

## **Aprendizagem e Conhecimento na Tomada de Decisão: Uma Discussão Teórica**

**Resumo:** O objetivo deste estudo foi propor uma discussão relacionando o conhecimento e a aprendizagem, para a tomada de decisão nas organizações. Como objetivos específicos pretendeu-se conceituar e delimitar a abrangência das dimensões propostas, identificar como interferem no processo da tomada de decisão, e apresentar e descrever as proposições resultantes da sua análise e interpretação. Como método utilizou-se abordagem qualitativa com natureza aplicada e objetivo exploratório e descritivo. Como procedimento técnico empregou-se a pesquisa bibliográfica. Concluiu-se que a organização promove e orienta a aprendizagem, que é disseminada transformando-se em conhecimento, que, juntamente aos modelos mentais, orienta a tomada de decisão.

**Palavras-chave:** Conhecimento; Aprendizagem; Tomada de Decisão.

### **1 INTRODUÇÃO**

Constantemente as organizações enfrentam condições de incerteza, ambientes em transformações e intensa concorrência, por isso necessitam aprender a aprender e criar novos conhecimentos, para que seus colaboradores estejam preparados em suas tomadas de decisões, de modo, que venham a contribuir no desempenho organizacional. Ademais, o recurso intangível e fundamental de uma empresa, diante de um cenário de mutações e progressiva complexidade, são as pessoas (FLEURY; OLIVEIRA Jr., 2001).

A aprendizagem ocorre a partir da relação entre a aprendizagem pessoal, a aprendizagem coletiva e a aprendizagem organizacional. O resultado dessa aprendizagem é o conhecimento, uma vez que, o conhecimento está atrelado a crenças e compromissos, objetivando atingir um determinado fim. Desse modo, a criação do conhecimento organizacional está relacionado à capacidade que uma empresa tem de criar o novo conhecimento e propagá-lo. Aliás, a tomada de decisão organizacional é atingida por meio das pessoas, que efetuam ações baseadas nas suas capacidades de aprendizagem, processamento de informações e conhecimento obtido (SENGE, 2012; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; STEFANO, 2001).

A partir do exposto, o objetivo geral desta investigação foi propor uma discussão teórica relacionando a aprendizagem e o conhecimento, para a tomada de decisão nas organizações. Os objetivos específicos, que sustentam o objetivo geral, buscam: conceituar e delimitar a abrangência das dimensões propostas, identificar como as dimensões propostas interferem individualmente no processo da tomada de decisão, apresentar e descrever as proposições resultantes da análise e interpretação das dimensões propostas.

A pesquisa foi ambientada em livros de autores clássicos e em artigos na base de dados Scopus. Na base de dados Scopus, a busca por artigos ocorreu em três fases, primeiramente com as palavras-chave *knowledge* e *decision making*, posteriormente com as palavras-chave *learning* e *decision making*, e por fim com as palavras-chave *knowledge*, *learning* e *decision making*. Delimitando-se como ponto de corte o estudo dos 10 artigos mais citados em cada fase, dando início a mais uma etapa de seleção dos mesmos, que levou em consideração o tema que cada um deles abordava. O método utilizado neste estudo apresentou abordagem qualitativa, de natureza aplicada, com objetivo exploratório e descritivo.

Na análise dos dados, foram feitas quatro proposições, a Proposição 1: A organização é responsável por orientar a aprendizagem organizacional, para que os indivíduos tenham condições de tomar decisões favoráveis ao desenvolvimento da organização. Proposição 2: A disseminação do conhecimento ocorre pela troca de informações do que foi aprendido.

Proposição 3: A tomada de decisão é influenciada pelos modelos mentais de cada indivíduo.  
 Proposição 4: A aprendizagem organizacional e o conhecimento tácito exercem influência na tomada de decisão.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Aprendizagem

A aprendizagem é uma mudança de estado interior que reflete no comportamento. Novos valores são adquiridos ou modificados, ou seja, quando acontece modificações nas ações pode ocorrer uma manifestação de aprendizagem (FLEURY; OLIVEIRA Jr., 2001).

Do ponto de vista de Pozo (2002) os indivíduos aprendem de maneira diferente em função de características pessoais (idade, habilidade, motivação, orientação para aprendizagem, etc.) e por características contextuais (conteúdo, metodologia, clima de aprendizagem, etc.). Aprendizagem pode ser definida também como a aquisição de informação, mudança comportamental estável, uso de conhecimento para a resolução dos problemas, construção de novas estruturas cognitivas e revisão de modelos mentais (MOREIRA, 1999). Aprendizagem é o processo pelo qual as capacidades, habilidade, os conhecimentos, o comportamento ou os valores são adquiridos ou modificados, como resultados de experiência, formação, raciocínio e observação (ANTONACOPOULOU, 2001). Ainda, segundo Antonacopoulou (2001, p. 267), os fatores que intensificam a aprendizagem estão ligados ao estímulo do indivíduo, conforme apresenta-se abaixo:

- a) Encorajar os gerentes a identificar as suas próprias necessidades de aprendizagem;
- b) Rever regularmente o desempenho e a aprendizagem;
- c) Encorajar os gerentes a estabelecer metas de aprendizagem para si próprios;
- d) Proporcionar *feedback*, tanto em desempenho como em aprendizagem;
- e) Rever o desempenho dos gerentes no que se refere ao desenvolvimento de outros funcionários;
- f) Assistir os gerentes e perceber as oportunidades de aprendizagem no trabalho;
- g) Proporcionar novas experiências, com as quais os gerentes possam aprender;
- h) Proporcionar ou facilitar o uso de treinamento da situação de trabalho;
- i) Tolerar alguns enganos;
- j) Encorajar a revisão e planejamento;
- k) Desafiar.

Observa-se que o indivíduo aprende mais quando ele tem a intenção de aprender, porém outros fatores podem inibir a aprendizagem como mostra no Figura 1:

**Figura 1. Os fatores que inibem a aprendizagem**

| <b>Fatores Pessoais:</b>                  | <b>Fatores Organizacionais:</b>                    |
|---|--|
| Percepção sobre a vontade de aprender;    | Organizações internas de trabalho;                 |
| Percepção sobre a habilidade de aprender; | Sistemas organizacionais, por exemplo treinamento; |
| Valores culturais e crenças;              | Cultura e clima organizacional;                    |
| Emoções –sentimentos/reações;             | Processos de tomada de decisão;                    |
| Atitudes com respeito à atualizações;     | Comunicação e <i>feedbacks</i> ;                   |
| Capacidade intelectual –mental;           | Política e aversão ao risco;                       |
| Idade;                                    | Instabilidade e mudança;                           |
| Memória;                                  | Posição econômica e competição;                    |
| Habilidade de comunicação.                | Poder e controle.                                  |

Fonte: Antonacopoulou, (2001, p. 268).

Tanto os fatores que facilitam como aqueles que inibem a aprendizagem estão relacionados ao indivíduo, no entanto a Figura 1 apresenta fatores que dependem também da organização para que ocorra o processo de aprendizagem. Sendo assim, pode ser visto como forma individual, mas que pode ser reconhecido quando se expõe de forma visível na organização gerando Aprendizagem Organizacional.

### **2.1.1 Aprendizagem Organizacional**

Abordando os conceitos de aprendizagem para o ambiente organizacional Argyris e Schön, em 1978, defendiam que Aprendizagem Organizacional (AO) acontecia quando os membros da organização identificavam erros e corrigiam utilizando a teoria de uso da organização. Teoria essa que advém das atitudes dos integrantes, os quais poderiam seguir regras formais ou informais, por decisões coletivas ou por delegação. A partir dessa teoria iniciaram-se outros estudos com diferentes perspectivas. Já em 1996, os mesmos autores afirmaram que as organizações aprendem quando adquirem informação, de qualquer tipo ou maneira, sejam elas em forma de conhecimento, *know how*, técnicas ou práticas. O esquema genérico de AO é composto do conteúdo informal (produto), aquisição, processamento e armazenamento da informação (processo) e a quem o processo de aprendizagem é atribuído (aprendiz).

Conforme afirma Shipton (2006), o estudo da aprendizagem organizacional começou a surgir na década de 60, despertando o interesse de pesquisadores e organizações. A aprendizagem pode ocorrer em diferentes níveis: individual, grupal, organizacional e interorganizacional, e também sob diferentes perspectivas: psicológica, sociológica, antropológica, da ciência política, histórica, econômica e da ciência social aplicada. A diversidade de orientações neste campo está bem representada em obras como os de Easterby-Smith (1997), Lyles (2003) e de Dierkes et al. (2001). O presente estudo foi direcionado para os níveis individual, grupal e organizacional sob a perspectiva das ciências sociais aplicadas.

### **2.1.2 Os níveis de aprendizagem e a relação entre eles**

Os autores como Gherardi e Nicolini (2001, p. 47) defendem que a aprendizagem é “algo produzido e reproduzido nas relações sociais dos indivíduos, quando eles participam de uma sociedade”. Outros estudiosos entendem que a aprendizagem ocorra em diferentes níveis, que seriam: individual, de grupo, organizacional, interorganizacional (EDMONDSON, 2002; PAWLOWSKY, 2001; CHAN, 2003).

Para Pawlowsky (2001) o fenômeno da aprendizagem pode ser estudado em seus diferentes níveis, e estão interligados com um conjunto de variáveis. Para este autor interessa analisar os indivíduos e suas capacidades de aprender diante de novas situações e em relação ao ambiente que estão inseridos, quanto os grupos de trabalho, e suas dinâmicas, assim como a aprendizagem internamente na organização e entre ela, considerando-as como entidades que aprendem. O propósito de que “as organizações aprendem por meio de seus membros individuais” está bem estabelecido em Kim (1998) e Argyris e Schön (1996).

Na abordagem de Kim (1998) é possível entender a aprendizagem organizacional a partir da aprendizagem individual (AI), embora ele pontue que o processo por meio do qual as organizações aprendem não pode ser visto como uma simples ampliação da AI.

Para Edmondson (2002), que conceitua que equipes são aqueles grupos que existem no interior das organizações, que possuem membros claramente definidos e que compartilham responsabilidade por um produto ou serviço. Corroborando, Senge (2012) aborda que a aprendizagem acontece a partir da relação entre a aprendizagem individual, grupal e organizacional, e que o conhecimento decorre do processo de aprendizagem organizacional

intencional quando observa cinco elementos centrais denominados de disciplinas essenciais. O autor afirma ainda, que o sucesso da organização está intimamente relacionado com a capacidade que esta possui de transferir conhecimento de maneira eficaz, entendendo os mecanismos em que o conhecimento é criado e disseminado. Com isso as empresas buscam codificar e simplificar o conhecimento dos grupos e dos indivíduos para que se torne acessível a toda a organização (FLEURY; FLEURY, 2001).

## 2.2 Conhecimento

Como resultado da aprendizagem, apresenta-se o conhecimento. Na ótica de Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento está relacionado a crenças e compromissos, ou seja, é uma função de atitude, perspectiva ou intenção específica, a fim de atingir determinado objetivo. Desse modo, os autores afirmam que a criação do conhecimento organizacional está atrelado à capacidade que uma empresa tem de criar o novo conhecimento, difundi-lo como um todo e incorporá-lo aos seus produtos, serviços e sistemas.

Mediante entendimento de Davenport e Prusak (1998, p. 6), o conhecimento é interpretado como:

“[...] uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Na organização, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais”.

Corroborando, no ponto de vista de Fleury e Oliveira Jr. (2001), na medida em que o conhecimento passa ser adotado como um recurso, o qual pode e deve ser gerenciado para aprimorar o desempenho de uma empresa, ele necessita encontrar os caminhos pelos quais o processo de aprendizagem pode ser instigado. Buscar como esse conhecimento pode ser gerenciado, de maneira que tenha capacidade de atender às necessidades, e seja conquistado e aplicado pelos gestores e colaboradores como um recurso para o alcance do desempenho organizacional.

Pode-se compreender, com base em Fleury e Oliveira Jr. (2001, p. 135), mesmo que a organização esteja empenhada em criar, compartilhar, disseminar e praticar o conhecimento, certamente necessitará adaptar-se a uma nova formatação. Nesse contexto, faz-se necessário codificar e simplificar o conhecimento do seu capital humano e dos grupos, a fim de torná-lo acessível a todos. Alguns fatores analisados pelo mesmo autor apontam que “o processo de estabelecimento de uma linguagem comum é a forma desenvolvida e adotada por indivíduos e grupos nas empresas para expressar e articular crenças comuns, conectando crenças de indivíduos e criando uma estrutura para o conhecimento organizacional”. É nesse sentido, que comunicação torna-se essencial na gestão do conhecimento.

Nesses termos e com o mesmo pensamento, Stewart (2001) complementa que a troca de ideias, o compartilhamento de experiências são atitudes que fazem parte do cotidiano atualmente. Então, para gerenciar, disseminar e comunicar o conhecimento, uma alternativa eficaz é que a organização contrate pessoas perspicazes e estimule uma interação entre elas, com objetivo que as mesmas comuniquem-se entre si (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Conforme a análise de Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), um dos aspectos centrais para criação do conhecimento é “gerenciar conversas”, ou seja, proporcionar bons relacionamentos entre os colaboradores e gestores, oferecer um ambiente que propicie o conhecimento, onde as barreiras pessoais e organizacionais sejam eliminadas. É dessa forma, que as conversas tornam-se eficazes e instigam o compartilhamento de conhecimentos tácitos.

É nesse contexto, que mediante entendimento de Nonaka e Takeuchi (1997), na medida em que aumenta a percepção de que conhecimento é o guia propulsor da vantagem competitiva, aumenta também o reconhecimento de que as pessoas são o capital intangível da organização, uma vez que, são elas as responsáveis pela criação e disseminação do conhecimento. E assim, o conhecimento torna-se parte das estratégias da empresa, refletindo na tomada de decisão das pessoas, de maneira que venham contribuir com o desempenho organizacional.

### 2.2.1 Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito

Na ótica de Nonaka e Takeuchi (1997), quanto à dimensão epistemológica, cabe distinguir o conhecimento tácito do conhecimento explícito. O conhecimento tácito é pessoal, fundamentado nas experiências pessoais, difícil de ser formulado e até mesmo comunicado. Ademais, Raelin (2007) ressalta que o conhecimento tácito não necessariamente é intercedido pelo conhecimento consciente, porém, convém como base para as operações conscientes. Dessa forma, ele poderá estar no ponto mais acessível quando o indivíduo toma suas decisões baseadas em sua intuição e experiências passadas.

Dando continuidade ao ponto de vista de Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento explícito, qualificado como “objetivo” e facilmente codificado, ou seja, formalizado por meio de palavras, números e fórmulas, percebido como teórico. Nesse contexto, refere-se ao conhecimento passível de ser transmitido, utilizando-se da linguagem formal e sistemática.

No que tange às organizações, o processo da criação de conhecimento, refere-se a mobilização do conhecimento tácito para explícito, com objetivo de criar novos conhecimentos. A partir da Figura 2, é demonstrado algumas das distinções entre o conhecimento tácito e explícito.

**Figura 2. Dois tipos de conhecimento**

| <b>Conhecimento Tácito</b><br>(Subjetivo) | <b>Conhecimento Explícito</b><br>(Objetivo) |
|---|---|
| Conhecimento da experiência<br>(corpo)    | Conhecimento da racionalidade<br>(mente)    |
| Conhecimento simultâneo<br>(aqui e agora) | Conhecimento sequencial<br>(lá e então)     |
| Conhecimento análogo<br>(prática)         | Conhecimento digital<br>(teoria)            |

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67).

Nonaka e Von Krogh (2009) afirmam que o conhecimento tácito e o explícito não devem ser vistos separadamente, e sim como um complementando o outro, de forma contínua. Leia-se, o conhecimento tácito necessita ser visto como um pré requisito para a desenvolvimento do conhecimento explícito. O conhecimento, seja consciente ou inconsciente é um argumento filosófico indispensável e condicionante para evolução do indivíduo e sociedades (ALMEIDA Jr., 2008).

### 2.3 Tomada de decisão

A tomada de decisão é um processo que está presente em todas as atividades, sejam elas organizacionais ou não. Quando inserida no contexto organizacional, pertence às áreas mais importantes dos estudos das organizações (MILLER et al., 2004). De acordo com Simon

(1970), a decisão é uma descrição de futuro, verdadeiro ou falso, em que optando-se por um alternativa, renuncia-se outra, e as ações que seguem são norteadas pela alternativa escolhida.

Segundo Baron (1994), tomar uma decisão é optar por fazer ou não fazer. Conforme o autor, a tomada de decisão inicia seu processo com uma dúvida, e para saná-la avaliam-se as possibilidades e as evidências, observando os objetivos. Por fim, realiza-se a inferência das evidências obtidas, fortalecendo ou enfraquecendo cada uma das possibilidades. Aquela que finalizar este processo mais fortalecida é o resultado da tomada de decisão.

Lachtermacher (2009) caracteriza o processo da tomada de decisão como o reconhecimento de um problema ou de uma oportunidade, onde o indivíduo deve optar por um caminho a seguir. O autor complementa que fatores como o ambiente, o tempo disponível para a tomada de decisão e a importância da mesma, podem interferir no processo. Destaca-se que a tomada de decisão é determinada pelo esforço para satisfazer uma escolha particular aliado à uma estratégia da organização, selecionando-se aquela que melhor se adaptar à demanda (SOLOMON, 1996).

Consoante a Simon (1970), as organizações possuem duas maneiras de tratar a tomada de decisão, classificando-as em decisões programadas e decisões não-programadas. O autor caracteriza as decisões programadas como rotineiras, em que a organização já possui normas e procedimentos para tratá-las. As decisões não programadas, conforme a afirmação do autor, são aquelas que incluem novas situações e envolvem complexidade para solucioná-las.

De acordo com Assael (1992), para a organização é relevante compreender o processo de decisão de compra do consumidor para que sejam desenvolvidas estratégias organizacionais adequadas ao mercado e, conforme Sauaia e Zerrenner (2009), que compreendam os interesses dos acionistas, fornecedores e outros públicos que se relacionam com a organização. A tomada de decisão se torna um processo contínuo, tornando-se um hábito em que as decisões passam a compreender um processo cognitivo de levantamento de dados, interpretação das informações e avaliação das possibilidades de escolha (ASSEL, 1992).

As organizações se utilizam de indicadores de desempenho para verificar dados de situações vivenciadas anteriormente para criar parâmetro para as decisões futuras (LEBAS, 1995). Os indicadores de desempenho, de acordo com Neely et al. (1996), são utilizados para avaliar a eficiência e a eficácia da tomada de decisão. Entretanto, para Stefano (2001), a tomada de decisão nas organizações é realizada por indivíduos, que agem de acordo com suas capacidades de aprendizagem, processamento de informações e conhecimento. Ressalta-se que as informações e a capacidade dos indivíduos de processá-las interferem diretamente na tomada de decisão, pois elas fazem com que o risco e as possibilidades de ação sejam percebidas de maneira diferente pelos indivíduos (PINDYCK; RUBINFELD, 2002).

Neste contexto, Choo (2003) ressalta a importância de estabelecer regras e procedimentos para a tomada de decisão. Segundo o autor, estes métodos esclarecem o processamento dos dados e a interpretação das informações em situações complexas, e otimizam técnicas confiáveis e que podem obter bons resultados em diferentes grupos de trabalho. Davenport (1998) observa a diferença entre dados e informações, apontando que as informações resultam do encontro de um momento de decisão com a observação de um conjunto de dados, na busca por uma solução para determinada situação.

Na ótica de Chermack (2003), os indivíduos possuem distintos modelos mentais da realidade, com diferentes crenças, experiências vividas e interpretações sobre os fatos. Os modelos mentais influenciam a maneira que o indivíduo percebe e reage em diferentes situações, desenvolvendo, em algumas situações, obstáculos para a tomada de decisão.

A tomada de decisão pode sofrer influência do conhecimento, pois conforme Simon (1970), o indivíduo age de acordo com os resultados obtidos em experiências passadas, criando expectativas em relação à situação atual e às estratégias que pretende utilizar. Ainda

conforme o autor, a racionalidade é que permite ao homem realizar as escolhas, porém, é necessário que hajam informações a respeito dos fatos para que ocorra um julgamento ético.

Conforme os autores Bazerman e Neale (2000), a melhor tomada de decisão é delineada pela expressão negociar racionalmente. Para os autores, deve-se avaliar primeiro os interesses envolvidos, os fins, para que sejam definidos os meios. Dessa forma, favorece-se a ocorrência do êxito no processo da tomada de decisão.

Ainda, deve-se considerar a existência do risco e da incerteza no processo de tomada de decisão. O risco, conforme Moore (1997), estende-se aos acontecimentos futuros e está presente em toda e qualquer situação, inclusive fora do âmbito organizacional. O risco é ponderado como algo subjetivo, pois a dimensão do risco é diferentemente interpretada pelos indivíduos, de acordo com suas concepções (YATES; STONE, 1994).

A incerteza, segundo Thompson Jr. (1995), é o estado em que o tomador de decisão não tem clareza a respeito da situação em que está inserido ou que está por vir, não possuindo condições de elaborar claramente suas estratégias e de analisar as alternativas de maneira confiável. De acordo com Schwartz (2006), as constantes alterações de cenários de mercado e o avanço da tecnologia fazem com que sejam aumentadas as incertezas com relação ao futuro, ampliando as dificuldades para a tomada de decisão nas organizações.

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

#### **3.1 Ambiência da Pesquisa**

A pesquisa foi ambientada em livros de autores clássicos das áreas de conhecimento tratadas neste estudo, além da investigação realizada na base de dados Scopus. Uma base de dados bibliográfica, ou referencial, é um conjunto sistematizado de referências bibliográficas de documentos que estão dispostos fisicamente em diferentes locais (GUINCHAT; MENO, 1994), reunindo documentos técnicos e científicos, organizados em artigos, revistas ou teses, promovendo a informação aos pesquisadores. Ressalta-se que a escolha da base de dados Scopus ocorreu tendo em vista que esta proporciona uma visão multidisciplinar, abrangendo fontes relevantes para a pesquisa básica, aplicada e de inovação tecnológica, sendo considerada atualmente a ferramenta ideal para estudos e avaliação da produção científica (ELSEVIER, 2013).

#### **3.2 Objetivos do Trabalho**

O objetivo geral desta investigação foi propor uma discussão teórica relacionando o conhecimento e a aprendizagem, para a tomada de decisão nas organizações. Para dar suporte ao objetivo geral, os objetivos específicos foram estruturados da seguinte forma:

- a) Conceituar e delimitar a abrangência das dimensões propostas;
- b) Identificar como as dimensões propostas interferem individualmente no processo da tomada de decisão;
- c) Apresentar e descrever as proposições resultantes da análise e interpretação das dimensões propostas.

#### **3.3 Técnicas e Procedimentos de Pesquisa**

O método utilizado nesta investigação apresenta abordagem qualitativa, a qual Malhotra (2010) diz que esse tipo de pesquisa objetiva proporcionar melhor visão e compreensão do problema exposto. No que concerne à sua natureza, foi caracterizada como aplicada, com objetivo exploratório e descritivo. Neste tipo de pesquisa, pretende-se

compreender o problema ao qual o pesquisador está exposto, e os resultados obtidos são considerados experimentais ou como dados para pesquisas posteriores (MALHOTRA, 2012).

Segundo Lakatos e Marconi (2010, p. 15), a pesquisa “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. Complementando, as autoras ainda afirmam que a sua finalidade é fazer com que o pesquisador tenha contato direto com material escrito sobre determinado assunto, auxiliando o investigador na análise de suas pesquisas ou a manipulação das mesmas.

Como procedimento técnico empregou-se a pesquisa bibliográfica, que Lakatos e Marconi (2010) conceituam da seguinte maneira:

A finalidade da pesquisa bibliográfica é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto[...] A pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.

Na primeira fase de busca de artigos científicos nas base de dados Scopus, utilizou-se as palavras-chave *knowledge* e *decision making*, na segunda fase optou-se pelas palavras-chave *learning* e *decision making*, e na terceira fase e última fase, elegeu-se as palavras-chave *knowledge*, *learning* e *decision making*. Em cada uma das fases das pesquisas, delimitou-se como ponto de corte o estudo dos 10 artigos mais citados, direcionado a busca para as áreas de Ciências Sociais; Negócios, Gestão e Contabilidade; e Economia, Econometria e Finanças. Realizada a seleção inicial dos 10 artigos de cada fase, iniciou-se uma nova etapa de seleção de artigos de acordo com os temas abordados em cada um deles.

Uma das razões para delimitação do ponto de corte em 10 artigos por área é que, em geral, os primeiros 10 artigos possuem Índice H próximo ou superior a 100. O Índice H, ou *h-index*, propõe a quantificação da produção científica e o impacto de pesquisas de autores ou grupos de autores, baseando-se nos artigos (*papers*) mais citados (SCOPUS, 2013). Apresenta-se o resultado final da seleção dos artigos na Figura 3:

**Figura 3. Artigos utilizados para o desenvolvimento da discussão teórica**

| Assunto      | Título  | Autores                                | Ano  | Artigo                       | Citações | H   |
|--------------|---|--|------|------------------------------|----------|-----|
| Aprendizagem | A relational view of information seeking and learning in social networks                              | Borgatti, S.P.; Cross, R.              | 2003 | Management Science           | 460      | 134 |
|              | Decision making under uncertainty capturing dynamic brand choice processes in turbulent consumer good | Erdem, T.; Keane, M.P.                 | 1996 | Marketing Science            | 245      | 134 |
| Conhecimento | Toward a knowledge-based theory of the firm   | Grant, R.M.                            | 1996 | Strategic Management Journal | 3245     | 146 |
|              | The impact of trade on intra-industry reallocations and aggregate industry productivity               | Melitz, M.J.                           | 2003 | Econometrica                 | 1233     | 103 |
|              | Constructive consumer choice processes  | Bettman, J.R., Luce, M.F., Payne, J.W. | 1998 | Journal of Consumer Research | 665      | 88  |
|              | How business schools lost their way   | Bennis, W.G., O'Toole, J.              | 2005 | Harvard Business Review      | 414      | 89  |



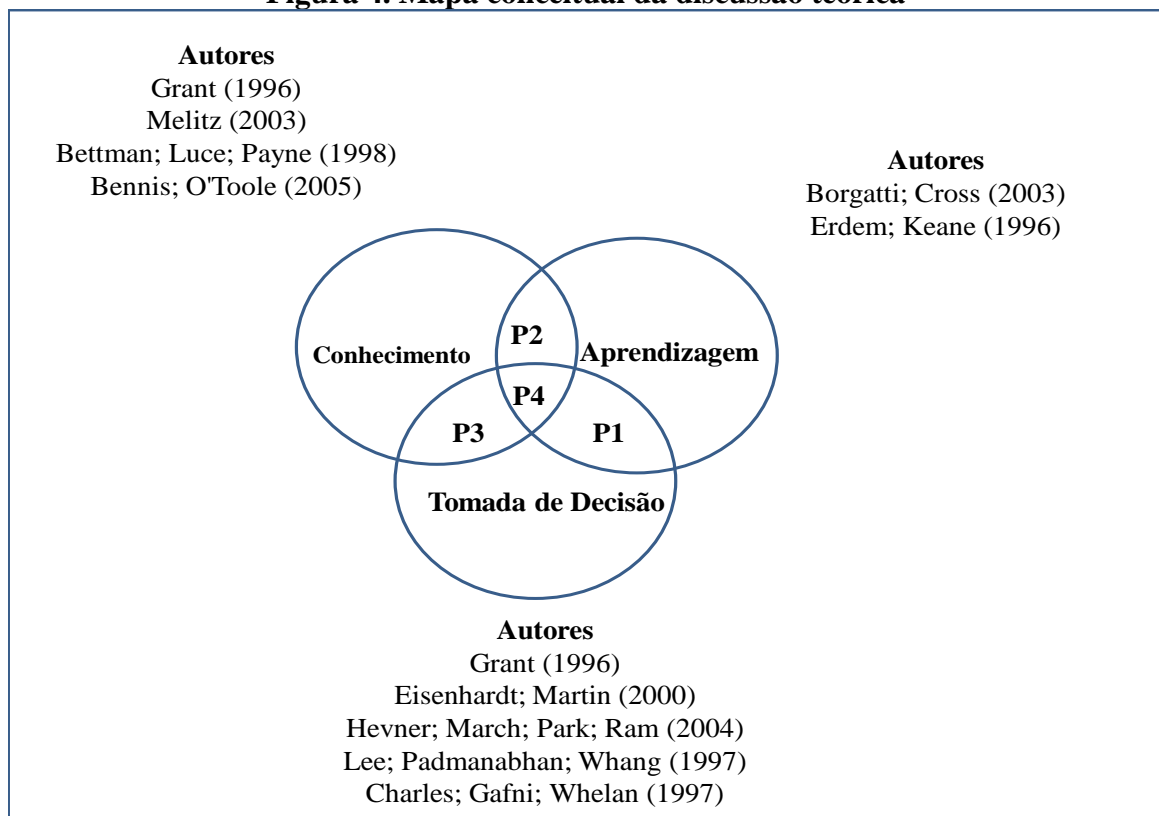
|                          |  |  |      |   |      |     |
|--------------------------|--|--|------|---|------|-----|
| <b>Tomada de Decisão</b> | Toward a knowledge-based theory of the firm  | Grant, R.M.                                  | 1996 | Strategic Management Journal                  | 3239 | 146 |
|                          | Dynamics capabilities: What are they?  | Eisenhardt, K.M., Martin, J.A.               | 2000 | Strategic Management Journal                  | 2532 | 146 |
|                          | Design science in information systems research   | Hevner, A.R., March, S.T., Park, J., Ram, S. | 2004 | MIS Quarterly: Management Information Systems | 2059 | 117 |
|                          | Information distortion in a supply chain: The bullwhip effect  | Lee, H.L., Padmanabhan, V., Whang, S.        | 1997 | Management Science                            | 1520 | 134 |
|                          | Shared decision-making in the medical encounter: What does it mean? (Or it takes, at least two to tango) | Charles, C., Gafni, A., Whelan, T.           | 1997 | Social Science and Medicine                   | 995  | 136 |

Fonte: Elaborada pelos autores (2013).

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Buscando um melhor entendimento acerca da relação entre a aprendizagem e o conhecimento na tomada de decisão, desenvolveu-se um mapa conceitual apresentado na Figura 4, sendo este uma representação gráfica que indica os autores pesquisados no estudo, as proposições resultantes da análise e interpretação das dimensões abordadas no referencial teórico, o que ressalta a relação entre as proposições apresentadas e o modo como cada uma delas está contida em cada uma das dimensões estudadas.

**Figura 4. Mapa conceitual da discussão teórica**



Fonte: Elaborada pelos autores (2013).

**Proposição 1: A organização é responsável por orientar a aprendizagem organizacional, para que os indivíduos tenham condições de tomar decisões favoráveis ao desenvolvimento da organização.**

Com base no referencial explanado sobre aprendizagem é possível perceber que o processo do conhecimento ocorre nas pessoas, pois são elas que aprendem e possibilitam às organizações aprenderem. Diante disso, as organizações podem preencher os gargalos que trazem dificuldades de aprendizagem, deixando assim de obter uma parcela potencial de vantagem competitiva, que seria obtida à medida em que se buscasse excelência na forma como a organização aprende (ANTONACOPOULOU, 2001; GHERARDI; NICOLINI, 2001; SENGE, 2012).

Considerando os fatores que facilitam e inibem a aprendizagem observa-se mais a cultura de que a aquisição, a disseminação e a utilização do conhecimento precisam ser monitoradas, para que se construa cenários organizacionais propícios à aprendizagem e com isso, favorável ao contínuo aprimoramento. As organizações que aprendem fornecem condições para que os indivíduos aprendam.

Por outro lado, Grant (1996) assegura que o conhecimento é visto como parte individual de cada pessoa, por isso, o papel da organização é integrá-lo, bem como a sua aplicação e a criação constante de novos conhecimentos. Além disso, a contribuição por parte da organização está na habilidade de instigar a aprendizagem, criar um ambiente que propicie e possa fazer a propagação do conhecimento.

Essa teoria apresenta implicações para a base da capacidade de uma empresa, os princípios do desenho da organização (em particular, a análise da hierarquia e a distribuição de decisão - tornando entidade), e os determinantes dos limites horizontais e verticais da firma. Desse modo, o conhecimento é o guia propulsor para instigar as inovações organizacionais, como também as implicações sob a prática de gestão.

**Proposição 2: A disseminação do conhecimento ocorre pela troca de informações do que foi aprendido.**

O conhecimento pode ser tácito ou explícito, enquanto a aprendizagem acontece em um movimento cíclico e contínuo, não representando um processo horizontal com início e fim. As trocas de informações sobre o conteúdo aprendido conduz a novos entendimentos e interpretações, possibilitando a tomada de decisão assertiva. A utilização do conhecimento adquirido permite a integração da aprendizagem de tal modo que se torne disponível e possa ser generalizada para novas situações, gerando aprendizagem do indivíduo, grupo e da organização (SIMON, 1970; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; POZO, 2002; SENGE, 2012).

O processo de compartilhamento do conhecimento, está relacionado com a interação entre os indivíduos, uma vez que, um indivíduo pode adquirir o conhecimento tácito com o outro, mediante encontros informais, reuniões, treinamentos, experiências perceptivas, dentre outras maneiras, podendo interferir diretamente na sua tomada de decisão (MELITZ, 2003).

Para Argyris e Schön (1978, p. 10) “toda ação deliberada teve uma base cognitiva, que reflete normas, estratégias e suposições ou modelos do mundo [...] e aprendizagem individual pela aquisição do conhecimento cria uma fundação para aprendizagem organizacional”.

Aprendizagem pode ser estimulada por um indivíduo da organização que possui conhecimento. Os gestores e líderes são peças-chaves, pois podem mediar a aprendizagem, criando ambiente propício de geração de aprendizagem, pois suas ações têm reflexos diretos no envolvimento e desenvolvimento da equipe no processo (BORGATTI; CROSS, 2003; ERDEM; KEANE, 1996).

**Proposição 3: A tomada de decisão é influenciada pelos modelos mentais de cada indivíduo.**

Na ótica de Senge (2012), os modelos mentais são pressupostos, generalizações ou imagens que influenciam diretamente na forma do indivíduo ver o mundo, bem como na sua tomada de decisão. Corroborando, Charles, Gafni e Whelan (1997) defendem que esse paradigma de ciência comportamental procura desenvolver e averiguar teorias que expliquem o comportamento humano e organizacional.

É nesse contexto, que Senge (2012) considera que o início da aprendizagem organizacional acontece a partir da conversação entre os membros da organização, com base na participação individual origina-se o conhecimento em conjunto. Desse modo, é com base no conhecimento em conjunto que surgem as estratégias organizacionais, possibilitando que a empresa possa perceber tanto os efeitos do seu ambiente competitivo, quanto em relação aos seus concorrentes (BESANKO et al., 2006; MELLO; MARCON, 2004).

**Proposição 4: A aprendizagem organizacional e o conhecimento tácito exercem influência na tomada de decisão.**

Bettman, Luce, Payne (1998) ponderam que nas organizações constantemente as pessoas deparam-se com situações complexas, e devem tomar decisões de maneira a contribuir com o desenvolvimento da organização. Charles, Gafni e Whelan (1997), em seu estudo sobre comportamento humano e organizacional, ressaltam que é necessário que o indivíduo tenha o conhecimento e a compreensão de um problema para que desenvolva as condições necessárias para buscar a sua solução.

Entretanto, as capacidades de cada indivíduo tendem a alterar a tomada de decisão, e de acordo com Lee, Padmanabhan e Whang (1997), reforçado por Eisenhardt e Martin (2000), os mecanismos de aprendizagem conhecidos orientam a evolução das capacidades dinâmicas.

A questão das capacidades individuais também pode ser observada no estudo de Hevner et al. (2004), onde os autores ressaltam que as capacidades dos animais também interferem nas suas tomadas de decisões diárias, como decidir em que momento e de que forma escapar dos predadores, interagir socialmente, entre outros *trade-offs* em que avaliam o risco de serem atacados diante aos benefícios de desenvolverem determinada atividade.

Bennis e O'Toole (2005), propunham um sistema reflexivo, propondo a tomada de decisão baseada no conhecimento individual sobre fatos e valores, entretanto, essa ação provoca um comportamento impulsivo por meio de associações à fatos anteriores e orientações motivacionais. Reforçando a presença do conhecimento tácito na tomada de decisão, Grant (1996) observa que os indivíduos desenvolvem atitudes envolvendo conexões com dados observados anteriormente.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com a realização da discussão teórica proposta, foi possível investigar a relação entre a aprendizagem e o conhecimento na tomada de decisão nas organizações. Constatou-se que a aprendizagem passa de um processo individual para um processo organizacional, e tem como resultado o conhecimento. O conhecimento, por sua vez, apresenta-se de diferentes formas, promovendo a tomada de decisão nas organizações, de acordo com modelo mental de cada indivíduo.

Os objetivos específicos propostos neste estudo foram atingidos quando apresentadas e discutidas as quatro proposições para o melhor entendimento da presença e da relação entre a aprendizagem e o conhecimento na tomada de decisão: Proposição 1: A organização é responsável por orientar a aprendizagem organizacional, para que os indivíduos tenham condições de tomar decisões favoráveis ao desenvolvimento da organização. Proposição 2: A

disseminação do conhecimento ocorre pela troca de informações do que foi aprendido. Proposição 3: A tomada de decisão é influenciada pelos modelos mentais de cada indivíduo. Proposição 4: A aprendizagem organizacional e o conhecimento tácito exercem influência na tomada de decisão.

Concluiu-se que a organização promove e orienta a aprendizagem organizacional, que é disseminada transformando-se em conhecimento. O conhecimento, em sua forma tácita, juntamente aos modelos mentais dos indivíduos, orienta a tomada de decisão. Sugere-se, para pesquisas futuras, a investigação dos diferentes modelos mentais dos indivíduos que possuem cargos gerenciais e a relação com o desempenho organizacional. Desse modo, seria possível verificar a influência dos modelos mentais dos gestores, em suas tomadas de decisões.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA JR., O. F. Mediação da informação: ampliando o conceito de disseminação. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis Cultura Acadêmica, 2008.
- ANTONACOPOULOU, E. P. Desenvolvendo gerentes aprendizes dentro de organizações de aprendizagem: o caso de três bancos varejistas. In: ESATERBY-SMITH, M; BURGOYNE, J; ARAUJO, L. **Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ARGYRIS, C. D.; SCHÖN, D. **Organizational learning II: theory, method, and practice**. Massachusetts: AddisonWesley, 1996.
- \_\_\_\_\_. **Organizational learning II: a theory of action perspective**. Reading. MA; AddisonWesley, 1978.
- ASSAEL, H. **Consumer behavior and marketing action**. 4. ed. Boston: PWS Kent, 1992.
- BARON, J. **Thinking and deciding**. 2. ed. London: Cambridge University Press, 1994.
- BAZERMAN, M. H.; NEALE, M. A. **Negociando racionalmente**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- BENNIS, W.G.; O'TOOLE, J. How business schools lost their way. *Harvard Business Review* 83 (5) , p. 96-104+154, 2005.
- BESANKO, D. et al. **A Economia da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BETTMAN, J.R; LUCE, M.F., PAYNE, J.W. Constructive Consumer Choice Processes. *Journal of Consumer Research* 25 (3) , p. 187-217, 1998.
- BORGATTI, S.P; CROSS, R. A relational view of information seeking and learning in social networks. *Management Science*, 49 (4), p.432-445, 2003.
- CHAN, C. C. A.; LIM, L.; KEASBERRY, S. K. Examining the linkages between team learning behaviors and team performance. *The Learning Organization*, v.10, n.4, p.228-236, 2003.

- CHARLES, C., GAFNI, A., WHELAN, T. Shared decision-making in the medical encounter: What does it mean? (Or it takes, at least two to tango). *Social Science and Medicine*, 44 (5), p.681-692, 1997.
- CHERMACK, T. J. Mental Models in Decision Making and Implications for Human Resource Development. *Journal Advances in Developing Human Resources*, v. 5, n.4, p.408-422, 2003.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.
- DAVENPORT, T. **Ecologia da informação:** por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.
- \_\_\_\_\_ ; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DIERKES, M.; ANTAL, A. B.; CHILD, J.; NONAKA, I. (Ed.). **Handbook of organizational learning and knowledge.** Oxford : Oxford University Press, 2001.
- EASTERBY-SMITH, M. Disciplines of organizational learning: contributions and critiques. *Human Relations*, v.50, n.9, p.1085-1113, 1997.
- EDMONDSON, A. C. The local and variegated nature of learning in organizations: a group-level perspective. *Organization Science*, v.13, n.2, p.128-146, mar./apr. 2002.
- EISENHARDT, K.M., MARTIN, J.A. Dynamics capabilities: What are they? *Strategic Management Journal* , 21 (10-11), p.1105-1121, 2000.
- ELSEVIER. **Site Institucional.** Disponível em: <<http://www.americalatina.elsevier.com/sul/pt-br/scopus.php>>. Acesso em 16 nov. 2013.
- ERDEM, T.; KEANE, M.P. Decision making under uncertainty capturing dynamic brand choice processes in turbulent consumer good. *Marketing Science*, 15 (1), p.1-20, 1996.
- FLEURY, A. , FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências:** um quebra cabeças caleidoscópico da indústria brasileira. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.
- FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr., M. M. **Gestão estratégica do conhecimento:** integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.
- GHERARDI, S.; NICOLINI, D. The sociological foundations of organizational learning. In: DIERKES, M.; ANTAL, A. B.; CHILD, J.; NONAKA, I. (Ed.). **Handbook of organizational learning and knowledge.** Oxford: Oxford University Press, p.35-60, 2001.
- GRANT, R. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (SUPPL. WINTER), p. 109-122, 1996.
- GUINCHAT, C.; MENO, M. **Introdução geral às ciências e técnicas da informação e documentação.** Brasília: MCT/CNPq/IBICT, 1994.
- HEVNER, A.R., MARCH, S.T., PARK, J., RAM, S. Design science in information systems research. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 28 (1), p.75-105, 2004.

KIM, D. H. **O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional**. In: KLEIN, D. A. A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, p.61-92, 1998.

KOLB, D. ; LYLES, M. (Ed.). **The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management**. Oxford : Blackwell Publishing Ltd., 2003.

LACHTERMACHER, G. **Pesquisa operacional: na tomada de decisões**. 4. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2009. Disponível em: <https://ucsvirtual.ucs.br/>. Acesso em: 15 nov. 2013.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEBAS, M. J. Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, n.41, p.23-35, 1995.

LEE, H.L., PADMANABHAN, V., WHANG, S. Information distortion in a supply chain: The bullwhip effect. *Management Science*, 43 (4), p.546-558, 1997.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

MELITZ, M. J. The impact of trade on intra-industry reallocations and aggregate industry productivity. *Econometrica* 71 (6) , p. 1695-1725, 2003.

MELLO, R. B; MARCON, R. Unpacking Firm Effects: Modeling Political Alliances in Variance Decomposition of Firm Performance in Turbulent Environments. In: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, p. 1-16, 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ENANPAD, 2004.

MILLER, S. J.; HICKSON, D. J.; WILSON, D. C. A tomada de decisão nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais**, São Paulo: Atlas, p. 282-310, 2004.

MOORE, P. G. **The business of risk**. Cambridge: Cambridge University Press, 1997.

MOREIRA, M.A. **Teorias de aprendizagem**. São Paulo: EPU, 1999.

NEELY, A. D.; MILLS, J. F.; GREGORY, M. J.; RICHARDS, A. H.; PLATTS, K. W.; BOURNE, M. C. S. **Getting the measure of your business**. London: Findlay Publications, 1996.

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

NONAKA, I.; VON KROGH, G. Tacit knowledge and knowledge conversion: controversy and advancement in organizational knowledge creation theory: *Organizational Science*, v. 20, n. 3, p. 635-652, May-June, 2009.

PAWLOWSKI, P. Management science and organizational learning. In: DIERKES, M. et al (ed.). **The handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford University Press, 2001.

- PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 2002.
- POZO, J.I. **Aprendizes e mestres: a nova cultura da aprendizagem**. Porto Alegre: Artemed, 2002.
- RAELIN, Joseph A. Toward an epistemology of practice. *Academic of Management Learning and Education*, v.6, n.4, p. 495-519, 2007.
- SAUAIA, A. C. A.; ZERRENNER, S. A. Jogos de empresas e economia experimental: um estudo da racionalidade organizacional na tomada de decisão. **Revista administração contemporânea** [online], v.13, n.2, p. 189-209, 2009.
- SENGE, P. **A quinta disciplina**. 28. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2012.
- SCHWARTZ, P. **A arte da visão de longo prazo: caminhos para um insight estratégico para você e a sua empresa**. São Paulo: Best Seller, 2006.
- SCOPUS – SciVerse Scopus. **Guia do Usuário**. Disponível em: <[http://www.periodicos.capes.gov.br/images/documents/2508%20SciVerse%20Scopus%20User%20Guide\\_PTB.pdf](http://www.periodicos.capes.gov.br/images/documents/2508%20SciVerse%20Scopus%20User%20Guide_PTB.pdf)>. Acesso em 16 nov. 2013.
- SHIPTON, H. Cohesion or confusion? Towards a typology for organizational learning research. *International Journal of Management Reviews*, v.8, n.4, p.233-252, 2006.
- SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1970.
- SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- STEFANO, S. R. Estilos cognitivos e a formação de estratégia: uma reflexão crítica. *REAd – Revista Eletrônica de Administração*, ed. 21, n.3, v.7, Porto Alegre, julho de 2001.
- STEWART, T. **The wealth of knowledge**. New York: Currency, 2001.
- THOMPSON JR., A. **Tomada de decisões sob condições de certeza, risco e incerteza**. Cadernos de Estudos. Porto Alegre: UFRGS, 1995.
- VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- YATES, J. F.; STONE, E. R. **The risk construct**. In: YATES, J. F. (edit) Risk-taking behavior. England: John Wiley & Sons, 1994.