidos para avaliar e acompanhar os processos organizacionais com relação à empresa contratante e outras Organizações com o objetivo de formular estratégias adequadas?

#### Prática 5: Parcerias

20) As Parcerias que as Organizações mantêm, possibilita que as decisões sejam tomadas tendo como base a troca de habilidades, tecnologias, competências e diretrizes da empresa?

#### Prática 6: Equipes autogeridas

21) Há incentivos para que se desenvolvam habilidades de diálogo e trabalho em grupo?

22) A aprendizagem oriunda do compartilhamento de ideias, habilidades e objetivos, através do trabalho desenvolvido por equipes multifuncionais?

23) O conhecimento compartilhado entre os funcionários de diferentes setores é considerado no processo de formação da liderança?

24) O processo de tomada de decisão é compartilhado entre os diversos níveis hierárquicos da empresa contratada?

25) Há interdependência entre unidades organizacionais e grupos para atender às necessidades dos clientes?

26) Comunidades de prática ou comunidades de Aprendizagem

#### Prática 7: Práticas de gestão de recursos humanos

27) Há um processo contínuo de educação para as pessoas de diferentes níveis hierárquicos da organização?

28) Isso está sistematizado, com treinamentos, cursos de capacitação, para o funcionário compreender o que pode contribuir para o cumprimento das metas, e possibilitar o alcance dos resultados?

29) Qual o papel da liderança no processo de aprendizagem?

30) Há envolvimento ativo das lideranças nas iniciativas de aprendizagem para garantir a manutenção de ambiente propício a sua ocorrência?

31) O conhecimento do funcionário é considerado para subsidiar a formação da estratégia?

32) A Empresa propicia a disseminação do conhecimento gerado em suas diversas áreas e níveis hierárquicos?

33) Há oportunidades para aprender com fracassos e erros cometidos através de estratégias anteriores?

- 34) Existem parâmetros de avaliação e acompanhamento do desempenho dos funcionários?
- 35) Existem dificuldades para contratar profissionais para atuarem em níveis gerenciais?
- 36) Existem dificuldades para contratar profissionais que atendam às exigências do cargo da empresa?
- 37) A empresa oferece treinamento para os recém-chegados?
- 38) Como é passado os valores da empresa ao funcionário?
- 39) Com o tempo eles recebem capacitação?
- 40) Existe plano de benefícios e incentivo à capacitação?
- 41) Há abertura para que os funcionários exponham suas ideias? Se sim, como são aproveitadas?

## APÊNDICE 2

### ENTREVISTAS DESCARTADAS

QUADRO 17 – Entrevistas descartadas

| Nº. DE ORDEM | NOME ENTREVISTADO                   | NOME DA EMPRESA <sup>3</sup> | DATA DA ENTREVISTA | HORA DA ENTREVISTA | DURAÇÃO DA ENTREVISTA |
|--------------|-------------------------------------|------------------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|
| 01           | Tharwat Ahmed Moneir Mohamed zeyada | $\alpha$                     | 14/12/2019         | 17:00              | 00:51:39              |
| 02           | Paulo Amaral                        | $\beta$                      | 17/12/2019         | 09:30              | 00:44:36              |
| 03           | Paulo Vítor                         | $\Theta$                     | 18/12/2019         | 9:00               | 00:30:28              |
| 04           | Jaqueline                           | $\epsilon$                   | 27/02/2020         | 13:00              | 00:44:16              |
| 05           | Rita                                | $\delta$                     | 10/12/2019         | Respostas email    |                       |

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

---

<sup>3</sup> Os símbolos foram utilizados para nominar as Empresas para que não fossem divulgados o nome real.

### APÊNDICE 3

#### Tentativas sem Sucesso para Entrevista

QUADRO 18 - Tentativas para entrevista sem sucesso

| Nº DE ORDEM | EMPRESA        | CONTATO                       | DATA DO CONTATO          | RETORNO   |
|-------------|----------------|-------------------------------|--------------------------|---|
| 1           | A <sup>4</sup> | Josielma                      | 26/11/2019<br>04/12/2019 | 04/12/2019  |
| 2           | B              | Angela                        | 26/11/2019<br>03/12/2019 | Pedi para entrar em contato depois  |
| 3           | C              | Cassimiro                     | 26/11/2019<br>03/12/2019 |   |
| 4           | D              | Franciene                     | 26/11/2019<br>03/12/2019 | <u>Email dia 04/12 não quer participar</u>  |
| 5           | E              | Fabricia                      | 26/11/2019<br>03/12/2019 |   |
| 6           | F              | Cristina /<br>Leonardo        | 26/11/2019<br>03/12/2019 | <u>Possível janeiro</u>   |
|             |                |                               | 26/02/2019               | <u>Não responderam ao e-mail</u>  |
| 7           | G              | Marta / Priscila              | 26/11/2019<br>03/12/2019 | Sem sucesso   |
| 8           | H              | Eliane                        | 26/11/2019<br>03/12/2019 | Sem sucesso   |
| 9           | I              | Fabio / Tatyelle<br>/ Jessica | 26/11/2019<br>03/12/2019 | <u>Tatiely vai retornar. Mas não retornou a do contato</u>                          |
| 10          | J              | Paulo Vitor                   | 26/11/2019<br>03/12/2019 | Entrei em contato mais de uma vez   |
| 11          | K              | Jose Neto                     | 26/11/2019<br>03/12/2019 | Depois de entrar em contato 3 vezes, aceitou participar                             |
| 12          | L              | Ricardo                       | 26/11/2019<br>03/12/2019 | O responsável não me recebe   |
| 13          | M              | Ricardo                       | 26/11/2019<br>03/12/2019 | Não consegui o contato do responsável   |
| 14          | N              | Rita                          | 26/11/2019<br>03/12/2019 | Pedi para enviar por email. Respondeu apenas algumas questões e não quis me receber |
| 15          | O              | Gabriel Sarafim               | 26/11/2019<br>03/12/2019 | Não consegui entrar em contato  |
| 16          | P              | Sinara                        | 26/11/2019<br>03/12/2019 |   |
| 17          | Q              | Suelen<br>Fernanda            | 26/11/2019<br>03/12/2019 | Não consegui entrar em contato  |
| 18          | R              | Wagner                        | 26/11/2019<br>03/12/2019 | 2ª vez aceitou participar   |
| 19          | S              | Tiago                         | 26/11/2019<br>03/12/2019 | Sem sucesso   |
| 20          | T              | Jonathan                      | 26/11/2019<br>03/12/2019 | Em conversa por telefone disse não ter condições de participar                      |

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

<sup>4</sup> O nome da empresa foi preservado.

## ANEXO 1

## Parecer Consubstanciado do CEP



**PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP**

**DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

**Título da Pesquisa:** Aprendizagem organizacional; Competências organizacionais; Micro e pequenas empresas.

**Pesquisador:** ELEONILDA FRANCISCA VINHAL CABRAL

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 26613119.7.0000.5083

**Instituição Proponente:** Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

**DADOS DO PARECER**

**Número do Parecer:** 3.753.294

**Apresentação do Projeto:**

**Título da Pesquisa:** Aprendizagem organizacional; Competências organizacionais; Micro e pequenas empresas. **Pesquisadora Responsável:** ELEONILDA FRANCISCA VINHAL CABRAL. **N. CAAE:** 26613119.7.0000.5083.

**Objetivo da Pesquisa:**

**Objetivo Primário:**

Analisar quais as práticas de aprendizagem organizacional podem colaborar para o desenvolvimento de competências organizacionais nas micro e pequenas empresas inseridas no sistema de integração nas micro e pequenas empresas.

**Objetivo Secundário:**

Analisar como as práticas de aprendizagem impactam no desempenho das empresas estudadas.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

**Relatam que:**

**Riscos:**

Não há riscos aparentes.

**Endereço:** Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação - Agência UFG de Inovação, Alameda Flamboyant, Qd. K, Edifício K2  
**Bairro:** Campus Samambala, UFG **CEP:** 74.690-970  
**UF:** GO **Município:** GOIANIA  
**Telefone:** (62)3521-1215 **Fax:** (62)3521-1163 **E-mail:** cep.prpl.ufg@gmail.com



- (        ) Permito a divulgação da minha opinião nos resultados publicados da pesquisa.  
 (        ) Não Permito a divulgação da minha opinião nos resultados publicados da pesquisa.

Solicito autorização para utilização dos dados em pesquisas futuras. Para validar sua decisão, faça uma rubrica entre os parênteses abaixo:

- (        ) Permito a utilizar esses dados para pesquisas futuras.  
 (        ) Não Permito a utilizar esses dados para pesquisas futuras.

Declaro que os resultados da pesquisa serão tornados públicos, sejam eles favoráveis ou não.

## **1.2 Consentimento da Participação na Pesquisa:**

Eu, ....., abaixo assinado, concordo em participar do estudo intitulado **a aprendizagem organizacional nas Micro e Pequenas Empresas que adotam a terceirização como modelo de negócios**. Informo ter mais de 18 anos de idade e destaco que minha participação nesta pesquisa é de caráter voluntário. Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) pelo (a) pesquisador (a) responsável Eleonilda Francisca Vinhal Cabral sobre a pesquisa, os procedimentos e métodos envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação no estudo. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade. Declaro, portanto, que concordo com a minha participação no projeto de pesquisa acima descrito.

Goiânia, ..... de ..... de .....

---

Assinatura por extenso do(a) participante

---

Assinatura por extenso do(a) pesquisador(a) responsável