

## O PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA IMPLEMENTAÇÃO DE UM NOVO SISTEMA DE CRM EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA

Eduarda Vieira Floriani<sup>1</sup>, Luana Barcelos da Silva<sup>2</sup> e Edilene Cavalcanti dos Anjos<sup>3</sup>

**Abstract:** *The objective of this article is to investigate the organizational learning process during the implementation of a new Customer Relationship Management (CRM) system in a technology company from the South Region of Brazil from the 4I framework. The information was collected through interviews from a semi-structured script. The results show that the intuition to implement CRM came about by identifying a problem. The interpretation was given by the understanding of the company's situation and by means of the analysis of the tools to solve the problem found. Integration occurred when decisions came to be understood and accepted at the group level. The process of institutionalization is still incipient. Based on the information collected, it is believed that the implementation of a new CRM can add value to the organizational resources and result in a competitive differential for the organization.*

**Keywords:** *Organizational Learning; Framework 4I; System Implementation Process.*

**Resumo:** O objetivo deste artigo é investigar o processo de aprendizagem organizacional durante a implementação de um novo sistema de Customer Relationship Management (CRM) em uma empresa de tecnologia da Região Sul do Brasil a partir do framework dos 4I. As informações foram coletadas por meio de entrevistas a partir de um roteiro semiestruturado. Os resultados mostram que a intuição para implementação do CRM surgiu pela identificação de um problema. A interpretação se deu pelo entendimento da situação da empresa e por meio da análise das ferramentas para resolver o problema encontrado. A integração ocorreu quando as decisões passaram a ser compreendidas e aceitas no nível de grupo. O processo de institucionalização ainda é incipiente. Com base nas informações coletadas, acredita-se que a implantação de um novo CRM poderá agregar valor aos recursos organizacionais e resultar diferencial competitivo para a organização.

**Palavras-chave:** Aprendizagem Organizacional; Framework 4I; Processo de Implementação de Sistema.

### 1 INTRODUÇÃO

Este estudo utiliza como base teórica o *framework* dos 4I de Crossan, Lane e White (1999) e tem por objetivo investigar o processo de aprendizagem organizacional durante a

---

<sup>1</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – Florianópolis – Brasil. Email: [florianieduarda@gmail.com](mailto:florianieduarda@gmail.com)

<sup>2</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – Florianópolis – Brasil. Email: [luanabarsilva@gmail.com](mailto:luanabarsilva@gmail.com)

<sup>3</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – Florianópolis – Brasil. Email: [edileneacavalcantidosanjos@gmail.com](mailto:edileneacavalcantidosanjos@gmail.com)

implementação de um novo sistema de CRM (*Customer Relationship Management* - Gestão de Relacionamento com o Cliente) em uma empresa de tecnologia da Região Sul do Brasil. A gestão de relacionamento com o cliente auxilia as organizações no gerenciamento efetivo das interações com os clientes para manter a competitividade (Demo, Fogaça, Ponte, Fernandes, & Cardoso, 2015). Com a implantação desse sistema, a organização busca prosperar em número de contas e receita de clientes e obter um diferencial frente aos demais concorrentes.

A gestão de relacionamento com o cliente está intimamente relacionada ao conhecimento. Allee (1997) afirma que todos os aspectos do conhecimento têm uma conexão com uma atividade da aprendizagem organizacional correspondente. Dessa forma, aprendizagem organizacional e conhecimento devem ser pensados conjuntamente. De acordo com Neder, Marques e Pedrotti (2015), o conhecimento é resultado do processo de aprendizagem e, de maneira contrária, a aprendizagem ocorre quando se trata da criação, compartilhamento e uso do conhecimento.

O campo de aprendizagem é complexo e de difícil precisão. O fenômeno da aprendizagem organizacional apresenta imprecisão conceitual, com pouco ou praticamente nenhum consenso na área (Borges-Andrade, Abbad, & Mourão, 2006). O conceito de aprendizagem é abrangente o suficiente para ser aplicado a níveis de organização além do indivíduo, ou seja, para equipes, organizações e coleções de organizações. A pesquisa sobre aprendizagem organizacional tem se desenvolvido em uma literatura rica, multifacetada e multidisciplinar focada na criação, transferência e retenção de conhecimento entre entidades de nível superior (Kozlowski & Ilgen, 2006).

Neste artigo, considera-se importante a análise no nível organizacional de aprendizagem, com o propósito de alcançar os objetivos organizacionais. Quando a aprendizagem dos indivíduos e grupos se institucionaliza na organização, a aprendizagem ocorre neste nível e o conhecimento se insere em repositórios não humanos, como estruturas, rotinas, cultura, sistemas e estratégias (Santos, Silva, Santos, & Steil, 2012).

O artigo estrutura-se em cinco seções. A primeira seção refere-se à esta introdução, que descreve a temática pesquisada, sua pertinência e o objetivo de pesquisa. Na segunda seção discorre-se sobre a aprendizagem organizacional na ótica do *framework* dos 4I. Os procedimentos metodológicos são apresentados na terceira seção. Na quarta seção o caso é descrito, sendo interpretado a partir do *framework* dos 4I. Por fim, na quinta seção, são apresentadas as considerações finais.

## 2 FRAMEWORK DOS 4I

A aprendizagem organizacional faz parte de um processo de renovação estratégica, que inclui mudança de pensamento e ação, tanto individual quanto compartilhado (Vera & Crossan, 2004). Para a pesquisa em aprendizagem organizacional, não existe uma abordagem analítica consensual que reflita nos níveis de análise individual, grupal e organizacional (Pawlowsky, 2003 apud Santos, Steil, & Varvakis, 2012). Os fundamentos teóricos deste estudo estão baseados no *framework* dos 4I, desenvolvido por Crossan, Lane e White (1999), caracterizado pelo caráter descritivo de processos dinâmicos que envolvam a aprendizagem nos três níveis (individual, grupal e organizacional) por meio da intuição, interpretação, integração e institucionalização. O *framework* dos 4I preocupa-se em entender a aprendizagem organizacional como um fenômeno que objetiva a renovação estratégica. As quatro premissas que fundamentam sua estrutura são:

1. O aprendizado organizacional envolve uma tensão entre assimilar novos aprendizados (exploração) e utilizar o que já foi aprendido (exploração);
2. A aprendizagem organizacional é multinível (individual, grupal e organizacional);
3. Os três níveis de aprendizagem organizacional estão ligados por processos sociais e psicológicos (intuir, interpretar, integrar e institucionalizar - 4I);
4. Cognição afeta ação e vice-versa (são interdependentes).

Segundo o modelo, o processo de aprendizagem organizacional ocorre ao longo do tempo e em diferentes níveis. A intuição e a interpretação acontecem em nível individual, a interpretação e a integração em nível grupal, e a integração e a institucionalização em nível organizacional. A fase de interpretação pode servir de ligação entre os níveis individual e grupal, e a integração liga os níveis grupal e organizacional (Crossan et al., 1999).

O processo de intuição está relacionado ao reconhecimento pré-consciente do padrão e/ou possibilidades que estão ligados a uma corrente pessoal de experiência. É um processo individual e subconsciente de desenvolver *insights*. Pode acontecer dentro de um contexto de grupo ou organizacional, mas o reconhecimento de um padrão ou possibilidade vem de dentro de um indivíduo. Por isso, organizações não intuem, este é um atributo exclusivamente humano que as organizações não possuem (Crossan et al., 1999). A intuição, vinda de especialistas, envolve reconhecimento de padrões passados, desenvolvido através de muitos anos de experiência. Em contraste, a intuição empreendedora compreende a capacidade de criar conexões e discernir novas possibilidades (Sun & Anderson, 2008).

A interpretação abrange o refinamento e o desenvolvimento de insights intuitivos. O uso da linguagem, principalmente através de um processo interativo de conversação, é um recurso

interpretativo básico, onde pode-se utilizar mapas cognitivos, símbolos e metáforas para explicar ideias e conceitos que os indivíduos têm na fase de intuição. Processos interpretativos são mais ricos e robustos quando as conversas e interações são com os outros.

É a explicação através de palavras e/ou ações de um insight ou ideia para si mesmo e para os outros, que potencializam esta fase. Este é um processo que ocorre nos níveis individual e de grupos dentro de uma organização (Crossan et al., 1999).

A integração pode ser definida como o processo de desenvolver o entendimento compartilhado entre os indivíduos e de tomar ações coordenadas através de ajustes mútuos. A integração promove o desenvolvimento da compreensão compartilhada e a tomada de ação coordenada pelos membros de um grupo de trabalho (Crossan et al., 1999). Ações que são consideradas efetivas serão praticadas, repetidas e incorporadas pela organização.

O processo de institucionalização assegura que ações rotineiras aconteçam. É o processo de incorporação da aprendizagem que ocorreu por indivíduos e grupos na organização e inclui sistemas, estruturas, procedimentos e estratégias. O fenômeno de institucionalização desenvolve-se em nível organizacional. Organizações, como outras instituições sociais, são socialmente construídas. As rotinas e regras que compõem uma organização duradoura existem independentemente de qualquer indivíduo (Crossan et al., 1999).

Além dos quatro processos psicossociais, o modelo é influenciado por fluxos de conhecimento chamados *feed-forward* e *feedback*. O *feed-forward* pode ser compreendido como a assimilação de nova aprendizagem do nível individual para grupal e organizacional, ou seja, da intuição à institucionalização (Santos, Steil, & Varvakis, 2012). O *feedback* faz parte do processo de exploração e refere-se à forma como a aprendizagem institucionalizada influencia a aprendizagem individual e grupal (Bontis, Crossan, & Hulland, 2002 apud Santos, Steil, & Varvakis, 2012). A natureza concomitante dos processos de *feed-forward* e *feedback* cria uma tensão, caracterizando o processo dinâmico da aprendizagem organizacional. Os conceitos são complementares: o primeiro consiste em atividades de pesquisa, descobrimento, experimentação e inovação; e o segundo refere-se a refinamento, escolha, eficiência, seleção, produção, implementação e uso de conhecimentos antigos associados a estruturas e mecanismos (March, 1991 apud Santos, Silva, Santos, & Steil, 2012).

A análise do processo de aprendizagem organizacional a partir do *framework* dos 4I é importante para a renovação estratégica da organização, visto que examina o processo de

transferência de aprendizagem do indivíduo para grupos e para a organização de uma forma simultânea e dinâmica (Sun & Anderson, 2008). Embora a aprendizagem possa começar com os indivíduos, para que ocorra a aprendizagem organizacional, novos conhecimentos devem ser interpretados, distribuídos e institucionalizados em rotinas organizacionais. Para que a

renovação estratégica aconteça é necessário que o conhecimento seja incorporado em rotinas, sistemas e estruturas para ser distribuído por toda a organização (Jones & Macpherson, 2006).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo descreve o processo de aprendizagem organizacional, baseado no *framework* dos 4I, da implementação de um novo sistema de CRM em uma organização de tecnologia da informação da região Sul do país. É uma organização lucrativa, inclusa no segundo setor de atividade e no terceiro setor de produção. Em 2018 tinha registrado cerca de 700 integrantes, sendo considerada uma empresa de grande porte, por estar no ramo de serviços e atingir um número maior do que 100 empregados<sup>1</sup>.

O processo de implementação envolveu uma equipe de projeto, com membros da organização, e uma consultoria, com pessoas externas à organização. A implementação teve oito fases de desenvolvimento. As informações foram coletadas por meio de entrevistas, com roteiro semiestruturado e realizadas no ano de 2018. A coleta de dados durou até um mês após o lançamento do novo sistema de CRM para os funcionários. O foco de análise deste estudo foi o processo de aprendizagem organizacional da equipe de implementação do novo de CRM. A equipe estudada é composta apenas por membros internos da organização.

As entrevistas foram realizadas com três membros da equipe de implementação: analista de operações de vendas (entrevistado A), coordenador de treinamentos de vendas (entrevistado B) e gerente de operações da organização (entrevistado C). O analista de operações é responsável por criar, implementar e otimizar processos, dados e aplicações para dar suporte às operações de vendas. O coordenador de treinamentos é responsável pela gestão, mensuração e desenvolvimento de programas de treinamento. O gerente de operações administra boa parte da área de operações da empresa e é responsável por projetos estratégicos para a organização. Os entrevistados participam de níveis hierárquicos diferentes, numa escala de menor para maior, estão: analista, coordenação e gerência. Portanto, as entrevistas abordam pontos de vista e visões de negócio complementares.

A análise das informações seguiu a categorização do *framework* dos 4I de aprendizagem organizacional com os processos de intuição, de interpretação, de integração e de institucionalização. Os procedimentos para a análise foram: transcrição das entrevistas, leitura de todos os dados, codificação dos dados, representação de categorias na narrativa qualitativa, e interpretação de significado dos dados (Creswell, 2007).

<sup>1</sup> SEBRAE. (2014). Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. Disponível: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso: 13 out. 2018.

#### 4 DISCUSSÃO DO CASO

A implementação do novo CRM surgiu a partir da identificação de um problema, dado que a ferramenta que a empresa utilizava como CRM não se mostrava mais satisfatória para atender a complexidade da empresa. Após o diagnóstico do problema, foi constatado que era preciso mudar. Essa constatação está relacionada ao processo de intuição. Nesta fase, as pessoas têm muitos insights e há intensa troca de conhecimento tácito, estimulando a aprendizagem no nível individual, por estar totalmente vinculado a experiências e conhecimento subjetivos de cada indivíduo (Polanyi, 1967). A partir dos relatos foi possível identificar que o insight intuitivo de implantar um novo sistema CRM surgiu durante reuniões do grupo diretivo da organização e se estendeu até a equipe envolvida para a escolha do novo sistema. Essa tomada de decisão caracteriza-se por uma intuição vinda de especialistas, pois reconheceu um padrão, a partir de experiências passadas, de que a solução para o problema seria a implantação de um novo sistema (Sun & Anderson, 2008).

O relato do entrevistado B resume como chegou à demanda para a equipe da implementação:

[...] esse projeto começou com um projeto anterior, que foi de levantamento dessa necessidade para identificar se o ideal era construirmos uma solução dentro de casa, se compraríamos uma empresa, um CRM pra gente usar, ou se a gente se tornaria cliente de um CRM, e aí quando decidimos ser cliente de um CRM fizemos uma série de comparações entre os tops do mercado que atendem empresas que tem uma operação de vendas parecida com a nossa e foi como a gente optou pelo novo CRM [...]

Na organização analisada, a interpretação se deu por meio do entendimento da própria situação da empresa e da análise das ferramentas necessárias para resolver o problema encontrado. Ou seja, segundo o relato dos entrevistados, realizou-se uma pesquisa comparativa de mercado com 13 plataformas de CRM, onde foram analisados mais de 300 itens de cada uma dessas plataformas. Em paralelo, realizou-se uma análise interna da organização, a fim de identificar quais ferramentas tinham mais funcionalidades que se conectavam com a operação de vendas da organização. Foi elaborado um mapa de funcionalidades, chegando a duas opções principais e optando-se por uma delas. Os principais critérios de compra foram: funcionalidades e custo/benefício. O processo decisório para a escolha do novo CRM durou quatro meses.

Nesta fase, percebe-se a importância do desenvolvimento da comunicação, tanto no nível individual, quanto em grupo. Assim como, a relevância das trocas de informações através do diálogo. Estas características são fundamentais para que o novo conhecimento seja

interpretado pelos indivíduos e pelo grupo, seguindo no fluxo de aprendizagem do modelo 4I (Crossan et al., 1999).

Os entrevistados destacaram que o processo de escolha do novo CRM não foi totalmente linear. A pesquisa comparativa de mercado foi mais generalista no início do projeto e, conforme avançava o desenvolvimento da análise interna e do desenho da solução pela equipe, se fez necessário aprofundar a pesquisa comparativa. Após definir a solução, foram feitas entrevistas com clientes da ferramenta escolhida para verificar quais eram as boas práticas e como foi a implementação e o suporte da ferramenta. Com as novas informações, o grupo retornava a discussão e as elaborava, dando novos significados ao projeto, como podemos ver na fala do entrevistado C: “[...] então fizemos um *looping* entre esses estágios para conseguir amadurecer o projeto e estar pronto. O processo decisório demorou, mais ou menos, 4 meses [...]”.

Na interpretação das ideias, é possível perceber que a interação com a consultoria foi um processo de grande aprendizado para o grupo, com intensa atividade de explicitação de informações e interpretação destas para melhor entendimento do que seria necessário fazer. Nesse momento, ideias são compartilhadas, ações são tomadas e significados comuns são desenvolvidos (Crossan et al., 1999). Segundo relato do entrevistado B, no início da implantação, o grupo parece ter interpretado que a melhor decisão era mapear os requisitos técnicos necessários a ferramenta, o que parece ter mudado ao longo da implantação e que dificultou o trabalho junto a consultoria. O entrevistado A reforça este ponto:

[...] talvez se tivéssemos desenhado a ferramenta e escopado o projeto lá quando a gente contratou a ferramenta, teríamos um escopo de projeto, junto à consultoria, muito mais bem traçado em nosso processo e não em cima de features, ficaria mais fácil para nós termos visão e também para a consultoria ter visão em cima da implementação [...]

As decisões do grupo ocorrem através da explicitação e interpretação dos insights individuais. Na medida em que estas passam a ser compreendidas e aceitas no nível de grupo, o processo interpretativo passa a ter um caráter integrador, conforme visto no relato acima (Crossan et al., 1999).

No estudo de Sun e Anderson (2008), os autores destacam o uso da linguagem e das metáforas como sendo fundamentais, nesta fase, para evoluir e explicitar as intuições e alcançar uma interpretação compartilhada dentro do grupo. Isso ocorre por meio de um processo de diálogo, em que o mapa cognitivo ou o modelo mental do indivíduo influencia e é influenciado pelo domínio ou pelo ambiente em que o processo ocorre. É possível perceber esse entrelaçamento, através da fala do entrevistado A:

[...] Isso daí não é fácil. Porque, às vezes, é tão claro para você e não para os outros. Isso, às vezes, é complicado. Eu tento, da forma que é mais clara pra mim, é tentar posicionar aquilo ali dentro do processo [...] quanto mais macro você explica algo, mais você deixa a mercê da outra pessoa a interpretação. Então quanto mais micro você explica, menos interpretação você deixa para a outra pessoa. Ela vai questionar, no micro, porém o nível de interpretação dela diminui. E aí diminui ruído de informação [...]

Crossan, Lane e White (1999) descrevem que a fase de integração é a maneira como o grupo desenvolve o entendimento compartilhado, que resultará em uma ação coletiva coerente. A integração é a ponte que traduz o entendimento compartilhado do grupo para o nível organizacional (Sun & Anderson, 2008). Nesta pesquisa, verificou-se que a maior parte dos processos de integração ocorrem durante reuniões formais, informais e imersões para acompanhamento da execução do projeto, onde acontecem processos interativos de discussão entre a equipe.

Os espaços de discussão informal são mais propícios à realização de teste e homologação ou à formulação de novas regras para aprimorar o sistema. As reuniões formais são chamadas de cerimônias, onde os membros da equipe de projeto atualizam uns aos outros sobre os andamentos das atividades. Estas reuniões podem ser semanais ou diárias, de acordo com o número de demanda, e costuma durar cerca de 20 minutos. Durante os momentos mais importantes da implementação do CRM foram necessários momentos de imersão, onde a equipe de projeto produzia e compartilhava conhecimento o tempo todo.

O diálogo e a ação conjunta são cruciais para o desenvolvimento da fase de integração, que consiste na compreensão compartilhada das ideias. A criação de mecanismos que permitam as trocas entre pessoas mostra-se relevante para a aprendizagem organizacional. A literatura identifica que a comunicação, a transparência e a integração interpessoal são importantes para que a aprendizagem individual atinja o nível organizacional (Bastos, Gondim, Souza, Navio, & Menezes, 2004).

Os entrevistados afirmam que as pessoas buscam compreender a visão de todos durante as discussões e que estão dispostas a repensar decisões quando se apresentam novas informações e sugestões. Destaca-se a fala do o entrevistado C:

As pessoas que geram informação e senso crítico para a tomada de decisão são capazes de avaliar o ponto de vista da pessoa e questionar, ao ponto de que o que a outra pessoa está expondo é o válido e não o que ela está levantando. Porém, talvez, em outras hierarquias da empresa não aconteça da mesma forma [...]

Percebe-se que a fase de integração das ideias do novo sistema encontra-se concentrado no grupo de trabalho que acompanha o desenvolvimento da implantação. Sendo uma preocupação para este grupo, visto que se trata de um projeto de grande impacto para

toda a organização e é importante que o conhecimento, as lições aprendidas e as experiências sejam compartilhadas com os demais funcionários da empresa.

[...] eu acho que sim, porque pela magnitude do projeto, acho que é o projeto que tem o maior número de pessoas impactadas até hoje, pela quantidade de áreas envolvidas, e pela importância que ele tem na empresa como um todo. Acho que a gente vai fazer um post mortem bem detalhado [...] a gente deve ter um documento escrito e uma apresentação para a empresa toda [...] (Entrevistado B)

A integração implica no desenvolvimento do entendimento compartilhado e a tomada de ação coordenada pelos membros da organização. Somente as ações praticadas, repetidas e incorporadas pela organização serão consideradas efetivas (Crossan et al., 1999).

Na visão de Crossan, Lane e White (1999), aprender envolve institucionalizar. Através da institucionalização que ocorre a incorporação de novos conhecimentos e habilidades nos sistemas, estruturas e procedimentos da organização. No processo de institucionalização o que é aprendido dentro dos grupos deve ser transferido para a organização e resultar em uma mudança no esquema organizacional (Crossan et al., 1999). Tal mudança acontece por meio da institucionalização de novas estruturas, sistemas, processos e rotinas, que são referidas como as caixas de memória da organização (Walsh & Ungson, 1991).

A implementação do novo CRM finaliza após o lançamento para os funcionários, que é quando realmente implementa-se com o usuário. Reforça-se que a coleta de dados deste estudo durou até um mês após o lançamento do novo sistema de CRM para os funcionários. Por este motivo, provavelmente o estudo não conseguiu captar todas as fases da institucionalização do processo de aprendizagem.

Um indício de mudança institucional, proveniente do processo de aprendizagem, foi identificado no estudo: a necessidade de implementação de uma metodologia de gerenciamento de projetos. Jones e Macpherson (2006) argumentam que as mudanças estarão, inicialmente, em ad hoc e formato informal, mas, se a ação for recorrente e significativa, ela será institucionalizada. Segundo relato do entrevistado A, a metodologia de gerenciamento de projetos será capaz de evitar problemas de comunicação e envolvimento de stakeholders:

Olhando para o lado do nosso fornecedor, não ter o escopo bem definido do que iria ser implementado na empresa. E também do nosso lado de não ter um escopo e um projeto bem desenhado, um projeto crítico de 6/8 meses, aonde, ao meu ver, não deveria ter uma gestão simples de projeto e sim uma gestão mais complexa, baseada em um PMBOK, aonde teríamos esses caminhos do projeto muito mais bem mapeados e comunicados, com seus riscos e suas premissas, o seu escopo e o seu não escopo de projeto para evitar esses trabalhos que a gente teve ao longo do projeto.

A gestão de projetos consiste em aplicar habilidades, ferramentas, conhecimentos coletivos e individuais para a coordenação de um evento único e exclusivo, no qual são definidos objetivos claros, com um controle detalhado de custo, prazo e desempenho (Barboza, Vaz, Antunes, & Salume, 2016). Com isso, a organização pretende implantar uma metodologia de projetos para acompanhamento e inclusive criar uma área de projetos para dar assistência e suporte aos projetos de grande impacto.

Todavia, a literatura aponta que a troca entre a aprendizagem já institucionalizada e a nova aprendizagem é um fator crítico nas organizações, pois a gestão de tensão entre a novidade e a continuidade apresenta-se uma barreira para a renovação estratégica (Crossan et al., 1999; March, 1991 apud Santos, Steil, & Varvakis, 2012). Haverá uma competição dentro da organização, mesmo que as ideias estejam bem formuladas no processo de *feed-forward* (Santos, Steil, & Varvakis, 2012).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, buscou-se investigar o processo de aprendizagem organizacional durante a implementação de um novo sistema de CRM em uma empresa de tecnologia da Região Sul do Brasil. A investigação do processo de aprendizado na organização foi feita a partir da base teórica do *framework* dos 4I dos autores Crossan, Lane e White (1999), com os processos de intuição, interpretação, integração e institucionalização. Neste contexto, considera-se a relevância do nível de análise individual, grupal e organizacional.

O processo de intuição ocorreu por meio da identificação de um problema dentro da organização. Foi constatado que a decisão surgiu a partir do *insight* intuitivo durante as reuniões do grupo diretivo da organização e se estendeu até a equipe envolvida para a escolha do novo sistema.

O processo de interpretação se deu através do compartilhamento de ideias e entendimento da atual situação da empresa e da análise das ferramentas necessárias para resolver o problema encontrado. Foi um processo longo que consistiu no teste de ferramentas para solucionar o problema da organização. Os responsáveis se preocuparam em entender o impacto e viabilidade da nova ferramenta, tanto em termos das regras que teriam que ser respeitadas, quanto em termos financeiros e em relação ao impacto à equipe da organização. Além disso, percebeu-se que a interação com a consultoria foi de grande aprendizado para o grupo, com intensa atividade de explicitação de informações e interpretação destas para melhor entendimento do que seria necessário fazer.

Quanto ao processo de integração, foi constatado que a nova ferramenta ainda não foi disseminada para toda a organização. Sugere-se que a integração está limitada a equipe responsável pela implantação da ferramenta, mas que há preocupação de que, futuramente, o conhecimento, as lições aprendidas e experiências deverão ser compartilhados com os demais grupos da empresa.

O processo de institucionalização, que caracteriza a transformação da aprendizagem individual em organizacional, ainda é incipiente. Entretanto, o projeto já aponta aprendizados em relação à formalização de uma metodologia de gestão de projetos, com possibilidade de criação de uma área de desenvolvimento de projetos.

O foco deste estudo foi no nível de análise organizacional da aprendizagem. Apesar de poucos dados após o lançamento do novo CRM, acredita-se que a aprendizagem organizacional foi efetiva, tendo em vista que a equipe diretiva da organização e a equipe de implementação do novo sistema de CRM inseriram o conhecimento sobre a implementação do novo CRM em repositórios não humanos, como estruturas, rotinas, sistemas e estratégias. Assim, outros membros da organização podem produzir novos *insights* intuitivos sobre a implementação do sistema de CRM, caracterizando a dinamicidade da aprendizagem organizacional.

Com isso posto, acredita-se que o objetivo de compreender a aprendizagem organizacional na implementação de um novo sistema de CRM no contexto de uma empresa de tecnologia da Região Sul do Brasil foi realizado de forma satisfatória. O estudo identifica que o *framework* dos 4I pode ser aplicado no cenário organizacional, como fonte de identificação e compreensão de processos e fluxos dinâmicos de aprendizagem organizacional. Em estudos posteriores, sugere-se uma análise longitudinal do processo de implementação de determinado sistema para complementar os achados deste estudo e, assim, aprofundar o conhecimento sobre a aprendizagem organizacional.

## 6. AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de financiamento 001.

## REFERÊNCIAS

Allee, V. (1997). *The Knowledge Evolution Expanding Organizational Intelligence*. Butterworth Heinemann, Boston.

- Barboza, L. F., Vaz, A. C. F., Antunes, T. G. P., & Salume, P. K. (2016). Análise comparativa entre as abordagens ágil e tradicional de gestão de projetos: Um estudo de caso no setor industrial. *Anais do V SINGEP: Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade*, São Paulo.
- Bastos, A. V. B., Gondim, S. M. G., Souza, E. L. C., Navio, V. L. R., & Menezes, I. G. (2004). Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 39(3), 220-230.
- Borges-Andrade, J. E., Abbad, G. S. (Org.), & Mourão, L. (Org.). (2006). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed.
- Crossan, M., Lane, H., & White, R. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), p. 522-537.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e mistos*. Porto Alegre: Artmed.
- Demo, G., Fogaça, N., Ponte, V., Fernandes, T., & Cardoso, H. (2015). Marketing de relacionamento (CRM): estado da arte, revisão bibliométrica da produção nacional de primeira linha, institucionalização da pesquisa no Brasil e agenda de pesquisa. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(5), p. 127-160.
- Jones, O., & Macpherson, A. (2006). Inter-Organizational Learning and Strategic Renewal in SMEs. *Long Range Planning*, 39(2), p. 155-175.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Association for Psychological Science*, 7(3), p. 77-124.
- Polanyi, M. (1967). *The tacit dimension*. New York: Doubleday.
- Neder, R., Marques, J. C., & Pedrotti, J. S. (2015). Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional: uma análise a partir das perspectivas de redes sociais e semânticas. *Business and Management Review*, 4(10), p.151-166.
- Santos, T. C. S., Silva, M. R., Santos, J. L. S., & Steil, A. V. (2012). Aprendizagem Organizacional em uma Pequena Empresa de Serviços Automotivos. In: *XV SEMEAD Seminários em Administração FEA/USP*, São Paulo, SP, Brasil.
- Santos, J. L. S., Steil, A., & Varvakis, G. J. (2012). O Processo de Aprendizagem Organizacional durante o Planejamento Estratégico em uma Universidade Pública Brasileira. In: *Anais do XXXVI ENANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Sun, P. Y. T., & Anderson, M. H. (2008). An Examination of the Relationship Between Absorptive Capacity and Organizational Learning, and a Proposed Integration. *International Journal of Management Reviews*, 12(2), p. 130-150.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29, p. 222–240.
- Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). Organizational Memory. *The Academy of Management Review*; 16(1), p. 57-91.