

Aprendizagem organizacional: as diferentes percepções entre gestores e colaboradores

Organizational learning: the different perceptions of managers and employees

Erick Giacomelli Da Silva¹ 

Deoclécio Junior Cardoso Da Silva² 

Estefana Da Silva Stertz³ 

Beatriz Leite Gustmann De Castro³ 

¹ Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha, Departamento de Administração, São Vicente do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil.

² Universidade Federal de Rio Grande, Departamento de Contabilidade, PPG-CONT, Rio Grande, Rio Grande do Sul, Brasil.

³ Universidade Federal de Santa Maria, Departamento de Administração, PPGA Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil.

Resumo

Objetivo: Este estudo visa priorizar e comparar os fatores mais relevantes da aprendizagem organizacional na visão de gerentes e colaboradores das filiais de uma empresa do ramo varejista.

Método/abordagem: Buscando levantar informações acerca da aprendizagem organizacional, aplicou-se um questionário estruturado para 36 indivíduos, sendo 13 gerentes e 23 colaboradores de uma empresa varejista. O método Fuzzy AHP foi utilizado para a análise de dados com o objetivo de classificar as prioridades individuais e comparar as percepções sobre a aprendizagem organizacional dentro da empresa.

Contribuições teóricas/práticas/sociais: Esse estudo apresenta informações que podem auxiliar no desenvolvimento da organização, bem como na definição de diretrizes estratégicas por parte dos gestores.

Originalidade/relevância: A originalidade deste estudo reside no fato de realizar uma pesquisa empírica que demonstra as diferentes visões a respeito da aprendizagem organizacional dentro de uma empresa, elencando os fatores de prioridade dado tanto pelos colaboradores quanto pelos gestores.

Palavras-chave: aprendizagem organizacional; método multicritério; gestão do conhecimento.

Abstract

Purpose: The objective of this research is to prioritize and compare the most relevant factors of organizational learning in the view of managers and employees of the branches of a retail company.

Design/methodology/approach: Seeking to gather information about organizational learning, a structured instrument was applied (n=36) with 13 managers and 23 employees from a company in the retail sector. To carry out the data analysis, the Fuzzy AHP method was applied, to list the priorities given to each of the individuals, with the intention of verifying views on the theme of organizational learning within their organization and comparing them.

Research, Practical & Social implications: This study presents information that can help in the development of the organization, as well as in the definition of strategic guidelines by the managers.

Originality/value: The originality of this study lies in the fact that it carried out empirical research that demonstrates the different views regarding organizational learning within a company, listing the priority factors given by both employees and managers.

Keywords: organizational learning; multicriteria method; knowledge management.

Introdução

Diante das expressivas mudanças no cenário organizacional, em que novas características profissionais ganham crescente relevância, é preciso adotar um novo rumo na gestão de pessoas nas organizações. Com isso, essa área passou a ter maior visibilidade estratégica, cooperando com a aprendizagem organizacional, e levando-a ao redirecionamento das políticas e práticas de gestão de pessoas (Maggi-da-Silva, Bido, & Reatto, 2022; De Botoli, Mozzato, & Sgarbossa, 2024).

As organizações aprendem de formas diferentes umas das outras e, do mesmo modo, as inúmeras personalidades das pessoas, dos grupos, dos ambientes de trabalho ou das equipes vão ao encontro com a definição de aprendizagem pelas organizações (Menezes et al., 2017). Neste sentido, Antunes e Pinheiro (2020) entendem que a aprendizagem deve ser orientada e integrada aos sistemas, práticas e estruturas das organizações, para ser compartilhada, causando mudanças operacionais.

O conhecimento torna-se objeto de reflexões, de debates e demais análises da sociedade contemporânea. A amplitude do conhecimento do conteúdo, da automação, da transformação tecnológica e do valor econômico de recursos intangíveis, como o capital social e intelectual, vai além do conhecimento. A aprendizagem organizacional é um tema importante e deve ser interpelado em toda a sua complexidade, representando um recurso indispensável para o

desempenho organizacional (Alliprandini et al., 2022; De Botoli, Mozzato, & Sgarbossa, 2024).

Além da aquisição de conhecimento, melhoria de práticas organizacionais, Desai (2020) enumera outros benefícios da aprendizagem organizacional a exemplo da redução de custos, promoção de melhorias na qualidade e no desempenho. Do ponto de vista prático, torna-se relevante entender como os gestores e colaboradores podem amenizar o efeito negativo de um vácuo de conhecimento, transformando-o em um ciclo produtivo de aprendizagem (Choi & Chandler, 2020).

Estudos como de Obeso et al. (2020) demonstram que a aprendizagem organizacional medeia a relação entre a geração do conhecimento e o fluxo do conhecimento em relação ao desempenho da organização, enfatizando a importância de uma cultura e visão compartilhada e aberta para novas ideias e diálogo.

Alicerçado no exposto, a aprendizagem organizacional torna-se amplamente reconhecida na década de 1990. Além de essencial para o êxito organizacional, a aprendizagem organizacional permite melhorar o desempenho dos trabalhadores, a qual é vislumbrada como um processo contínuo de criação e apropriação de novos conhecimentos em nível individual, grupal e organizacional (Bitencourt, 2022; De Botoli, Mozzato, & Sgarbossa, 2024).

Com base no supracitado, a problemática desta pesquisa consiste em

determinar quais fatores da aprendizagem organizacional são mais relevantes, conforme identificados por gerentes e colaboradores das filiais de uma empresa varejista na região central do Rio Grande do Sul. Logo, o objetivo geral do estudo pauta-se em priorizar e comparar os fatores mais relevantes da aprendizagem organizacional na visão destes indivíduos utilizando o método Fuzzy análise hierárquica de processos (AHP).

O Multi-Criteria Decision Making (MCDM) e Multi-Criteria Decision Analysis são métodos comumente utilizados pelos tomadores de decisões, para classificar, ordenar, escolher e descrever as alternativas. Estes métodos consideram critérios distintos, tanto qualitativos, quanto quantitativos, a fim de encontrar a solução mais adequada possível (Taherdoost & Madanchian, 2023).

Dentre os métodos MCDM, destaca-se a AHP, por ser um dos métodos mais utilizados na tomada de decisão (Abdel-Basset, 2020). Embora há estudos que empregam o a AHP para resolver as dificuldades de transição de empresas baseadas em IoT (Abdel-Basset, 2020). No entanto, há a importância de considerar aspectos como a incerteza dos dados e a dinamicidade do ambiente de tomada de decisão.

Nesse sentido, enfrentar essas incertezas, estudos têm proposto o uso de métodos baseados em lógica Fuzzy, como por exemplo o método Fuzzy AHP (Ho et al., 2021). O Fuzzy AHP é um método que permite a avaliação de

problemas complexos baseando-se em critérios díspares entre si; adequado para contextos diversos, uma vez que, utiliza-se da interação dos indivíduos para conduzir o processo de comparação entre as alternativas/critérios (Soares et al., 2021). Em outros termos, nesta técnica, os critérios avaliados perante variáveis linguísticas, simbolizando números Fuzzy triangulares (Goyal, Garg & Luthra, 2021).

Diante do exposto, o presente estudo oferece informações relevantes para o desenvolvimento da temática da aprendizagem organizacional. Esta pesquisa compara as perspectivas de gestores e colaboradores, destacando os elementos que cada grupo considera mais importantes dentro da organização. No que tange a literatura, o estudo contribui para a ampliação do debate ao introduzir um método robusto, que proporciona confiabilidade aos resultados. Além disso, inclui a discussão sobre aprendizagem organizacional dentro de um contexto multinível e interseccional, a partir da visão dos participantes da pesquisa.

Em relação à implicação prática, o estudo oferece às organizações um referencial das práticas de aprendizagem organizacional, permitindo verificação do alinhamento da corporação com estas práticas e/ou fornecendo indicações para o devido ajuste. Ademais, os critérios apresentados são de substancial importância para que as organizações possam revisar suas práticas e incorporar aqueles critérios que exercem menor

influência na aprendizagem organizacional, contribuindo, assim, para o redirecionamento da gestão corporativa. Importa destacar que a aprendizagem organizacional é um fator determinante para o desempenho das organizações e para a inovação (Tian et al., 2020).

Fundamentação Teórica

Gestão do Conhecimento nas Organizações

O conhecimento constitui um recurso fundamental para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável. Este benefício é concretamente manifestado em processos de negócios mais eficientes e na melhoria da qualidade. Além disso, ele amplia a capacidade das empresas de identificar novas soluções e desenvolver produtos que atendam às necessidades de seus clientes, ainda mais em ambientes incertos (Singh, Thomas, & Numbudiri, 2021). Adamczewski (2016), define a gestão do conhecimento como o conjunto de processos destinados à geração, captação, codificação e transferência do conhecimento em toda a organização para atingir seus objetivos. Além disso, pode ser compreendido como a prática de aplicar de forma seletiva o conhecimento adquirido de experiências anteriores de tomada de decisão a atividades presentes e futuras, com o objetivo de elevar a eficácia da organização (Adnan et al., 2020). Nesse sentido, a gestão do conhecimento é fruto de uma boa gestão organizacional, cujos benefícios

superam os resultados imediatos, proporcionando qualidade, criatividade e inovação de forma contínua (Del Massa et al., 2018).

Nonaka e Takeuchi (1997) destacam a relevância de uma abordagem de gestão focada na geração de conhecimentos novos como elemento crucial para a vantagem competitiva das empresas japonesas. Eles também enfatizam que a administração do conhecimento ultrapassa a concepção das organizações meramente como sistemas de processamento de informações objetivas, uma perspectiva tradicionalmente adotada pela gestão. Esta visão inclui também a exploração e a disponibilização de insights tácitos e subjetivos dos indivíduos para compartilhamento nos contextos organizacionais. Além disso, a gestão do conhecimento, juntamente com seu impacto sobre o capital intelectual, os negócios e as inovações, é fundamental para a sobrevivência das organizações. Contudo, esse tema é considerado um desafio significativo para grandes organizações e empresas (Zahedi & Khanachah, 2020).

A gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional estão intimamente conectadas por meio de um intercâmbio contínuo entre a organização e seus colaboradores. Assim como a organização oferece oportunidades de aprendizado aos colaboradores — por meio de cursos internos, workshops, universidades corporativas, palestras e manuais de normas e procedimentos, os colaboradores, reciprocamente, têm

muito a oferecer à instituição. Eles contribuem registrando suas experiências, relatando práticas diárias em suas atividades laborais, compartilhando casos ocorridos no ambiente organizacional e documentando projetos que foram propostos e implementados (Isnard, 2021). Portanto, a conexão entre a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional baseia-se em uma troca bilateral de informações, conhecimento e práticas, consolidando-se como um elemento chave na rede de agregação de conhecimento e na consolidação de práticas.

Aprendizagem Organizacional

Argyris e Schön (1978) definem a aprendizagem organizacional como "o processo de investigação individual e coletiva (identificação e análise) por meio do qual as teorias organizacionais são construídas e modificadas". Daft e Weick (1984) consideram a aprendizagem, base para a interpretação organizacional, realizada por meio do conhecimento compartilhado. Por sua vez, Fiol e Lyles (1985) conceituam a aprendizagem organizacional como o desenvolvimento de ideias, conhecimento e as associações entre ações passadas, a eficácia dessas ações e ações futuras. Em um contexto similar, a aprendizagem baseia-se na rotina, apresenta dependência histórica, e é orientada para resultados e objetivos (Levitt & March, 1988), uma vez que as organizações, em vez de se limitarem a tentativas e erros na resolução de problemas, devem le-

var em conta a multiplicidade de interpretações, experiências, histórias, conflitos e relações de poder que permeiam seus ambientes.

É importante salientar que os mecanismos de aprendizagem em nível organizacional divergem daqueles em nível individual (Kim, 1998), embora estejam inter-relacionados, visto que as organizações aprendem por meio de indivíduos que desenvolvem ou adquirem novo conhecimento (Jain & Moreno, 2015). No entanto, para que a aprendizagem individual gere valor para a organização, é essencial que seja integrada ao contexto específico da organização por meio de práticas de aprendizagem organizacional (Crossan et al., 1999).

No entanto, a importância da aprendizagem organizacional reside na criação de uma cultura que não apenas valorize a eficácia positiva, mas também cultive o desempenho e a lealdade dos funcionários (Malik et al., 2011). Nesta linha de pensamento, Seman et al. (2019) destacam que, nos dias atuais, a aprendizagem organizacional visa aprimorar continuamente os sistemas e métodos, buscando a satisfação do cliente. Esse aspecto é crucial para as organizações, dadas as constantes transformações no mundo dos negócios, a competitividade e a necessidade de manutenção no mercado.

A aprendizagem se baseia na capacidade dos indivíduos de desenvolver habilidades e conhecimentos. Assim, a aprendizagem dentro das organizações constitui-se como alicerce da

construção do conhecimento, propiciando inúmeras vantagens competitivas e a gestão de trabalho criativo (Sessa & London, 2015). É importante enfatizar que a aprendizagem organizacional é condicionada à capacidade individual de aprendizado para aprimorar seus modelos mentais, assim como pela explanação de modelos essenciais ao desenvolvimento desses mesmos modelos mentais.

Por outro lado, o conhecimento é dinâmico e, conseqüentemente, uma crença considerada verdadeira e justificada pode mudar diante de novos desafios, refletindo a interação entre sujeito e objeto. Com isso em mente, a relação entre aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento se estabelece através do conhecimento, que serve como ponte, desafiando a observação e interagindo com a realidade por meio da prática dos conhecimentos adquiridos (Dos Santos, 2020).

Metodologia

O presente estudo adotou a AHP como método e configura-se como uma investigação de caráter descritivo, exploratório e um estudo de caso, adotando abordagens de natureza mista (quantitativa e qualitativa). A justificativa para o emprego da pesquisa descritiva reside no seu objetivo de mapear e elucidar os fatos e fenômenos de uma determinada realidade em estudo, detalhando as características de um grupo, comunidade, população ou contexto social específico (Bonho, 2018). Já

a escolha pela pesquisa exploratória fundamenta-se na necessidade de aumentar a familiaridade dos pesquisadores com o âmbito do estudo. Essa modalidade de investigação também é essencial para aprimorar a compreensão dos conceitos envolvidos e para efetivar o emprego de procedimentos sistemáticos na obtenção de observações empíricas ou na análise de dados (Marconi & Lakatos, 2021).

O estudo de caso, conforme afirmado por Yin (2015), baseia-se no desejo de compreender fenômenos sociais complexos. Além disso, um estudo de caso permite que os pesquisadores se concentrem em um "caso" e mantenham uma perspectiva holística e do mundo real. Quanto à abordagem mista (qualitativa e quantitativa), de acordo com Creswell (2010), o método misto é uma abordagem que combina ou mistura tanto métodos quantitativos quanto qualitativos. Assim como preconiza a obtenção de dados precisos, também preconiza a compreensão aprofundada desses dados. A organização objeto deste estudo é uma empresa do ramo varejista, com vinte e sete lojas e um posto de venda localizados no Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, além de duas centrais de distribuição. A escolha dessa empresa como objeto de estudo se justifica pela conveniência e acessibilidade dos pesquisadores no local de pesquisa.

A pesquisa contou com a participação de 13 gestores das filiais localizadas no estado do Rio Grande do Sul, bem como de 23 colaboradores dessas

mesmas filiais. A escolha desses participantes deveu-se ao número de gerentes e colaboradores que concordaram em participar da pesquisa. A coleta de dados foi realizada por meio de formulários do Google Forms, os quais foram enviados através do e-mail institucional e de mídias sociais, como o WhatsApp, considerando-se o contexto da pandemia de COVID-19. Esse cenário caracterizou a amostra como não probabilística por conveniência. Segundo Virgillito (2018), a amostragem não probabilística por conveniência é uma técnica de amostragem na qual as amostras são criadas com base na facilidade de acesso e na disponibilidade dos participantes em um determinado período.

No que se refere ao instrumento de pesquisa, foi realizada uma adaptação do questionário desenvolvido por Menezes et al. (2011), intitulado “Dimensiones de aprendizaje en las organizaciones: validación de Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ) en el contexto brasileño”. Este instrumento era composto por 27 perguntas, distribuídas em 9 dimensões relativas à aprendizagem organizacional.

É importante salientar que, devido à falta de informações ou à relutância da organização em disponibilizá-las, as dimensões de desempenho financeiro e desempenho do conhecimento organizacional, presentes na versão original do instrumento, foram excluídas. Assim, o instrumento foi reajustado para incluir 7 dimensões, que

fundamentaram os critérios de análise, e 21 perguntas, que serviram como sub-critérios. O Quadro 1 apresenta detalhadamente cada um dos critérios de análise.

Além disso, para a realização da análise de dados, o método aplicado foi o Fuzzy AHP, visto sua robustez e forma de resultados gerados, que permitem estabelecer uma hierarquia de prioridades e pelo fato de contar com lógica Fuzzy, trabalham a subjetividade existente na tomada de decisão humana (Wegner et al., 2021), dessa maneira, adaptou-se a escala de respostas conforme apresentado no próximo tópico.

Fuzzy Analytic Hierarchy Process

Os pesos foram calculados pelo método Fuzzy AHP, proposto por Chang (1996). O Fuzzy AHP é uma extensão da análise hierárquica de processos, desenvolvido por Saaty (1980), no qual, combinado com a lógica Fuzzy desenvolvida por Zadeh (1988), foi aprimorado para ser aplicado em ambientes que apresentam graus de incerteza (Wegner et al., 2021). Os passos utilizados para definir os pesos dos critérios seguem algumas etapas, conforme pode ser visto na Figura 1.

Critérios	Definição	Subcritérios	Definição
Cr1 – Oportunidades para a aprendizagem contínua.	A aprendizagem é integrada ao ambiente de trabalho, permitindo que as pessoas aprendam enquanto trabalham. Há oportunidades contínuas para aprendizagem e desenvolvimento.	Scr1 – Os colaboradores se auxiliarem na aprendizagem	Os indivíduos se apoiam e compartilham conhecimentos, experiências e habilidades entre si, promovendo o aprendizado individual e coletivo.
		Scr2 – Liberar o funcionário para aprender	É concedido aos indivíduos tempo e autonomia para se dedicarem à aprendizagem, seja por meio de cursos, treinamentos, workshops, leituras, participação em eventos ou outras atividades que contribuam para seu desenvolvimento profissional.
		Scr3 – Recompensar quando aprendem.	Reconhecer e recompensar os indivíduos por seus esforços e conquistas na aprendizagem.
Cr2 – Questionamento e diálogo	Indivíduos aprimoram capacidades de raciocínio produtivo para articular seus argumentos e a habilidade de escutar e questionar opiniões diversas. Simultaneamente, a cultura se adapta para incentivar o questionamento, o retorno construtivo e a experimentação.	Scr4 - Os colaboradores passarem feedback aberto e honesto uns aos outros.	Criar um ambiente seguro e positivo onde os indivíduos se sintam à vontade para fornecer e receber feedbacks abertos, honestos e construtivos.
		Scr5 - Os colaboradores transmitem sua opinião, também perguntam o que os outros pensam.	Estimular a comunicação aberta e participativa, onde os indivíduos se expressem livremente, compartilhem suas ideias e questionem as perspectivas dos outros, promovendo o diálogo e a colaboração.
		Scr6 - Os colaboradores desenvolverem confiança uns nos outros.	Construir um ambiente de confiança mútua entre os colaboradores, onde se sintam seguros para colaborar, compartilhar responsabilidades e tomar decisões conjuntas.
Cr3– Colaboração e aprendizagem em equipe	O trabalho é estruturado para utilizar grupos que acessam diferentes opiniões e modos de pensar. Espera-se que esses grupos colaborem e aprendam juntos. A cultura valoriza e	Scr7 – Equipes e grupos de trabalho da empresa terem liberdade para discutir suas metas conforme as suas necessidades.	Conceder às equipes e grupos de trabalho autonomia para definir suas próprias metas, estratégias e planos de ação, de acordo com suas necessidades e realidades específicas.
		Scr8 – As equipes avaliam sua conduta com base nos resultados das discussões em grupo ou nos dados coletados.	Incentivar as equipes a avaliem constantemente seu desenvolvimento, utilizando dados coletados, resultados das discussões em grupo e feedbacks recebidos, para identificar áreas de melhoria e realizar ajustes nos seus processos e estratégias.

	recompensa a colaboração	Scr9 – As equipes acreditarem que a empresa seguirá suas recomendações.	Criar um contexto laboral onde as equipes se sintam valorizadas e confiantes de que suas sugestões e recomendações serão consideradas e, quando possível, implementadas pela empresa.
Cr4– Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	Sistemas formados tanto pela alta quanto pela baixa tecnologia, a fim de propagar a aprendizagem, sendo gerados e integrados com o trabalho;	Scr10 A empresa utilizar sistemas para medir a diferença entre o desempenho atual e o desempenho esperado.	Implementar sistemas e indicadores que permitam mensurar o desempenho da empresa em relação aos objetivos estabelecidos, identificando gaps e oportunidades de melhoria.
		Scr11 – A empresa disponibilizar o que aprende com os erros para todos os colaboradores.	Desenvolver uma cultura de aprendizado com os erros.
		Scr12 – A empresa medir os resultados do tempo e investimento usados para treinamento.	Avaliar o retorno sobre o investimento (ROI) em treinamento, medindo os resultados obtidos em relação ao tempo e dinheiro investidos, garantindo que os recursos sejam utilizados de forma eficiente e eficaz
Cr5– Delegação de poder e responsabilidade	Os indivíduos são engajados na criação, posse e implementação de uma visão coletiva. A responsabilidade é compartilhada na tomada de decisões, incentivando todos a aprendizagem sobre suas áreas de responsabilidade.	Scr13 – A empresa reconhecer as pessoas por suas iniciativas.	Reconhecer e valorizar as iniciativas dos colaboradores que contribuem para o aprimoramento da empresa.
		Scr14 – A empresa permitir às pessoas o controle sobre os recursos de que precisam para realizar seu trabalho.	Conceder aos colaboradores autonomia para gerir os recursos necessários para o desenvolvimento de suas atividades, promovendo a responsabilidade, a eficiência e a produtividade individual.
		Scr15 – A empresa apoiar as pessoas que assumem riscos calculados.	Estimular a tomada de decisões, bem como a assumir riscos calculados em busca de inovação, crescimento e novas oportunidades, sem medo de sofrer represálias por falhas.
Cr6– Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	As pessoas são incentivadas a compreender o impacto de seu trabalho em toda a empresa, examinando o ambiente e utilizando as informações para ajustar suas práticas.	Scr16 – A empresa encorajar as pessoas a pensar com uma perspectiva global.	Estimular os colaboradores a desenvolverem uma visão ampla e estratégica do negócio, considerando as tendências do mercado, as necessidades dos clientes e o contexto global em que a empresa atua.
		Scr17 – A empresa trabalhar em conjunto com a comunidade externa para atender às necessidades mútuas.	Estabelecer parcerias estratégicas com a comunidade externa, para desenvolver projetos, trocar conhecimentos e atender às necessidades mútuas.

	cas. A organização mantém uma conexão estreita com suas comunidades.	Scr18 – As pessoas serem estimuladas a obter respostas de outras partes da empresa quando precisam resolver problemas.	Criar uma cultura de colaboração e trabalho em equipe, onde os colaboradores se sintam incentivados a buscar ajuda e soluções para seus problemas em outras áreas da empresa, promovendo o compartilhamento de conhecimentos e a resolução conjunta de desafios.
Cr7 – Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem	Os líderes são responsáveis pela modelagem, prestígio e apoio à aprendizagem. A liderança respalda-se na aprendizagem a fim de alcançar os resultados organizacionais.	Scr19 – Os gerentes orientar e treinar seus subordinados.	A atuação dos gerentes como líderes que orientam, treinam e desenvolvem seus colaboradores.
		Scr20 – Os gerentes procurem constantemente oportunidades de aprendizagem	Os gerentes são aprendizes constantes que buscam aprimorar suas habilidades, conhecimentos e competências para liderar de forma mais eficaz, inspirar seus colaboradores e alcançar os objetivos da empresa.
		Scr21 – Os gerentes garantir que as ações organizacionais são consistentes com os valores da empresa.	Os gerentes atuam como disseminadores dos valores da empresa, garantindo que todas as decisões, ações e comportamentos sejam guiados por esses princípios.

Quadro 1. Critérios da aprendizagem organizacional

Fonte: Adaptado de Marsick e Watkins (2003).

Etapa 1: uma hierarquia é desenvolvida para transformar um problema complicado em uma forma fundamental. O problema principal desta pesquisa consiste em verificar quais fatores da aprendizagem organizacional são mais relevantes, conforme elencados por gerentes e colaboradores das filiais de uma empresa do ramo varejista instalada na região central do Rio Grande

do Sul. Deste modo, o problema decisório que temos é estabelecer as prioridades dos critérios e subcritérios que envolvem os aspectos da aprendizagem organizacional, com base no instrumento de Menezes et al. (2011), comparando assim suas respostas. A Figura 1 apresenta a estrutura.

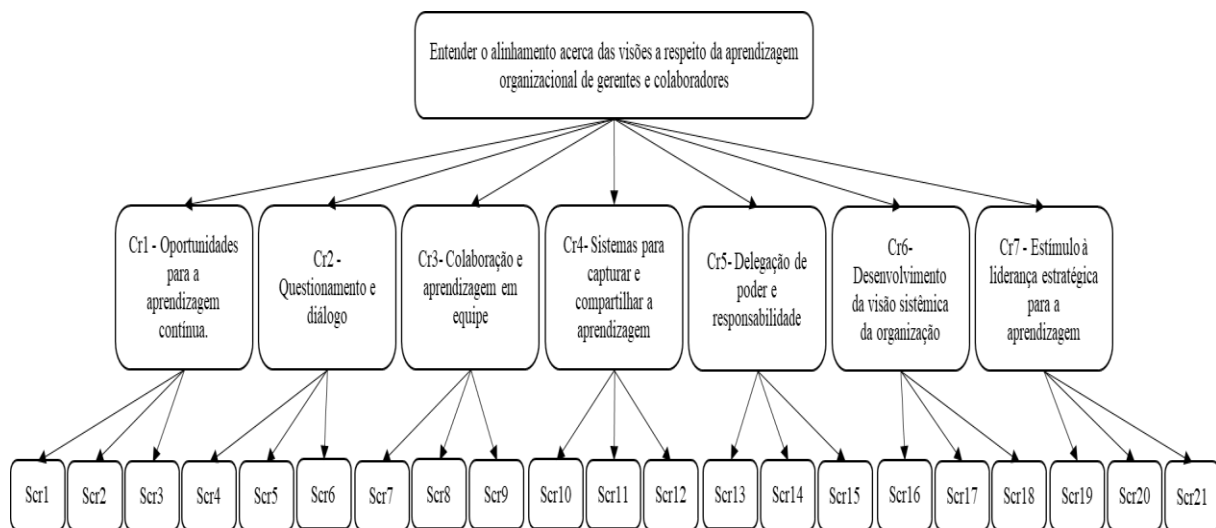


Figura 1. Hierarquia do problema de pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores.

Etapa 2: a importância relativa para cada critério é determinada pela avaliação dos especialistas, onde uma matriz de comparação é construída. Assim, a matriz de comparação par a par resultante é definida por meio da Equação 1.

$$Z = \begin{bmatrix} (1, 1, 1) & l_{12}m_{12}u_{12} & \cdots & l_{1n}m_{1n}u_{1n} \\ l_{21}m_{21}u_{21} & (1, 1, 1) & \cdots & l_{2n}m_{2n}u_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ l_{n1}m_{n1}u_{n1} & l_{n2}m_{n2}u_{n2} & \cdots & (1, 1, 1) \end{bmatrix}$$

Todos os elementos da matriz ($Z, l_{ij}, m_{ij}, u_{ij}$) indicam os valores importantes dos critérios. Os valores da análise dos i ésimos dados para o alvo m são encontrados por meio dos símbolos a seguir. Todos de $(j: 1, 2, \dots, m)$ M_{gi}^j são números difusos triangulares. Ademais, $X = (X_1, X_2, \dots, X_n)$ foi o conjunto de decisão e $T = (t_1, t_2, \dots, t_n)$ foram o conjunto alvo da matriz (Equação 2):

$$M_{gi}^1, M_{gi}^2, \dots, M_{gi}^m, i = 1, 2, \dots, n$$

Para a análise dos tomadores de decisão, emprega-se a escala contendo

expressões linguísticas que correspondem os números Fuzzy triangulares equivalentes, onde cada um dos especialistas é convidado a dar sua avaliação. Assim, as expressões e os números Fuzzy correspondentes são: igual importância (1, 1, 1), pouca importância (1, 3, 5), grande importância (3, 5, 7), importância muito forte (5, 7, 9) e extrema importância (7, 9, 9).

Etapa 3: os valores Fuzzy de cada conjunto de critérios foram somados separadamente, e o $\sum_{j=1}^m M_{gi}^j$ valor foi obtido (Equação 3):

$$\sum_{j=1}^m M_{gi}^j = (\sum_{j=1}^m l_j, \sum_{j=1}^m m_j, \sum_{j=1}^m u_j)$$

Etapa 4: cada um dos valores Fuzzy no conjunto de decisão é somado e $\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{gi}^j$ foi obtido. O vetor inverso de $\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{gi}^j$ então é calculado utilizando as Equações 4 e 5.

$$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{gi}^j = \left(\sum_{i=1}^n l_i, \sum_{i=1}^n m_i, \sum_{i=1}^n u_i \right)$$

$$\left[\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{gi}^j \right]^{-1} = \left(\frac{1}{\sum_{i=1}^n u_i}, \frac{1}{\sum_{i=1}^n m_i}, \frac{1}{\sum_{i=1}^n l_i} \right)$$

Etapa 5: o valor da extensão sintética (S_i) para cada critério é calculado por meio da Equação 6.

$$S_i = \sum_{j=1}^m M_{gi}^j * \left[\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{gi}^j \right]^{-1}$$

Etapa 6: o grau de possibilidade de $M_1(l_1, m_1, u_1) \geq M_2(l_2, m_2, u_2)$ foi dado com a Equação 7.

$$V(M_1 \geq M_2) = \sup x \geq y [\min(\mu_{M_1}(x), \mu_{M_2}(y))]$$

Para calcular a ordenada do ponto de interseção mais alto utiliza-se a Equação 8.

$$V(M_2 \geq M_1) = \begin{cases} \text{hgt}(M_2 \cap M_1) \\ 1 \text{ if } m_2 \geq m_1 \\ 0 \text{ if } l_1 - u_2 \\ \geq u_2 \frac{l_1 - u_2}{(m_2 - u_2) - (m_1 - l_1)} \text{ otherwise} \end{cases}$$

Etapa 7: o grau de possibilidade de um ponto Fuzzy convexo ser maior que z pontos Fuzzy convexos $M_i (i = 1, 2, \dots, z)$ sendo evidenciado pela Equação 9.

$$V(M \geq M_1, M_2, \dots, M_z) = \begin{cases} V[(M \geq M_1); (M \geq M_2); \dots; (M \geq M_z)] \\ V(M \geq M_p), p = 1, 2, \dots, z \end{cases}$$

Descrição e Análise de Dados

Os resultados demonstram uma distribuição significativa dos pesos designados aos diferentes critérios e subcritérios relacionados à aprendizagem organizacional por parte de gerentes e

Supondo que $z \neq p$ e $z=1, 2, \dots$ e n condições sejam atendidas, então a Equação 10 é aplicada.

$$d'(A_p) = \min V(S_p \geq S_z)$$

Se A_p ($p=1, 2, \dots, n$) são n elementos, então aplica-se a Equação 11.

$$W = (d'(A_1); d'(A_2), \dots, d'(A_n))^T$$

Etapa 8: vetores de peso normalizados foram obtidos utilizando a Equação 12.

$$W = (d(A_1), d(A_2), \dots, d(A_n))^T$$

O processo segue com o cálculo do índice de consistência (IC) é calculado utilizando o $\lambda_{\max}$, obtido por: $IC = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1)$ e para finalizar o cálculo da razão de consistência em: $CR = IC / IR$. O índice aleatório (IR) é obtido por simulação. Geralmente, uma $CR \leq 0,10$ é considerada satisfatoriamente consistente. Com a escala estabelecida, gestores e colaboradores conduziram avaliações dos critérios (dimensões do instrumento) e dos subcritérios (questões do instrumento), visando realizar a priorização e com isso possibilitar a comparação entre as opiniões dos gestores e dos colaboradores dentro da organização.

colaboradores. Essa avaliação foi realizada com a aplicação do método Fuzzy AHP, oferecendo uma perspectiva detalhada das áreas vistas como mais essenciais ao processo de aprendizagem contínua na organização. Os resultados

alcançados mediante a avaliação conduzida pelos gerentes serão expostos a seguir:

Critérios	Peso global	Subcritérios	Peso global	Ordem de prioridade
Cr1 – Oportunidades para a aprendizagem contínua.	17%	Scr1 – Os colaboradores se auxiliarem na aprendizagem	67%	1º
		Scr2 – Liberar o funcionário para aprender	24%	2º
		Scr3 – Recompensar quando aprendem.	9%	3º
Cr2 – Questionamento e diálogo	16%	Scr4 - Os colaboradores passarem feedback aberto e honesto uns aos outros.	43%	1º
		Scr5 - Os colaboradores transmitem sua opinião, também perguntam o que os outros pensam.	11%	2º
		Scr6 - Os colaboradores desenvolverem confiança nos outros.	43%	1º
Cr3– Colaboração e aprendizagem em equipe	19%	Scr7 – Equipes e grupos de trabalho da empresa terem liberdade para discutir suas metas conforme as suas necessidades.	33%	1º
		Scr8 – As equipes avaliarem sua conduta com base nos resultados das discussões em grupo ou nos dados coletados.	33%	1º
		Scr9 – As equipes acreditarem que a empresa seguirá suas recomendações.	33%	1º
Cr4– Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	16%	Scr10 A empresa utilizar sistemas para medir a diferença entre o desempenho atual e o desempenho esperado.	67%	1º
		Scr11 – A empresa disponibilizar o que aprende com os erros para todos os colaboradores.	9%	3º
		Scr12 – A empresa medir os resultados do tempo e investimento usados para treinamento.	24%	2º
Cr5– Delegação de poder e responsabilidade	9%	Scr13 – A empresa reconhecer as pessoas por suas iniciativas.	65%	1º
		Scr14 – A empresa permitir às pessoas o controle sobre os recursos de que precisam para realizar seu trabalho.	23%	2º
		Scr15 – A empresa apoiar as pessoas que assumem riscos calculados.	12%	3º
Cr6– Desenvolvimento da visão sistêmica da Organização	11%	Scr16 – A empresa encorajar as pessoas a pensar com uma perspectiva global.	9%	3º
		Scr17 – A empresa trabalhar em conjunto com a comunidade externa para atender às necessidades mútuas.	67%	1º

		Scr18 – As pessoas serem estimuladas a obter respostas de outras partes da empresa quando precisam resolver problemas.	24%	2º
Cr7 – Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem	12%	Scr19 – Os gerentes orientar e treinar seus subordinados.	20%	2º
		Scr20 – Os gerentes procurem constantemente oportunidades de aprendizagem	60%	1º
		Scr21 – Os gerentes garantir que as ações organizacionais são consistentes com os valores da empresa.	20%	2º

Tabela 1. Pesos dos critérios e subcritérios atribuídos pelos gerentes
Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados expressos na Tabela 1, demonstram que o critério “Cr1 - Oportunidades para a aprendizagem contínua” obteve o peso de 17%. Em relação ao subcritério mais destacado, “Scr1 - Os colaboradores se auxiliarem na aprendizagem” obteve expressivos 67%. Observa-se que o critério “Cr2 - Questionamento e diálogo” obteve 16%. Ademais, outra observação pertinente, diz respeito aos subcritérios em que o “Scr4 - Os colaboradores oferecendo feedback aberto e honesto entre si e “Scr6 - Os colaboradores compartilhando suas opiniões e solicitando as dos outros” apresentaram um peso idêntico de 43%. Vale ressaltar que “Scr5 - Os colaboradores construindo confiança mútua” teve o peso de 11%.

O “Cr5 - Delegação de poder e responsabilidade”, foi o critério menos priorizado, apresentando a 9%. No que tange ao subcritério, O “Scr13 - A empresa reconhecendo as pessoas por suas iniciativas” apresentou o peso de 65%.

Desta forma, levando em consideração os critérios e subcritérios prioritários pelos gerentes em relação à aprendizagem organizacional, serão apresentados a seguir os pesos atribuídos ao construto mencionado, agora na percepção dos demais colaboradores pesquisados. A seguir, apresentar-se-á os pesos atribuídos pelos colaboradores para os critérios e subcritérios, permitindo a análise do método Fuzzy AHP.

Críticos	Peso global	Subcritérios	Peso global	Ordem de prioridade
Cr1 – Oportunidades para a aprendizagem contínua.	17%	Scr1 – Os colaboradores se auxiliarem na aprendizagem	67%	1º
		Scr2 – Liberar o funcionário para aprender	24%	2º
		Scr3 – Recompensar quando aprendem.	9%	3º

Cr2 – Questionamento e diálogo	16%	Scr4 - Os colaboradores passarem feedback aberto e honesto uns aos outros.	43%	1º
		Scr5 - Os colaboradores transmitem sua opinião, também perguntam o que os outros pensam.	11%	2º
		Scr6 - Os colaboradores desenvolverem confiança nos outros.	43%	1º
Cr3– Colaboração e aprendizagem em equipe	19%	Scr7 – Equipes e grupos de trabalho da empresa terem liberdade para discutir suas metas conforme as suas necessidades.	33%	1º
		Scr8 – As equipes avaliarem sua conduta com base nos resultados das discussões em grupo ou nos dados coletados.	33%	1º
		Scr9 – As equipes acreditarem que a empresa seguirá suas recomendações.	33%	1º
Cr4– Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	16%	Scr10 A empresa utilizar sistemas para medir a diferença entre o desempenho atual e o desempenho esperado.	67%	1º
		Scr11 – A empresa disponibilizar o que aprende com os erros para todos os colaboradores.	9%	3º
		Scr12 – A empresa medir os resultados do tempo e investimento usados para treinamento.	24%	2º
Cr5– Delegação de poder e responsabilidade	9%	Scr13 – A empresa reconhecer as pessoas por suas iniciativas.	65%	1º
		Scr14 – A empresa permitir às pessoas o controle sobre os recursos de que precisam para realizar seu trabalho.	23%	2º
		Scr15 – A empresa apoiar as pessoas que assumem riscos calculados.	12%	3º
Cr6– Desenvolvimento da visão sistêmica da Organização	11%	Scr16 – A empresa encorajar as pessoas a pensar com uma perspectiva global.	9%	3º
		Scr17 – A empresa trabalhar em conjunto com a comunidade externa para atender às necessidades mútuas.	67%	1º
		Scr18 – As pessoas serem estimuladas a obter respostas de outras partes da empresa quando precisam resolver problemas.	24%	2º
Cr7 – Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem	12%	Scr19 – Os gerentes orientar e treinar seus subordinados.	20%	2º
		Scr20 – Os gerentes procurem constantemente oportunidades de aprendizagem	60%	1º
		Scr21 – Os gerentes garantir que as ações organizacionais são consistentes com os valores da empresa.	20%	2º

Tabela 2. Pesos dos critérios e subcritérios atribuídos pelos colaboradores
Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da Tabela 2, é possível identificar que os colaboradores priorizam o critério "Cr3 - Colaboração e aprendizagem em equipe", com peso igual a 19%. Nota-se também que, ao dar peso para o critério três como prioridade, os colaboradores ressaltam os três subcritérios que compõem essa dimensão com a mesma intensidade. Esses subcritérios são: "Scr1 - Equipes e grupos de trabalho da empresa terem liberdade para discutir suas metas conforme as suas necessidades", "Scr2 - As equipes avaliarem sua conduta com base nos resultados das discussões em grupo ou nos dados coletados" e "Scr3 - As equipes acreditarem que a empresa seguirá suas recomendações", com pesos iguais a 33,33% cada.

Análise dos Resultados

Diante dos resultados apresentados na seção anterior, é possível observar os critérios e subcritérios que foram priorizados tanto pelos gerentes quanto

O critério "Cr1 - Oportunidades para a aprendizagem contínua" apresenta-se em segundo lugar. É perceptível também a priorização do "Scr1 - Os colaboradores se auxiliarem na aprendizagem", com peso de 67%. Observa-se por parte dos colaboradores uma igualdade na priorização entre "Cr2 - Questionamento e diálogo" e "Cr4 - Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem", ambas apresentando 16%.

O critério menos priorizado por parte dos colaboradores foi o "Cr5 - Delegação de poder e responsabilidade", com peso igual a 9%. Por meio desse critério, é possível verificar a priorização dos colaboradores no subcritério "Scr13 - A empresa reconhecer as pessoas por suas iniciativas", com peso igual a 65%.

pelos colaboradores da organização estudada. Dessa forma, é possível fazer uma comparação entre os pesos atribuídos aos critérios estabelecidos na pesquisa, como mostra a Figura 2.

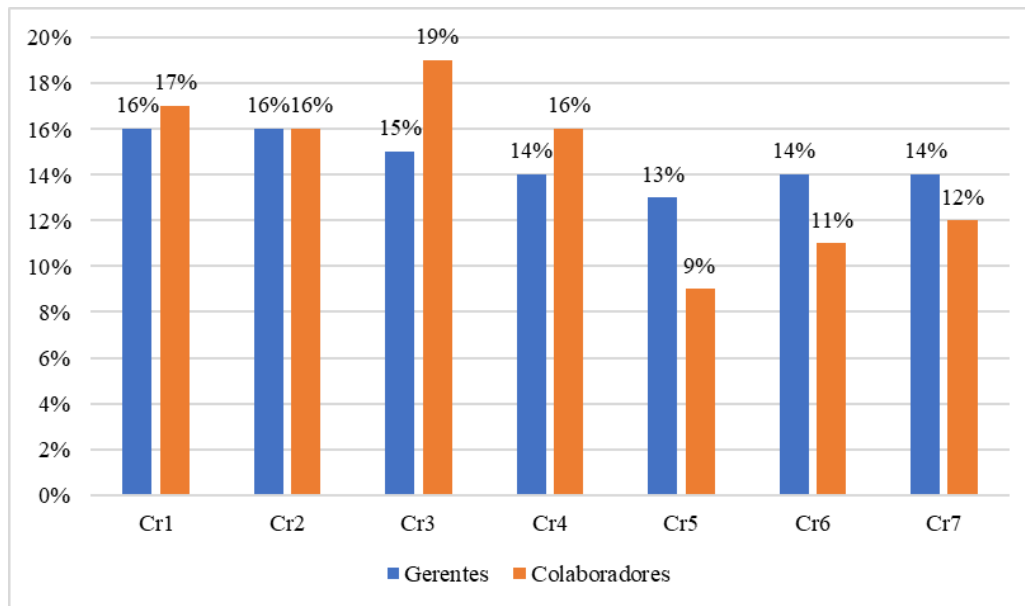


Figura 2. Comparação de prioridades entre os gerentes e colaboradores
Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Figura 2 que tanto gerentes quanto colaboradores atribuem a mesma prioridade aos critérios Cr1 e Cr2. Isso reflete uma cultura organizacional que valoriza o desenvolvimento profissional e a busca contínua por conhecimento. Especificamente, a valorização do critério "Cr1 - Oportunidades para aprendizagem contínua" pelos entrevistados está alinhada às afirmações de Jonsson e Vahlne (2021). Eles argumentam que a mudança adaptativa, impulsionada pela experiência anterior e que aprimora capacidades comportamentais através do processamento de informações, enfatiza a necessidade de constante aprendizado.

Além disso, a atenção dos gerentes e colaboradores ao subcritério "Scr 1 - Colaboração dos colaboradores na aprendizagem" corrobora as descobertas de Massimo e Nora (2022), onde se destaca que a aprendizagem constitui o

meio primordial para a renovação estratégica de uma empresa, potencializada pela criação, assimilação e difusão de inovações, sempre que houver apoio mútuo entre os membros. Dessa forma, o auxílio mútuo entre colaboradores promove um ambiente organizacional dinâmico, com equipes em constante evolução. Noe et al. (2014) destacam que a "habilidade de aprender" das equipes representa um fator estratégico para que as organizações alcancem objetivos de curto, médio e longo prazo. Esse processo envolve um compartilhamento contínuo de informações, possibilitando que a aprendizagem transcenda a mera agregação dos conhecimentos individuais e se direcione ao atendimento das necessidades organizacionais. Ao fomentar novos conhecimentos, habilidades e recursos alinhados tanto com as estratégias empresari-

ais quanto com as carreiras dos colaboradores, a aprendizagem se estabelece como uma vantagem competitiva significativa.

Outro aspecto que merece atenção é a importância atribuída ao critério "Cr2 - Questionamento e diálogo", tanto por gerentes quanto por colaboradores. Os resultados deste estudo estão em consonância com Nonaka e Takeuchi (1995), que enfatizam o papel crucial do diálogo nos processos contínuos e dinâmicos de criação de conhecimento nas organizações. Esses processos envolvem a criação e conversão de conhecimento tácito e explícito, configurando um movimento espiral que vai do indivíduo para a organização e vice-versa.

Nessa perspectiva, o diálogo atua como um elemento de equilíbrio diante de divergências, visto que a comunicação pode engendrar conflitos, exigindo negociações em termos de poder e significado para evitar crises (Guedes et al., 2015). Kim (1998) propõe um modelo sistematizado e abrangente, que ocorre por meio da experiência, observação e reflexão do indivíduo sobre situações, avaliando a geração de estruturas cognitivas e modelos interpretativos das rotinas de trabalho. À medida que esses modelos e rotinas deixam de ser puramente individuais e passam a ser compartilhados na organização, a aprendizagem se torna organizacional.

A aprendizagem organizacional emerge quando a organização, como um todo, identifica pontos fracos e fortes nas tomadas de decisão e, consequentemente, consegue elaborar, em

consenso, relatórios sobre os eventos ao compartilhar conhecimento.

É crucial, para a eficácia da aprendizagem organizacional, o desenvolvimento de confiança mútua entre gerentes e colaboradores. Nesse sentido, entrevistados concordam em dar primazia ao subcritério "Scr6 - Desenvolvimento de confiança mútua entre colaboradores". Os achados corroboram com Singh, Thomas e Numbudiri (2021), que afirmam a importância de um ambiente organizacional caracterizado por segurança, apoio mútuo, cultura aberta e respeito como facilitadores da aprendizagem organizacional.

Paralelamente, os colaboradores, atribuindo igual importância ao critério "Cr2", demonstram preferência pelo "Cr4 - Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem". Essa preferência emergiu da multiplicidade de contextos, vivências e experiências dos colaboradores. A abertura para o diálogo advém da valorização de perspectivas diversas, estabelecendo-se como o ponto de equilíbrio nos processos divergentes e na mitigação de conflitos através da negociação de poder e significado, evitando assim crises (Guedes et al., 2015).

Contudo, destaca-se, em contraste com os gerentes, a ênfase dada pelos colaboradores ao critério "Cr3 - Colaboração e aprendizagem em equipe". A teoria proposta por Van den Bossche et al. (2006) descreve um modelo de aprendizagem colaborativa como um processo de construção con-

junta do conhecimento, onde os elementos do meio social são essenciais para a aquisição de conhecimento.

Além disso, a interação entre os membros do grupo e as características do discurso são cruciais para comportamentos de aprendizagem em equipe, facilitando o alcance de um entendimento mútuo. De Jesus e Puente-Palacios (2015) ressaltam que, para que ocorra aprendizagem em nível de equipe, é necessário que haja consenso entre os membros sobre as concepções dos problemas e tarefas, embora isso não signifique que o processo esteja livre de conflitos. Os conflitos surgem quando há discordância na compreensão inicial sobre uma determinada atitude; contudo, esta fase deve ser acompanhada de contribuições dos diversos membros com argumentações que promovam o desenvolvimento, possibilitando o surgimento de uma visão abrangente e colaborativa.

É notável que, ao priorizar o critério três, os colaboradores enfatizam igualmente os três subcritérios que compõem essa dimensão: "Scr1 - As equipes e grupos de trabalho da empresa têm liberdade para discutir suas metas de acordo com suas necessidades", "Scr2 - As equipes avaliam sua conduta com base nos resultados das discussões em grupo ou nos dados coletados" e "Scr3 - As equipes acreditam que a empresa acatará suas recomendações".

Assim, observa-se que a empresa em estudo promove entre seus colaboradores a perspectiva de assistência

mútua e, desde sua fundação, mantém uma "escola de talentos" para aprimorar o conhecimento de seus colaboradores, incentivando a aprendizagem. Isso evidencia uma compreensão coletiva de que o aprendizado não é apenas um esforço individual, mas um processo colaborativo que beneficia tanto os indivíduos quanto a organização em seu conjunto (Zambrano et al., 2019). Paralelamente, a valorização da colaboração pode indicar uma cultura organizacional que valoriza a diversidade de perspectivas e o compartilhamento de conhecimento entre os membros da equipe (Leroy et al., 2021).

Por fim, é crucial enfatizar a diferença, tanto de gerentes quanto de colaboradores, em relação ao critério "Cr5 - Delegação de poder e responsabilidade". Segundo Andronic e Dumitraşcu (2018), a pouca importância dada a este critério muitas vezes decorre de uma má compreensão da delegação de responsabilidades nas organizações, resultando em tomadas de decisão ineficazes, falta de práticas de gestão apropriadas e funcionários restritos a tarefas executivas, sem a autoridade necessária para agir e tomar decisões.

Da mesma forma, Liberman e Boehe (2011), bem como Mathebula e Barnard (2020) e da Silva Rocha et al. (2023) sugerem que a falta de delegação de poder e responsabilidades frequentemente está relacionada a um trabalho de qualidade inferior, decorrente de falta de competência, motivação e integridade na força de trabalho. Tal critério também é afetado por uma estrutura

e cultura organizacionais hierárquicas, prejudicando o desempenho individual, uma vez que uma delegação eficaz está positivamente correlacionada com o desempenho dos funcionários, pois os empodera, motiva e permite a avaliação do desempenho (Ugoani, 2020; Kim & Jung, 2022).

Portanto, ressalta-se a necessidade de explorar e abordar quaisquer obstáculos à delegação eficaz de poder e responsabilidade, a fim de promover um ambiente de trabalho mais autônomo e capacitador (Ugoani, 2020). Os entrevistados expressam um desejo de serem reconhecidos por suas iniciativas e atitudes, conforme indicado pela valorização do subcritério "Scr13 - A empresa reconhece as pessoas por suas iniciativas". Cabrilo e Dahms (2020) argumentam que é por meio da coragem, iniciativa e proatividade dos funcionários que atividades autônomas são desenvolvidas dentro da empresa, apoiadas pela aprendizagem organizacional.

Considerações Finais

O objetivo desta pesquisa foi priorizar e comparar os fatores mais relevantes para a aprendizagem organizacional, conforme percebido pelos gerentes e colaboradores de filiais de uma empresa varejista. Para alcançar esse objetivo, utilizou-se o método Fuzzy AHP, associado a um questionário adaptado de Menezes et al. (2011). Esse instrumento permitiu a priorização desses fatores na perspectiva tanto de

Além disso, Araújo (2007) enfatiza que, quando os indivíduos recebem poder para desenvolver tarefas importantes, tornam-se mais comprometidos, atentos, motivados, criativos e propensos à cooperação, compartilhando interesses, metas e buscando resultados para a organização, fazendo dos objetivos da organização seus próprios.

Em suma, enfatiza-se a necessidade de uma visão compartilhada para facilitar a aprendizagem organizacional, na qual os membros da equipe reconheçam as ações da empresa e se comprometam com suas ideias. O compartilhamento do conhecimento é um atributo crucial nas organizações, permitindo a disseminação do conhecimento existente e a socialização entre os membros, promovendo a formação de equipes com diversidade de conhecimentos e habilidades, o que resulta em benefícios tanto a nível individual quanto organizacional (Henz, 2014; Chanani & Wibowo, 2019).

gerentes quanto de uma empresa varejista no Rio Grande do Sul, estabelecendo-se um ranking por meio do método citado.

Observou-se que há divergências nas prioridades entre gestores e colaboradores. Por exemplo, no que se refere aos critérios, os gestores conferiram maior importância ao "Cr1 - Oportunidades para aprendizagem contínua" e ao "Cr2 - Questionamento e diálogo", ambos com 16% os colaboradores focaram mais no "Cr3 - Colaboração e

aprendizagem em equipe”, com uma significativa preferência de 90%.

Com base nos resultados, sugere-se que a organização considere a importância do “Cr5 - Delegação de poder e responsabilidade”, o qual recebeu a menor priorização tanto por parte dos gestores quanto dos colaboradores. Portanto, é importante que a empresa promova políticas internas que deleguem poder e responsabilidades aos colaboradores, intensificando o sentimento de pertencimento, autonomia e fomentando a aprendizagem organizacional.

Conclui-se que a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional devem estar em constante desenvolvimento dentro da estrutura de uma organização. Os trabalhadores da empresa em questão se dedicam ao compartilhamento e ao aprendizado em equipe; portanto, é essencial continuar estimulando a busca por conhecimento e o aprimoramento de habilidades, tanto individuais quanto grupais.

Assim, para enriquecer ainda mais esta pesquisa e contribuir para a literatura existente, sugere-se como um próximo passo a avaliação da importância atribuída por gerentes e colaboradores aos diversos critérios e a busca por meios de aprimorar aqueles que foram menos valorizados. Isso possibilitará encontrar soluções específicas para a empresa e disponibilizar os recursos necessários para o seu contínuo crescimento e desenvolvimento no mercado.

A principal limitação deste estudo foi a pequena amostra e o curto período de execução, afetados pelas restrições de contato pessoal impostas pelas normativas da COVID-19. Por conta disso, recomenda-se para estudos futuros a ampliação da amostra, a inclusão de outros setores de mercado e a diversificação quanto ao método de estudo, incorporando a abordagem qualitativa para entender melhor a percepção dos indivíduos a respeito da aprendizagem organizacional. Além disso, seria proveitoso o desenvolvimento de uma estrutura de possíveis soluções para ser aplicada na organização estudada, com o objetivo de melhorar ainda mais o aspecto da aprendizagem organizacional.

Referências

Abdel-Basset, M., Mohamed, R., Elhoseny, M., & Chang, V. (2020). Evaluation framework for smart disaster response systems in uncertainty environment. *Mechanical Systems and Signal Processing*, 145, 106941.

Adamczewski, P. (2016). Knowledge management in modern organization based on systems III platform ICT. *Torun Business Review*, 15(4), 61-68.

Adnan, H. R., Hasani, L. M., & Sensuse, D. I. (2020). Exploring Knowledge Management Practices in Military RnD Agency: An Indonesian Case Study. In *2020 3rd International Conference on*

Computer and Informatics Engineering (IC2IE), 242-248, IEEE.

Alliprandini, D. H., Scur, G., Vilas Boas Viveiros Lopes, A. P., & Wakatsuki, M. M. (2022). Organizational learning in the contexto fproduct development processing: a case study in na automotive company. *Academia Revista Latino americana de Administración*, 35(4), 413-434.

Andronic, O. G., & Dumitraşcu, D. (2018). The misconceived delegation of responsibility. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 238, 408-413.

Antunes, H. D. J. G., & Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 140-149.

Araújo, L. C. G. D. (2007). Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total e reengenharia. vol. 1.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

Bitencourt, C. (2022). A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional-a experiência de três empresas Australianas. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 3, 136-157.

Bonho, F. T. (2018). *Pesquisa mercadológica*. Porto Alegre: Sagah.

Cabrilo, S., & Dahms, S. (2020). The role of multidimensional intellectual capital and organizational learning practices in innovation performance. *European Management Review*, 17(4), 835-855.

Chang, D.(1996). Applications of the extent analysis method on fuzzy AHP. *European Journal of Operational Research*, v. 95, p. 646–655.

Chanani, U. L., & Wibowo, U. B. (2019). A learning culture and continuous learning for a learning organization. *KnE Social Sciences*, 591-598

Choi, T., & Chandler, S. M. (2020). Knowledge vacuum: An organizational learning dynamic of how e-government innovations fail. *Government Information Quarterly*, 37(1), 101416.

Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Art-med.

Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of management review*, 24(3), 522-537.

Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, 9(2), 284-295.

da Silva Rocha, A. L., Crosato, M. S., Moura, B. M., Sampaio, P. F., & da Silva, J. F. (2023). Implicações do uso da religião como motivação de colaboradores de Instituições de Ensino. *Revista Universitária Brasileira*, 1(1), 1-18.

De Botoli, W., Mozzato, A. R., & Sgarbossa, M. (2024). Universidade corporativa e aprendizagem organizacional. *Desafio Online*, 12(1).

Del Massa, H. C. O., Damian, I. P. M., & Valentim, M. L. P. (2018). Competência em informação no apoio à Gestão do Conhecimento. *Informação & Sociedade*, 28(1).

De Jesus Barouh, R. T., & Puente-Palacios, K. (2015). Aprendizagem de equipe: manifestação no nível meso e escala de medida. *Avaliação Psicológica*, 14(3), 365-373.

Desai, V. M. (2020). Can busy organizations learn to get better? Distinguishing between the competing effects of constrained capacity on the organizational learning process. *Organization Science*, 31(1), 67-84.

Dos Santos, A. M. (2020). Psicologia organizacional e do trabalho-Plataforma da gestão do conhecimento. *Brazilian Journal of Business*, 2(3), 2193-2205.

Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of management review*, 10(4), 803-813.

Goyal, S., Garg, D., & Luthra, S. (2021). Sustainable production and consumption: Analysing barriers and solutions for maintaining green tomorrow by using fuzzy-AHP-fuzzy-TOPSIS hybrid framework. *Environment, Development and Sustainability*, 1-47.

Guedes, E. N., da Silva, M., & dos Santos, P. C. (2015). Diálogo: o alicerce para humanizar a comunicação organizacional na sociedade contemporânea. *Ação Midiática-Estudos em Comunicação, Sociedade e Cultura*, 1(10), 243-259.

Henz, L. (2014). Estratégia organizacional: da escola do aprendizado às organizações que aprendem. *Revista Gesto*, 2(1), 13-21.

Ho, J. Y., Ooi, J., Wan, Y. K., & Andiappan, V. (2021). Synthesis of wastewater treatment process (WWTP) and supplier selection via Fuzzy Analytic Hierarchy Process (FAHP). *Journal of Cleaner Production*, 314, 128104.

Isnard, P. (2021). Gestão do conhecimento em ambientes compartilhados: definições, conceitos, inovações, tendências e perspectivas do novo modelo de negócios. Editora Dialética.

Jain, A. K., & Moreno, A. (2015). Organizational learning, knowledge management practices and firm's performance: an empirical study of a heavy engineering firm in India. *The Learning Organization*.

Jonsson, A., & Vahlne, J. E. (2021). Complexity offering opportunity: Mutual learning between Zhejiang Geely Holding Group and Volvo Cars in the post-acquisition process. *Global Strategy Journal*.

Kim, D. H. (1998). The link between individual and organizational learning. The strategic management of intellectual capital, 41, 62.

Kim, J. ; & JUNG, Hye-Sun. The effect of employee competency and organizational culture on employees' perceived stress for better workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, v. 19, n. 8, p. 4428, 2022.

Leroy, H., Buengeler, C., Veestraeten, M., Shemla, M., & Hoever, I. J. (2022). Fostering Team Creativity Through Team-Focused Inclusion: The Role of Leader Harvesting the Benefits of Diversity and Cultivating Value-In-Diversity Beliefs. *Group & Organization Management*, 47(4), 798-839.

Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 14(1), 319-338.

Liberman, L., & Boehe, D. (2011). Worldwide willingness to delegate and country labor quality. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3477-3495.

Maggi-da-Silva, P. T., Bido, D. D. S., & Reatto, D. (2022). Os Efeitos da Autonomia no Trabalho, da Cultura de Aprendizagem e do Cinismo Organizacional sobre a Transferência do Aprendido em MBA. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24, 230-246.

Malik, M. E., Danish, R. Q., & Usman, A. (2011). Impact of motivation to learn and job attitudes on organizational learning culture in a public service organization of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 5(3), 844-854.

Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in developing human resources*, 5(2), 132-151.

Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. (2021). *Técnicas de pesquisa*. 9. ed. São Paulo: Atlas.

Massimo, B., & Nora, A. (2022). Barriers to organizational learning and sustainability: The case of a consumer cooperative. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 10(2), 100182.

Mathebula, B., & Barnard, B. (2020). The factors of delegation success: accountability, compliance and work quality. *Expert Journal of Business and Management*, 8(1).

Menezes, E. A. C., Guimarães, T. D. A., & Bido, D. D. S. (2011). Dimensiones de

aprendizaje en las organizaciones: validación de Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ) en el contexto brasileño. RAM. Revista de Administração Mackenzie, 12(2), 4-29.

Menezes, K. C., Johann, J., Valentim, P. P., & Scott, P. (2017). Gestão do conhecimento nas organizações: uma aprendizagem em rede colaborativa. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, 7, 145-159.

Noe, R. A., Clarke, A. D., & Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav., 1(1), 245-275.

Nonaka, I.; & Takeuchi, H. (1997). Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier.

Obeso, M., Hernández-Linares, R., López-Fernández, M. C., & Serrano-Bedia, A. M. (2020). Knowledge management processes and organizational performance: the mediating role of organizational learning. Journal of Knowledge Management.

Saaty, T. L. The Analytic Hierarchy Process. 1 ed. McGrawHill: New York, 1980.

Seman, N. A. A., Govindan, K., Mardani, A., Zakuan, N., Saman, M. Z. M., Hooker, R. E., & Ozkul, S. (2019).

The mediating effect of green innovation on the relationship between green supply chain management and environmental performance. Journal of cleaner production, 229, 115-127.

Sessa, V. I., & London, M. (2015). Continuous learning in organizations: Individual, group, and organizational perspectives. Psychology Press.

Singh, S., Thomas, N., & Numbudiri, R. (2021). Knowledge sharing in times of a pandemic: An intergenerational learning approach. Knowledge and Process Management, 28(2), 153-164.

Soares, L. de M. B. L.; Santos, M. ; & Gomes, A. (2021). Quadro para Tomada de Decisões estratégicas e o método AHP Gaussiano: uma abordagem multi-metodológica na seleção de um modelo de aeronave cargueira de grande porte para a Força Aérea Brasileira. Simpósio de Excelência em gestão e tecnologia.

Taherdoost, H., & Madanchian, M. (2023). Multi-criteria decision making (MCDM) methods and concepts. Encyclopedia, 3(1), 77-87.

Tian, H., Dogbe, C. S. K., Pomegbe, W. W. K., Sarsah, S. A., & Otoo, C. O. A. (2020). Organizational learning ambidexterity and openness, as determinants of SMEs' innovation performance. European Journal of Innovation Management.

Ugoani, J. (2020). Effective Delegation and its impact on employee Performance. *International Journal of Economics and Business Administration*, 6(3), 78-87.

Wegner, R. D. S., Tontini, J., Costa, V. M. F., Muller Junior, A., & Silva, D. J. C. D. (2021). Uma Análise sobre a Influência da Liderança Organizacional na Gestão da Inovação utilizando o Método FUZZY-AHP. *Revista de Administração da UFSM*, 14, 521-544.

Van den Bossche, P., Gijssels, W. H., Segers, M., & Kirschner, P. A. (2006). Social and cognitive factors driving teamwork in collaborative learning environments: Team learning beliefs and behaviors. *Small group research*, 37(5), 490-521.

Virgillito, S. B. (2018). Pesquisa de marketing: uma abordagem quantitativa e

qualitativa. 2. ed. São Paulo: Saraiva Educação.

Yin, R. K. (2015). Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman.

Zadeh, L.A. (1965). Fuzzy Sets. *Information and Control*, 8, 338-353.

Zahedi, M. R., & Khanachah, S. N. (2020). The effect of knowledge management processes on organizational innovation through intellectual capital development in Iranian industrial organizations. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 12(1), 86-105.

Zambrano, J., Kirschner, F., Sweller, J., & Kirschner, P. A. (2019). Effects of prior knowledge on collaborative and individual learning. *Learning and Instruction*, 63, 101214.

Agradecemos a CAPES pelo auxílio neste artigo.

Erick Giacomelli Da Silva(erick.giacomelli@gmail.com) trabalhou na estratégia de pesquisa, coleta, tratamento e análise dos dados, e edição de texto.

Deoclécio Junior Cardoso Da Silva(deocleciojunior2009@hotmail.com) trabalhou na estratégia de pesquisa, tratamento e análise dos dados, e na orientação do artigo.

Estefana Da Silva Stertz (estefanadsstertz@gmail.com) trabalhou na redação, orientação e correção do artigo.

Beatriz Leite Gustmann De Castro(beatriz_gustmann@hotmail.com) trabalhou na redação, orientação e correção do artigo.

Data de Submissão: 31/01/2024 Data de Aprovação: 09/06/2024.

Editor-Chefe: Diogo Henrique Helal.

Editor Adjunto: Bruno Melo Moura.

Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY NC 4.0). Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que lhe atribuem o devido crédito pela criação original. Texto da licença: https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.pt_BR