

Maribel Fátima de Borba

ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM - A APRENDIZAGEM COLETIVA
ALAVANCANDO O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E REGIONAL: O
MODELO DE UMA EMPRESA SANTA-CRUZENSE.

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação Mestrado e Doutorado em Desenvolvimento Regional da Universidade de Santa Cruz do Sul para a obtenção do título de mestre em Desenvolvimento Regional.

Orientador: Prof. Dr. Dieter R. Siedenberg
Co-Orientador: Prof. Dr. Inácio Helfer

Santa Cruz do Sul, abril de 2004.

Maribel Fátima de Borba

ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM - A APRENDIZAGEM COLETIVA
ALAVANCANDO O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E REGIONAL: O
MODELO DE UMA EMPRESA SANTA-CRUZENSE.

Esta Dissertação foi submetida ao Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional – Mestrado e Doutorado, Área de Concentração em Desenvolvimento Regional, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional.

Dr. Dieter R. Siedenberg
Professor Orientador

Dr. Inácio Helfer
Professor Co-Orientador

Dr. Telmo Frantz
Professor Convidado

Enise B. Teixeira
Professora Convidada

Àqueles que muito amo em minha vida, a quem tenho certeza, já ter deixado claro através de meu carinho e afeto.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu Deus que com sua suprema sabedoria tem guiado meus passos pelo conhecimento e os seus desafios. Foi ele quem me oportunizou ter a família e os amigos que tenho, e também ele quem me levou a encontrar este caminho do programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional - Mestrado e Doutorado - na UNISC, onde tive a oportunidade de conhecer alguns professores com quem aprendi e reaprendi... Mas, em especial presto minha reverência ao meu orientador, professor Doutor Dieter R. Siedenberg, que com simplicidade e profissionalismo assumiu a orientação de meu trabalho, cujo desafio poderia ser traduzido como 'razão e sensibilidade'. Para ser mais clara, nada mais interdisciplinar do que a construção do conhecimento feita por um administrador/contador, orientando uma psicóloga em sua pesquisa. Sou muito grata aos desafios que me propôs, e com os quais aprendi e reaprendi em nossas longas discussões.

Ao meu co-orientador, professor Dr. Inácio Helfer agradeço pelo incentivo em levar adiante este assunto para pesquisa e, registro aqui minha profunda admiração pelo seu profissionalismo na condução de minha orientação.

Agradeço de coração a duas professoras em particular, uma delas, à querida professora Dr^a Nize Pelanda, por sua sensibilidade, empatia e, fundamentalmente, pela luz especial que me

lançou em cada aula sua, que mais do que qualquer coisa foi uma lição de vida. A outra pessoa é a professora Enise Barth Teixeira, da UNIJUÍ, a quem agradeço pela participação na estruturação da minha pesquisa e pelas idéias arrojadas que suscitou em mim com o amplo material que me sugeriu.

Um especial obrigada à funcionária Janice do CEPEDER, que com seu sorriso receptivo e encorajador, além de seu talento para lidar com pessoas, me ajudou inúmeras e incansáveis vezes, assim como as funcionárias Vera e Cássia da secretaria do mestrado.

Aos colaboradores e direção da empresa Geração, pelos os quais nutro tanto carinho e agradecimento, que não encontro palavras que representem o que realmente gostaria de expressar, talvez o mais próximo seja: Parabéns e Obrigada!

Enfim, não poderia deixar de registrar aqui, o valor e a participação nesta fase de minha existência, daquelas que são as pessoas que mais amo em minha vida: meu marido e grande incentivador, Selso; meu filho, e desafiador, Thomás; meus pais Ledemar e Nelma, que ensinaram-me o valor do saber e, minhas amigas e irmãs Mariela e Marileda, que adoçam com seu bom humor, o sabor da minha vida.

Como último registro, faço minhas homenagens póstumas aquele que me foi um grande exemplo de liderança e articulação, professor Doutor Dinizar Becker, um porto seguro de conhecimento e ponderação, mediador inteligente e perspicaz entre a razão e a sensibilidade.

Que estranha cena descreves e que estranhos prisioneiros. São todos iguais a nós.

(PLATÃO, República, livro VII)

Cada homem tem uma esfera infinita de responsabilidade, responsabilidade perante o infinito... Cada homem com todo o seu ser e fazer determina o destino do mundo numa medida desconhecida para ele e todos os outros; porque a causalidade que podemos perceber é deveras somente um minúsculo segmento da ação inconcebível, multiforme, invisível de todos em relação a todos. Assim, cada ação humana é um receptáculo de responsabilidade infinita.

(BUBER, Martin. Hasidism and Modern Man)

RESUMO

A presente pesquisa preocupa-se em apresentar aspectos que caracterizam e descrevem uma *organização que aprende*, buscando inserir a questão da aprendizagem coletiva como um elemento alavancador do desenvolvimento organizacional e regional. Para tanto, pesquisou-se junto à literatura especializada contribuições de autores que dominam o assunto, de forma a utilizá-las como fonte referencial para o estudo aqui apresentado. Realizou-se um estudo de caso numa pequena empresa do ramo comercial da cidade de Santa Cruz do Sul – a Geração Comércio de Materiais para Móveis, no período entre os meses de MARÇO e DEZEMBRO/2003. A pesquisa de campo compreendeu a aplicação de um formulário cujo objetivo foi investigar a percepção dos funcionários da empresa sobre características que evidenciam uma *organização que aprende* (modelo segundo Vergara 2000) e entrevistas coletivas e individuais com a maior parte dos funcionários da empresa. Os dados fornecidos por estes colaboradores, permitiram uma análise qualitativa, descritiva e exploratória do conteúdo resultante dos formulários e de fragmentos das entrevistas. Dessa forma procurou-se evidenciar os aspectos que corroboravam no sentido de caracterizar a empresa como uma *organização que aprende*. Neste estudo utilizou-se também o referencial das cinco disciplinas, de Senge (1990), além do modelo de culturas que estimulam e inibem o aprendizado, de Schein (1994). Assim, no decorrer do estudo pode-se compreender que o desenvolvimento regional, como um conjunto de fatores que interagem entre si, contém em seu bojo, também a proposta das *organizações que aprendem (learning organizations)*, um termo sobre o qual tem quase meio século de estudos, porém muito pouco se têm avançado em termos de efetiva transformação do sistema de administração que atualmente está posto. Pensar nas organizações empresariais como um suporte estruturador e facilitador do processo de desenvolvimento regional, serve de estímulo também, para repensar a nossa forma de conceber e atuar numa organização.

Palavras chaves: desenvolvimento regional, desenvolvimento organizacional, *organizações que aprendem* e aprendizagem coletiva.

RESUMEN

La presente investigación se ocupa de presentar aspectos que caracterizan y describen a una “organización que aprende”, buscando introducir la cuestión del aprendizaje colectivo, como un elemento impulsor del desenvolvimiento organizacional y regional. Por lo tanto, se investigó junto a la literatura especializada, la contribución de los autores que dominan el tema, procurando aprovecharlos como fuente referencial del estudio aquí presentado. Se realizó un estudio del caso de una pequeña empresa del ramo comercial de la ciudad de Santa Cruz do Sul (R.S) Brasil, “Geração Comercio de Materiais para Moveis” (Geração Comercio de Materiales para Muebles). El trabajo de campo comprendió: completar un formulario modelo, cuyo objetivo fue investigar la percepción de los colaboradores de la empresa, respecto de las características que evidencian una “organización que aprende” (modelo segundo Vergara, 2000) y entrevistas colectivas e individuales, con la mayor parte de los colaboradores de la empresa. Los datos obtenidos de los colaboradores de la empresa, permiten un análisis cualitativo, descriptivo y exploratorio del contenido de los formularios, y algunos fragmentos de sus entrevistas, donde se procuró poner en evidencia los aspectos que corroboran el sentido de caracterizar a la empresa como una “organización que aprende”. En este estudio se utilizó también como referencia las cinco disciplinas, de Senge (1990), como así también el modelo de culturas que estimulan e inhiben el aprendizaje, de Schein (1994). De esta manera durante el transcurso de este estudio se establece el desarrollo regional, como un conjunto de factores que interactúan entre sí, conteniendo en si mismo también la propuesta de las “organizaciones que aprenden” (learning organization), un término sobre el cual hay medio siglo de estudios, pero muy poco se ha avanzado en términos de efectiva transformación del sistema de administración que actualmente está en uso. Pensar las organizaciones empresarias como un soporte que estructura y facilita el proceso de desenvolvimiento regional, sirve de estímulo también, para repensar nuestra forma de concebir y actuar en una organización.

Palavras claves: desenvolvimiento regional, desenvolvimiento organizacional, organizaci que aprenden e aprendizaje colectivo.

LISTA DE FIGURAS

1 - Modelo OADI adaptado por Kim (1998).....	46
2 - Ciclo OADI de modelos mentais individuais adaptado por Kim (1998).....	49
3 - Modelo de aprendizagem, segundo Argyris (1992).....	51
4 - Capacidade de Aprendizagem, segundo Senge (2002).....	53
5 - Processo de atividades da empresa Geração (2003).....	70
6 - Organograma da empresa Geração (2003).....	71
7 - Elementos que determinam o sucesso de um programa de incentivos, segundo Spector (2002).....	78
8 - Culturas que estimulam ou inibem o aprendizado, segundo Schein (1994).....	88

1 - Lista de entrevistados da empresa Geração (2003).....	62
2 - Estrutura dos setores da empresa Geração (2003).....	70
3 - Evolução do faturamento da empresa Geração (1997/2002).....	72
4 - Horas de treinamento funcionário/ano da empresa e <i>Turnover</i> da empresa Geração (1997/2003).....	74
5 - Sistema de desenvolvimento humano na empresa (2003).....	80
6 - Quadro comparativo entre Geração e outras duas empresas pesquisadas (2003).....	83

LISTA DE GRÁFICOS

1 - Evolução do faturamento da empresa Geração em milhões de reais (1997/2002).....	73
2 - <i>Turnover</i> da empresa Geração (1997/2003).....	75
3 – Horas de treinamento funcionário/ano da empresa Geração (1997/2003).....	76

ACI	Associação Comercial e Industrial de Santa Cruz do Sul
DO	Desenvolvimento Organizacional
FAPERGS	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul
MIT	Massachusetts Institute of Technology
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
OADI	Observar, Avaliar, Projetar, Implementar
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
OCDE	Organisation de Cooperation et de Développement Economique
PDCA	Planejar, Desenvolver, Checar e Agir
TQC	Total Quality Control – modelo japonês de controle de qualidade
UNIJUÍ	Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
UNISC	Universidade de Santa Cruz do Sul

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	15
1 AS ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM E SUA INSERÇÃO NO DESENVOLVIMENTO REGIONAL: REVISÃO E APRESENTAÇÃO DE CONCEITOS.....	19
1.1 Desenvolvimento Regional, interdisciplinaridade e aprendizagem: a evolução.....	19
1.2 A aprendizagem alavancando o desenvolvimento.....	22
1.3 Organizações que aprendem: no cerne do desenvolvimento.....	25
2 O CONTEXTO DA TEORIA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	27
2.1 A passagem de uma visão tradicional para uma visão holística sobre aprendizagem organizacional.....	29
2.2 O modelo das <i>organizações que aprendem</i>	34
2.2.1 Explicitando a teoria sistêmica.....	37
2.2.2 O desafio num ambiente de mudanças constantes.....	40
2.2.3 A necessidade de uma nova ação cria uma nova organização.....	41
2.3 A aprendizagem e o desenvolvimento organizacional.....	45
2.4 A pesquisa.....	56
3 CARACTERÍSTICAS QUE EVIDENCIAM UMA ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE: O MODELO DA GERAÇÃO COMÉRCIO DE MATERIAIS PARA MÓVEIS.....	61
3.1 Apresentação e perfil da organização.....	63
3.1.1 Breve histórico da empresa.....	63
3.1.2 Os produtos oferecidos e os serviços prestados.....	69
3.1.3 Estrutura organizacional.....	69
3.1.4 Organograma da empresa em outubro de 2003.....	71
3.1.5 Faturamento anual e evolução dos resultados.....	72
3.1.6 Evolução das horas de treinamento ano/funcionário e turnover.....	73
3.2 Referenciais estratégicos norteadores: visão, missão e valores.....	76
3.3 Incentivos e benefícios.....	77
3.4 Desenvolvimento humano: um aspecto vital para a aprendizagem organizacional na empresa Geração.....	79
3.5 Flexibilidade, perspicácia e adaptabilidade: aspectos do desenvolvimento da aprendizagem na empresa.....	81
3.5.1 Clareza na percepção sobre características de uma <i>organização que aprende</i>	83
3.5.2 A empresa e os aspectos que estimulam a aprendizagem, segundo Schein.....	87

3.6 Análise dos depoimentos dos funcionários à luz das cinco disciplinas propostas por Senge	93
3.6.1 Uma visão compartilhada.....	94
3.6.2 Em busca do domínio pessoal.....	95
3.6.3 As transições dos modelos mentais.....	97
3.6.4 Aprendendo a aprender coletivamente.....	98
3.6.5 A essência da visão sistêmica.....	101
CONCLUSÃO.....	104
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	108
ANEXO A – Instrumento de Pesquisa I.....	118
ANEXO B – Instrumento de Pesquisa II.....	120
ANEXO C – Instrumento de Pesquisa III.....	121
ANEXO D – Termo de Consentimento.....	122
ANEXO E – Fontes orais/entrevistas.....	124
ANEXO F – Avaliação de Desempenho Geração.....	126
ANEXO G – Resultados da aplicação do Instrumento I.....	129

INTRODUÇÃO

Peter Senge (1990) criador do conceito *Learning Organization* - que foi traduzido para o português como *Organizações que Aprendem* - concebe que tais organizações são aquelas nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, desenvolvendo o senso comum do compromisso com a visão compartilhada. Tal conceito significa um comprometimento mais amplo do que aquele que represente apenas os interesses individuais, mas sim, aquele que representa o compartilhamento de uma visão de todo organizacional.

O grande elemento impulsionador deste processo é a contínua arte de aprender a aprender, onde a aprendizagem em equipe alinha o desenvolvimento das capacidades dos indivíduos que nela interagem, de forma a criar os resultados que os mesmos realmente pretendem. A qualidade do desenvolvimento das organizações caracteriza-se pela capacidade delas em aprender a partir de suas próprias experiências, num crescimento contínuo e sem fim. O que se observa atualmente é a necessidade de criar um sentido para o aprender, entendido aqui como o cerne do desenvolvimento.

No ano de 2003, em que a UNISC - Universidade de Santa Cruz do Sul - propõe em seu slogan “*o desenvolvimento na ação de cada um*”, o estudo de uma empresa santa-cruzense que evidencia as características de uma *organização que aprende* pretende reforçar a importância das organizações como parte fortalecedora do desenvolvimento de uma região, ou

seja, conferir à organização um papel que já vem desempenhando ao longo de sua existência, e que, de fato é seu fim maior, a empresa como uma instituição social. De acordo com o que referem Collins e Porras (1995, p. 312) “[...] é através do poder da organização humana – indivíduos trabalhando juntos por uma causa comum - que grande parte das melhores coisas do mundo são feitas”.

Esta afirmação remete à polêmica discussão sobre as mudanças as quais a sociedade atual vem sendo submetida, num contexto no qual as organizações estão inseridas. Por consequência, neste palco inserem-se também as pessoas e as relações de trabalho. Para as organizações, sair da sombra do modelo burocrático, onde a tônica se dá no controle sobre as pessoas, com a visão mecânica que adota um modelo rígido, especialista, onde as pessoas são o que Moscovici (1994, p. 2) descreve como “simples partes trocáveis para funcionamento contínuo e eficiente da máquina”; passando para um modelo integrador, que trabalha com a interdependência entre a mecânica, a competência técnica e a capacidade humana. Nessa nova postura, a visão é holística, sistêmica e global, onde o ser humano, com sua mente aberta, se encoraja para assumir seus erros e crescer com eles tornando-se capaz de ver e ser a luz.

Tal configuração está relacionada à concepção de trabalho, que desde os primórdios da humanidade significa - conforme o Dicionário Brasileiro Ilustrado (1971) - luta, labuta, fadiga, entre outras descrições. A própria origem do termo (trabalho), segundo Vianna (1997) vem da palavra em latim *trepharium* - que representa um instrumento de tortura medieval. Desenvolver a mudança na concepção de tal conceito significa ampliar a visão para a questão da participação efetiva do indivíduo no seu fazer, através da conscientização de suas responsabilidades e da apropriação e capacitação do seu saber.

Sair da ignorância e da cegueira implica na busca e na aquisição de conhecimento. Não do simples e mero conhecimento, despedaçado e fragmentado, mas do conhecimento pertinente, como refere Morin (2002, p. 15):

Ora, o conhecimento pertinente é o que é capaz de situar qualquer informação em seu contexto e, se possível, no conjunto em que está inscrita. Podemos dizer que o conhecimento progride nem tanto por sofisticação, formalização e abstração, mas principalmente, pela capacidade de contextualizar e englobar.

Contudo, o conhecimento é múltiplo e evolui continuamente e dessa forma é preciso explorar, atualizar, aprofundar e enriquecer este conhecimento, de maneira e estar constantemente adaptando-se ao universo em mudança. Seguindo este referencial a aprendizagem organizacional emerge com um papel essencial na sociedade: conferir aos indivíduos a liberdade de pensamento, discernimento, sentimento e imaginação, elementos fundamentais para desenvolver o seu talento, exercer sua criatividade, sua iniciativa e preservar sua subjetividade, mesmo numa proposta de construção coletiva.

Sob a égide desta linha de pensamento, o presente trabalho visa apresentar e explorar um estudo de caso, para o qual o objeto de pesquisa consiste numa pequena organização localizada na cidade de Santa Cruz do Sul. A empresa pertence ao setor comercial, no ramo de materiais para móveis e aberturas, completa 15 anos em 2004 e conta com um total de dezesseis funcionários.

Este trabalho está estruturado em três capítulos. No capítulo 1 apresenta-se uma revisão da literatura sobre as *organizações que aprendem* e sua inserção no desenvolvimento regional. No capítulo 2 expõe-se os aspectos teóricos relacionados à origem e desenvolvimento do estudo sobre *organizações que aprendem*, bem como se faz uma breve explanação sobre a teoria sistêmica, a aprendizagem e o desenvolvimento organizacional. Também neste capítulo

é relatada a forma como se procedeu metodologicamente nesta pesquisa. No capítulo 3 apresenta-se e discute-se os aspectos investigados, procurando relacioná-los a teoria existente. Ao final, são feitas considerações sobre este estudo.

Objetiva-se, que o presente estudo se configure como um referencial de consulta para outras tantas pequenas empresas de Santa Cruz e da região e, quiçá, sirva também, para fomentar o desenvolvimento de um foco dinâmico, para transformar a região numa *região que aprende*, ou conforme sugere Veiga (2002, p. 291) que “teima em não acompanhar a forte contração da economia mundial”. Entende-se que este movimento parte da ação empreendedora de empresários que não temem errar e aprender.

1 AS *ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM* E SUA INSERÇÃO NO DESENVOLVIMENTO REGIONAL: REVISÃO E APRESENTAÇÃO DE CONCEITOS

Esta revisão bibliográfica tem como objetivo apresentar a conceitualização de diferentes autores sobre o assunto *Organizações que Aprendem*. Partindo da abordagem que estes autores fazem em relação ao tema, utiliza-se este referencial teórico numa reflexão a respeito do estudo de caso apresentado. Este é o passo inicial para a apresentação desta dissertação que sendo um estudo de caso, de acordo com Lakatos e Marconi (1992) é um estudo teórico e de natureza reflexiva, que necessita estar embasado no universo teórico já elaborado, fazendo-se a necessária relação com o que já existe em termos de conhecimento sistematizado sobre o tema.

1.1 Desenvolvimento regional, interdisciplinaridade e aprendizagem: a evolução

O sociólogo Pierre Ansart (2002) escreve que por volta de 1916, o pensador francês Saint-Simon já contemplava desenvolvimento e economia política como um problema social conjunto. Afirmando que os distintos órgãos de um corpo social constituem uma totalidade, o pensador não admitia a separação proposta, naquela época, pelo economista Jean Baptiste Say, que em seu Tratado de Economia Política propunha que a economia política acontecia independente das formas políticas de atuação do governo ou da sociedade. Para Saint-Simon, ao contrário, o problema essencial residia no estudo das conseqüências do desenvolvimento industrial da época sobre as formas sociais em seu conjunto, considerando importante investigar sempre qual organização social corresponderia a uma produção industrial altamente desenvolvida.

Pode-se perceber através desse exemplo, que a preocupação com os diferentes processos de desenvolvimento e suas possíveis causas já vêm sendo motivo de discussão e estudos desde longa data. Estes têm sido feitos pelos mais diferentes estudiosos e pensadores, que com maior ou menor propriedade se aproximam de respostas que contemplam a questão do diferencial potencializador de desenvolvimento, seja ele global ou regional.

Assim, a abordagem desta pesquisa se embasa no desenvolvimento em escala regional como processo contextualizador, utilizando o enfoque interdisciplinar do tema, para o qual considera-se o desenvolvimento regional como uma área de estudos que aproxima diferentes áreas do conhecimento. Esta perspectiva configura um sistema maior que é formado a partir de outros sistemas, ou por assim dizer, disciplinas, que se inter-relacionam entre si. Para identificar a natureza interdisciplinar do desenvolvimento regional faz-se fundamental a compreensão deste conceito, que segundo Boiser, citado por Mattedi e Theis (2002, p. 89), define-se como “um processo localizado, de mudança social sustentável, que tem como propósito último o progresso permanente de uma comunidade, e de seus respectivos membros, que vivem num determinado espaço regional”.

Este conceito vai além de uma visão monodisciplinar, pois nele o processo de desenvolvimento regional sugere a presença de múltiplas disciplinas do conhecimento e, sobretudo, o cruzamento das mesmas. Acerca desta interdisciplinaridade, Mattedi e Theis (2002, p. 79) afirmam que:

A idéia de interdisciplinaridade evoca uma gradação de intensidade e de modalidade de relações entre disciplinas que podem abranger tanto a troca de idéias e conceitos por meio de contatos formais entre pesquisadores, como processos institucionalizados em âmbito departamentais ou em centros de pesquisa. A fim de ordenar este tipo de relações, um amplo espectro de denominações tem sido

introduzido para caracterizar o gradiente de interações estabelecidas por pesquisadores de diferentes disciplinas.

Esta interdisciplinaridade sugere então, uma rede de relações e cooperação entre aqueles que são entendidos como os ‘agentes regionais de desenvolvimento’, representados pelos indivíduos, pelas instituições, pelas organizações, pelo poder público, entre outros. Estes agentes ocupam um determinado território e ali imprimem suas marcas, gerando uma cultura social, que no entendimento de Casarotto F^o e Pires (1998), representa o nó estruturante de todo o processo, pois vencer os desafios impostos pelo desenvolvimento depende do comportamento social dos atores e instituições, uma vez que somente depois da conscientização destes agentes sobre a necessidade de cooperação mútua é que se poderá iniciar qualquer proposta real e efetiva de desenvolvimento. Já para Putnam (1997) a relação entre estes agentes regionais de desenvolvimento tem a denominação de capital social, que facilita a vida em comunidades. Assim como o capital financeiro e o capital tecnológico, o capital social é um recurso que ajuda a sustentar a comunidade, pois encoraja a colaboração entre seus membros para benefícios mútuos.

1.2 A aprendizagem alavancando o desenvolvimento

A conscientização, cooperação e compartilhamento de objetivos comuns entre os vários agentes de desenvolvimento depende, entre outras coisas, do processo de aprendizagem e da capacidade de construção e reconstrução diante das contínuas transformações que o mundo tem vivido. E, neste contexto os paradigmas e esquemas mentais que estão estabelecidos,

dificultam as mudanças mais profundas e favorecem a manutenção dos esquemas tradicionais de poder e interesses, tentando impedir as mudanças estruturais necessárias.

Dessa forma, o assunto *conhecimento* passou a ser foco de discussões constantes no contexto da nova economia em todos os seus desafios e implicações. Conforme Demo (2000), o conhecimento passa a ser peça fundamental para o desenvolvimento de um país, permeando aspectos da sociedade, da política, do ambiente, da economia e das organizações, ao que Caraça (1993) corrobora, acrescentando que a riqueza de um país depende principalmente do potencial de conhecimento a que as organizações têm acesso, e da forma como organiza e transforma este conhecimento em potencial competitivo.

A proposta neste trabalho gira em torno das possibilidades de diferenciação de algumas regiões que se dão conta da importância do processo de aprendizagem e apropriação do conhecimento, enfocando-se o papel que as organizações podem desempenhar como facilitadoras da evidenciação da vocação local, numa ação compartilhada entre diferentes representantes de uma comunidade. Em outras palavras, um todo que se transforma através da interação de suas partes. Harmon e Jacobs (1992, p. 14-15) ilustram estas relações de interdependência ao constatar que:

[...] o todo que estivemos descrevendo é apenas parte de um todo maior. A organização viva é filha da sociedade. A diferença entre o indivíduo e a empresa é que as pessoas crescem tornando-se independentes de seus pais, enquanto as empresas crescem forjando uma relação estreita e interdependente com a sociedade que as sustenta.

Putnam (1997) também refere que, quanto mais desenvolvidos os sistemas de cooperação numa comunidade, maior a possibilidade de se estabelecerem regras sólidas de reciprocidade

baseadas em comunicação clara, facilitadora e promotora de coletividade. Toledo (2002, p. 2) define esta parceria participativa como sendo “a união de duas ou mais partes, com o objetivo de otimizar a realização de um projeto, com tendência ao atendimento e manutenção de um destino comum. Estamos falando de um destino e não, apenas, de um objetivo econômico de cunho imediatista”. Este processo caracteriza um modelo de aprendizagem compartilhada, ou melhor, um modelo típico, cunhado por Putnam (1997) como ‘*regiões inteligentes*’, que se desenvolvem a partir da preservação de sua identidade, buscando evidenciar sua vocação local.

Ernst e Lundwall (1997) referem pesquisa feita pela OECD considerando que a capacidade de aprender determina o sucesso econômico, não somente para as empresas, mas também para as regiões e países, o que foi nomeado por alguns economistas como *learning economy*, a qual baseia-se principalmente na proposição do aprendizado econômico como um processo interativo, preponderantemente social. Já para Demo (2000) nem sempre é fácil combinar educação e conhecimento; porém, parece cada vez mais claro que as oportunidades de desenvolvimento dependem crucialmente da qualidade educativa popular e do manejo crítico e criativo do conhecimento. Para Campolina e Lemos (2000) a combinação do conceito econômico de aprendizado (*learning economy*), com o conceito de regiões que aprendem (*learning regions*), sugere que o grande paradigma da contemporaneidade baseado na tríade informação-computação-telecomunicação sustenta-se na visão de que o conhecimento e o aprendizado constituem o recurso e a forma mais importante para a inovação e a competição.

Considerando que aprendizado e conhecimento sejam recursos de grandeza competitiva, sobretudo numa região, como a do Vale do Rio Pardo, onde o percentual de micro e pequenas empresas representa, segundo a Secretaria da Fazenda-RS, (2002) 81,1% do total geral de empresas atuantes, a aprendizagem

organizacional surge como um aspecto de importante peso e valia no que se refere ao propósito de progresso permanente de uma comunidade ou região.

Esta também é a percepção de Caiden e Caravantes (1988, p. 30), para os quais “o desenvolvimento deveria concentrar-se não em instituições ou tecnologia, mas nas pessoas, na melhoria da sorte do homem comum, em proporcionar melhores condições para a vida das massas”. Entende-se aqui, que sejam estas ‘massas’ as formadoras das organizações, das comunidades e das nações. Como descreve Delors (1999, p. 101) “o desenvolvimento tem por objeto a realização completa do homem, em toda a sua riqueza e na complexidade das suas expressões e de seus compromissos: indivíduo, membro de uma família e de uma coletividade, cidadão e produtor, inventor de técnicas e criador de sonhos”. Enfim, é o ser humano como parte importante deste processo de contínua transformação e melhorias.

As mudanças necessárias a este quadro, estão relacionadas ao que Siedenberg (2001) considera como desenvolvimento que se dá a partir de uma mudança da capacidade individual, decorrente de um mecanismo de aferição e adaptação, ou seja, uma transformação de habilidades individuais pré-existentes e uma adaptação de habilidades às necessidades postas. Estas necessidades são realidades constantes com as quais vem se deparando nossas organizações. As mudanças resultantes das inovações precisam ser assimiladas e, com uma velocidade diretamente proporcional a dos acontecimentos, sejam eles regionais ou globais.

1.3 *Organizações que aprendem: no cerne do desenvolvimento*

Assim como as pessoas, as organizações também podem aprender. Ao longo dos anos 90 e, mais especificamente nos últimos anos, este conceito passou a ser grande foco de interesse de cientistas das teorias das organizações e administradores que buscam constantemente novas

alternativas para empreender com sucesso neste mundo globalizado, virtual e de mudanças contínuas. Dessa forma, o aprendizado nas organizações surge como uma janela de oportunidades apontando soluções radicalmente diferentes para os problemas, reforçando o uso da iniciativa e criatividade, provocando grandes saltos no desenvolvimento organizacional e, por decorrência no próprio desenvolvimento regional.

As organizações que aprendem são aquelas que desenvolvem sua capacidade de mudar e se adaptar continuamente, conforme define Robbins (2002, p. 545):

Essa é uma organização onde as pessoas abrem mão de suas velhas idéias, aprendem a ser abertas umas com as outras, compreendem como sua organização realmente funciona, formam um plano ou visão com o qual todos concordam e depois trabalham em conjunto para conquistar essa visão.

Elas trazem consigo a proposta alternativa para a solução de três problemas fundamentais para as organizações tradicionais, que são a fragmentação, a competição e a reatividade, as quais Robbins (2002, p. 545) descreve como:

A fragmentação baseada na especialização cria ‘paredes’ e ‘chaminés’ que separam as diferentes funções em territórios independentes e, freqüentemente inimigos [...] uma ênfase muito grande na competição costuma prejudicar a colaboração [...] a reatividade muda o foco da atenção da administração para a solução de problemas, em vez de buscar criatividade. O responsável pela solução de problemas tenta fazer com que alguma coisa continue funcionando, enquanto o criador tenta fazer algo novo para a situação.

Para Senge (1990) na medida em que as organizações aprendem, elas se desenvolvem. E, organizações desenvolvidas, contribuem para o desenvolvimento da sociedade. Ao que parece, estes aspectos relacionados à questão da

aprendizagem já vem sendo cogitados e considerados há um bom tempo por diversos profissionais que atuam e estudam as organizações, como se verá em seguida.

2 O CONTEXTO DA TEORIA DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

De acordo com Prange (2001), se considerarmos os blocos constitutivos do desenvolvimento da teoria de aprendizagem organizacional poderemos observar que, já por volta de 1963, pesquisadores como Cyert e March procuravam definir a aprendizagem organizacional como o comportamento adaptativo das organizações, onde o conteúdo desta aprendizagem focava os procedimentos operacionais padrão e as regras organizacionais, que objetivavam a adaptação aos estados ambientais de mudança, a adaptação aperfeiçoada como um pré-requisito para a sobrevivência, basicamente através da aprendizagem por experiência.

Outros dois pesquisadores, Argyris e Schön (1978), consideraram que aprendizagem organizacional é o processo pelo qual os membros organizacionais detectam erros ou anomalias e as corrigem ao reestruturar a teoria em uso na organização, o que ocorre através do compartilhamento de suposições, pesquisa individual e coletiva e, onde se constrói e modifica teorias em uso.

Por sua vez, Duncan e Weiss (1979) definiram aprendizagem organizacional como o processo na organização pelo qual as relações entre ação, resultado e o efeito do ambiente nessas relações, é desenvolvido através do compartilhamento, da avaliação e da integração.

Fiol e Lyles (1985), definiram aprendizagem organizacional como o processo de aperfeiçoar ações por meio de melhor compreensão e conhecimento, o que se dá como aprendizagem de nível mais baixo como repetição do comportamento passado e, aprendizagem do nível mais alto como o desenvolvimento de ações complexas.

Levitt e March (1988) entenderam que as organizações demonstram que estão aprendendo pela codificação de inferências de sua história em comportamentos de rotina e, que o processo se dá pela experiência direta, pela experiência de outros e pela aprendizagem de paradigmas

para a interpretação. Mais tarde, Huber (1991) define que uma entidade aprende se, por meio do processamento de informações, o âmbito de seus comportamentos potenciais se modificam, através da armazenagem de informações. Por conseguinte, Weick e Roberts (1993) definem que aprendizagem organizacional consiste de ações inter-relacionadas entre indivíduos, ou seja, uma ‘inter-relação ponderada’, que resulta numa mente coletiva e se dá através da contribuição, da representação e da subordinação ao coletivo.

Neste cenário de discussões, surge o conceito *learning organization*, conforme tradução para o português: *organizações que aprendem*. Aliás, esta expressão foi usada pela primeira vez por Chris Argyris na década de 1970, termo cujo uso se ampliou, tendo seu ápice nos anos 90. Sua popularização ocorre com o *best-seller* do autor Peter Senge, ‘A Quinta Disciplina’. Nesta obra Senge (1990) propõe a aprendizagem organizacional como fator diferencial de competitividade, enfatizando o trabalho em equipe e considerando que as pessoas são o principal meio de alavancagem para os processos de mudança. De lá para cá, o conceito vem tomando espaço e sendo amplamente estudado por autores como Robbins (2002, p. 545), que faz o seguinte comentário sobre a *organização que aprende*:

Esse conceito se tornou o principal foco de interesse dos administradores e dos cientistas da organização que buscam novas formas de responder com sucesso a um mundo de mudanças e interdependência.

Na verdade todas as organizações aprendem, de forma voluntária, ou não – esse é um requisito básico para que se mantenham ativas - porém algumas conseguem fazer isso de uma forma claramente diferenciada e melhor que as outras.

2.1 A passagem de uma visão tradicional para uma visão holística sobre aprendizagem organizacional

A ciência vem atravessando modificações fundamentais na forma de abordar seus conteúdos, seus métodos e instrumentos, de maneira a rever alguns conceitos que vêm sendo utilizados até então. Conceitos como o modelo cartesiano-newtoniano têm sido questionados na física, em especial pelos estudos dos campos de força e das leis da termodinâmica, que introduzem a incerteza nas ciências. Vivemos no século de uma nova revolução científica com o surgimento da teoria quântica, no século passado, assim como, o surgimento da teoria da relatividade e outras tantas descobertas na física atômica e subatômica. De posse do conhecimento dessas descobertas, as organizações começaram a conscientizar-se da necessidade de ampliar seus horizontes e sair do convencional, um caminho que tem em si grandes desafios.

Desafios estes, que parecem cruzar os caminhos da humanidade desde seus primórdios, conforme cita Schwab (1996, p: 17):

[...] foi assim que surgiram os primeiros seres humanos, que logo povoaram a terra. Mas por muito tempo eles não souberam como fazer uso de seus membros, nem da centelha divina que tinham recebido. Embora fossem capazes de enxergar, nada viam, ainda que escutassem, não sabiam ouvir. Vagavam como vultos de sonhos, e não sabiam utilizar-se da criação. Não conheciam a arte de desenterrar pedras e cortá-las, de fazer tijolo de terra queimada, de fazer tábuas de madeira retirada das florestas para construir casas [...]

Desde então, até as épocas de produção artesanal, o artesão era quem dominava o conhecimento do produto e do processo, era ele quem projetava, desenhava os produtos, obtinha o ferramental necessário para a produção e produzia, contando muitas vezes com o auxílio de aprendizes. Ao longo do tempo, com a evolução das formas de organização social, essa estrutura foi alterada e os conhecimentos e habilidades necessários à produção, foram gradualmente separados e entregues a diferentes pessoas, possibilitando aos poucos, a especialização e o início da divisão do trabalho.

A gradual separação entre projeto e produto e, entre processo e produção de fato, começa a evidenciar-se, pois uma pessoa assume as decisões sobre como organizar os recursos produtivos e os recursos humanos necessários em relação ao produto que deverá ser produzido e outras tratam de produzir. Além disso, o século XIX foi cenário do advento das máquinas e da mecanização e a conseqüente especialização oriunda da necessidade dos projetos de máquinas.

Ilustrando este período conflituoso de transição, onde nem a especialização, nem a separação, existiam de fato. Friedmann (1972, p. 5) cita Anthime Corbon - operário e vice-presidente da Assembléia Constituinte francesa - que em 1848, assim se manifestou:

Talvez a divisão do trabalho seja, apesar de tudo, um mal necessário. Tendo o trabalho alcançado seu último limite de simplificação, a máquina toma lugar do homem e o homem retoma um outro trabalho mais complicado, que logo a seguir é dividido, simplificado, com o objetivo de novamente torná-lo num trabalho de máquina, e assim por diante. De maneira que a máquina invade, cada vez mais, o campo de trabalho do operário manual, e que, levando o sistema às suas últimas conseqüências, a função do trabalhador se tornaria cada vez mais intelectual. Este ideal me agrada muito; mas a transição é muito penosa, pois é preciso, antes de ter encontrado as máquinas, que o operário, devido à simplificação do trabalho, se torne, ele próprio, a máquina e sofra as conseqüências deploráveis de uma necessidade embrutecedora.

Conforme Fleury e Fleury (1995), no século XX entram em cena as contribuições do norte americano Frederick Winslow Taylor, que inicia uma nova etapa dentro das relações industriais, com contribuições no que se trata do aumento da produtividade e, a criação de uma metodologia por ele denominada 'administração científica', onde o cronômetro passou a ser instrumento básico, com o objetivo de resolver cientificamente as questões que até então eram administradas de forma empírica e paternalista. Taylor considerava que com a aplicação da ciência, que por princípio era neutra, o conflito oriundo das relações entre operários e

administradores em função da falta de um quadro referencial comum para análise do trabalho, seria superado. Segundo Capanna (1969, p. 15), os princípios nos quais Taylor se inspirava eram:

- 1) *Seleccionar los mejores hombres (es decir los más adecuados) para el trabajo. Esto se conoce hoy como Selección Profesional.*
- 2) *Instruirlos en los métodos eficientes y los movimientos más económicos. El estudio de movimientos y tiempos fue luego continuado por los esposos Frank y Lillian Gilbreth, quienes echaron las bases de una ciencia que aún hoy mantiene su importancia en el mundo industrial.*
- 3) *Conceder incentivos (o Primas) em forma de salários más altos para los mejores trabajadores y sanciones monetárias.*

A ideologia de Taylor veio superar assim as concepções anteriores, mostrando como o homem é capaz de orientar sua conduta por um incentivo econômico em vez de trabalhar somente pela necessidade de fazê-lo. Porém Taylor equivocou-se ao considerar que somente os incentivos econômicos e as melhorias das condições físicas (iluminação, maquinário, etc) determinam a conduta do trabalhador, o que foi mais amplamente explorado por Elton Mayo numa fase seguinte (que não será tratada aqui).

Já no que concerne as contribuições de Ford, Fleury e Fleury (1995) relatam que o mesmo era um empreendedor de visão estratégica, com certa obsessão pela racionalidade de recursos, especialmente os humanos. Ford percebeu as demandas de um mercado jamais explorado, que era formado por consumidores de classe média, sem condições na época, de comprar um automóvel em função do preço e da sofisticação. Assim, desenvolveu e explorou este mercado com seu modelo Ford T-1908 e, em seguida, desenvolveu um sistema de produção consoante a sua estratégia de produto e mercado, as famosas linhas de montagem para a produção em série de seus automóveis. Talvez seu maior desafio tenha sido exatamente a coordenação desta produção, que lhe exigiram um intenso processo de planejamento e racionalização,

inclusive com relação ao uso da mão-de-obra. Nesse sentido Fleury e Fleury (1995, p. 38), apontam que:

Em síntese, Ford buscava um ajuste ótimo entre as demandas mecânicas do trabalho e os requisitos físicos do trabalhador, para que não houvesse qualquer desperdício de energia. A inteligência e a comunicação eram totalmente desnecessárias: “Não há quase contato pessoal em nossas fábricas; os operários cumprem seu trabalho e logo voltam para seus lares. Uma fábrica não é um salão de conferências”, dizia ele.

No que se refere ao aspecto remuneração, Ford considerava que seus operários deveriam ser seus consumidores e, com base em seus excelentes níveis de lucratividade instituiu o esquema ‘*US\$ 5.00/day*’. Este esquema foi proposto pelo contador da empresa de Ford, uma vez que, a partir de alguns cálculos ele concluiu que este valor/dia ao longo de dois anos de trabalho possibilitaria ao trabalhador adquirir o veículo modelo Ford. Isso renderia uma quantia salarial considerável para a época, uma vez que as outras empresas pagavam, no máximo, *US\$ 2,50/dia*.

Na empresa Ford, além do trabalho operário exigir o mínimo de aptidões físicas, o planejamento, o projeto, a operação e o desenvolvimento dessa forma de produção, exigiam uma extraordinária capacidade de coordenação de atividades e processos, o que também reforça a formação de uma nova classe de engenheiros de produção que passam a ser os responsáveis pelos estudos de tempos, estudos de métodos, salários, treinamentos, produtos e pesquisa operacional.

Com a difusão do modelo *taylorista/fordista* para a maioria das empresas ocidentais, estas passam a utilizá-lo como se tivesse resolvido definitivamente seus problemas de organização da produção, independente das características de seus produtos e mercados. A produção em

massa passa a gerar efeitos disfuncionais na indústria, que são destacadas por Fleury e Fleury (1995, p. 39) como:

1. o abandono da função manufatura como parte da inteligência da empresa, reforçando-se sua imagem operacional; a manufatura tornou-se uma função burra e sem valor, que devia cumprir as determinações emanadas de funções mais nobres;
2. a adoção de modelos predefinidos (Fordistas/Tayloristas) eliminando-se, com isto, os esforços necessários para organizar o trabalho da maneira que fosse mais adequado às características de produtos e mercados.

Do conjunto de teorias administrativas e seu desenrolar até os tempos de hoje, relacionadas, entre outros autores, por Chiavenato (1999), tem se observado uma certa reversão com relação ao aspecto fragmentação. A necessidade da integração volta a ser imperativa, e o conhecimento integrado, não só em nível de indivíduos, mas em nível de organização, torna-se imprescindível. Aprender a aprender de forma dinâmica e contínua tem sido o grande desafio às gestões organizacionais contemporâneas, onde a maior necessidade neste mundo de mudanças constantes tem sido a postura de aprender a mudar sempre.

Fleury e Fleury (1995) referem que os modelos e conceitos nos quais se embasam as principais características das estruturas organizacionais tem em si a lógica da aprendizagem e da inovação como componentes básicos, sendo que estas poderão ter maior ou menor relevância de acordo com a escolha da organização. Entender as organizações sob uma ótica não fragmentada, propõe a reapropriação do saber do homem sobre seu próprio trabalho, o que se sustenta no princípio da teoria sistêmica, onde a interação e combinação das partes é que formarão um todo integrado e compartilhado.

2.2 O modelo das *organizações que aprendem*

Para entender o termo *organizações que aprendem* em toda a acepção e significado das palavras, é preciso desfocar o pensamento do paradigma que por muito tempo orientou o processo da administração em nossas organizações; este foco centrava-se nos lucros e resultados e o restante dos aspectos intrínsecos a este processo, não encontrava muita consideração e relevância. Segundo Braga (1997, p.29), a proposição de um novo modelo, não é um processo absolutamente tranqüilo:

Toda mudança é difícil, pois desestabiliza o poder estabelecido e quando as pessoas se sentem ameaçadas tendem a se fechar e a recusar tudo aquilo que as possa ameaçar. Mas a realidade supera o paradigma, ainda que esse fato apenas se evidencie quando o grupo assume publicamente a mudança. De qualquer forma, temos que reconhecer que o processo de desenvolvimento só ocorre porque algumas pessoas são capazes de pensar e agir, fugindo aos padrões tradicionais, para trazer respostas alternativas aos impasses tradicionais.

Sobreviver a esses impasses, nos quais as mudanças ambientais (econômicas, sociais, políticas, culturais, biológicas, tecnológicas) são aceleradas e servem como fator agravante da competição acirrada entre as organizações, exige das mesmas uma grande capacidade de adaptação e reação a estas mudanças. Esta capacidade terá que se evidenciar num cenário, onde rotinas defensivas só servirão como obstáculos à criação de novos paradigmas e, menos ainda, significarão novas vantagens competitivas.

A vantagem competitiva é apontada por Senge (1990), Nonaka (1999) e outros autores, como a capacidade de aprender mais rápido e melhor do que os concorrentes, ou seja, é o processo de desenvolvimento do aprendizado das pessoas fazendo o diferencial competitivo das empresas. O conhecimento inovativo e estratégico não está fora das organizações; ele está dentro dela, em sua cultura e suas potencialidades, o que se evidencia ou não conforme o nível

de comprometimento do grupo e de sua capacidade de tradução deste conhecimento para a ação que, por sua vez, se transforma em produtos, processos e serviços.

A este respeito Drucker (2000, p. 51) faz um alerta: “temos que aprender onde nos situar e quais são as nossas aptidões para extrair o máximo benefício disso. Devemos saber onde estão nossos defeitos, quais as aptidões que não temos, onde estamos, quais são os nossos valores [...]”. Este momento de se ‘dar conta’, de descobrir fragilidades e potencialidades, implica na essência do autoconhecimento para as empresas. Um caminho que sem dúvida terá de ser seguido no sentido do crescimento e do diferencial competitivo e que considere a necessidade das organizações estarem preparadas para as mudanças.

O cenário de mudanças, onde as empresas estão inseridas, acaba por afetar o ser individual e os sistemas sociais que o cercam. As organizações precisam desenvolver suas habilidades em adquirir, interpretar e disponibilizar adequadamente as informações que lhe chegam a todo instante. É neste contexto que surge a aprendizagem organizacional, como uma forma alternativa de desenvolvimento, o que Senge (1990) conceitua como a habilidade que uma organização desenvolve para aumentar sua capacidade através da experiência compartilhada entre o grupo de trabalho. A *organização que aprende* é uma metáfora, que teve origem na visão e na busca de estratégias que promovessem desenvolvimento individual e em grupo, dentro de uma organização em contínua transformação. A aprendizagem está intimamente ligada à capacidade de transformação contínua, de melhoria contínua. Se não houver transformação não há conhecimento, de acordo com Bion (1970), seja no que se refere ao indivíduo, ou seja, no que se refere à organização.

Os estudos de Argyris (1992) demonstram que o processo de aprendizagem ocorre de duas formas, quais sejam: por via única, onde ao detectar o erro, ocorre a correção da ação, porém

na prática continua tudo igual na forma de gestão das empresas. Os novos integrantes da organização assimilam as normas e valores e assim repetem as ações do grupo. Essa forma é eficaz para as ações de curto prazo e permite que a organização sobreviva em tempos de calmaria. Porém, em tempos de turbulência, poderá levar a organização a um desfecho negativo. Na segunda forma, a aprendizagem se dá por via dupla, onde o que será corrigido são as ações que geram os erros e ao mesmo tempo serão questionadas as normas, valores e políticas, de maneira a alterar radicalmente a forma de gestão da empresa.

Nos modelos típicos de sociedade organizacional tradicional, muito se tem utilizado o processo de aprendizagem por via única, principalmente para as empresas que transferem os custos de sua ineficiência para o consumidor. Também as pressões com relação aos funcionários aumentam, pois o processo não flui naturalmente, então é preciso encontrar um culpado. E, dessa forma, a empresa vai (sobre)vivendo sem se dar conta de que no fundo desta questão se explicita a sua resistência ao novo, às mudanças e suas implicações.

2.2.1 Explicitando a teoria sistêmica

O entendimento da teoria geral dos sistemas carece de uma abordagem histórica de suas origens. Capra (1997) descreve que, já por volta de 1912, foram apontados por Bogdanov, em seus estudos sobre a tectologia - que é a ciência das estruturas - três tipos de sistemas: os complexos organizados, onde o todo é maior que a soma das partes; os complexos desorganizados, onde o todo é menor que a soma das partes e, os complexos neutros, onde atividades organizadas e desorganizadas se cancelam mutuamente. Nesta época, Bogdanov já enfatizava que a tensão entre crise e transformação tem importância fundamental para a formação de novos complexos. A este respeito Capra (1997, p. 52) escreve que:

[...] antecipando os trabalhos de Ilya Prigogini, Bogdanov mostra como a crise organizacional se manifesta como uma ruptura do equilíbrio sistêmico existente e, ao mesmo tempo, representa uma transição organizacional para um novo estado de equilíbrio.

Foi somente a partir da década de 40, embasados nas concepções de Bertalanffy, que os cientistas reconhecem o pensamento sistêmico como pensamento científico. Apoiando-se fortemente na cibernética, Bertalanffy buscou a substituição dos fundamentos mecanicistas pela visão holística. Surge, assim, uma visão alternativa à mecânica newtoniana - que é a ciência das forças e das trajetórias - para um pensamento evolucionista - que se desdobra em termos de mudança, de crescimento e de desenvolvimento. É uma nova ciência que, segundo Morin (1998), considera a complexidade da questão estudada, de forma a distinguir e fazer comunicar, em vez de separar e isolar, ou seja, reconhece a unicidade/multiplicidade do fenômeno ou realidade. E, nesse sentido, Morin (2002) aponta que:

Num estágio superior, vejo a necessidade de uma reforma paradigmática dos conceitos dominantes e de suas relações lógicas, que controlam, o inconsciente e incorrigivelmente, todo o nosso conhecimento. O paradigma sob o qual vivemos é o da disjunção e da redução: e ele nos torna cegos nesta era de globalização e mundialização.

Esta nova ciência – a teoria sistêmica - teve sua primeira formulação na 2ª lei da termodinâmica clássica, a lei da dissipação da energia, segundo a qual há uma tendência, nos fenômenos físicos, da ordem para a desordem, gerando a entropia, que em um sistema fechado continua aumentando conforme sua evolução. Para Luhman (1997), a partir daí surgem questionamentos de como a ordem é possível frente a esta tendência contínua a entropia e, a resposta encontra-se no conceito de sistemas abertos que são aqueles que, através de relações

de trocas com seu meio ambiente, através de *inputs* e *outputs*, podem manter-se num estado de ordem complexa. Para Capra (1997), segundo reconhecimentos de Bertalanffy, os organismos vivos são sistemas abertos porque precisam alimentar-se de um fluxo contínuo de energia e de matéria extraídos do ambiente.

Capra (1997), considera que os sistemas vivos abarcam amplas faixas de fenômenos, como organismos individuais e suas partes, sistemas sociais e ecossistemas. De acordo com o mesmo autor, para Bertalanffy, uma teoria geral dos sistemas ofereceria um arcabouço conceitual que unificaria várias disciplinas científicas. Assim, surge uma concepção sistêmica que aborda vida, mente e consciência, interdisciplinarmente sustentada na promessa de unificar diferentes campos de estudos, antes separados.

Segundo Capra (1997) na prática, nas décadas de 60 e 70, os administradores passaram a usar a abordagem da análise de sistemas para resolver problemas organizacionais. Mais tarde, na década de 80, Hans Ulrich, na Suíça, desenvolveu o *Modelo de Saint Gallen*, uma abordagem da administração que se baseou na concepção de organização dos negócios como um sistema social vivo e, que foi incorporando idéias de outras disciplinas ao longo do tempo, originando assim a disciplina da ‘administração sistêmica’.

O modelo sistêmico, ou como recentemente tem sido definido pelos cientistas, o paradigma da complexidade, passa a embasar uma série de estudos, que não encontram sustentação nos paradigmas teóricos e científicos vigentes na atualidade. O estudo das *organizações que aprendem* vem se valendo deste paradigma – sistêmico ou da complexidade - para fundamentar suas proposições, uma vez que se baseia em alguns de seus princípios, como por exemplo: tudo está ligado a tudo; vivemos em círculos sistêmicos e dinâmicos de feedback, e não em linhas estáticas de causa e efeito imediato, o que gera responsabilidade em

tudo o que se influencia; os resultados nem sempre são proporcionais aos esforços iniciais; uma parte só pode ser definida como tal em relação ao todo; as propriedades emergentes de um sistema não são redutíveis aos seus componentes; é impossível pensar num sistema sem pensar em seu contexto (seu ambiente).

Sob esta ótica, a *organização que aprende* é uma visão, que busca desenvolver estrategicamente o indivíduo dentro de suas relações com a organização, onde a aprendizagem está associada ao processo contínuo de transformação deste indivíduo e organização. Entender que aprendizagem organizacional seja então a soma, a integração do aprendizado dos indivíduos, torna-se algo complexo e, muitas vezes, pouco entendido. Porém, é elemento estratégico, uma vez que a estratégia de desenvolvimento humano é elemento central no diferencial competitivo das organizações, onde a formação da estratégia organizacional é, por si só, um processo complexo de aprendizagem.

2.2.2 O desafio num ambiente de mudanças constantes

Num ambiente de contínuas mudanças, considera-se que a capacidade das organizações em ter produtividade em inovações será tão importante quanto sua capacidade em ter produtividade na produção. Também a inovação é parceira inseparável da informação, ao que se acrescenta a importância em transformar estas informações em conteúdos de conhecimento, processados e introjetados pela cultura organizacional de forma a influenciar em sua maneira de sentir, pensar e agir. Um processo de contínua transformação, e que realmente vem a caracterizar o desenvolvimento da organização.

Tratando-se de seres humanos, a questão da mudança tem uma implicação vital, pois está relacionada ao sentido que o indivíduo dá ao seu processo de mudança, ou seja, as pessoas não mudam apenas porque alguém lhes disse que deveriam mudar. É necessário que o indivíduo reconheça sua necessidade de mudança e, dessa forma sinta-se impulsionado, motivado para tal. Conforme Frankl (1991, p. 92) “a busca do indivíduo por um sentido é a motivação primária em sua vida, e não uma ‘racionalização secundária’ de impulsos instintivos”.

Já no que se relaciona às empresas, vivemos uma mudança no foco da abordagem do pensamento de gestão, que antes centrava seu enfoque no ‘frio’, no racional processo mensurável e objetivo. E hoje, se volta paulatinamente para o humano, para a criação e o desenvolvimento do todo organizacional, onde o sujeito se constrói coletivamente e em redes de relacionamento. Senge (2000, p. 68) sugere que se pense nisso:

Mudanças profundas são as que mexem com a empresa externa e internamente. Mexer no exterior significa alterar sistemas, estruturas, processos. Mexer no interior diz respeito à maneira como as pessoas pensam e se comportam – o que há de mais profundo numa empresa. Se isso não muda, dificilmente o resto vai mudar.

Essas profundas mudanças implicam no entendimento, no questionamento, nas discussões exaustivas e, culminam na aquisição e desenvolvimento de novas capacidades. Um processo que exige a compreensão da natureza dos desafios da mudança e, no ‘porquê’ de estar mudando. Mudar apenas por mudar não faz sentido nenhum e, possivelmente seja o maior motivo das mudanças não darem certo. Se as pessoas não pensarem sobre o significado desta mudança, farão apenas o que for estabelecido mecanicamente, sem criar novas habilidades e, sem produzir algo melhor do que produziram antes.

2.2.3 A necessidade de uma nova ação cria uma nova organização

A criação de uma *organização que aprende* tem sua alavancagem no compromisso entre as pessoas que formam esta organização. Este compromisso reconhece que é a partir do meio interno (sistemas e estruturas), que a organização terá a possibilidade de perceber adequadamente o meio externo, o cenário que se apresenta (economia e competição). Segundo Wardman (1996, p. 17) isto configura o comprometimento sistêmico:

Contudo o pensamento sistêmico e as disciplinas a ele relacionadas não tratam apenas de melhorar os relacionamentos organizacionais – eles têm a ver, fundamentalmente, com o desenvolvimento da capacidade de uma organização de criar o seu próprio futuro. Uma *Organização que Aprende* deve, portanto, estar comprometida com suas estruturas de forma sistêmica. Além disso, deve ser uma grande defensora da utilização de ferramentas do pensamento sistêmico para criar uma comunidade saudável, no qual os membros sejam livres para explorar novas maneiras de trabalhar e pensar.

E ainda, de acordo com Kim (1996, p. 59):

Ao enfatizar a importância de tentar *entender* um problema, e não apenas resolvê-lo, o pensamento sistêmico busca transformar as organizações baseadas na solução de problemas em *Organizações que Aprendem*. Estas administram de forma consciente seus processos de aprendizado através de uma orientação questionadora entre todos os seus membros. Em outras palavras, a organização que aprende estimula *ativa e explicitamente* o aprendizado operacional e conceitual para assegurar que áreas de importância estratégica não sejam negligenciadas.

O princípio da alavancagem sistêmica considera que as pequenas atitudes, quando bem focadas, produzem significativas e duradouras melhorias, uma vez que atuem no lugar certo. De acordo com Senge (1990, p. 94) “o pensamento sistêmico é mais desafiador e, ao mesmo tempo, mais promissor do que os mecanismos usuais de lidar com os problemas”. Ele propõe uma mudança de mentalidade, um despertar, no qual o conceito de aprendizagem assume um

significado mais profundo, que envolve uma alteração no movimento das nossas mentes. Observa-se que falar em *organizações que aprendem*, faz com que, a maioria das pessoas demonstre pouco caso, uma vez que, em nosso mundo atual, aprendizagem é considerada como sinônimo de ‘internalização de informações’, embora isto pouco tenha a ver com aprendizado. Senge (1990, p. 47) considera que:

A verdadeira aprendizagem chega ao coração do que significa ser humano. Através da aprendizagem, nos recriamos. Através da aprendizagem tornamo-nos capazes de fazer algo que nunca fomos capazes de fazer. Através da aprendizagem percebemos novamente o mundo e nossa relação com ele. Através da aprendizagem ampliamos nossa capacidade de criar, de fazer parte do processo gerativo da vida. Existe dentro de nós uma intensa sede para este tipo de aprendizagem. É, nas palavras de Bill O’Brien, da Hannover Insurance, ‘tão fundamental para o ser humano quanto o desejo sexual’.

Esta (re)construção implica que as organizações devam ser capazes de criar continuamente sua visão de futuro, de forma a planejar e implementar novas diretrizes efetivas, alcançar os resultados almejados e enxergar a organização como um todo unificado, onde um setor interdepende e se entrelaça com os outros. A alavancagem na forma de agir e pensar exige um constante processo de aprender, combinando análise e síntese em um novo estilo de raciocínio organizacional, que de forma diferente e diferenciadora do método onde a ação precedia o pensamento nas organizações, ou melhor, onde o pensar era atributo de apenas uma ‘casta’ dominante de gerentes ou ‘chefes’, que detinham o conhecimento e o ‘poder’ sobre as massas trabalhadoras. Um novo processo dialógico de aprender possibilitará a reflexão sobre a ação e, conseqüentemente, o desenvolvimento de novas habilidades e o assumir de novos papéis.

Senge (1990) sugere ainda, que existem cinco disciplinas ou condutas essenciais a serem adotadas, que caracterizam e deverão estar integradas nas *organizações que aprendem*, as quais cita como sendo:

1ª) *Domínio Pessoal*: é a disciplina do crescimento e aprendizado pessoais, onde as pessoas que atingirem bons níveis de domínio pessoal ampliam constantemente a sua capacidade de criar na vida os resultados que realmente pretendem. Esta disciplina pressupõe um contínuo esclarecimento do indivíduo sobre o que é importante para si mesmo e a contínua disposição de aprender a ver a realidade com clareza. A justaposição destas duas percepções cria o que se denomina ‘tensão criativa’, e a essência desta disciplina é aprender a gerar e sustentar esta tensão. O ‘conflito estrutural’ é outro conceito importante que fundamenta a tensão entre a visão que o indivíduo pretende para si e a tensão que o ancora em sua crença subjacente na sua impotência e demérito.

2ª) *Modelos Mentais*: é a disciplina que se refere às imagens internas profundamente arraigadas sobre o funcionamento do mundo, imagens que nos limitam à formas bem conhecidas de agir e pensar. A questão não está no fato de que estes modelos sejam bons ou ruins, porém no fato de que eles possam estar abaixo do nível de consciência e o indivíduo não se dê conta para poder questioná-lo, se assim desejar. Senge (1990, p. 213) cita que “se esses modelos não forem examinados, limitam a gama de ações de uma organização ao que lhe é familiar e confortável”.

3ª) *Visão Compartilhada*: esta disciplina propõe o compartilhamento de imagens entre as pessoas da organização, de forma a desenvolverem um senso de comunidade que permeie a mesma completamente, através do compromisso mútuo de manter a visão desta imagem como um interesse comum a todos. A visão compartilhada apóia-se no verdadeiro comprometimento de muitas pessoas, uma vez que tem o objetivo de refletir a visão pessoal de cada uma delas. Ela cria uma identidade comum entre pessoas diferentes. É essencialmente o foco fornecedor de energia para a *organização que aprende*.

4ª) *Aprendizagem em Equipe*: é a disciplina que propõe o alinhamento e o desenvolvimento da capacidade da equipe em criar os resultados que seus membros realmente desejam. A aprendizagem nas organizações tem como uma de suas principais unidades, a capacidade coletiva de criar soluções, através da interação, da sinergia provocada pela união dos talentos individuais. Senge (1990) cita Heisenberg, que em seus ensaios sugeria que, coletivamente podemos ter muito mais idéias e sermos mais inteligentes do que poderíamos ser individualmente. E refere ainda, que segundo o físico contemporâneo David Bohm, é através do ‘diálogo’ que um grupo torna-se aberto ao fluxo de uma inteligência maior.

5ª) *Raciocínio Sistêmico*: esta disciplina refere-se as constantes interações que ocorrem dentro das organizações de forma intra-organizacional e também concomitantemente às interações que ocorrem de forma interorganizacional. A organização, seu coletivo e seus indivíduos interagem e reagem ao complexo meio que os envolve, considerando que as mesmas causas não produzem sempre os mesmos efeitos, pois são redes de inter-relacionamentos em vez de cadeias lineares de causa e efeito. Um ponto de partida sugerido por Senge (1990) para o raciocínio sistêmico nas empresas, é aprender a ver as ‘estruturas’ subjacentes, em lugar dos ‘eventos’; pensar em termos de processo de mudança, ao invés de considerar uma mudança instantânea.

2.3 A aprendizagem e o desenvolvimento organizacional

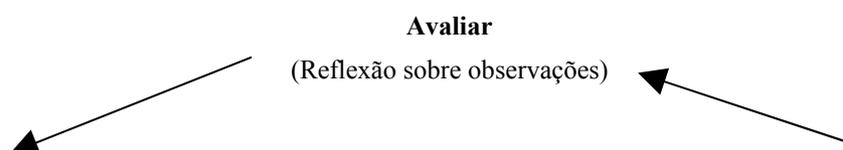
Por entender que há uma inter-relação direta entre os aspectos aprendizagem individual, aprendizagem coletiva e desenvolvimento organizacional, como elementos formadores de um todo, embora com suas peculiaridades distintas, estes não serão tratados como títulos isolados e sim, procurar-se-á fazer uma conexão pelos entrelaçamentos que são intrínsecos a estes conceitos.

Aprender é um processo para a vida toda. Loiola e Rocha (2000) consideram que a interpretação cognitivista da aprendizagem organizacional demonstra uma tendência a analisar o fenômeno organizacional enquanto processo socialmente construído pela interação entre atores relevantes, infundindo vida própria à organização, em oposição ao tradicional construto de organização como entidade racional.

Conforme Telford e Sawrey (1968) a atitude, o interesse do aprendiz, a natureza e a significatividade do material a ser aprendido, a distribuição adequada entre prática e descanso das atividades e a motivação são fatores altamente influenciadores no processo de aprendizagem. Enquanto para Kolasa (1978, p. 163) “a aprendizagem é a modificação do comportamento como resultado de alguma experiência”.

Argyris e Schön, citados por Kim (1998, p. 63) referem que a aprendizagem só acontece quando novos conteúdos são traduzidos em diferentes comportamentos que sejam reaplicáveis. Lewin, citado por Kolb (1997), por sua vez, concebe a aprendizagem como um ciclo quadrifásico, onde a experiência concreta é a base da observação e da reflexão. Assim, as observações são assimiladas e formam uma teoria a partir da qual pode-se deduzir o surgimento de novas implicações (conceitos) para a ação. Tais implicações guiarão a ação (teste de conceitos), criando novas experiências.

Como adaptação deste modelo, Kofman, citado por Kim (1998) criou o modelo OADI (sigla em inglês, que significa: observar-avaliar-projetar-implementar), que aplicado em um contexto organizacional apresenta conexões mais claras com as atividades. Na figura 1, ilustrada a seguir, pode-se observar esta representação.



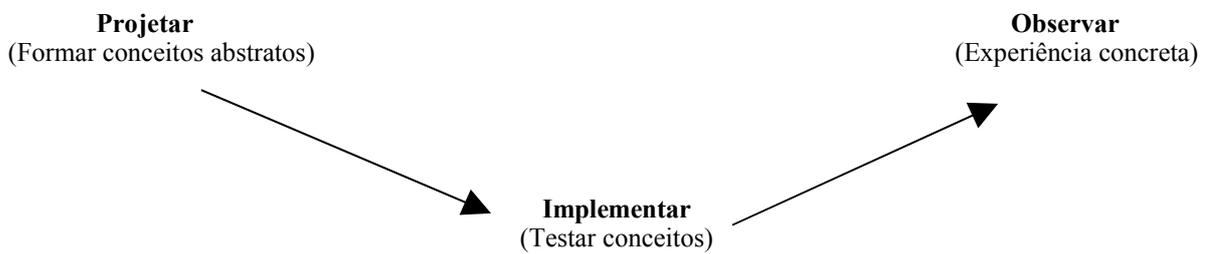


FIGURA 1 – Ciclo OADI – observar-avaliar-projetar-implementar.
Fonte: Modelo criado por Kofman e adaptado por Kim , 1998.

Kolb (1997) considera que devido ao equipamento hereditário de cada pessoa, da experiência de vida de cada um e das exigências do ambiente, a maioria dos indivíduos desenvolve estilos de aprendizagem que priorizam determinadas fases do ciclo em detrimento de outras. A exemplo disso algumas pessoas desenvolvem mentes peritas em assimilar fatos descontraídos e transformá-los em uma teoria coerente e, ao mesmo tempo, essas mesmas pessoas não conseguem ou não têm interesse em deduzir hipóteses de suas teorias. Segundo Kolb (1997), um matemático pode dar grande ênfase aos conceitos abstratos, ao passo que um poeta pode valorizar mais a experiência concreta, ou, um gerente pode se importar mais com a aplicação ativa de suas idéias, enquanto um naturalista desenvolve mais a sua capacidade de observação.

No intuito de comprovar sua teoria, Kolb desenvolveu o inventário LSI (*learning style inventori*) para medir as forças de cada indivíduo como aprendiz. Este inventário mede a ênfase individual relativa às quatro fases do ciclo mencionado na Figura 1 – experiência concreta (EC – observar), observação reflexiva (OR – avaliar), conceituação abstrata (CA – projetar) e experimentação ativa (EA – implementar). Da combinação dupla mais freqüente dessas preferências são retirados quatro tipos de indivíduos, sendo eles: o convergente – que

possui as preferências de aprendizagem predominantes CA e EA; o divergente, que é o oposto de convergente e é melhor em EC e OR; o assimilador, que é CA e OR; e o acomodador, que é o oposto do assimilador e possui as preferências de aprendizagem predominantes EC e EA. Para o autor, os tipos de indivíduos são em número de quatro e não seis, pois a experimentação ativa (EA) e a observação reflexiva (OR) encontram-se contrapostas entre si, assim como a conceituação abstrata (CA) e a experiência concreta (EC), podendo, porém, existir indivíduos que apresentem essas combinações, mas de maneira não tão freqüente quanto as outras.

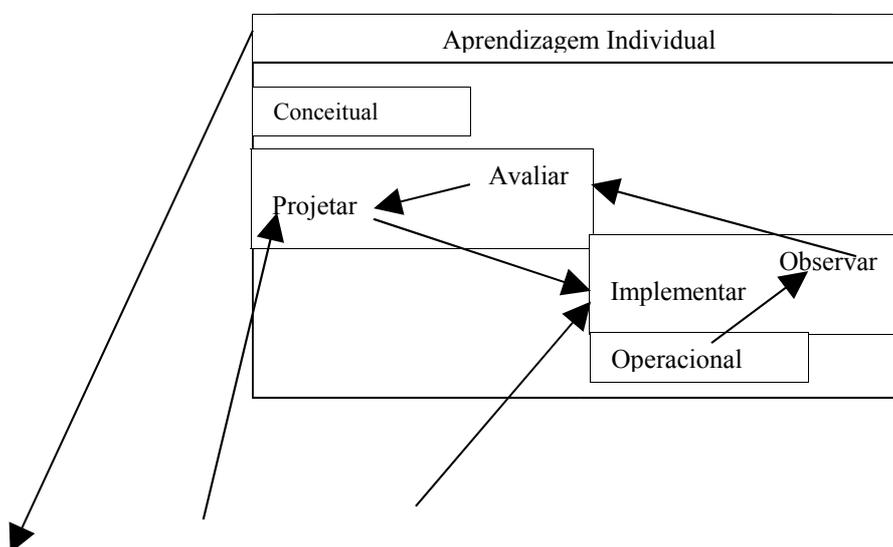
Para exemplificar os tipos de indivíduos, Kolb (1997) afirma que a maior força do convergente está na aplicação prática de idéias e que pessoas com estas habilidades parecem se sair melhor em situações que envolvem testes convencionais de inteligência, nos quais existe uma única resposta ou solução correta para cada problema. Em contrapartida, o divergente apresenta como seu ponto forte a capacidade de imaginação, é capaz de ver uma situação concreta a partir de muitos ângulos e apresenta ótimo desempenho na geração de novas idéias. Já o assimilador é muito forte em criar modelos teóricos, em pegar idéias desconstruídas e transformar em explicações integradas. E, o acomodador – que possui capacidade de adaptação – é muito bom em realizar coisas, executar planos e se envolver em experiências.

Semelhante às idéias de Kolb (1997), Kim (1998) sugere que existem dois tipos de aprendizagem, quais sejam: a *operacional*, que envolve todas as etapas para se completar uma tarefa específica, é a aprendizagem em nível de procedimentos; e a *conceitual*, que envolve o pensar em porque as coisas são feitas, pretendendo desafiar o que está posto pela natureza, pelos procedimentos ou condições já existentes. Além destes dois tipos de aprendizagem, a autora sugere que existem também as estruturas de armazenagem correspondentes, que se

manifestam através da memória operacional, referente a aprendizagem operacional e a memória conceitual, referente a apreensão conceitual. Associados, estes dois tipos compõem o modelo mental do indivíduo.

Para Senge (1990) os modelos mentais não são apenas bancos, de dados, mas sim imagens internas profundamente arraigadas de como o mundo funciona, tendo por sua vez, uma poderosa influência sobre o que se faz, pois também afetam o que se vê. Nesta mesma linha de pensamento Kim (1998, p. 67) cita que “o conceito de modelos mentais difere da noção tradicional de memória como armazenamento estático, porque os modelos mentais tem um papel ativo no que o indivíduo vê e faz”. Ou, ainda, de acordo com Munck e Souza (2003, p. 5) “os modelos mentais são a representação do contexto segundo o qual o indivíduo observa e interpreta os acontecimentos e determinam como uma informação relevante armazenada pode ser relevante para uma determinada situação”. É a visão de mundo de uma pessoa, com suas interpretações implícitas e explícitas, muito mais do que um conjunto de idéias, vivências e memórias isoladas.

Kim (1998), acrescenta ao ciclo visto anteriormente, o papel da memória (modelos mentais), cujo esquema é demonstrado na página a seguir:



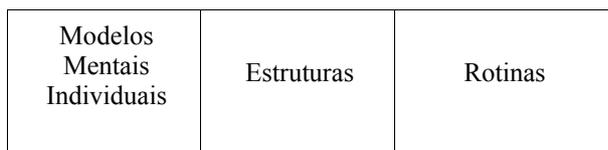


FIGURA 2 – Modelo simples de aprendizagem individual: ciclo OADI de modelos mentais individuais.
Fonte: Adaptado de KIM, 1998, p. 93.

Munck e Souza (2003, p. 60), citam Kim ao considerar os aspectos “projetar e avaliar como componentes da *aprendizagem conceitual*, e implementar e observar como componentes da *aprendizagem operacional*”.

Já para Caravantes e Pereira (1985, p. 6) a aprendizagem é “o processo de aquisição da capacidade de usar o conhecimento, que ocorre como resultado da prática e da experiência crítica e que produz uma mudança relativamente permanente no comportamento”, concepção que se assemelha ao pensamento de Garvin (1993) o qual sugere que as organizações que aprendem devem ser capacitadas a criar, adquirir e transferir conhecimentos e assim modificar seus comportamentos para projetar estes novos conhecimentos e *insights*.

Para Dodgson (1993), a aprendizagem organizacional serve de caminho para que as empresas organizem o conhecimento e rotinas transformando-os em parte de sua cultura, visando adaptar e desenvolver eficácia organizacional através do desenvolvimento e melhor aproveitamento das diferentes forças de trabalho. E, segundo Ruas (1999, p. 8), a aprendizagem individual e organizacional é vista como um processo “associado à capacidade de transformação contínua, baseada no desenvolvimento individual e organizacional, mas sob a forma de um processo de aprendizagem coletivo, através da interação entre as pessoas da empresa”. O que implica que a aprendizagem esteja diretamente orientada para o desenvolvimento de competências, sejam elas humanas ou organizacionais.

O modelo que se tem hoje de aprendizagem organizacional, segundo Braga (1997, p. 28), propõe que “as pessoas desenvolvam as habilidades que combinem a capacidade, tanto de defender idéias, pontos de vista e opiniões, quanto de encorajar seu questionamento por parte de outras”. É uma constante confrontação, inclusive da idéia proposta, de maneira a ser testada abertamente entre os membros do grupo. Este modelo pressupõe a aprendizagem por via dupla, ou *double loop learning*, modelo proposto por Argyris (1992), já citado anteriormente neste trabalho e para o qual apresenta-se na página seguinte, uma síntese dos modelos de ação:

	<i>Single Loop</i>	<i>Double Loop</i>
Valores Preponderantes	<ul style="list-style-type: none"> - ter controle unilateral das situações; - brigar-se para ganhar e para não perder; - minimizar os sentimentos negativos próprios e alheios; - ser o mais racional possível. 	<ul style="list-style-type: none"> - utilizar informações válidas; - dar as pessoas o direito de optar livremente e com informação; - assumir responsabilidade pessoal do monitoramento da eficácia.
Estratégias de Ação	<ul style="list-style-type: none"> - defender sua posição; - avaliar pensamentos e ações dos outros (e os próprios); - atribuir causas ao que quer que seja que esteja tentando entender, 	<ul style="list-style-type: none"> - criar situações ou ambientes em que os participantes possam ser originais e sintam um alto nível de gratificação pessoal; - proteger-se passa a ser um empreendimento conjunto e orientado para o crescimento; -proteger os outros é algo feito em paralelo.
Resultados de Aprendizado	<ul style="list-style-type: none"> - os resultados são limitados ou inibidos; - há conseqüências que encorajam os mal-entendidos; - surgem processos de erros auto-sustentáveis. 	<ul style="list-style-type: none"> - o aprendizado é facilitado; - há uma redução gradual e constante dos mecanismos de defesa organizacional.

FIGURA 3 – Modelo de aprendizagem.
Fonte: ARGYRIS, C. 1999.

Observa-se que no modelo *single loop*, ou **aprendizado de círculo simples**, os erros são corrigidos baseando-se em rotinas prévias e nas políticas vigentes. Em contrapartida, no modelo *double loop*, ou **aprendizado de círculo duplo**, quando um erro é detectado, procura-

se corrigí-lo de maneira a envolver modificações nos objetivos, nas políticas e nas rotinas padronizadas da organização. Assim, o aprendizado de círculo duplo desafia convicções e normas que estão profundamente arraigadas na organização.

De acordo com Souza (2001), um conjunto de aspectos próprios à questão da aprendizagem organizacional deverá ser conhecido pelas empresas. São eles:

- a) que a aprendizagem organizacional é a chave para a competitividade e sobrevivência das organizações;
- b) que aprendizagem organizacional é ao mesmo tempo um fenômeno individual e coletivo;
- c) que a aprendizagem organizacional está intrinsecamente relacionada à cultura das organizações;
- d) que a aprendizagem organizacional é um fenômeno que apresenta uma dinâmica paradoxal, já que aprender e organizar são fenômenos antitéticos.

A aprendizagem está estreitamente relacionada à competitividade das organizações uma vez que, na busca por manterem-se competitivas, com capacidade de produtividade, inovadoras e com condições de inserir novas tecnologias, a aprendizagem surge como um elemento potencializador e facilitador do desenvolvimento organizacional e, ainda mais, do desenvolvimento regional. De acordo com Souza (2001) a associação entre resultados e processos está expressa nessa abordagem ao conceito de aprendizagem organizacional.

Então, a capacidade de aprendizagem de uma organização é valorizada porque está associada a seus resultados objetivos de desempenho. Os processos de aprendizagem passam a ganhar interesse, pois sua eficácia deve ter efeitos sobre o desempenho das organizações. Justifica-se,

assim, propor a aprendizagem organizacional como uma abordagem ao desenvolvimento de um setor da economia e, por conseguinte, de uma região.

No que se refere ao caráter individual e ao mesmo tempo coletivo da aprendizagem organizacional, considera-se que, embora um não seja necessariamente igual ao outro, não haverá aprendizagem organizacional, sem que ocorra a aprendizagem individual. Souza (2001) cita Simon, que, já no ano de 1969 definiu aprendizagem organizacional como o crescimento de *insights* e reestruturações bem sucedidas de problemas organizacionais por indivíduos que têm impacto nos elementos estruturais e nos resultados das organizações.

Quanto à associação entre cultura e aprendizagem organizacional, para Schein (1994), deve-se entender as organizações a partir de sua história, sua cultura, seus mitos, heróis, símbolos e regras tácitas de inclusão e rejeição. Assim, na dinâmica das relações interpessoais, formais ou informais é que podem ocorrer os processos de aprendizagem, através de transmissão de conhecimento tácito ou explícito e, necessariamente, mediado pela interação entre os indivíduos. Contudo, as oportunidades, os estilos, o tempo e o espaço destas interações só acontecerão de acordo com a cultura da organização. De acordo com Senge (2002) “todos os seres humanos aprendem em redes de contexto social”. O mesmo autor propõe o seguinte esquema sobre capacidades de aprendizado:



FIGURA 4 – Capacidades de aprendizado segundo Senge.
Fonte: Senge, 2002, em DVD.

Observa-se que Senge (2002) considera as cinco disciplinas relacionando-as à três diferentes capacidades centrais de aprendizado, ou seja, a capacidade de aspiração, que representa o conhecimento que o indivíduo tem de suas potencialidades e fragilidades e, o quanto é capaz de compartilhar seus objetivos, sua visão com aqueles com quem convive; a conversa de reflexão, que é a capacidade do indivíduo em reavaliar seus paradigmas, seus esquemas preconcebidos, individualmente e em equipe, o que a partir da interação deve provocar o crescimento e a aprendizagem; e, uma terceira capacidade que Senge (2002) considera que seja a compreensão da complexidade, que parte do entendimento das coisas e do mundo à partir do pensamento sistêmico.

Outra questão a ser considerada com relação ao aspecto cultura, é a possibilidade de diferenças culturais entre países e seu impacto sobre os processo de aprendizagem dentro das organizações. Easterby-Smith, Burgoyne e Araújo (2001, p. 32) citam Hedlund e Nonaka que, através da constatação de modos de conhecimento contrastantes em empresas ocidentais e japonesas chamam a atenção para o seguinte fato:

Esses resultados levantam a possibilidade de que culturas e tradições de negócios nacionais diversos possam levar a diferentes processos de aprendizagem, e talvez também que o produto, ou resultados, da aprendizagem seja diferente em uma cultura em comparação a outra.

Considerando-se o quarto aspecto anteriormente listado por Souza, destaca-se o caráter antitético da composição do termo aprendizagem organizacional, ao que Weick e Westley, citados por Souza (2001), apontam a expressão aprendizagem organizacional como um

oxímoro, ou melhor, aprender e organizar são dois processos diferentes paradoxalmente, uma vez que o primeiro é a composição entre ordem e desordem, disposto de forma rizomática nos processos de mudança e aprendizagem organizacional, sugerindo assim desordem; o segundo, por sua vez sugere a ordem. Entende-se então, que a aprendizagem ocorre quando do imbricamento destes dois momentos, que não são óbvios e que ocorrem em diferentes contextos.

Estes quatro aspectos reforçam a idéia de que a aprendizagem organizacional encontra maturação nas relações de interações inter e intra-organizacionais, considerando que em função da singularidade de cada organização, não existe um modelo único e prescrito de aprendizagem. Na verdade a expressão desenvolvimento organizacional, também não é um conceito fácil de ser definido, como observa Robbins (2002, p. 539) “na realidade, é um termo utilizado para englobar uma série de intervenções de mudança planejada, com base em valores humanísticos e democráticos, que buscam melhorar a eficácia organizacional e o bem estar dos funcionários”.

Ao que se pode entender que o desenvolvimento organizacional (DO) valoriza tanto o crescimento humano como o organizacional, os processos de colaboração e participação bem como, o espírito investigativo. Por outro lado, para efetiva evolução do desenvolvimento organizacional desconsidera-se conceitos como poder, autoridade, conflito, controle e coerção. Sendo assim, os valores que embasam realmente os conceitos de desenvolvimento organizacional são apontados por Robbins (2002, p. 539) como sendo os seguintes:

1. **Respeito pelas pessoas.** As pessoas são vistas como responsáveis, conscientes e dedicadas. Devem ser tratadas com dignidade e respeito.
2. **Confiança e apoio.** A organização eficaz e saudável se caracteriza por um clima de confiança, autenticidade, abertura e apoio.

3. **Equalização do poder.** A organização eficaz não enfatiza a autoridade e o controle hierárquicos.
4. **Confrontação.** Os problemas não devem ser varridos para baixo do tapete. Devem ser abertamente confrontados.
5. **Participação.** Quanto mais as pessoas afetadas por uma mudança participarem das decisões com elas relacionadas, mais elas se comprometerão com a sua implementação.

Estes valores estão intimamente ligados as possibilidades de aprendizagem de uma organização e servem como elementos norteadores e facilitadores do processo de condução da mesma em direção a um sentido, um propósito, ou como sugere Senge (2002) “tudo gira em torno do que pensamos e de como fazemos o que pretendemos para nossa organização”. De fato, este processo é contínuo e não tem fim.

2.4 A pesquisa

A metodologia utilizada no desenvolvimento desta pesquisa foi o Estudo de Caso, que segundo Gil (1995) se caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo. Também, Mattar (1997) confirma a concepção do Estudo de Caso como sendo um estudo profundo, porém não amplo, através do qual se procura conhecer profundamente apenas um, ou poucos elementos da população, sobre um grande número de aspectos e suas inter-relações.

De acordo com Gil (1995) e Mattar (1997), os seguintes critérios devem ser observados para a seleção de casos para estudo:

- Casos típicos, onde há o conhecimento prévio da existência de determinadas práticas;
- Casos extremos, os quais apresentam-se nos limites de determinadas práticas;

- Casos marginais, isto é, atípicos ou anormais, onde se pode observar o viés e, possíveis causas do mesmo.

Inicialmente pretendeu-se que este estudo fosse realizado em três empresas do ramo comercial e de pequeno porte, localizadas na cidade de Santa Cruz do Sul, no Vale do Rio Pardo, Rio Grande do Sul. Estas empresas adequavam-se com algumas características necessárias da amostra a ser pesquisada. Dessa forma o formulário de investigação (ANEXO A), foi aplicado à 29 pessoas, de um total de 50 funcionários de uma pequena empresa de produtos e serviço no ramo de combustíveis, a qual designou-se empresa X. Da mesma forma, aplicou-se o formulário do ANEXO A, à 11 pessoas de um total de 12 funcionários de uma pequena empresa prestadora de serviços no ramo de turismo e viagens, a qual designou-se empresa Y. Porém, ao observar-se as dificuldades em dar continuidade na aplicação da metodologia proposta, no caso destas duas empresas, optou-se por manter e dar continuidade ao estudo de apenas um caso. Para tal, o objeto deste estudo é uma organização, a Geração Comércio de Materiais para Móveis, que pode ser classificada como um caso típico, tendo como objetivo a geração de hipóteses, e não sua verificação, de maneira a desenvolver os conhecimentos sobre o assunto. A metodologia a ser aplicada neste estudo é predominantemente a análise qualitativa, caracterizando-se como exploratória e descritiva, conforme Triviños (1987). É descritiva, pois a condução se dá de forma a procurar apresentar os dados exatamente na maneira em que se encontram e, é exploratória, uma vez que busca a partir do momento em que quer encontrar os elementos necessários, que possibilitem no contato com determinada população, os resultados que se deseja.

Para Minayo e Sanches (1993, p. 97) a pesquisa bibliográfica “é capaz de projetar luz e permitir uma ordenação ainda imprecisa da realidade empírica”. Assim, esta pesquisa começa com uma ampla revisão bibliográfica, com a pretensão de lançar luz às conclusões levantadas

na da pesquisa de campo. Já a pesquisa de campo objetiva o complemento do estudo, com a verificação *in loco* dos elementos que sustentam e descrevem empiricamente o que se propõe através da revisão bibliográfica que, conforme Ruiz (1979) é o processo de leitura exploratória, seletiva, reflexiva e interpretativa.

Considera-se que, segundo Mattar (1997), de todos os tipos de pesquisas, as exploratórias são as que apresentam menor rigidez no planejamento e ocorrem usualmente com o uso de levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não-padronizadas e estudos de casos.

Para o estudo deste caso observou-se os seguinte roteiro:

- O levantamento bibliográfico (referências e pesquisa bibliográfica).
- A coleta de dados através de documentos fornecidos pela empresa durante os contatos com seus dirigentes.
- A coleta de dados através de formulários, entrevista coletiva e entrevistas individuais.

Sendo assim, no que se refere a esta produção, os tipos e natureza de pesquisas, referidos por Mattar (1997) se evidenciam da seguinte forma:

- As variáveis qualitativas, no que se refere à presença ou ausência de características de uma *organização que aprende*, também pela metodologia usada para seu desenvolvimento.
- Pesquisa descritiva, trazendo questões como: Como você percebe? O que você entende por? Como você se sente em relação a aprendizagem organizacional?
- Pesquisa exploratória, quanto a intenção de ampliar conhecimentos sobre o tema.

A amostra utilizada para a realização desta pesquisa – a empresa Geração – caracteriza-se como uma amostra não-probabilística, por conveniência da pesquisadora, com relação à

possibilidade de acesso às informações e trabalho de campo, sendo ainda uma amostra não-probabilística intencional, pois o caso selecionado é claramente da população de interesse da pesquisadora.

Ainda de acordo com o esquema proposto por Mattar (1997) a coleta de dados ocorreu de forma:

- Semi-estruturada – referente ao grau de padronização do instrumento de coleta de dados utilizados nas entrevistas individuais e coletivas Este caracterizou-se como um roteiro de entrevista, ou seja, um guia e orientador para o pesquisador;
- Não-disfarçada – caracterizada pela clareza e transparência do propósito da pesquisa.

Para a aplicação do formulário (ANEXO A) como instrumento de coleta de dados, foi utilizado o pré-teste, o que para Gil (1995) é a forma de assegurar validade e precisão a um instrumento de coleta de dados. Dessa maneira, o formulário foi aplicado inicialmente num grupo piloto, onde se procurou certificar que o mesmo estivesse bem elaborado, especialmente quanto à clareza e precisão dos termos, forma e desmembramento das perguntas, além da própria apresentação do formulário. Este formulário foi aplicado a 14 dos 16 funcionários da empresa Geração, objeto principal deste estudo de caso, para posteriormente ser aplicado a amostras de outras duas empresas do ramo de comércio e prestação de serviços da cidade de Santa Cruz do Sul.

A entrevista coletiva foi realizada com 14 dos 16 funcionários da empresa, em função da não disponibilidade de dois deles neste dia, o roteiro utilizado encontra-se no ANEXO B, Quanto as entrevistas individuais, foram realizadas com todos os membros da equipe de trabalho da empresa Geração e o roteiro utilizado para as mesmas encontra-se ao final deste trabalho, no

ANEXO C. Foram observados os seguintes aspectos para a realização das entrevistas coletivas e individuais:

- Agendamento prévio com o grupo ou com o indivíduo a ser entrevistado.
- A entrevista coletiva teve um tempo de duração de aproximadamente uma hora e meia, enquanto que as entrevistas individuais tiveram uma duração aproximada de trinta minutos cada.
- Foi realizado um *rapport* no início das entrevistas, onde explicou-se a finalidade deste contato, o objetivo da pesquisa, as pessoas que seriam envolvidas, a importância da colaboração, franqueza e disposição dos entrevistados.
- As perguntas seguiram o roteiro pré-definido, pré-estruturado, com algumas variações de acordo com o contexto do depoimento.
- O registro das respostas se deu através de através de filmadora na entrevista coletiva e, através de uso de gravador nas entrevistas individuais, precedido de autorização explícita por parte dos entrevistados. (VIDE ANEXO D)

Destas entrevistas, foram utilizados fragmentos dos quais, das falas dos entrevistados, procurou-se fazer transcrições fiéis, de forma a dar fidedignidade ao trabalho de pesquisa. E, é importante ressaltar que o acesso aos dados deste trabalho tornou possível a partir da participação e contribuição da empresa e de seu quadro funcional, através da compreensão e envolvimento das pessoas no processo de entrevistas, bem como da inteira disponibilização do material documental.

3 CARACTERÍSTICAS QUE EVIDENCIAM UMA *ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE*: A GERAÇÃO COMÉRCIO DE MATERIAIS PARA MÓVEIS LTDA

Este capítulo tem o propósito de apresentar o perfil da organização e os aspectos levantados através da coleta de dados. As funções, a idade e o tempo de empresa do grupo de trabalho participante da pesquisa na empresa Geração, encontram-se no quadro seguinte, QUADRO 1. Quanto aos relatos de fragmentos das entrevistas, optou-se por usar o primeiro nome para identificar cada entrevistado, por ser mais conveniente à autora da pesquisa. No ANEXO E, encontram os nomes das fontes orais que participaram desta pesquisa, e as datas das entrevistas.

Todos os participantes desta pesquisa foram amplamente esclarecidos sobre o objetivo da mesma, bem como se dispuseram a assinar o termo de consentimento livre e esclarecido – cujo modelo encontra-se no ANEXO D – e, que tem como função proteger os envolvidos e cumprir com as exigências éticas da pesquisa humana.

Na página seguinte são apresentados alguns dados sobre o perfil do grupo de funcionários da empresa Geração.

Nomes dos Entrevistados	Função	Idade	Tempo de vínculo com a empresa em anos
Roberto Baumgarten	Sócio-diretor	42	14
Cledi Baumgarten	Sócia-diretora	40	14
Luciane Hilbig	Coordenadora de equipe	35	10
Donário Mees	Vendedor externo	39	7
Flávio Luiz Lauschner	Motorista	34	7
Rosi Mary Schuh	Supervisora de vendas	33	6
Solange Hilbig	Supervisora financeira	30	6
Cássio Mahle	Vendedor externo	24	6
Jorge Luís Rabuske	Vendedor interno	22	5
Jeferson Luiz Limberger	Motorista	21	4
Adriana de Andrade Leite	Auxiliar administrativa	25	3
Viviane Ferreira ¹	Vendedora interna	25	3
Daiana Martin	Auxiliar de escritório	20	2
João Henrique Marx	Auxiliar de escritório	20	2
Lairton Augusto Hoffmann	Auxiliar de depósito	19	2
Jonas Beckenkamp	Motorista	20	2
Marcos Storch	Auxiliar de depósito	20	1
Ivana Rabuske	Vendedora interna	22	0 (5 meses)

QUADRO 1 – Lista dos entrevistados da empresa Geração (2003).
Fonte: Elaborado pela autora.

¹ Esta vendedora esteve na empresa até ABR/2003, quando pediu demissão. Assim, a mesma participou da primeira etapa desta pesquisa respondendo ao formulário e, participando da entrevista em grupo.

Pode-se observar que mais de 50% do grupo de funcionários da empresa já está trabalhando nela há mais de 3 anos, o que implica num vínculo razoável com a mesma. Também é interessante ressaltar que mais de 50% deste grupo, está numa faixa etária focalizada entre 19 e vinte e cinco anos, o que dá um caráter relativamente jovem ao grupo.

3.1 Apresentação do perfil da organização

Fundada em 1989, a empresa GERAÇÃO COMÉRCIO DE MATERIAIS PARA MÓVEIS LTDA é uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada, com a participação de Roberto José Baumgarten (50%), e de Cledi Margareth Baumgarten (50%). A empresa está registrada no CGC/MF sob o nº 92629831/0001-45 e tem como Inscrição Estadual o nº 108/006334-7. A localização atual de sua sede é na Avenida Independência, 1101, na cidade de Santa Cruz do Sul, atuando na área de comercialização de materiais e acessórios para móveis sob medida ou em série e de aberturas em geral.

Conforme informações obtidas junto aos proprietários da empresa em questão, a sua área de atuação abrange hoje municípios das regiões do Vale do Rio Pardo, Vale do Rio Taquari, Centro-Serra, Central, Carbonífera e Missões.

3.1.1 Breve histórico da empresa

A idéia que deu origem à empresa surgiu a partir de uma constatação de Roberto Baumgarten, que trabalhava com representação de materiais para móveis: ao visitar marceneiros, ele observou que todos os produtos que oferecia tinham que vir de Porto Alegre ou outras cidades distantes, não havendo pronta entrega. Assim, em março de 1989, Roberto Baumgarten decide, juntamente com sua esposa, constituir a empresa, que localizou-se, inicialmente, na sala de sua casa, com a comercialização de tintas. Em seguida já foi necessário ocupar mais uma peça da casa, o quarto do filho, onde começaram a depositar colas, pregos e parafusos e, mais tarde, a garagem e o pátio foram usados como depósito para as chapas de compensado. Sem local adequado, a empresa e seus proprietários passaram por desafios típicos de empresas que se encontram nesse período inicial, o que se comprova por depoimentos como este, fornecido por Roberto (2003):

No pátio tapávamos com lona preta e a gente morria de medo, quando chovia, dava um desespero. Será que não está molhando o material? Levantávamos de madrugada pra ir ajeitar a lona [...] Era um stress!

Nesse período inicial as atividades da empresa se baseavam em apenas duas pessoas: os dois sócios, Roberto e Cledi Baumgarten. Com o crescente aumento do movimento da empresa e, uma vez que neste período, Cledi ainda mantinha atividades paralelas (lecionava), rapidamente se constatou a necessidade de contratar mais uma funcionária para ajudar em atividades como atender telefones e clientes, enquanto o Roberto visitava as marcenarias da cidade e região. A primeira funcionária contratada pela empresa foi a Luciane, irmã da proprietária Cledi Baumgarten.

Sem capital de giro e com muitos clientes devedores, no ano de 1990 os proprietários tomam uma atitude arrojada e empreendem uma mudança de endereço para um prédio alugado, um

pouco maior, com cerca de 220 m². Nesse período de transição são contratados mais dois funcionários, um para auxiliar nas entregas de mercadorias; e outro para vendas externas e visitação a clientes. Em seguida ocorreu uma troca no setor administrativo: desliga-se da empresa a funcionária Luciane, e ingressa a funcionária Solange, também irmã da proprietária Cledi. Segundo os proprietários neste momento foi feito um alto investimento para a época, a compra de uma Kombi para fazer as entregas.

Com o passar do tempo e a expansão das atividades da empresa, surgiu a necessidade de nova mudança para um local maior. No ano de 1994, a empresa se instala num prédio de 400 m², na rua São José, e esta mudança cria a necessidade de contratação de mais um vendedor externo, dois auxiliares de depósito e um motorista. A empresa passou a atender também as cidades de Cachoeira, Sobradinho e Lajeado, o que em seguida veio a necessidade de trocar a Kombi por um caminhão maior que levasse as chapas de compensados. Este quadro de pessoal manteve-se na Geração até o ano de 1996, quando ocorreu nova troca no quadro administrativo desliga-se Solange, que foi morar na Alemanha e, volta a inserir-se Luciane, que em seguida assume a coordenação da equipe da empresa. No ano de 1997, são contratadas duas pessoas, uma auxiliar de escritório e mais um auxiliar de depósito.

Também em 1997, através da sócia-proprietária Cledi, nasce a idéia de contratar um serviço de assessoria em desenvolvimento de pessoas. Em seu depoimento Cledi (2003) assim refere:

Num primeiro momento, eu devo ter feito um curso de cargos e salários e daí deve ter surgido a idéia [...] Ah! Quem sabe a gente busca alguém para ajudar a gente nessa história de desenvolvimento de pessoas [...] Isso pra mim era o que esperava, que a empresa deveria ser um local em que se trabalhasse as pessoas, que a empresa deveria ser um lugar bom de se trabalhar, que deveria ser um canal de desenvolvimento [...] até por toda esta minha história de ter feito o magistério, de valorização humana [...].

Assim, após contratar uma profissional com o objetivo de trabalhar o desenvolvimento humano, a empresa inicia um trabalho que vem sendo construído ainda hoje, junto às pessoas funcionárias da Geração.

No ano de 1998, os proprietários participaram de um curso de formação de empreendedores, denominado EMPRETEC, no qual ficaram uma semana em treinamento pelo SEBRAE. A partir deste momento observa-se a necessidade de formalização de alguns processos e organização dos dados da empresa, para isso, os proprietários buscam o auxílio de uma profissional, uma espécie de assessoria em organização e métodos. Este trabalho possibilitou a estruturação da empresa em termos de faturamento, lucratividade, custos e até na implantação do sistema de televendas, que era bastante inovador para a empresa nesse momento. Segundo o relato de Cledi (2003) em entrevista este foi um momento fundamental para a organização:

Eu olho hoje e vejo esta profissional, como alguém que veio para nos ajudar a fazer uma leitura dos dados que já tínhamos [...] Parecia que tínhamos uma foto nublada e ela clareou [...] claro que trouxe algumas coisas para termos um ponto de partida, como controle de estoque, para sabermos de onde começar.

Desta forma, a empresa pode avaliar melhor o investimento que fez no aluguel de seu novo prédio, de 1.000 m², localizada na avenida Independência, 1101, no qual veio a se instalar no ano de 1999. Nesta época algumas diferenças passaram a se evidenciar na forma de administração dos dois sócios, conforme é descrito pela sócia-proprietária Cledi (2003):

Ele tinha uma forma de ver, que era de fazer mais investimentos, investimentos mais ousados – o que se prova hoje que estava certo – e eu [...], eu não. Eu trancava as coisas muito mais, eu ia mais pé no chão, assim... Gostava das coisas com menos risco, mais firmeza, mais segura. E como não tem duas formas de gerir, não tinha lugar para duas cabeças.

Ao final do ano de 1999, a sócia-proprietária Cledi afasta-se da administração da empresa e Roberto assume a gestão da mesma integralmente, contando para isso com o apoio da coordenadora de equipe, Luciane, e também de todo o grupo de funcionários. Em seguida, em março de 2000, a Geração, contrata os serviços de uma empresa de consultoria de São Paulo, que veio em função de auxiliar no planejamento estratégico e na organização da questão financeira da empresa. Todavia esta experiência não trouxe os resultados esperados conforme relato Roberto (2003):

A gente fez um trabalho de meio ano com eles [...] Um dia eles vieram, me apresentaram o trabalho deles e eu gostei, só que depois no trabalho, não era aquilo que eu esperava [...] Eu pensei que podia ser bem melhor pra nós, não acrescentou muito, eu tinha uma expectativa bem maior.

No ano de 2001 uma carência apontada pelos clientes leva a empresa a inaugurar sua filial em Santa Maria (esta filial não foi investigada neste trabalho), que em menos de um ano já respondia com o triplo do faturamento que inicialmente havia sido previsto. Esta filial conta com uma estrutura enxuta de cinco funcionários, que são: o gerente que exerce também a função de vendedor interno, um auxiliar administrativo, um vendedor externo, um auxiliar de depósito e um entregador.

Em julho de 2003, a empresa adquiriu um terreno de 3.000 m², em localização central, na cidade de Santa Cruz do Sul, com a intenção de construir sua sede própria, que deverá se iniciar em 2004 e finalizar em 2005. Existe a idéia de diversificar os produtos, não ficando somente no ramo da marcenaria, conforme relato do sócio-proprietário Roberto (2003) que entende o mercado da seguinte forma:

Existe uma tendência de diminuir muito o ramo da marcenaria, pois grandes empresas como Florense, Todeschini, SCA, estão tomando conta do mercado, tirando o espaço das marcenarias. Não dá para apostar num mercado que está diminuindo. Assim vamos ampliar um pouco nosso *mix* de produtos, buscando inclusive investir mais no consumidor final. Não abandonar o marceneiro, mas não ficar só com ele.

Dessa maneira, na análise do ciclo de vida das organizações, em que considera-se o referencial de Adizes (1993), pode-se entender que a empresa já passou pela fase do namoro, onde os fundadores tinham um sonho, um projeto; já superou a fase da infância, onde existia grande empenho e voluntarismo dos fundadores para a ação e exploração das oportunidades criadas à partir deste sonho. Em seguida parece que a Geração também deu o ‘salto’ natural de crescimento, que o referido autor considera como a fase do toca-toca; e, de certa forma, a empresa sugere estar superando bem a fase da adolescência, onde houve o afastamento de um dos proprietários e a busca da profissionalização da empresa. Atualmente, a empresa sinaliza estar vivenciando o ciclo de vida da plenitude, a idade da razão e do equilíbrio, que representa certa maturidade com a qual a empresa vem conseguindo trabalhar entre a controlabilidade e a flexibilidade. As características de uma organização plena, segundo Adizes (1993, p.61), são as seguintes:

- sistemas e estrutura organizacionais são funcionais;
- visão e criatividade são institucionalizadas;
- a orientação é dirigida para os resultados: a organização satisfaz as necessidades dos clientes;
- a organização planeja e segue seus planos;
- a organização supera suas expectativas de desempenho;
- a organização é capaz de manter o crescimento das vendas e o aumento da lucratividade;
- a organização passa a gerar novas organizações ‘criança’.

Neste sentido há ainda outro aspecto a considerar: de acordo com dados divulgados no jornal da ACI- Santa Cruz do Sul em outubro/novembro de 2003, segundo o SEBRAE, aproximadamente 60% dos novos negócios não sobrevivem ao primeiro ano de vida no Brasil. Tendo a empresa Geração chegado ao seu 14º ano, de maneira a ter superado gradualmente seu ciclo de crescimento, o desafio neste estágio do ciclo de vida da empresa – a plenitude - é manter estas características de forma equilibrada, o que significa estar atenta e flexível às mudanças do mercado, sem perder o controle de suas atividades, num processo contínuo de aprendizagem que lhe possibilite continuar viva e, o que é mais importante desenvolver-se como uma parte importante da sociedade, geradora de emprego, dignidade e renda.

3.1.2 Os produtos oferecidos e os serviços prestados

Os produtos oferecidos pela empresa são compensados, MDF, eucatex, portas, fórmica, madeira maciça, ferragens para aberturas, ferragens para a fabricação de móveis, puxadores, aramados, colas, fechaduras, tintas e acessórios para móveis e aberturas em geral. A empresa conta com aproximadamente 220 fornecedores diferentes para atender a demanda de produtos anteriormente mencionados. E, os serviços prestados em decorrência da venda destes produtos são a visita individual com consultoria técnica sobre a forma de uso dos produtos, e a entrega de material.

Os principais concorrentes em nível regional são oriundos de Lajeado, Venâncio Aires e algumas pequenas empresas de Santa Cruz do Sul, que disputam o mercado local de forma competitiva, oferecendo produtos semelhantes aos oferecidos pela Geração. Em termos de concorrentes estaduais, os principais são empresas de Porto Alegre e Passo Fundo que atuam

nas mesmas áreas da Geração. Não obstante, a cidade de Santa Cruz do Sul representa hoje cerca de 50% do faturamento total da empresa.

3.1.3 Estrutura organizacional

Entendendo-se por estrutura organizacional, basicamente, o arranjo de forma ordenada de todos os elementos que constituem a organização, ou seja, um conjunto integrado de elementos que formam e dão suporte à empresa. E, conforme Robbins (2002, p. 401) “a estrutura organizacional é que define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas”. É representada pela via hierárquica que existe na empresa, pelo conjunto de sistemas e suas inter-relações que podem ser evidenciadas através do organograma. Assim, a estrutura organizacional não se restringe apenas à unidade que a compõe, mas também aos membros da mesma e suas relações.

Apresenta-se aqui a estrutura da empresa Geração - Santa Cruz do Sul - que conta com um número total de dezesseis pessoas, sendo que se subdividem nos seguintes setores:

Setor	Nº de Pessoas
Administrativo	3
Financeiro	3
Vendas	5
Estoque	2
Entrega	3
Total	16

QUADRO 2 – Estrutura dos setores da empresa Geração no ano de 2003.
Fonte: elaborado pela autora.

O nível de escolaridade dos funcionários fica em 31% com nível superior completo e incompleto, 56% com nível de ensino médio completo e 13% com ensino fundamental incompleto.

O funcionamento das atividades básicas da empresa pode ser resumido e agrupado nos processos que são apresentados na figura seguinte:

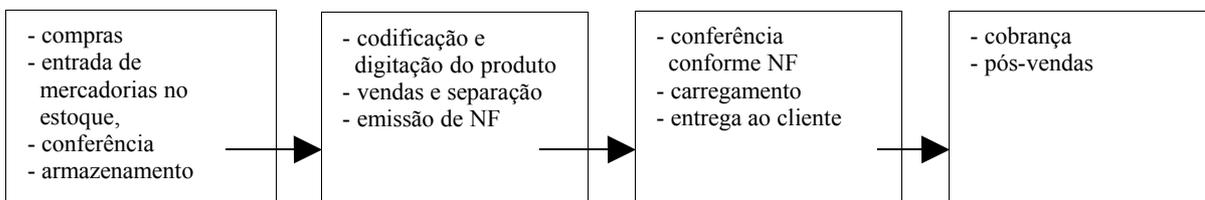
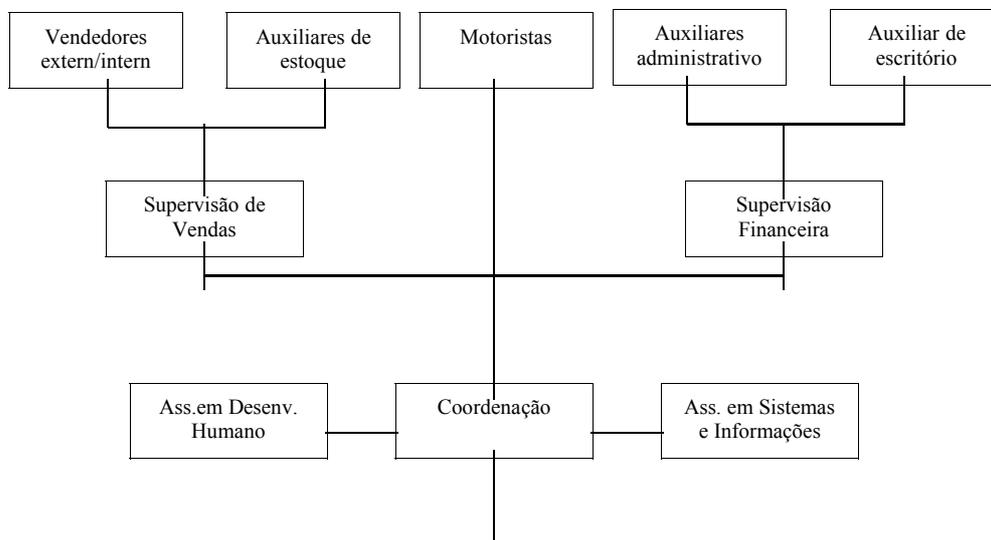


FIGURA 5 – Processo de Atividades da empresa Geração no ano de 2003.
Fonte: Modelo adaptado de Hochmüller, 2001.

Estes processos são executados por seu grupo de trabalho, de forma que cada um tenha claro suas funções e seu papel dentro dele, porém com flexibilidade para executar tarefas alternadas, em outros setores, sempre que houver necessidade e possibilidade.

3.1.4 Organograma da empresa (OUT/2003)

A seguir apresenta-se uma proposta do organograma da empresa Geração Comércio de Materiais para Móveis Ltda, da forma como se constituiu até outubro de 2003:



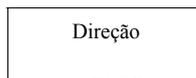


FIGURA 6 – Organograma da empresa Geração no ano de 2003.
Fonte: Modelo desenvolvido pela autora.

Este organograma sugere uma configuração em que a direção é apresentada como o sustentáculo de todo o restante da organização, como um pilar embasador que dá estrutura a este sistema. Ao considerar o modelo proposto por Schein (1994), que será mais amplamente discutido no tópico a seguir, entende-se que não somente a cultura organizacional tem suas raízes fundamentadas nos valores de seus fundadores, mas também a estrutura, o sistema de funcionamento, em especial quando se trata, como no caso estudado, de uma *organização que aprende*.

3.1.5 Faturamento anual e evolução dos resultados (últimos 6 anos)

A seguir são apresentados alguns dados sobre a evolução do faturamento da empresa.

Ano	R\$ - Milhões	Desempenho Faturamento x Ano Anterior em %
1997	1,77	-
1998	1,92	8,69
1999	2,54	32,27
2000	3,79	49,10
2001	3,86	1,71
2002	4,33	12,09
Evolução do período	-	244,37

QUADRO 3 – Evolução do faturamento da empresa Geração (1997/2002)
Fonte: elaborado pela autora com base nos dados fornecidos pela empresa.

Observando os dados referentes à evolução do faturamento da empresa Geração, verifica-se um crescimento total 244,37%, quando se compara o faturamento de 2002 ao de 1997, não

considerando os efeitos inflacionários. Mesmo considerando o índice do INPC-IBGE acumulado de 1997 a 2002, que foi de 53,31%, verifica-se um aumento real de 191,06% nas vendas efetuadas. O gráfico seguinte demonstra a evolução deste faturamento.

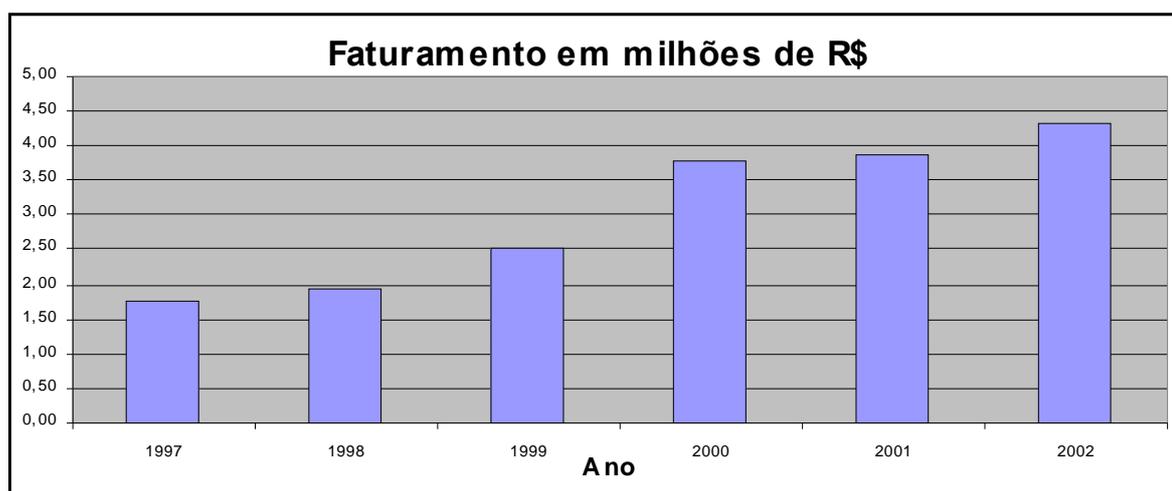


GRÁFICO 1 – Evolução do Faturamento da empresa Geração do ano de 1997 à 2002.

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados fornecidos pela empresa.

3.1.6 Evolução das Horas de Treinamento ano/func e Turnover da empresa

Neste item procura-se apresentar a evolução das horas que a empresa vem investindo em capacitação e preparação de seu pessoal, tanto no que se refere ao treinamento operacional, como no que se refere ao desenvolvimento pessoal. Também é apresentada a forma como vem ocorrendo a rotatividade de pessoal, ou turnover, da empresa, que conforme Jaques (1987) citando Flippo “é o movimento da mão de obra para dentro e para fora de uma organização”.

Para tanto, utilizou-se a seguinte fórmula sugerida por Jaques (1987):

$$M = \frac{A + D}{T} \times 100$$

Onde: A = nº de admitidos

D = nº de demitidos

M = nº médio de funcionários.

Em seguida pode-se visualizar um quadro das horas de treinamentos e turnover da empresa Geração.

Ano	Total horas Treinamento ano/funcionário	Turnover Anual	Admitidos ano	Demitidos Ano	Nº Médio ano
1997	51	28,57 %	3	0	10,50
1998	57	16,67 %	1	1	12,00
1999	56	8,00 %	1	0	12,50
2000	41	28,57 %	3	1	14,00
2001	40	13,33 %	1	1	15,00
2002	38	6,45 %	1	0	15,50
2003	44	12,50%	1	1	16,00

QUADRO 4 – Horas de Treinamento ano/ func. e *Turnover* da empresa Geração (1997/2003).

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados fornecidos pela empresa.

Ao analisar-se o quadro 4, e o gráfico de nº 2, pode-se observar que ao longo do tempo houve uma pequena diminuição nas horas de treinamento por funcionário da empresa, que não chega a ser considerada nas citações do grupo investigado, ao mesmo tempo em que não parece ter repercussão no desenvolvimento da aprendizagem da organização.

No que se refere ao *turnover*, observa-se que na tabela 4 e no gráfico 3 houve um crescimento no índice de rotatividade relacionado ao aumento do número total de funcionários da empresa, ou seja, pode-se considerar que o *turnover* apresentado pela empresa Geração, está relacionado ao que Jaques (1987) considera como turnover positivo. O *turnover* positivo, segundo Lopes (1971) é uma movimentação que implica no acréscimo do quadro de pessoal e, invariavelmente no crescimento da empresa.

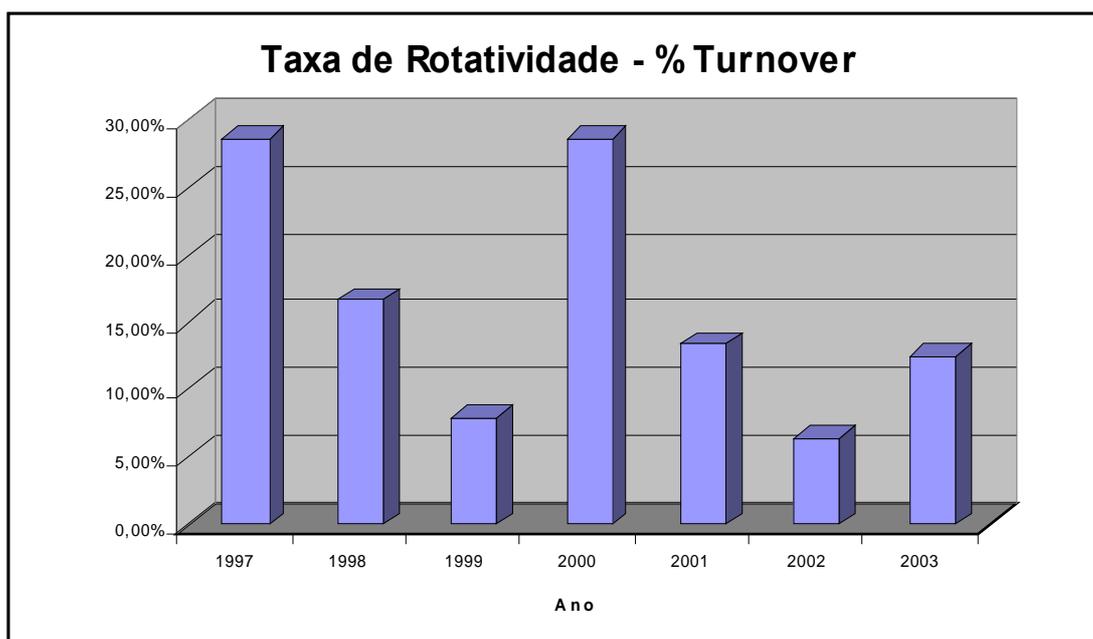


GRÁFICO 2 – Turnover da empresa Geração (1997/2003)

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados fornecidos pela empresa.

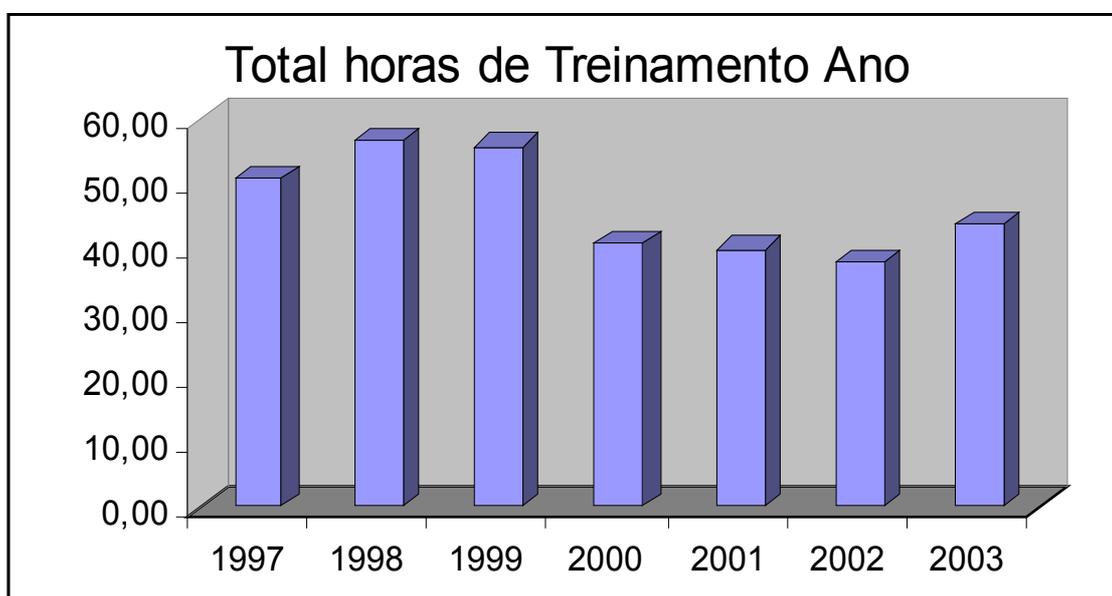


GRÁFICO 3 – Horas de treinamento funcionário/ano da empresa (1997/2003)

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados fornecidos pela empresa.

Pode-se inferir, através dos gráficos anteriormente apresentados, que a constância nos treinamentos, aliada à baixa rotatividade no grupo, gera a possibilidade de um entendimento

mais claro das políticas, da filosofia, da missão e valores da organização, o que vem a ser confirmado nos itens 3.4.2 e 3.5 que abordam aspectos como o equilíbrio entre os interesses dos envolvidos na organização, concentração nas pessoas e não nos sistemas, entre outros, como fatores que estimulam o aprendizado na organização (VIDE p.88), além das cinco disciplinas propostas por Senge (1990), já apresentadas anteriormente neste trabalho, que sugerem cinco características básicas que evidenciam o funcionamento de uma organização que aprende.

3.2 Referenciais estratégicos norteadores: visão, missão e valores

A visão da empresa que define o rumo a ser seguido, a orientação a ser adotada, foi formulada pela direção e permanece como tal, desde 1999 estabelecendo que:

“Queremos estar entre as melhores do Estado em vendas e qualidade no atendimento”.

Formulada inicialmente em 1999 pela direção, juntamente com o grupo de funcionários, a missão da empresa foi reformulada no ano de 2001, quando a empresa criou um espaço de exposição mais amplo, de produtos como puxadores e aramados, com o intuito de atender diretamente o consumidor, que via de regra tinha acesso a seus produtos através da intermediação dos marceneiros. Novamente através da participação do grupo de trabalho e direção, redefiniu-se a missão da empresa, que neste momento passa a ter uma abrangência maior do que a anterior. Conforme documentos oficiais da empresa, a missão da Geração se expressa em:

“Oferecer produtos e serviços para a fabricação de móveis e aberturas, proporcionando desenvolvimento, realização e satisfação das pessoas envolvidas, buscando o crescimento de nossa empresa”.

Já os valores da empresa foram definidos juntamente com o grupo de trabalho no ano de 1999 e assim permaneceram desde então:

- *qualidade no atendimento*
- *qualidade nas relações*
- *honestidade*
- *humanidade*
- *bom humor*
- *dedicação*

Estes aspectos confirmam a participação das pessoas que fazem parte da empresa, em basicamente todo o processo que formulou as linhas norteadoras de condutas e objetivos da empresa Geração. Esta forma de condução favorece a identificação das pessoas com o objeto ou proposta que ajudaram a construir e, facilita que estas idéias sejam disseminadas de forma horizontal no grupo, mesmo para aqueles que chegaram depois da elaboração conjunta da proposta.

3.3 Incentivos e benefícios

Segundo Spector (2002) o sistema de incentivos é uma possível forma de melhorar o desempenho das pessoas na empresa, sendo que para esse mesmo autor são necessários três

elementos combinados para determinar o sucesso de um sistema de incentivos. Estes elementos são apresentados na figura que segue:

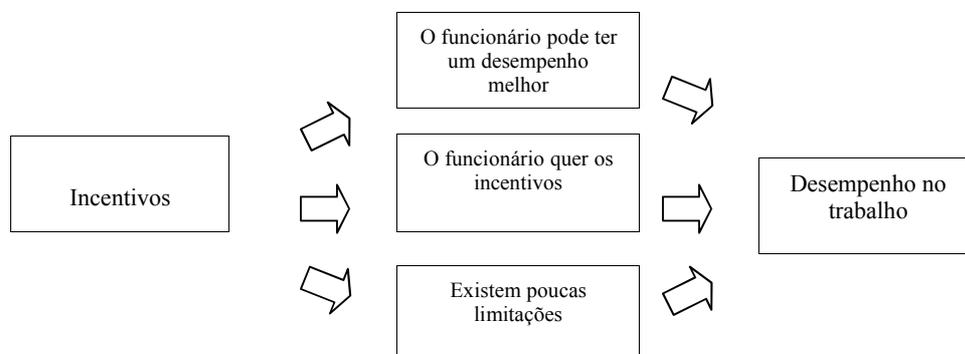


FIGURA 7 – Elementos que determinam o sucesso de um programa de incentivos segundo Spector
Fonte: Spector, P., 2002, p. 261

Ao que parece, os incentivos como elementos isolados, sem um objetivo claro que os vincule ao reconhecimento e valorização das pessoas na empresa, não serão capazes de provocar os comportamentos esperados, como um processo experimental de estímulo-resposta. Na verdade eles interagem com outros fatores organizacionais que entram na discussão ao longo do trabalho, de forma a realmente servirem de estímulo, incentivo e motivação para o trabalho.

No que se refere aos benefícios e incentivos oferecidos pela empresa Geração, observou-se que são os seguintes: vale-transporte, UNIMED, cursos e palestras pagas para funcionários, uma pequena biblioteca com assinaturas de revistas como ‘Venda Mais’, ‘EXAME’, e livros sobre vendas, motivação e administração. Existe também um trabalho sistemático de capacitação e desenvolvimento humano, além de um percentual de comissões de acordo com metas de vendas atingidas de forma grupal e individualmente. Estes benefícios e incentivos são reconhecidos pelo grupo de trabalho e citados por diferentes pessoas da empresa como

algo que estimula e motiva, no sentido de buscar novos resultados, tanto no que se refere ao crescimento individual de cada sujeito, como no que se refere ao crescimento conjunto da organização. Este aspecto fica evidenciado na verbalização do vendedor Jorge (2003):

A gente vem trabalhando nas capacitações, de maneira a traçar metas por semestre, a gente traça a meta que quer atingir, tanto na vida profissional, como pessoal. Eu, por exemplo, tracei uma meta de aumentar o meu valor de venda mensal consecutivamente e, esta meta eu estou alcançando. Pra mim está sendo bom financeiramente e, para a empresa também.

Nota-se que neste caso os incentivos são claramente percebidos como o que se pode descrever ‘um caminho de duas vias’, ou seja, as pessoas sentem-se impulsionadas a buscarem um retorno para si e, a empresa, por sua vez, tem retorno com o resultado que este estímulo provoca no indivíduo.

3.4 Desenvolvimento humano: um aspecto vital para a aprendizagem organizacional na empresa Geração

No ano de 1997, por uma iniciativa de sua sócia Cledi Baumgarten, a empresa direcionou-se na busca do desenvolvimento de pessoas. Neste momento foi feito um diagnóstico para investigar como as pessoas percebiam o funcionamento da empresa e partindo destes resultados foi montado um programa de capacitação e desenvolvimento humano. A empresa não tem um setor de RH ou gestão de pessoas específico. Assim, não existe apenas um responsável pelas tarefas referentes a esta área, salientando-se que as ações desenvolvidas junto às pessoas da empresa são planejadas e desenvolvidas pelos gestores (entenda-se sócio-gerente, coordenação e supervisão de vendas e finanças, com a assessoria de desenvolvimento humano). Existe uma política de desenvolvimento humano, definida de forma tácita, que se

alinha às estratégias e objetivos de organização, sem necessariamente ser algo instituído formalmente.

A estrutura dos processos de desenvolvimento humano na empresa vem se constituindo das ações que serão apresentadas no quadro que segue.

1. Recrutamento e Seleção	É usual na empresa o recrutamento interno como uma forma de valorizar as pessoas, oportunizando crescimento funcional. Utiliza-se análise da avaliação de desempenho e discussão com supervisores e coordenador.
2. Ambiente e Integração	É comum que ocorram festas de integração uma vez por mês entre as pessoas da empresa, sendo que ao final do ano é feita confraternização que envolve os familiares dos colaboradores em atividades como vivências intergrupais, gincanas, bailes. Além disso, uma vez ao ano a empresa promove a festa do marceneiro, na qual procura abranger todos os envolvidos com a organização.
3. Capacitação e Desenvolvimento Humano	Em termos de capacitação e desenvolvimento humano a empresa promove e estimula treinamento técnico com conhecimento sobre os produtos comercializados, incentiva e custeia a participação em treinamentos externos e oferece capacitação e desenvolvimento de grupo através de vivências, jogos e reuniões, cujo levantamento de necessidades realiza-se no início de cada ano. A empresa oferece biblioteca com acesso a livros e revistas.
4. Avaliação de Desempenho Compartilhada	A avaliação de desempenho ocorre uma vez por ano, de forma compartilhada, ou seja, com a participação dos colegas do setor, da coordenação e da assessoria em desenvolvimento humano, seguindo o roteiro de forma a todos avaliarem e serem avaliados. (Vide ANEXO F)
5. Desenvolvimento de Lideranças	A empresa investe no desenvolvimento das habilidades dos gestores através de reuniões mensais para estudos, discussão de procedimentos e troca de experiências. Também a coordenação e a direção são acompanhadas mensalmente pela assessoria de desenvolvimento humano para a definição de papéis a serem desempenhados e análise de estratégias e atitudes a serem adotadas.

QUADRO 5 – Sistema de desenvolvimento humano na empresa Geração (2003).
Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Este sistema de desenvolvimento humano proposto pela empresa tem reflexos claros na formação de sua equipe de vendas, constituída por profissionais que começaram atuando em outras funções internas, como auxiliar administrativo e auxiliar de estoque, de forma que

tenham amplo conhecimento dos produtos que a empresa oferece. Este grupo envolve-se em um encontro mensal de desenvolvimento de habilidades em negociação e vendas, trabalho acompanhado pela supervisão de vendas, coordenação e assessoria de desenvolvimento humano. São propostas nestes encontros atividades como apresentação e dissertação de conteúdos do interesse da área de vendas, sendo que os mesmos são apresentados de forma alternada, pelos integrantes da área ou pela assessoria de desenvolvimento humano. É realizada também uma reunião semanal com a equipe de vendas para discutir assuntos referentes ao planejamento da semana de trabalho, como roteiro de visitas a clientes, formas de administração de conflitos nas vendas, etc.

A equipe de motoristas também é formada por profissionais que começaram atuando em outras funções da empresa e, na medida em que a vaga surge, é oportunizado o crescimento funcional, onde se estimula a preparação para a direção defensiva, condução de cargas perigosas e o próprio conhecimento do roteiro de clientes onde serão feitas as entregas.

3.5 Flexibilidade, perspicácia e adaptabilidade: aspectos importantes no desenvolvimento do processo de aprendizagem na empresa

Ao longo de sua história a empresa Geração em sua representação arquetípica, vem, assim como as pessoas, vivenciando experiências delicadas de perdas e aquisições (a contratação da consultoria paulista, ou a compra do terreno para a construção da matriz), ou seja, constantes confrontos com a realidade que servem para a reflexão no sentido de encontrar um caminho para desenvolver sua maturidade e integridade. É possível perceber que neste processo a empresa tem demonstrado uma grande capacidade de mudar e se adaptar continuamente (Senge, 1990), assumindo riscos como os aluguéis dos novos prédios, a abertura da filial, a compra do terreno para a construção de seu prédio próprio, entre outros. Este comportamento

empreendedor tem sido adotado pelos dirigentes da empresa, bem como tem sido explicitado e difundido em meio a seu grupo de trabalho.

Ao se considerar o estilo de gestão que tem orientado muitas empresas nos dias de hoje, é notória a visão da organização como uma máquina de ‘processamento de informação’. Esta é uma visão mecanicista embasada no princípio cartesiano-newtoniano que propõe que seja possível entender o todo a partir do estudo de suas partes. De acordo com essa visão, o conhecimento válido é formal e quantificável, com procedimentos codificados e seguindo princípios universais. O que realmente tem valor é o conhecimento que resulte em maior eficiência, custos mais baixos e maior retorno sobre o investimento.

Nas organizações tradicionais, que vem seguindo o estilo de organização taylorista/fordista, as estruturas verticalizadas e centralizadas resistem a ceder espaço as estruturas horizontais e descentralizadas. É comum encontrar-se empresas onde persiste a divisão do trabalho mental e manual, onde a fragmentação e a rotina rígida de trabalho favoreçam o ambiente alienante e a banalização do indivíduo trabalhador. Ou, de acordo com Eboli (2001, p. 98):

Na organização taylorista, a mera reprodução de trabalho e conhecimento era suficiente para um bom resultado nos negócios; a relativa estabilidade do ambiente externo permitia a separação entre concepção do trabalho e sua realização. À cúpula administrativa cabia a responsabilidade de analisar e interpretar o ambiente dos negócios, bem como definir manuais e regras que deveriam ser seguidos por todos na empresa.

Esta caracterização de uma empresa de funcionamento tradicional ilustra em si os comportamentos centralizadores, não participativos, onde impera o medo e a cultura do ‘manda quem pode e obedece quem precisa’, cultura bastante difundida e empregada por muitas organizações. A criatividade e a iniciativa são vistas como perda de tempo e,

conseqüentemente, de dinheiro, que de certa forma se converteu em fim único para algumas organizações que ainda não compreenderam seu papel nesta nova ordem mundial. Em contrapartida, a visão que caracteriza uma *organização que aprende* e que, propõe-se discutir ao longo deste trabalho, é a linha norteadora da investigação realizada junto à empresa Geração, com base na qual se apresenta o relato de seus resultados.

3.5.1 Clareza na percepção sobre características de uma *organização que aprende*

Ao analisar os índices obtidos pela empresa, no formulário em que se investiga o quanto as pessoas (grupo de funcionários) têm claro o que caracteriza uma *organização que aprende* (ANEXO G), observa-se que comparativamente às outras duas empresas onde foi aplicado este mesmo levantamento, a Geração apresenta um índice de entendimento que chega a ser 50% maior que o resultado apresentado por estas duas empresas (cujos dados não serão amplamente explorados aqui).

	Geração	Empresa X	Empresa Y
Nº de funcionários que respondeu ao formulário	14	29	11
Percentual de funcionários que teve entre 21 e 25 acertos	86%	41%	36%

QUADRO 6: Quadro comparativo entre Geração e outras duas empresas pesquisadas (2003).
Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Considerando-se estes resultados, pode-se inferir que, na empresa Geração existe grande clareza e entendimento sobre os aspectos que evidenciam uma *organização que aprende* e, conseqüentemente a distinguem de uma organização tradicional. Esta afirmação é possível considerando-se também que em algumas questões propostas (ver ANEXO A), todos os indivíduos pesquisados na empresa Geração acertaram a resposta, conforme o abaixo exposto:

Vergara (2000) enfoca na questão de nº 1 o carácter autoritário e centralizador, que via de regra, se manifesta numa organização tradicional, diferente da participação e da interação que ocorre numa *organização que aprende*. No caso do grupo investigado na empresa Geração, o índice de acertos foi 100% nesta questão, que se apresenta da seguinte forma:

1- Numa empresa onde quem define o que é bom ou ruim e quais as regras a serem seguidas são os chefes. O restante do grupo, apenas, deverá obedecer ao que por eles for definido. Para você o funcionamento desta empresa é? T ou A.

Na questão de nº 2 observa-se, por parte do autor, a valorização do diálogo, das idéias compartilhadas, do incentivo à criatividade e a defesa da manifestação das diferenças na organização, como aspectos que caracterizam uma organização aberta ao aprendizado. Neste item, também se verificou a totalidade de respostas corretas para a seguinte pergunta:

2- Numa empresa onde se usa do diálogo, da discussão de idéias mantendo-se o equilíbrio entre os dois. Onde o diálogo serve como forma de incentivar e explorar a criatividade em questões complexas e, a discussão serve para apresentar e defender opiniões diferentes. Que tipo de empresa você considera que seja? T ou A.

Também na questão de nº 5, 100% do grupo pesquisado acertou a resposta. Esta pergunta explora novamente a centralização do poder e a não participação, que justificam uma organização de orientação tradicional; diferente do aspecto de ações compartilhadas proposto pela organização que aprende. A pergunta se caracteriza pela seguinte interrogação:

5- Uma empresa onde as decisões são centralizadas, ou seja, são os chefes que pensam e decidem, os demais executam, caracteriza-se como sendo uma empresa? T ou A.

Também se observou grande coesão na questão de nº 7. Com 100% de respostas corretas, na empresa Geração, a questão explora o aspecto da não confrontação, onde o conflito é evitado

e mascarado, de forma a sugerir que as pessoas pensem da mesma maneira, sem estímulo à discussão e a aprendizagem, o que valoriza a forma de ser de uma organização tradicional. Este aspecto está contrapondo a proposta de reavaliação dos modelos mentais, diálogo e aprendizagem contínua, que são características de uma *organização que aprende*. A pergunta se expressa da seguinte maneira:

7- Uma empresa que evita o conflito por diferenças de idéias entre os membros de suas equipes, pois entende que é assim que vai manter a união do grupo, e, são os chefes que opinam reforçando as posições enraizadas na empresa. Este tipo de funcionamento caracteriza uma empresa? T ou A.

Além de explicitar características diferenciais de uma *organização que aprende* em relação a uma organização tradicional, estes resultados expressam que, no que se refere ao grupo pesquisado, existe entendimento e valorização da importância da participação, da comunicação, da criatividade, da constante reavaliação de posturas, e do respeito às diferenças. A exemplo disto, nas demais questões sobre o entendimento do que seja uma *organização que aprende*, o índice de acertos, não baixou de 64%. Este índice (o mais baixo entre todas as questões) ocorreu em duas perguntas específicas: 4 e 12.

Na questão de nº 4 o enfoque está no planejamento, onde o autor Vergara (2000), considera que em uma *organização que aprende* o tempo deve ser gasto em agir, refletir e agir novamente. Já a autora desta pesquisa, não compartilha da mesma opinião, e considera que seja possível que o índice de erros nessa questão, se refira ao modo como as pessoas interpretam o aspecto planejamento em uma *organização que aprende*. Nesse caso, quando considerado o modelo tal qual foi proposto no ciclo de Deming (1990) – amplamente difundido pelo TQC japonês – o aspecto **planejar** é anterior ao aspecto **agir**, pois uma vez que sejam estabelecidos os objetivos e determinado o que deve ser feito, parte-se para a ação

para alcançá-los, ocorrendo a reflexão posterior a esta ação e, assim sucessivamente. Nessa proposta, que nos parece mais completa, a aprendizagem ocorre através do momento de reflexão, no ato de pensar, além de acontecer na fase da ação, na fase da verificação dos resultados e, também na fase de tomada de medidas para promover melhorias (PDCA). A pergunta reside no seguinte:

4- Numa empresa em que o tempo é gasto em agir, refletir e agir novamente. Parece caracterizar-se por ser uma empresa? T ou A.

Já, no item de nº 12 Vergara (2000) enfoca o investimento em procedimentos administrativos para o controle do comportamento das pessoas como uma peculiaridade de uma organização tradicional. Na amostra pesquisada obteve-se um índice de 64% de pessoas que acertaram a questão, o que também representa mais de dois terços da amostra entendendo que o controle do comportamento das pessoas e a falta de flexibilidade não estimulam a aprendizagem, pois na verdade contribuem no sentido de inibir a iniciativa e a criatividade na organização. A apresentação desta questão se deu da seguinte forma:

12- Uma empresa que investe em procedimentos administrativos que controlam o comportamento das pessoas. É uma empresa com características? T ou A.

Entende-se que os índices de resultados obtidos através da aplicação do formulário ao grupo de trabalho da empresa Geração confirmam a existência e reconhecimento de certas características típicas de uma organização que prioriza e valoriza a aprendizagem coletiva. As pessoas que fazem parte deste grupo sugerem ter claro para si a importância das trocas, da interação, da flexibilidade, abertura a rever os erros, do planejamento, entre outros aspectos.

3.5.2 A empresa e os aspectos que estimulam a aprendizagem segundo Schein

Conforme Boyett e Boyett (1999, p. 131) o principal arquiteto das culturas do aprendizado é Edgar Schein, professor de MIT (Massachusetts Institut of Technology) para quem a cultura de uma organização baseia-se nas crenças, valores e pressupostos básicos dos fundadores, que ao longo do tempo, são aperfeiçoados e disseminados na organização. O modelo proposto por Schein (1994) permite uma melhor compreensão da questão da aprendizagem organizacional como resultante de um processo dinâmico, de acordo com a cultura, as crenças e os valores de uma organização.

<u>Uma cultura que estimula o aprendizado</u>	<u>Uma cultura que inibe o aprendizado</u>	<u>Uma cultura que estimula o aprendizado</u>
* Equilibra os interesses de todos os envolvidos. Os líderes equilibram os interesses de todos os envolvidos – clientes, funcionários, fornecedores, a comunidade e os acionistas. “Nenhum grupo domina o pensamento da gerência, pois é sabido que qualquer um desses grupo pode retardar e destruir a organização”.	* Estabelece uma distinção entre questões “hard” e “soft”. Questões relacionadas as tarefas têm precedência sobre questões de relacionamentos. A gerência analisa questões “soft” e “hard” e essas últimas são consideradas mais importantes. Os líderes prestam atenção a coisas “hard – dados, dinheiro, resultados financeiros, recompensas, produção, competição, estrutura e assim por diante. Todos falam em pessoas e relacionamentos, mas o verdadeiro trabalho da gerência é visto como o trabalho que pode ser quantificado. As pessoas são vistas pelos gerentes como outro recurso a ser usado e manipulado, assim como capital ou matéria prima.	*Adota uma abordagem holística aos problemas. As pessoas da organização acreditam que acontecimentos econômicos, políticos e socioculturais são interconectados, uma condição que se aplica tanto dentro da organização quanto no ambiente. Existe um compromisso conjunto de aprender e pensar sistemicamente e em enter como as coisas funcionam e, sobretudo, quais as conseqüências de suas ações ao longo do tempo. Adota uma abordagem holística aos problemas.
* Concentra-se nas pessoas, não nos sistemas. Os líderes e gerentes acreditam que seus funcionários podem aprender, valorizando o aprendizado e a mudança. Schein observa que “é necessário um certo idealismo sobre a natureza humana para criar uma cultura de aprendizado” Este idealismo existe na prática	* Concentra-se nos sistemas, não nas pessoas. Líderes e gerentes são engenheiros e tecnocratas preocupados em criar e manter sistemas livres de falhas e erros humanos. Um dos principais temas dessa cultura é a moldar seres humanos a partir dos sistemas, e não incorpora-los a eles.	* Estimula a comunicação aberta. Gerentes e funcionários têm compromisso com a comunicação aberta e total. A organização dedicou algum tempo para ajudar as pessoas a desenvolverem um vocabulário comum que permite a comunicação. As pessoas assumem o compromisso com a verdade.
* Faz as pessoas acreditarem na possibilidade de mudar seu ambiente. As pessoas acreditam ter a capacidade de mudar seu ambiente e ser donas de seu próprio destino. Isso pode ser um pressuposto necessário para o aprendizado.	* Só permite que as pessoas mudem quando é necessário. As pessoas da organização são reativas, e não pró-ativas. Mudam apenas como reação a forças externas vistas como ameaças. As pessoas se concentram na resolução de problemas, e não na criação de algo novo.	* Acredita no trabalho em equipe. As pessoas acreditam que confiança, trabalho em equipe, coordenação e cooperação são essenciais ao sucesso. A competição individualista não é vista como uma resposta para todos os problemas.
* Encontra-se tempo para o aprendizado. Um certo tempo de “folga” não só é permitido como também desejado, para que possa ser usado para o aprendizado.	* É “enxuta e má”. A organização se preocupa com os problemas e a adequação no curto prazo. Ser uma empresa enxuta e má domina o pensamento de líderes e gerentes. A idéia de “folga” é inaceitável	* Tem líderes acessíveis. Os líderes reconhecem sua própria vulnerabilidade e incerteza. O líder atua como professor e defensor da mudança, não como um carismático responsável pela decisão.

FIGURA 8 – Culturas que estimulam ou inibem o aprendizado, segundo Schein
Fonte: SCHEIN, Edgar. In: BOYETT, J.H. BOYETT, J.T, 1999, p. 93-140.

De um modo geral ao utilizar como referencial o quadro de culturas que estimulam ou inibem o aprendizado, segundo Schein (1994), pode-se observar que os aspectos mais estimuladores da cultura da aprendizagem na empresa Geração são os seguintes:

A empresa concentra-se nas pessoas, não nos sistemas. Os líderes e gerentes acreditam que seus funcionários podem aprender, valorizando o aprendizado e a mudança. O sistema de gestão da empresa é baseado na crença de que o ser humano é passível de erros e que tem condições de aprender com o mesmo, refazendo seu caminho de crescimento. A exemplo disso cita-se o depoimento da coordenadora da equipe de trabalho na empresa, Luciane (2003) quando indagada sobre sua percepção do processo de aprendizagem na empresa:

[...] a proposta é de um crescimento total, uma busca de mudança dentro e fora da empresa [...] de forma a se assumir aqui, e lá fora, uma posição mais questionadora. Não aceitar as coisas como elas vem, sem pensar sobre elas.

E, também segundo o que relata Adriana (2003) em sua entrevista:

A empresa estimula a gente a ter sucesso na vida. Desde o momento que a gente ingressa na empresa eles começam a trabalhar a gente como pessoa, não só para servir a empresa, mas prepara a gente pra vida lá fora. Eu sempre fui muito retraída e hoje, com tudo que a empresa me passou, pelos treinamentos, no contato com as pessoas eu me sinto melhor a cada dia [...]. Sei que se alguma coisa acontecer de errado a empresa me compreende e me ajuda a ir para frente.

Além disso, observa-se outra característica que se fundamenta no fato das pessoas acreditarem na possibilidade de mudar seu ambiente, e serem donas de seu próprio destino, ou seja, de acordo com o que defende Schein (1994, p. 7) “se acreditarmos que o mundo ao nosso redor não pode ser modificado, de que adianta aprender a aprender?”. Observa-se assim, que as pessoas na empresa Geração estão conscientes da possibilidade de ação sobre seu próprio

destino e, o que é melhor, dos ganhos que podem ter pessoal e profissionalmente. Este aspecto se evidencia no depoimento feito por Ivana (2003) em sua entrevista:

Eu tive um crescimento sim, desde que entrei aqui. Porque nestas capacitações, nestas reuniões a gente tem que falar. Era um bloqueio que eu tinha antes, mas percebo que estou crescendo, estou conseguindo me desenvolver cada vez mais na habilidade de falar, me colocar diante das pessoas.

Ou, como é sugerido no depoimento de Daiana (2003), que refere o seguinte:

Eu era uma pessoa muito fechada, muito tímida, Tinha dificuldades de expor meus problemas, minhas coisas e, aqui com este empurrão do pessoal, vamos dizer assim, agora eu consigo expor minhas idéias, me sinto mais aberta.

Ao mesmo tempo, a empresa parece realmente se dar conta da importância em estimular o aprendizado, abrindo espaços oferecendo condições para que ele se realize. Observa-se que existe uma idéia de compromisso conjunto em aprender, de forma que todos são envolvidos sistematicamente no desafio de entender o funcionamento da empresa e sua inter-relação com o mercado e as questões externas a ela. A exemplo disso cita-se as reuniões para discussões de assuntos sobre os quais as ações de cada um implicam em conseqüências no todo da empresa. Esta é uma abordagem holística que vem sendo adotada pelas pessoas na organização, quanto a sua forma de condução na gestão. Percebe-se evidências desta compreensão na verbalização do entrevistado Jorge (2003) que cita:

Mesmo que não seja da função, não existe essa de 'não posso fazer isso porque não é do meu setor' [...]. A gente está preocupado com o todo da empresa, não só com a particularidade de cada função.

Outro aspecto também abordado por Schein (1994) e evidenciado no comportamento da empresa é a crença no trabalho em equipe, que se ressalta pela confiança, organização e cooperação no grupo de trabalho. Aspectos estes que são caracterizados desde a construção em equipes das metas individuais e grupais, sem que se privilegie o individualismo ou se busque o heroísmo; e mais, as pessoas são incentivadas a reverem constantemente sua forma de atuação e inserção na equipe de trabalho.

Nesse contexto a atuação da liderança se dá fundamentalmente através da alavancagem do potencial de todas as pessoas envolvidas, partindo do reconhecimento de suas próprias vulnerabilidades e, como bem caracteriza a história da empresa, na busca constante de melhorias contínuas e de mudanças. E, para isso o papel das lideranças dentro da Geração vem sendo o de equilibrar o interesse dos diferentes envolvidos neste processo de maneira a provocar o bem estar e longevidade da organização. Contata-se esta forma de atuação pela verbalização de João Henrique (2003) referindo que:

Eu me sinto à vontade para expor minha opinião para nossas líderes, porque eles dão bastante abertura para o diálogo [...] se a gente vê alguma coisa diferente da forma deles verem, a gente pode colocar a opinião. A direção também é aberta nesta questão, eu acho que isso é muito bom, tanto para a empresa como para os funcionários, porque não é aquela coisa que quem decide é o dono da empresa. Assim, cada um faz as mudanças que achar necessárias no seu setor, tem uma conversa com o supervisor e, se é uma coisa do dia a dia, da tua rotina, tu tens autonomia para agir, porque quem está trabalhando ali, é tu.

E, também, pelo depoimento de Donário (2003), que em seu relato aponta o seguinte aspecto:

As coisas aqui, não vêm de cima para baixo. São colocadas para nós para serem avaliadas em grupo. Por exemplo: a mudança do horário da reunião de vendas, que era na segunda feira e atrapalhava o carregamento das mercadorias [...]. Foi colocado em discussão, escolhemos fazer na terça-feira e está em teste, mas acredito que vai ficar assim.

Este porto seguro, não no sentido da perfeição, mas sim no sentido de aceitação e compreensão da natureza humana, favorece o clima de segurança psicológica no desenvolvimento da aprendizagem organizacional, o que se evidencia no apoio, no estímulo e nas capacitações que a Geração vem se propondo a desenvolver na sua trajetória de vida e junto ao seu grupo de trabalho. Tal sentimento pode ser observado na fala que se reproduz em seguida, a partir do depoimento feito por Adriana (2003):

No início eu não falava nada, eu sempre tinha medo, começava a suar, parecia que ia me dar uma coisa e acabava não falando. Agora ainda demora um pouquinho, mas aos pouquinhos eu consigo ter aquela coragem, porque isso a gente só ganha através do grupo. Se tu sabe que o grupo vai te aceitar, tu tem [...] Agora se fosse uma empresa que não desse chance de falar, se as pessoas rissem de ti, não dessem bola para o que tu falasse, tu nunca ia ter essa atitude de querer melhorar. A gente vê os outros colegas que já tiveram estes problemas e estão bem melhores e tu quer chegar também ali. Quer evoluir assim como eles.

Analisando-se as competências que vem sendo desenvolvidas nesta trajetória identifica-se algumas das quais Veltrop (1987) definiu como “competências de ponta” e que figuram na empresa da seguinte forma:

- A empresa Geração propõe-se continuamente a ‘aprender a aprender’, em seu processo de buscar informações e recursos que possibilitem a solução de problemas através da experiência de outras pessoas, a exemplo das consultorias e assessorias que fazem parte de sua história, surgindo em momentos estratégicos e, que vêm a somar-se às experiências da organização. De acordo com Moscovici (1994, p. 97) “aprender a aprender é um processo de desenvolvimento da disponibilidade psicológica para aprendizagem e aperfeiçoamento permanente de pessoas e grupos”.
- Na empresa existe uma cultura clara de potencialização de si e do outro, comportamento este sustentado não só pelas lideranças, mas pelo grupo que se sente

responsável e é estimulado a lidar com as diferenças num sentido maior e agregador, de somatório e sinergia. Observa-se este aspecto na formulação contida na manifestação de Jorge (2003):

Aqui na empresa a gente não procura manter aquela coisa, setor de vendas é setor de vendas, entrega é entrega. Eu vou falar um exemplo meu, mas também acontece com qualquer um outro da empresa. Eu sou vendedor externo, mas se chegar um caminhão para descarregar no estoque, eu sempre estou disponível pra ajudar eles. Todo mundo se auxilia, a gente faz pro grupo ser bem unido.

Observa-se que as pessoas da empresa Geração, têm claro seus propósitos, princípios e valores. De maneira geral compartilham uma cultura que têm norteado a organização e que, ao mesmo tempo, provoca o comprometimento dos indivíduos.

3.6 Análise dos depoimentos dos colaboradores da empresa à luz das cinco disciplinas propostas por Senge

Pode-se entender que na empresa Geração existe, de certa forma, uma visão humanizadora, que reconhece nas pessoas, clientes internos e externos, fornecedores e comunidade, o foco mais importante de ser evidenciado e valorizado em seu processo. As evidências mais claras dessa cultura estão na definição de sua missão (p.77), nos depoimentos do grupo de colaboradores que revelam entender sua co-responsabilidade no processo de desenvolvimento e crescimento tanto pessoal como organizacional. De acordo com o relato de Cássio (2003):

A Geração dá bastante liberdade pra gente trabalhar. Eu sei a minha função aqui dentro, em termos de vendas [...] existem metas que se baseiam na história anterior, nos anos anteriores. E, imagino que nas outras empresas as coisas vêm prontas pra ti e aqui é assim, cada item é bastante discutido, desde as férias, horários, etc. Não é comum a gente ter esta flexibilidade em outras empresas.

3. 6. 1 Uma visão compartilhada

De alguma forma o sentimento expresso pelas pessoas da organização é de ânimo e energia, que se reflete inclusive no alinhamento que demonstram quando expressam sentimentos referentes a sua percepção dos objetivos e valores da empresa. Esta visão que é compartilhada é também percebida como um objetivo concreto e legítimo resultado da dedicação e, sobretudo, da aprendizagem por vontade própria, e não por imposição. Este foco de energia provoca no grupo o comprometimento com a visão pessoal de cada uma das pessoas que o compõe, de maneira a transformá-las em uma visão comum, do interesse de todos, que explicita realmente seu senso de comunidade.

De acordo com Senge (1990, p. 233) “uma visão compartilhada não é uma idéia, [...] ao contrário, é uma força no coração das pessoas, uma força de impressionante poder”. Uma força poderosa que reflete as imagens compartilhadas pelas pessoas da organização, que origina um senso de comunidade que permeia toda a organização e passa a dar coerência e sentido para diversas atividades. Esta força pode ser percebida no relato de Luciane (2003) ao expressar que:

A empresa tem que andar, vamos fazer acontecer [...] Não há posicionamento isso eu faço, isso eu não faço. O sentimento é de satisfação, de enxergar que a empresa ta crescendo, de fazer parte disso [...] Trabalhando o desenvolvimento das pessoas estamos trabalhando o crescimento da própria empresa, as coisas andam juntas. Não tem que separar uma coisa da outra.

E, também, segundo o que é citado por Viviane (2003) que afirma:

O que eu vejo aqui é a valorização do trabalho em si. A valorização do trabalho na vida da gente. Pelo menos pra mim, o valor que eu tinha a respeito do trabalho, a importância que ele tem na vida da gente. Como dignifica o ser humano ter um trabalho onde todos têm a mesma visão, o mesmo objetivo e todos trabalham para chegar lá. Então é muito dignificante pra gente onde todos te ajudam.

Observa-se que as pessoas se percebem como parte integrante do todo da empresa e também como co-responsáveis pelo desenvolvimento de si mesmo e de sua organização. Ao mesmo tempo ocorre uma reapropriação do trabalho como parte prazerosa na vida do indivíduo, algo que lhe produz dignidade e satisfação, além de ser algo que pode ser compartilhado com pessoas que tem um objetivo comum. Conforme Senge (1990, p. 235):

Uma visão compartilhada, especialmente uma visão intrínseca, eleva as aspirações das pessoas. O trabalho torna-se parte da busca de um propósito superior incorporado aos produtos e serviços das organizações – acelerar a aprendizagem através dos computadores pessoais, comunicar-se com o mundo através da telefonia universal ou promover a liberdade de movimentos através do automóvel pessoal.

Como é possível se afirmar diante do exposto, este é um importante ‘combustível’ que alimenta a motivação dos indivíduos na empresa em questão.

3. 6. 2 Em busca do domínio pessoal

Uma característica do comportamento das pessoas na empresa Geração é um estado de busca constante do autoconhecimento; as pessoas costumam desafiar-se em função de seus objetivos, procurando concentrar-se em ver a realidade de forma clara e objetiva. De certa forma as pessoas sentem-se constantemente estimuladas a criarem o seu próprio resultado que acaba se estendendo também para toda a organização. Observa-se este aspecto na verbalização do entrevistado Cássio (2003):

Eu mudei muito daquela época, de quando entrei na empresa, até hoje. Tanto na forma de pensar, eu era muito teimoso, muito fechado, via só um caminho, não

enxergava a saída. Pelas chances que a própria Geração me deu, me sinto estimulado a querer sempre mais. Pelo aperfeiçoamento na área de vendas, com cursos que me estimulam a fazer, palestras, a capacitação que a empresa oferece, por todas as avaliações de desempenho que te mostram o que os outros pensam de ti. É bom a gente ter este *feedback*, pra ver se é o que a gente está passando, se não é. E se estou fazendo certo, ou se não estou.

A questão da busca do domínio pessoal é também observada na fala de Solange (2003):

O trabalho que a gente tem aqui [...] só me acrescentou, me possibilitou tornar uma pessoa mais segura, mais determinada, de saber cada vez mais meu objetivo. Me sinto ano a ano cada vez mais amadurecida [...] A gente faz parte da empresa, a gente parece que está construindo ela.

Esta é, como sugere Senge (1990), a disciplina que revela o crescimento e o aprendizado pessoais, que embora esteja baseada na competência e habilidades do sujeito, estrutura-se fundamentalmente na capacidade de encarar a vida como um desafio criativo, sob a perspectiva criativa, e não reativa. Nesse contexto, a palavra domínio se propõe a sugerir além do aspecto ‘dominância’, mas sim a proficiência, ou seja, a competência de reconhecer que a aprendizagem é algo para a vida toda. As pessoas com alto nível de domínio pessoal, de acordo com Senge (1990, p. 170), “são profundamente conscientes de sua ignorância [...] e de seus pontos a serem melhorados. E têm grande autoconfiança. Paradoxal? Só para aqueles que não vêem que ‘a jornada é a grande recompensa’”. Observa-se o reconhecimento desta aprendizagem no que descreve Jeferson (2003), em sua entrevista:

Desde que entrei na Geração a minha vida mudou. Eu era irresponsável e, depois que entrei aqui, eu mudei. Até meus pais observam que eu melhorei muito, na forma de me comunicar e agir. Acho que deu uma virada legal na minha vida.

Ou então no que observa Marcos (2003) no fragmento de sua verbalização:

No começo era um pouco mais difícil, chegar cara a cara e encarar as pessoas, mas agora, já me sinto de outro jeito, já consigo me expor, enfrentar os colegas de frente [...]. Já madureci, pois quando entrei aqui eu estava meio apagado, agora não, estou conseguindo me soltar.

Este processo caracteriza-se também como parte do desenvolvimento de maturidade emocional de um indivíduo e, que por sua vez, vem a confirmar a importância dada pela empresa Geração, às pessoas como um todo, não somente o produto ou resultado de seu trabalho fragmentado, e sim, levando em consideração sua evolução pessoal, como ser humano.

3. 6. 3 As transições dos modelos mentais

Na empresa Geração existe uma forte inclinação das pessoas a estarem abertas a rever sua perspectiva, ou seja, reavaliar suas idéias, abrir mão de velhas formas de pensar e fazer as coisas, bem como de quebrar paradigmas que já estão estabelecidos e enraizados em sua forma de ser. Esta não é, sem dúvida nenhuma, uma tarefa fácil. É preciso que se exerça continuamente a análise crítica de cada ação. A idéia é que se ultrapasse os limites do conhecimento operacional, superando a concepção taylorista, da separação entre aqueles que pensam e aqueles que fazem. O que se propõe na empresa Geração, é também a aprendizagem conceitual, que desenvolve a capacidade de articular, de questionar sobre os conhecimentos que estão postos. Assim, é possível, como afirma Fleury (1997), contestar a natureza ou ocorrência de determinadas condições, procedimentos ou concepções, possibilitando a realização de novos esquemas referenciais. Pode-se observar este aspecto no seguinte fragmento de verbalização, obtida na entrevista de Jonas (2003):

Um exemplo da quebra de paradigmas na empresa somos nós motoristas. Nós temos uma rota a ser cumprida, mas às vezes temos que mudar isso, por diferentes motivos como não encontrar um cliente para entrega, problema no caminhão, etc. E, temos total autonomia para fazer isso. Como muitas vezes temos um prazo para entregar uma mercadoria para o cliente, temos um horário a cumprir, e temos que ter capacidade, em determinadas situações, de fazer de outra forma.

Ou como refere Daiana (2003):

O espaço pra colocar opiniões pro proprietário, para a coordenação, pros colegas, sempre foi muito, muito amplo e, se de repente não te vem alguma idéia, eles correm atrás, te perguntam se está bom assim? Como estás te sentindo no teu serviço? Se tem alguma coisa que pode melhorar? E então, com aquela pergunta tu começa a imaginar um jeito, uma forma de melhorar [...] Ali no meu setor a gente trabalha muito com emissão de notas fiscais e o programa que a gente tinha eu achava que tava me atrasando na emissão das notas. Eu falei para a Luciane, ela gostou da idéia, foi implantado e agora está acontecendo mais rápido. E, conseqüentemente libera os outros setores mais rápido também.

A disciplina dos modelos mentais propõe, segundo Senge (1990) trazer à tona, testar e aperfeiçoar as imagens que temos internalizadas sobre o funcionamento do mundo. São nossos ‘modelos mentais’ que determinam nossa forma de perceber o mundo e agir. Para Argyris (1982) apesar das pessoas não se comportarem, habitualmente, de maneira coerente com o aquilo que dizem, comportam-se de forma coerente com modelos que já têm introjetados dentro de si. Assim, se a empresa, e as pessoas que a compõem forem capazes de reavaliar e incorporar novos modelos mentais serão também capazes de acelerar seu processo de aprendizagem, podendo transformar esta em estratégia e, inclusive, em vantagem competitiva.

3. 6. 4 Aprendendo a aprender coletivamente

Existe na Geração um forte movimento de valorização de ações coordenadas de forma coletiva ou em grupo. A empresa oportuniza, através de diferentes instrumentos o diálogo e a participação. As pessoas sentem-se estimuladas a expor suas idéias, de uma forma que novas condutas sejam avaliadas e incorporadas ao inconsciente organizacional, o que parece se confirmar no depoimento de Flávio (2003):

A aprendizagem se dá através das nossas reuniões, das capacitações. Eu considero que quando comecei eu era quieto, assim, ninguém fala comigo, eu não falo contigo e fico na minha. Então comecei a falar mais, a gente sente que mudou. As capacitações, as avaliações de desempenho te estimulam e, o próprio Roberto tem isso como uma prioridade para o desenvolvimento da empresa.

Os indivíduos podem aprender o tempo todo, sem que necessariamente ocorra o aprendizado organizacional. Porém quando os feitos são em equipe, tornam o ambiente fértil para a aprendizagem coletiva. Segundo Senge (1990), nas organizações a aprendizagem coletiva tem três dimensões críticas, descritas:

- 1º) As equipes têm de aprender a utilizar o potencial de muitas mentes, sem evidenciar necessariamente uma única mente.
- 2º) As ações da equipe precisam ser inovadoras e coordenadas, de maneira a cada membro permanecer consciente dos outros membros e buscando agir de modo a complementar as ações destes outros membros.
- 3º) Uma equipe que aprende serve de estímulo constante a outras equipes, através de disseminação de suas práticas e habilidades de aprender em equipe de forma mais ampla.

A aprendizagem em equipe pressupõe, necessariamente, o domínio das práticas de diálogo e discussões, que por sua vez implicam na exploração livre e criativa de diferentes assuntos do

interesse da equipe, bem como uma profunda atenção ao que o outro está dizendo. Já na discussão, diferentes visões são apresentadas e defendidas na busca de se encontrar um alinhamento, que sustente as decisões a serem tomadas.

Este aspecto pode ser identificado na empresa Geração inclusive pelo fragmento da entrevista de Lairton (2003):

Temos todas as semanas uma reunião com todos, na sexta-feira, onde surgem assuntos da semana, que são expostos para tirar as dúvidas, para esclarecer, informar sobre isso ou aquilo [...]. Temos as capacitações, as avaliações de desempenho, são ações que estimulam a aprendizagem.

David Bohm, físico contemporâneo, é citado por Senge (1990), como um pesquisador da física quântica, que está desenvolvendo a teoria e método do ‘diálogo’, entendido pelo mesmo, como sendo o momento quando um grupo torna-se aberto ao fluxo de uma inteligência maior. Para Senge (1990, p. 266) “são conversas especiais que ‘começam a ter vida própria’, e nos levam em direções que jamais poderíamos ter imaginado ou planejado com antecedência”. É através do diálogo que as pessoas se ajudam mutuamente, possibilitando a conscientização dos indivíduos sobre as incoerências que provocam a falta de harmonia coletiva. Este aspecto pode ser constatado neste fragmento da entrevista de Rosi (2003), no qual refere que:

Sinto-me bem expondo a minha opinião. A gente discute muito sobre fatos e opiniões do grupo. As coisas não são de cima para baixo.[...] Temos uma reunião semanal que ocorre na 6ª feira, antes de começar o expediente, onde cada um tem espaço aberto para expor o que aconteceu consigo durante a semana e o que pode fazer para melhorar. Assim acontece na área de vendas, temos uma reunião específica onde discutimos apenas questões da venda.

Também de acordo com o que Solange (2003), cita:

A empresa escolheu um sentido a seguir e, isso motiva a gente. Nós temos a capacitação mensal, os livros e as revistas que estão disponíveis na biblioteca, tem o incentivo aos cursos. A empresa incentiva bastante nossa comunicação através das reuniões e das avaliações. Isso tudo faz com que a gente se motive a vir para o trabalho como um local prazeroso no nosso dia a dia.

Este conceito tem subjacente em si a visão sistêmica, cujos princípios serão discutidos no próximo item.

3. 6. 5 A essência da visão sistêmica

Outra característica que parece se evidenciar na empresa é a percepção, por parte do grupo de trabalho, de todos os processos, atividades, funções organizacionais e interações com o meio ambiente como parte de um sistema de inter-relacionamentos, onde todas as disciplinas anteriormente citadas se integram às demais, formando um conjunto coerente de teoria e prática. É possível observar este aspecto explicitado nesta verbalização de Rosi (2003):

A união do grupo é muito grande. O trabalho que temos aqui, no sentido do desenvolvimento das pessoas, faz com que o grupo seja mais interligado. Cada um conhece o colega e costuma opinar naquilo que ele está fazendo. Não tem aquela coisa que cada um tem que trabalhar no seu setor e pronto. É uma grande virtude que temos aqui, o trabalho compartilhado.

O modelo sistêmico está representado pelos estudos da teoria quântica, que de acordo com Bohm, citado por Senge (1990, p. 26):

Implica que o universo é basicamente um todo indivisível, embora em uma escala maior ele possa ser representado, de forma aproximada, como divisível em partes existentes separadas. Isso significa, em particular, que, em nível de precisão da teoria quântica, o instrumento de observação e o objeto observado participam um

do outro de forma irreduzível. Nesse nível, percepção e ação, portanto, não podem ser separadas.

Para Senge (1990) este caminho levou ao entendimento do pensamento como um fenômeno coletivo; tal qual os movimentos amplos do sistema de um ‘mar de elétrons’. Nosso pensamento funciona de forma sistêmica, que surge da interação e do discurso com os outros.

Outro aspecto importante a considerar é que com o pensamento sistêmico passamos a considerar que pequenas atitudes bem focalizadas podem produzir mudanças significativas e duradouras, desde que atuando no lugar certo, o que segundo Senge (1990), é considerado pelos pensadores sistêmicos ‘como princípio da alavancagem’. Os sistemas são construídos com base no ‘princípio de alavancagem’, porém nem sempre são óbvios, se não compreendermos a natureza de suas forças.

Tal qual um processo de mudanças precisa ser entendido como um processo, e não algo instantâneo, para entender as questões organizacionais complexas, também é preciso ver o sistema inteiro como responsável pelo resultado. O funcionamento se equipara ao dos sistemas vivos que têm integridade e dependem do todo. De acordo com Senge (1990, p. 99):

O pensamento sistêmico é uma disciplina para ver o todo. É um quadro referencial para ver inter-relacionamentos, ao invés de eventos; para ver os padrões de mudanças, em vez de ‘fotos instantâneas’. É um conjunto de princípios gerais – destilados ao longo do século 20, abrangendo campos tão diversos quanto as ciências físicas e sociais, a engenharia e a administração [...]. Durante os últimos trinta anos, essas ferramentas foram utilizadas para compreender uma ampla variedade de sistemas empresariais, urbanos, regionais, econômicos [...] E o pensamento sistêmico é uma sensibilidade à sutil interconectividade que dá aos sistemas vivos o seu caráter único.

Esta disciplina é a pedra fundamental e conceitual das outras quatro citadas anteriormente, pois envolve em si a mudança de mentalidade, de enxergar o todo como algo mais amplo do que uma parte, de entender as pessoas, não apenas como meras reativas impotentes, mas sim como ativas na construção de sua realidade, na construção de seus resultados e de seu mundo.

Observa-se que estas disciplinas embora tenham características que lhes são peculiares, também se misturam ou se confundem entre si, da mesma forma em que se pode perceber que cada fragmento de verbalização utilizada neste trabalho para argüir sobre esta ou aquela característica de uma *organização que aprende*, tem em si a representação de mais uma ou duas destas disciplinas. Como afirma Senge (1990, p. 403) “existe uma sensibilidade comum unindo as disciplinas – a sensibilidade de sermos aprendizes em um mundo intrinsecamente interdependente”. O grupo de trabalho da empresa Geração parece ter incorporado e entendido a essência dos princípios de uma organização que se propõe a compartilhar e aprender continuamente.

CONCLUSÃO

Ao longo deste estudo (bem como do período das disciplinas no mestrado), observou-se que a questão do desenvolvimento regional passa por diferentes esferas, as quais talvez, nesse momento, nem mesmo possam ser consideradas aqui. Mas diante daquilo que é exposto por seus estudiosos, e diante daquilo que é posto pela realidade em que estamos inseridos, é possível entender que o desenvolvimento regional é um processo dinâmico, que ocorre a partir de e na soma de variáveis inseparáveis e interdependentes. A exemplo disso, Siedenberg (2003) chama a atenção para o fato de que:

Atualmente alguns exemplos que demonstram a ocorrência de processos muito nítidos de desenvolvimento regional como a Irlanda, a chamada Terceira Itália, o Vale do Ruhr, Taiwan e Portugal, entre outros. Ao tomar como referência estes e outros processos de desenvolvimento sócio-econômico regional mais proeminentes do final do Século XX, constata-se que a maior parte deles não se deixa explicar por uma razão única; em cada caso há um conjunto específico de fatores que interagem com maior ou menor intensidade. Além disso, a maior parte das estratégias relacionadas a estes processos visa tanto o crescimento econômico quanto a sustentabilidade ambiental e o equacionamento de questões sociais.

Seriam estes fatores, passíveis de comparação ao que Becker e Silva (2000) apontam como a qualificação da quantidade?

Este processo então, sugere não ser somente uma soma de fatos. Desenvolvimento regional pode ser entendido como uma interação contínua de fatores que supõe em si a interdisciplinaridade, como um processo em espiral de mútua compenetração, discussão, análise, elucidação e criação de saberes e conhecimento, não esquecendo a dimensão alternativa do todo para as partes, das partes para o todo e, do diálogo e da interação entre ambos.

Neste trabalho, mais especificamente, procurou-se enfocar a proposta das *organizações que aprendem (learning organizations)* considerando-as como um aspecto alavancador do desenvolvimento organizacional e regional. Contudo, embora o estudo da aprendizagem organizacional tenha quase meio século de estudos, pouco tem avançado em termos de efetiva transformação do sistema de administração que atualmente está posto. Pensar nas organizações empresariais como um suporte estruturador e facilitador do processo de desenvolvimento regional, ou seja, mais um agente de desenvolvimento regional, significa repensar a nossa forma de conceber uma organização. Sem ideologia ou demagogia, é preciso que de fato, se converta a percepção das organizações como um meio usurpador e explorador, para um meio de expressão, criação e realização, onde o sujeito trabalhador se sinta inserido, participante e responsável por um processo que é subjetivo, pois é seu; coletivo, pois é construído com outros e; universal, pois tem repercussões muito maiores do que se pode muitas vezes conceber.

Ainda que se verifique uma grande lentidão neste processo de transformação, é possível que se encontrem algumas ilhas, conforme o modelo apresentado neste estudo de caso, que busca em sua simplicidade, oportunizar e reforçar a reapropriação do saber, o desafio do constante aprender a aprender, além da saúde física, mental e espiritual do trabalhador, aspectos esses que se evidenciam nos relatos dos funcionários. De fato, os números apresentados nos itens

faturamento anual e evolução dos resultados (e aqui, recorre-se a aspectos quantitativos para evidenciar a argumentação) vêm a corroborar com as informações colhidas nas entrevistas, onde as pessoas reconhecem e consideram as aquisições pessoais – no sentido amplo da palavra – que vêm fazendo desde que participam do quadro funcional da empresa em questão neste estudo de caso. Este processo de ida e vinda, de troca entre a empresa e o indivíduo, se configura num processo sistêmico sem fim, em que o resultado é a aprendizagem coletiva e compartilhada, onde se agregam subjetividades, discute-se e respeitam-se as diferenças, sem que para isso tenha que se perder a individualidade.

Esta estruturação de forma orgânica, que pode ser observada no perfil da organização, em sua história e, neste estilo de oportunizar o desenvolvimento humano, parece influenciar de forma positiva na acessibilidade, flexibilidade e comunicação que são características do desenvolvimento organizacional da empresa Geração. Aspectos corriqueiros e simples (mas não fáceis) que são evidenciados nas lideranças da empresa, como assumir riscos, estar aberto a críticas e sugestões, aos erros e acertos, favorecem a disseminação desta cultura de aprendizagem, não só por aquilo que é dito, mas sobretudo, por aquilo que é adotado em seus comportamentos. O que se confirma no fragmento da entrevista de Jeferson (2003):

As reuniões e os treinamentos favorecem a gente a resolver e tratar as diferenças [...] Nessa hora a gente se reúne, conversa, se diverte e trabalha [...] acho que a avaliação de desempenho é também uma das peças fundamentais para a aprendizagem na empresa, ali a gente vê o que está bom e o que a gente pode melhorar.

Confirmando este pensamento, Robbins (2002, p. 539) refere que o desenvolvimento organizacional “na realidade, é um termo utilizado para englobar uma série de intervenções de mudança planejada, com base em valores humanísticos e democráticos, que buscam melhorar

a eficácia organizacional e o bem-estar dos funcionários”. Alguns valores que embasam este conceito também podem ser identificados na empresa Geração a exemplo do respeito pelas pessoas, que se demonstram responsáveis, conscientes e dedicadas; o clima de confiança e apoio que se evidenciam nas verbalizações dos entrevistados. É evidente também, a confrontação constante que se observa nas diferentes ações de acompanhamento às pessoas que a empresa propõe e, a participação que se caracteriza na empresa Geração desde a formatação de sua missão e valores, como no processo de desenvolvimento humano característico de sua forma de gestão.

Para finalizar, mas sem necessariamente encerrar esta discussão, faz-se necessário esclarecer que o entendimento do conceito de uma *organização que aprende* não se limita ao entendimento de mais uma teoria administrativa. Se a aprendizagem é um ato contínuo, mesmo as organizações que resistirem ao uso do termo estarão sujeitas a ele, porém com menor efetividade no uso. Por ser tão pouco conhecido, pouco sujeito ao controle e desafiador o caminho da humanização nas organizações pode, como tão bem define Moscovici (1994, p.118) “abrir perspectivas insólitas, assombrosas e gratificantes de vida humana dentro e fora das organizações”. Sem pieguices, parece importante ressaltar, que o momento em que nos encontramos, suscita uma visão metafísica, um panorama de possibilidades e esperanças, para que não nos afundemos na descrença e na falta de parâmetros e valores, pois quando cresce a fé e a esperança, cresce também o combustível que move e alimenta nossa ação, para aprender...Reaprender...

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ABRAMOVAY, Ricardo. Agricultura familiar e desenvolvimento territorial. retirado de <http://www.brasil.terravista.pt/areiasbrancas/1808>. Acesso em 08/04/2002.

ADIZES, Ichack. *Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito*. São Paulo: Pioneira, 1993.

_____. *As dez fases do ciclo de vida de uma empresa*. Retirado de <http://www.janelaweb.com/livros/10fases.html>. Acesso em 15/11/2003.

ANSART, Pierre. *La sociología de Saint-Simon*. Incluso em 2002 na WEB. Disponível em: <http://www.forum-global.de/soc/bibliot/a/ansartssimon.htm>. Acesso em 29/12/2002.

ARGYRIS, Chris. *Organizational learning reading*. MA. Addison-Wesley, 1978.

_____. *Reasoning, learning and action: individual and organizational*, San Francisco, Jossey-Bass, 1982.

_____. *Enfrentado desafios empresariais*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

_____. Aprendizado de duas voltas. *HSM Management*, p.12-20, Nov-Dez, 1999.

ARGYRIS, C. ; SCHÖN, D.A. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

AGUIAR, M. F. de. *Psicologia aplicada à administração*. São Paulo: Atlas, 1980.

BAREMBLITT, G. *O inconsciente institucional*. Petrópolis: Vozes, 1984.

BECKER D. e SILVA M^a. B. da. O rasgo contemporâneo da lógica dialética: uma concepção metodológica para a análise qualitativa do processo de desenvolvimento local regional. *Revista REDES*, vol. 5, nº2, maio-agost. 2000. p. 41-62.

BENNIS, Warren. *A invenção de uma vida*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1996.

_____. *Desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Editora Edgar Blucher Ltda., 1972.

BENNIS, W. ; NANNUS B. *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Ed. Harbra, 1985.

BERGAMINI, Cecília W. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.

BION, W. R. *Experiências com grupos*. Rio de Janeiro: Imago, 1970.

BITENCOURT, Claudia. *A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional - a experiência de três empresas australianas*. ENANPAD, 2000.

BOYETT, J. H. e BOYETT, J. T. *O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BRAGA, Hilda C. B. O processo de aprendizagem organizacional como vantagem competitiva. In: *Gestão e desenvolvimento*. Universidade de São Francisco, Bragança Paulista: Núcleo de Publicação e Divulgação Científica do IPPEX/EDUSF. Vol. 2, nº 1, 1997, p. 25-33.

BURNS, J. M. *Leadership*. New York: Harper & Raw Publishers, 1978.

CAIDEN G. e CARAVANTES, G. *Reconsiderando o conceito de desenvolvimento*. Caxias do Sul: EDUCS, 1988.

CAMPOLINA, C. D. e LEMOS, M. B. Vantagens comparativas da área metropolitana de Belo Horizonte no contexto nacional. *Revista da Economia do Nordeste*, Fortaleza, 2000.

CAPANNA, P. *Relaciones Humanas*. Buenos Aires: ENET/ Henry Ford, mimeo, 1969.

CAPRA, Fritjof. *O ponto de mutação*. São Paulo: Ed. Cultrix, 1985.

_____. *A teia da vida*. São Paulo: Ed. Cultrix e Amaná-Key, 1997.

_____. *As conexões ocultas*. São Paulo. Ed. Cultrix e Amaná-Key, 2002.

CARAÇA, J. *Do saber ao fazer: porquê organizar a ciência*. Lisboa: Gradiva, 1993.

CARAVANTES, G. e PEREIRA, M.J.L. *Aprendizagem organizacional versus estratégia de mudanças organizacionais planejadas: um confronto crítico*. Porto Alegre: FAPERGS, 1985.

CASAROTTO Fº. Nelson ; PIRES, Luis H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas, 1998.

CASTILHO, Áurea. *A dinâmica do trabalho de grupo*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1994.

CHAUÍ, Marilena. *O que é ideologia*. São Paulo: Editora Brasiliense, 1984.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CLARCK, K. e FUJIMOTO, T. *Product development performance*. Boston: Harvard University Press, 1991.

COELHO, Nelly N. *Edgar Morin: a ótica da complexidade e a articulação dos saberes*. Fev. 2001. Disponível em: <http://www.geocities.com/complexidade/pesquisahtml>, acesso em 20/05/2002.

COOK, Karen, GARY, Alan F. e HOUSE James S. *Sociological Perspectives on social psychology*. USA. Library of Congress cataloging-in-Publication, 1995.

COLLINS, James. C. e PORRAS, Jerry I. *Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

CYERT, R. e MARCH, J. G. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, HJ: Prentice Hall, 1963.

DAVEL, Eduardo; MACHADO, Hilka V. e GRAVE, Paulo. *Identificação e liderança nas organizações contemporâneas: por uma abordagem complementar*. In Anais ENANPAD, 2000.

DELORS, J. (org) *Educação: um tesouro a descobrir*. São Paulo: Cortez, DF: MEC: UNESCO, 1999.

DEMING, W. E. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

DEMO, Pedro. *Política social do conhecimento*. Petrópolis: Editora Vozes, 2000.

DESCARTES, René. *Discurso do método*. São Paulo: Editora Martin Claret, 2000.

DICIONÁRIO BRASILEIRO ILUSTRADO. São Paulo: EDIGRAF S.A., 1971.

DODGSON, M. *Organizational learning: a review of some literatures*. Organization Studies, 1993, p.357-394.

DRUCKER, Peter. *Inovação e espírito empreendedor-entrepreneurship*. São Paulo: Pioneira, 2000.

_____. *Você está preparado?* Revista *VOCÊ* S.A. Editora Abril, nº 26, agosto/2002.

DUNCAN, R. ; WEISS, A. Organizational learning: implications for organizational design. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L.L. (ED.). *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, 1979. p. 75-123.

EASTEERBY-SMITH, M. ; BURGOYNE, J. ; ARAUJO, L. (coord.) *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001.

EBOLI, M. Um novo olhar sobre a educação corporativa – desenvolvimento de talentos no século XXI. In: DUTRA, J.S. (Org.). *Gestão por competências*. São Paulo: Editora Gente, 2001. p. 97-115.

ERNST, D. ; LUNDWALL, B. *Information technology in the learning economy – challenges for developing countries*. Druid Working paper: Dinamarca, v. 07, n.12, 1997.

ESTIVALETE, V. F. B. As práticas de gestão de pessoas e o processo de aprendizagem nas organizações: um estudo de caso. In: *Encontro da ANPAD*, 26, 2002, Salvador. Anais Salvador, BA, 2002.

FIOL, C. M. ; LYLES, M. A. Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10 (4):803-813, 1985.

FLEURY A. e FLEURY M. T. L. *Aprendizagem e inovação organizacional*. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, M. T. L. O ambiente para aprendizagem organizacional. In: CASALI, Alípio (Org). *Empregabilidade e educação: novos caminhos da aprendizagem*. São Paulo: EDUC, 1997, p.151-166.

FLIPPO, E. *Princípios de administração de pessoal*. São Paulo: Atlas, 1970.

FRANKL, Vitor. *O homem em busca de sentido*. Rio de Janeiro: Vozes, 1991.

FRIEDMANN, G. *O trabalho em migalhas*. São Paulo: Perspectiva, 1972.

FOGUEL S. ; SOUZA C. C. *Desenvolvimento organizacional*. 2 ed., São Paulo: Atlas, 1997.

GARVIN, D. Building a learning organization. *Harvard Business Review*. july/aug, 1993.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1995.

HAMEL, G. *Liderando a revolução*. São Paulo: Atlas, 2000.

HARMON, Frederick G. e JACOBS, Garry. *A diferença vital: desencadeando os poderes do sucesso empresarial*. São Paulo: Maltese, 1992.

HOCHMÜLLER, Jair D. *Uma visão ampla dos processos da empresa Pflug e CIA Ltda/Matriz*, 2001. Monografia (Curso de Administração) – Universidade de Santa Cruz do Sul, 2001.

HOLLANDER, E. P. *Leaders, group and influence*. N.Y: Oxford, University Press, 1964.

HUBER, G. P. Organizational learning: the contributing processes and the literature. *Organization Science*, 2 (2): 88-115, 1991.

ISAACS, William. Diálogo: o poder do pensamento. In: WARDMAN, K. *Criando organizações que aprendem*. São Paulo: Futura, 1996, 123-138.

JAQUES, Maria da Graça. *Turnover, movimentação ou flutuação de pessoal*. Mimeo. 1987.

KANTER, Rosabeth M. *Quando os gigantes aprendem a dançar*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KIM, Daniele H. Gestão sistêmica da qualidade: melhorando a qualidade do agir e do pensar. In: WARDMAN, K. *Criando organizações que aprendem*. São Paulo: Futura, 1996.

_____. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, D. A. *A gestão estratégica do capital intelectual*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KOLASA, B. J. *Ciência do comportamento na administração*. São Paulo: LTC, 1978.

KOLB, D. A ; RUBIN, I. M. ; McINTYRE, J. M. *Psicologia organizacional – uma abordagem vivencial*. São Paulo: Atlas, 1978.

KOLB, D. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, Ken. *Como as organizações aprendem*. São Paulo: Futura, 1997, p. 321-343.

LAKATOS, Eva M. ; MARCONI, Marina de A. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas, 1992.

LAWRENCE P. R. ; LORSCH J. N. *Desarrollo de organizaciones: diagnóstico y acción*. México- Fondo Educativo Interamericano S.A., 1973.

LEVITT, B. e MARCH, J. G. Organizational learning. *Annual Review of sociology*, 14: 318-340, 1988.

LINS, Daniel S. *Ayrton Senna: a imolação de um deus vivo*. Fortaleza: EUFC, 1995.

LOIOLA, Elizabeth ; ROCHA, Maria C. F. *Aprendendo a aprender: análise de três estudos de caso em aprendizagem organizacional a partir do construtivismo*. In: Anais ENANPAD, 2001.

LOPES, T.V.M. *Problemas de pessoal na empresa moderna*. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

LUHMAN, Niklas. *A nova teoria dos sistemas*. Porto Alegre: Editora Universidade/UFRGS, Goethe Institut, ICBA, 1997, p. 37-48.

MAQUIAVEL, Nicolas B. *O príncipe*. Porto Alegre: L&PM, 2001.

MARIOTI, Humberto. *As paixões do ego: complexidade, política e solidariedade*. São Paulo: Palas Athena, 2000.

MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento*. São Paulo: Atlas, 1997.

MATTEDI, Marcos A. ; THEIS, Ivo M. Cruzando fronteiras do conhecimento e interdisciplinaridade na pesquisa em desenvolvimento regional. In: *Revista REDES*, vol.7, nº 2, Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2002, p. 77-94.

MINAYO, M. C. S. ; SANCHES, O. *Qualitativo-quantitativo: oposição ou complementaridade?* Rio de Janeiro: caderno de saúde pública, jul/set, 1993, nº 9, p.230-262.

MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes*. São Paulo: Ed. Atlas, 1995.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

MORIN, Edgar. *Complexidade e liberdade. Ensaio THOT*, São Paulo: Palas Athena, nº 67, 1998, p.12-19.

MORIN, Edgar. *A cabeça bem feita: repensar a forma, reformar o pensamento*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

_____. *Complexidade e liberdade*. Disponível em: Disponível em: <http://www.geocities.com/complexidade/pesquisa.html>, acesso em 20/05/2002.

MOSCOVICI, Fela. *Renascença organizacional*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

MUNCK, Luciano ; SOUZA, Paulo R. B. *Aprendizagem nas organizações: um estudo exploratório e descritivo com universitários que irão ocupar postos de decisão nas empresas*. Disponível em: www.angrad.com/angrad/pdfs/XIHenangrad/Aprendizagem%20nas%20organizações.pdf Acesso em 23/03/2003.

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora de conhecimento. In: STARKEY, K. In: *Como as organizações aprendem*. São Paulo: Futura, 1999, p.27-43.

PRANGE, Christiane. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias? In: EASTERBY-SMITH, Mark, BURGOYNE, John & ARAUJO, Luís. *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001.

PUTNAM, R. *Comunidade e democracia: a experiência da Itália Moderna*. Rio de Janeiro: FGV, 1997.

_____. Bowling alone: América's declining social capital. *Journal of democracy*, Baltimore, v.6, junho, 2001, p. 86-93.

ROBBINS, Stephen. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RUAS, R. *Competências gerenciais e aprendizagem nas organizações: uma relação de futuro?* In: Seminário internacional de competitividade baseada no conhecimento, São Paulo, agosto, 1999, p.33-45.

RUIZ, J. A. *Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos*. São Paulo: Atlas, 1979.

SCHEIN, Edgar. Organizational and managerial culture as a facilitator or inhibitor of organization learning, *MIT Organization Learning Working*. Paper 10.004, maio 1994, p.7.

SCHWAB, Gustav. Metamorfoses e mitos menores. In: *As mais belas histórias da antiguidade clássica: os mitos da Grécia e de Roma*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

SENGE, Peter. *A quinta disciplina*. São Paulo: Ed. Nova Cultural. 1990.

_____, *A difícil dança das mudanças..* In: *Revista VOCÊ s.a.* Editora Abril, Edição 19, janeiro/2000, p. 66-69.

_____, *Learning organization*. DVD com palestra proferida na ExpoManagement. São Paulo, 2002.

Secretaria da fazenda. www.secretariadafazenda.rs.org.faleconosco.webmaster/ acesso em 20/11/2002.

SIEDENBERG, Dieter R. Uma abordagem epistêmico-sistemática do conceito de desenvolvimento. *Revista de estudos da Administração*. Ijuí: Editora UNIJUI, ano 2, nº 3, julho/dez. 2001.

_____. A gestão do desenvolvimento: ações e estratégias entre a realidade e a utopia. In: *Desenvolvimento regional: abordagens interdisciplinares*. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2003.

SOUZA, Nali de Jesus de. *Desenvolvimento econômico*. São Paulo: Atlas, 1993.

SOUZA, Yeda S. de. *Aprendizagem organizacional: um estudo sobre feira e eventos como oportunidades para a cadeia coureiro-calçadista do Vale do Rio dos Sinos*. In: *Anais ENANPAD*, 2001.

SPECTOR, Paul. *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2002.

STARKEY, K. *Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura, 1999.

TELFORD, C. W. e SAWREY, J. M. *Psicologia – uma introdução aos princípios fundamentais do comportamento*. São Paulo: Cultrix, 1968.

TOLEDO, Flávio de. *Parceria participativa eficaz*. Mimeo, UNISC, 2002.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação, o positivismo, a fenomenologia, o marxismo*. São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, D. *Recursos Humanos Estratégicos*. São Paulo: Editora Futura, 2000.

VEIGA, José Eli. *Cidades Imaginárias: o Brasil é menos urbano do que se calcula*. São Paulo: Autores Associados, 2002.

VELTROP, W. G e HARRINGTON, K. Organizational transformation: some proven technologies. In: KILMANN, R. e COVIN, T. J.(Eds). *Organization – Wide Transformation*. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.

VERGARA, S. C. Características do mundo contemporâneo e a teia que tecem. In: _____. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2000, p. 13-40.

VIANNA, Marco A. F. *A empresa ponto ômega*. São Paulo: Editora Gente, 1996.

_____. *Tire o S da crise, crie*. São Paulo: COMITT, 1997. 1 videocassete.

WARDMAN, Kellie T. Começando a jornada. In: _____. *Criando Organizações que Aprendem*. São Paulo: Futura, 1996, p. 15-24.

WEICK, K. E. e ROBERTS, K. H. Collective mind in organizations: heedful interrelating of flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38/3, 1993, p. 357-581.

WOOD Jr., Thomaz. *Organizações espetaculares*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

ANEXO A - Instrumento de Pesquisa I

Prezado colaborador, contamos com sua atenção para responder assinalando as questões que se apresentam a seguir. Suas respostas contribuirão para a realização de uma pesquisa de mestrado sob o

título *Organizações que Aprendem*: liderança, aprendizagem coletiva e desenvolvimento organizacional.

Acreditando contar com sua franqueza, de antemão, agradecemos sua colaboração.

Preencha com atenção os dados iniciais:

Nome: _____

Idade: _____ anos e _____ meses Sexo: _____ Estado Civil: _____

Empresa : _____

Função: _____ Setor: _____ Tempo na Empresa: _____

Você tem, a seguir, uma lista de características organizacionais. De acordo com sua percepção, assinale no círculo, ao final de cada afirmação, se esta característica identifica uma organização Tradicional **T**, ou uma organização que Aprende **A**.

1. Numa empresa onde quem define o que é bom ou ruim e quais as regras a serem seguidas são os chefes. O restante do grupo, apenas, deverá obedecer por eles for definido. Para você o funcionamento desta empresa é?
2. Numa empresa onde se usa do diálogo, da discussão de idéias mantendo-se o equilíbrio entre os dois. Onde o diálogo serve como forma de incentivar e explorar a criatividade em questões complexas e, a discussão serve para apresentar e defender opiniões diferentes. Que tipo de empresa você considera que seja?
3. Uma empresa onde o trabalho é desenvolvido de forma articulada entre os diferentes setores, pois entende-se que estes formam um sistema maior, com partes que dependem umas das outras para que de fato se atinja um objetivo. Este funcionamento caracteriza uma organização?
4. Numa empresa em que tempo é gasto em agir, refletir e agir novamente. Parece caracterizar-se por ser uma empresa?
5. Uma empresa onde as decisões são centralizadas, ou seja, são os chefes que pensam e decidem, os demais executam, caracteriza-se como sendo uma empresa?
6. Uma empresa que estimula a aprendizagem individual, sem a interação do grupo. Cada um deve aprender a cuidar de sua parte no processo, evidencia uma empresa?
7. Uma empresa que evita o conflito por diferenças de idéias entre os membros de suas equipes, pois entende que é assim que vai manter a união do grupo, e, são os chefes que opinam reforçando as posições enraizadas na empresa. Este tipo de funcionamento caracteriza uma empresa?
8. Numa empresa onde os valores e objetivos são compartilhados. E, ao compartilhamento chega-se por engajamento das pessoas, porque concordam, se empolgam e se apaixonam com energia e fê nas propostas desta organização. Observa-se que está é uma empresa?
9. Uma empresa que produz certezas, nunca considera-se que poderiam existir alternativas diferenciada de sua forma de administração. É assim, porque sempre foi e é o certo. Este funcionamento caracteriza uma empresa?
10. Uma empresa que considera que a família atrapalha o rendimento e concentração do trabalhador. É uma empresa?
11. Em uma empresa onde costuma-se usar os erros cometidos, como oportunidade de crescer e melhorar. É uma empresa que demonstra um funcionamento?

12. Uma empresa que investe em procedimentos administrativos que controlam o comportamento das pessoas. É uma empresa com características?
13. Uma empresa que usa-se do autoritarismo e reforça o medo em seus colaboradores. É uma empresa?
14. Numa empresa onde valoriza-se as diferenças, de forma a gerar questionamentos e a busca contínua de alternativas criativas, observa-se um funcionamento?
15. Uma empresa que não admite perder tempo com nada que não seja suas atividade de produção. É uma empresa?
16. Em uma empresa onde direção e colaboradores raciocinam, pensam e agem de forma compartilhada, observa-se um funcionamento?
17. Numa empresa onde os projetos e trabalhos são desenvolvidos separadamente nos setores, de forma fragmentada, sem discussão comum É uma empresa?
18. Em uma empresa onde se usa da franqueza na expressão das opiniões, de forma participativa e reflexiva, inclusive onde se provoca a reflexão de sua própria conduta. Caracteriza-se como sendo uma empresa com funcionamento?
19. Uma empresa em que se considera a complexidade de cada ser humano como parte importante no processo de interação que conduzirá ao resultado desejado, caracteriza-se por ser uma empresa?
20. Em uma empresa onde o clima negativo é constante e provoca tensão emocional no grupo, observa-se um funcionamento?
21. Uma empresa que tem como princípio integrar a razão – necessidade de atingir seus objetivos para continuar existindo – com a intuição – a sensibilidade, o sentimento e a necessidade dos indivíduos. Caracteriza-se como uma empresa?
22. Uma empresa que desenvolve o senso de que o conflito é importante, pois é a expressão de idéias diferentes. É uma empresa com características?
23. Uma empresa que tem e seu funcionamento baseado unicamente no passado. É uma empresa?
24. Uma empresa que investe na melhoria da qualidade do raciocínio, na capacidade de reflexão, nas descobertas grupais e na análise conjunta de problemas complexos. É uma empresa?
25. Uma empresa que participa como parceira, interagindo e compartilhando no processo de desenvolvimento de outras empresas, com um objetivo de oportunizar a cultura da vocação local e o desenvolvimento regional. É uma empresa?

ANEXO B - Instrumento de Pesquisa II

Perguntas utilizadas como estímulo para entrevista coletiva.

- 1- Como consideram que esteja a sua capacidade de criar os resultados que desejam, em sua vida, em sua empresa? (domínio pessoal)
- 2- Como entendem que tem acontecido a quebra de paradigmas em sua empresa? (modelos mentais)
- 3- Façam uma análise de como está o comprometimento mútuo e a capacidade de cada um se expor no grupo.(visão compartilhada)
- 4- Como percebem que esteja a capacidade de criar soluções, de interagir respeitando as individualidades e somar potencialidades no trabalho em equipe?(aprendizagem em equipe)
- 5- Qual é o papel das lideranças no processo de desenvolvimento da empresa?

ANEXO C - Instrumento de Pesquisa III

Perguntas para entrevista individual

- 1- Você sente-se estimulado a criar seus resultados para a empresa? E, percebe alguma extensão disso para sua vida?
- 2- De que forma observa que se dá a quebra de paradigmas em sua empresa? Cite exemplos.
- 3- Como você percebe que esteja o comprometimento entre os colegas em sua empresa?
- 4- Como você se sente ao expor sua opinião aos colegas e direção?
- 5- Em sua opinião qual é o papel dos líderes no processo de desenvolvimento dos indivíduos e de sua empresa?
- 6- Como você observa que se dá o processo de aprendizagem em sua empresa?

ANEXO F – Termo de consentimento

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

**Título da Pesquisa: ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM, A APRENDIZAGEM COLETIVA
ALAVANCANDO O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E REGIONAL: O MODELO DE
UMA EMPRESA SANTA-CRUZENSE.**

Considerando o processo de contínuas e profundas mudanças que vem caracterizando o mundo atual, torna-se fundamental para as organizações a busca de novas estratégias que facilitem o desenvolvimento organizacional, de forma humanizada, alavancando talentos e vantagens competitivas. Para que isso ocorra, é necessário que todas as pessoas envolvidas neste processo apresentem um amplo e diferenciado conjunto de habilidades que venham a serem direcionadas de forma criativa e inovadora ao trabalho em equipe. Esta combinação deve ser orientada no sentido de gerar resultados e eficiência tanto para a própria organização, como para os indivíduos que fazem parte dela, inclusive aos que estão ao seu entorno, ou seja, a sociedade, o ambiente e a região. Entendendo-se que de acordo com Starkey (1997: p.7):

Este desafio combinado – eficiência e inovação – exige um aprendizado ininterrupto. Aprendizado é a criação, individual ou conjunta, de significado aproveitável. O aprendizado gera conhecimento, o qual serve para diminuir a incerteza o aprendizado e o conhecimento são, ambos, recursos estratégicos de primeira grandeza, cruciais para a vantagem competitiva.

Uma vez que não existem fórmulas para encontrar um caminho certo, surge então, para as organizações brasileiras, o desafio de descobrirem seu próprio caminho. Este processo tem em seu bojo a necessidade de ensinar e desenvolver seus grupos de trabalho. O aprendizado está associado à capacidade de transformação contínua, baseada no desenvolvimento individual e organizacional. A própria formação de estratégias é em essência um processo de aprendizagem, que contém em si o segredo da capacidade de inovação.

Baseada neste enfoque, esta pesquisa vai tratar de aspectos relacionados às *Organizações que Aprendem*, aprendizagem coletiva e desenvolvimento organizacional: um desafio para as empresas santa-cruzenses - ou seja, desenvolvimento regional, aprendizagem coletiva e desenvolvimento organizacional. Os resultados obtidos poderão auxiliar na divulgação e sistematização de conhecimentos sobre uma prática diferenciada de gestão organizacional, de forma a contribuir para o desenvolvimento regional, quando da adoção destas práticas pelas empresas da região, bem como contribuir para uma possível ampliação de estudos futuros.

A realização deste trabalho depende de sua disposição para depoimentos sobre a forma como percebe a questão da aprendizagem em sua empresa. Os procedimentos a serem adotados serão inicialmente a aplicação de um formulário que você deverá responder individualmente, podendo ou não se identificar. Em seguida será feita uma entrevista coletiva com os membros de sua empresa, onde serão filmados os depoimentos de cada indivíduo que quiser se manifestar expondo sua opinião sobre a aprendizagem na organização. E, o último instrumento a ser

BAUMAGARTEN, **Cledi**¹. *Entrevista concedida à autora*. Santa Cruz do Sul, 28/08/2003. Gravado em fita K7. Fita à disposição com a autora.

BAUMAGARTEN, **Roberto**. *Entrevista concedida à autora*. Santa Cruz do Sul, 30/05/2003 (coletiva), gravada em VHS e 28/08/2003, gravado em fita K7. Fitas à disposição com a autora.

BECKEMKAMP, **Jonas**. *Entrevista concedida à autora*. Santa Cruz do Sul, 30/05/2003 (coletiva) gravada em VHS e 19/10/2003, gravado em fita K7. Fitas à disposição com a autora.

FERREIRA, **Viviane**. *Entrevista concedida à autora*. Santa Cruz do Sul, Entrevista concedida à autora. Santa Cruz do Sul, 30/05/2003 (coletiva) gravada em VHS.

HILBIG, **Luciane**. *Entrevista concedida à autora*. Santa Cruz do Sul, 30/05/2003 (coletiva) gravada em VHS e 07/08/2003, gravado em fita K7. Fitas à disposição com a autora.

HILBIG, **Solange**. *Entrevista concedida à autora*. Santa Cruz do Sul, Entrevista concedida à autora. Santa Cruz do Sul, 30/05/2003 (coletiva) gravada em VHS e 29/10/2003, gravado em fita K7. Fitas à disposição com a autora.

HOFFMANN, **Lairton A.** *Entrevista concedida à autora*. Santa Cruz do Sul, Entrevista concedida à autora. Santa Cruz do Sul, 30/05/2003 (coletiva) gravada em VHS e 13/11/2003, gravado em fita K7. Fitas à disposição com a autora.

LAUSCHNER, **Flávio**. *Entrevista concedida à autora*. Santa Cruz do Sul, Entrevista concedida à autora. Santa Cruz do Sul, 30/05/2003 (coletiva) gravada em VHS e 11/11/2003, gravado em fita K7. Fitas à disposição com a autora.

LEITE, **Adriana** de Andrade. *Entrevista concedida à autora*. Santa Cruz do Sul, Entrevista concedida à autora. Santa Cruz do Sul, 30/05/2003 (coletiva) gravada em VHS e 18/09/2003, gravado em fita K7. Fitas à disposição com a autora.

LIMBERGER, **Jeferson L.** *Entrevista concedida à autora*. Santa Cruz do Sul, Entrevista concedida à autora. Santa Cruz do Sul, 30/05/2003 (coletiva) gravada em VHS e 24/10/2003, gravado em fita K7. Fitas à disposição com a autora.

MAHLE, **Cássio**. *Entrevista concedida à autora*. Santa Cruz do Sul, Entrevista concedida à autora. Santa Cruz do Sul, 30/05/2003 (coletiva) gravada em VHS e 25/09/2003, gravado em fita K7. Fitas à disposição com a autora.

MARTIN, **Daiana**. *Entrevista concedida à autora*. Santa Cruz do Sul, Entrevista concedida à autora. Santa Cruz do Sul, 30/05/2003 (coletiva) gravada em VHS e 15/10/2003, gravado em fita K7. Fitas à disposição com a autora.

MARX, **João Henrique**. *Entrevista concedida à autora*. Santa Cruz do Sul, Entrevista concedida à autora. Santa Cruz do Sul, 30/05/2003 (coletiva) gravada em VHS e 07/11/2003, gravado em fita K7. Fitas à disposição com a autora.

¹ O grifo em negrito foi usado como uma opção pela autora para ressaltar o nome dos entrevistados. Optou-se pelo uso do primeiro nome como uma forma de não confundir quando das citações dos autores.

MEEES, **Donário**. *Entrevista concedida à autora*. Santa Cruz do Sul, Entrevista concedida à autora. Santa Cruz do Sul, 30/05/2003 (coletiva) gravada em VHS e 27/11/2003, gravado em fita K7. Fitas à disposição com a autora.

RABUSKE, **Ivana**. *Entrevista concedida à autora*. Santa Cruz do Sul, Entrevista concedida à autora. Santa Cruz do Sul, 30/05/2003 (coletiva) gravada em VHS e 10/10/2003, gravado em fita K7. Fitas à disposição com a autora.

RABUSKE, **Jorge L.** *Entrevista concedida à autora*. Santa Cruz do Sul, Entrevista concedida à autora. Santa Cruz do Sul, 30/05/2003 (coletiva) gravada em VHS e 08/09/2003, gravado em fita K7. Fitas à disposição com a autora.

STORCH, **Marcos**. *Entrevista concedida à autora*. Santa Cruz do Sul, Entrevista concedida à autora. Santa Cruz do Sul, 30/05/2003 (coletiva) gravada em VHS e 27/10/2003, gravado em fita K7. Fitas à disposição com a autora.

SCHUH, **Rosi Mary**. *Entrevista concedida à autora*. Santa Cruz do Sul, Entrevista concedida à autora. Santa Cruz do Sul, 30/05/2003 (coletiva) gravada em VHS e 27/09/2003, gravado em fita K7. Fitas à disposição com a autora.

GERAÇÃO COMÉRCIO DE MATERIAIS PARA MÓVEIS

NOME: _____ DATA: _____

CONCEITOS PARA AVALIAÇÃO

(E) EXCELENTE

5 PONTOS

Desempenho excede claramente os padrões esperados

(MB) MUITO BOM

4 PONTOS

Desempenho acima dos padrões esperados

(B) BOM

=

3 PONTOS

Desempenho dentro dos padrões esperados

(R) REGULAR

2 PONTOS

Desempenho pouco abaixo dos padrões esperados

(I) INSATISFATORIO

=

1 PONTO

Desempenho abaixo dos padrões esperados

Questões a serem avaliadas:

1) Adaptabilidade/Flexibilidade

- Capacidade de perceber, compreender e assimilar mudanças de qualquer natureza e intensidade.
- Capacidade de mudar de posição/opinião sem perder de vista os objetivos.

_____. Por que: _____

2) Assiduidade/Disciplin

- Comparece ao trabalho e as reuniões.
- Observa as normas disciplinares formais e *tácitas* (informais, sutis) da empresa e da área na qual está trabalhando.

_____. Por que: _____

3) Apresentação Pessoal

- Aspectos ligados à higiene e vestuário, de acordo com o cargo que ocupa.

_____. Por que: _____

4) Atitude Frente ao Trabalho/ Criatividade

- Pensamento e desempenho autônomo e adequado à situação, iniciativa, compromisso, disponibilidade
- Capacidade de enxergar alternativas, novos padrões de ação
- Busca produzir além do esperado, “faz acontecer”

_____. Por que: _____

5) Iniciativa/Agilidade

- Capacidade de auto-dirigir-se no que se refere as suas tarefas e atribuições diárias.
- Rapidez e coordenação no desenvolvimento de tarefas

_____. Por que: _____

6) Integração/Cooperação/Sociabilidade

- Capacidade de compor com colegas na perspectiva de formar equipes de trabalho
- Comportamento de ajuda *espontânea* a colegas.
- Quando necessário cria um clima positivo, *administrando* problemas e conflitos.

_____. Por que: _____

7) Planejamento/Organização do trabalho/Solução de Problemas

- Concepção e implantação de planos de trabalho, com relação aos objetivos da área e da empresa.
- Capacidade de trabalhar com métodos e cumprir prazos, identificando e estabelecendo prioridades e/ou *ações contingenciais* (ações necessárias para aquela situação).
- Capacidade de prever e/ou identificar problemas, *analisando* suas causas e tomando providências para resolvê-las e mesmo evitá-las.

_____. Por que: _____

8) Auto-desenvolvimento/Persistência

- Interesse em se desenvolver, apresentando comportamento receptivo a críticas e orientações; iniciativa na busca de novos conhecimentos.
- Capacidade de levar adiante seus empreendimentos e objetivos sem se abater por eventuais obstáculos e frustrações; força de vontade.

_____. Por que: _____

9) Liderança

- Capacidade real de influenciar a equipe na direção dos objetivos da área e da empresa.

_____. Por que: _____

10) **Habilidade de dialogar**

- Capacidade de estabelecer comunicação equilibrada com o interlocutor, respeitando seus pontos de vista e processando suas mensagens.

_____. Por que: _____

11) **Senso Crítico**

- Capacidade de avaliação e de formulação de julgamentos ponderados e de acordo com critérios adequados.

_____. Por que: _____

ANEXO G – Resultados da aplicação do Instrumento I

Apresentação dos resultados da aplicação do instrumento I de pesquisa.

Dos 16 funcionários ativos na empresa – incluindo direção – 14 participaram da aplicação do Instrumento I de pesquisa que encontra-se no ANEXO B.

Os resultados foram os seguintes:

- 86% dos pesquisados acertou entre 21 e 25 questões num total de 25 perguntas.
- 14% dos pesquisados acertou abaixo de 21 questões num total de 25 perguntas..

Questão	Índice de Acertos	Índice de Erros
	{%}	{%}
1	100	0
2	100	0
3	93	7
4	64	36
5	100	0
6	71,5	28,5
7	100	0
8	79	21
9	93	7
10	86	14
11	79	21
12	64	36
13	93	7
14	86	14
15	93	7
16	93	7
17	93	7
18	86	14
19	86	14
20	86	14
21	86	14
22	93	14
23	86	7
24	86	7
25	86	7

Quadro de índice de acertos e erros nas questões do ANEXO A: