

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC**  
**CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO**  
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL**  
**TURMA ESPECIAL DA UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**

**APRENDIZAGEM EM EQUIPE: UMA AVALIAÇÃO DO PROJETO**  
**DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

**RICARDO BIER TROGLIO**

**PASSO FUNDO/RS**  
**1999**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL  
TURMA ESPECIAL DA UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**APRENDIZAGEM EM EQUIPE: UMA AVALIAÇÃO DO PROJETO  
DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito final à obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador:** Prof. José Francisco Salm, PhD

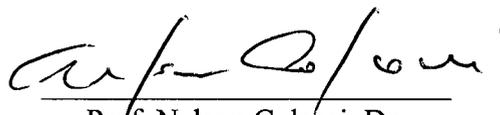
**RICARDO BIER TROGLIO**

**Passo Fundo, dezembro 1.999**

**APRENDIZAGEM EM EQUIPE: UMA AVALIAÇÃO DO PROJETO  
DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

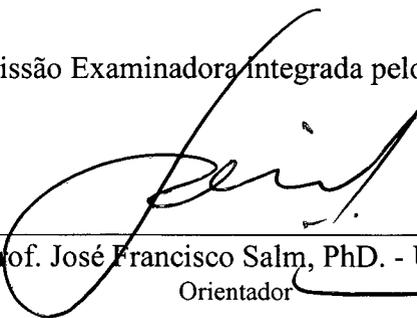
**RICARDO BIER TROGLIO**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Políticas e Gestão Institucional) e aprovada pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

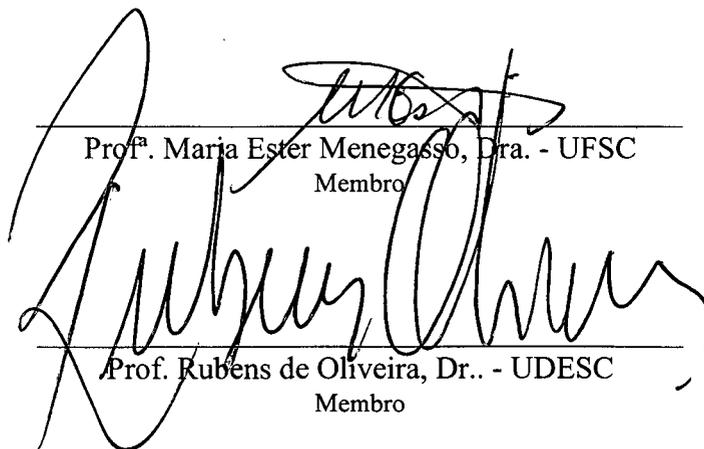


Prof. Nelson Colossi, Dr.  
Coordenador CPGA/UFSC

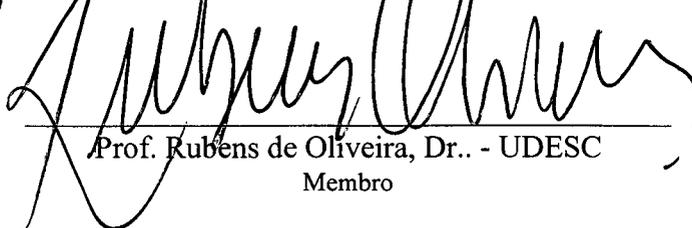
Apresentada junto à Comissão Examinadora integrada pelos Professores:



Prof. José Francisco Salm, PhD. - UFSC  
Orientador



Prof.ª Maria Ester Menegasso, Dra. - UFSC  
Membro



Prof. Rubens de Oliveira, Dr.. - UDESC  
Membro

## AGRADECIMENTOS

Ao chegar ao fim do curso de mestrado, percebo que várias pessoas tiveram papéis importantes nesta caminhada, que iniciou-se há três anos aproximadamente, desde aqueles que incentivaram-me à inscrever-me na seleção, quanto aqueles que apoiaram, incentivaram e ajudaram-me nesta caminhada.

Dentre essas pessoas gostaria de agradecer em especial:

À minha esposa Adriana, à minha filha Gabriela e ao meu filho Arthur, pela compreensão pelos momentos que nos privamos do convívio mais efetivo.

Aos meus pais, Enes e Maria Helena, pelos ensinamentos e confiança.

Aos meus irmãos, Eneas, Eliane, Délcio, Josué, Eloiza e Roberto, por sermos uma família.

Ao Professor Salm, pela orientação deste trabalho e pela visão inspiradora.

À Professora Ester, pela incansável dedicação e orientações.

À Caixa Econômica Federal, pela viabilização deste trabalho e pelo investimento no potencial humano.

À FEA/UPF na pessoa do Professor Acioly pela oportunidade recebida.

Aos colegas de mestrados pelos momentos compartilhados.

Aos amigos pelos incentivos recebidos.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS</b>	<b>viii</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b>	<b>ix</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS</b>	<b>x</b>
<b>RESUMO</b>	<b>xi</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>xii</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA</b>	<b>1</b>
<b>1.2 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA</b>	<b>5</b>
<b>1.3 OBJETIVOS</b>	<b>6</b>
<b>1.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO</b>	<b>7</b>
<b>1.5 DEFINIÇÕES DOS PRINCIPAIS TERMOS</b>	<b>7</b>
<b>1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO</b>	<b>7</b>
<b>2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>9</b>
<b>2.1 DELINEAMENTO</b>	<b>9</b>
<b>2.2 TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS</b>	<b>10</b>
<b>2.3 TRAJETÓRIA DE PESQUISA</b>	<b>11</b>
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>13</b>
<b>3.1 A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO</b>	<b>13</b>
3.1.1 O Pensamento Administrativo	14
3.1.2 A Administração Científica	17
3.1.3 Teoria das Relações Humanas	20
3.1.4 Teorias Comportamentais	24

3.1.5	Teoria da Burocracia	26
3.1.6	Teoria dos Sistemas	31
3.1.7	Teoria da Contingência	34
<b>3.2</b>	<b>MUDANÇA ORGANIZACIONAL</b>	<b>36</b>
<b>3.3</b>	<b>TRABALHO EM EQUIPES</b>	<b>44</b>
<b>3.4</b>	<b>A ORGANIZAÇÃO EM APRENDIZAGEM</b>	<b>48</b>
3.4.1	Aprendizagem Individual	50
3.4.2	Aprendizagem Organizacional	52
3.4.3	As Disciplinas de Aprendizagem	56
3.4.3.1	Maestria Pessoal	58
3.4.3.2	Modelos Mentais	59
3.4.3.3	Visão Compartilhada	61
3.4.3.4	Aprendizagem em Equipe	62
3.4.3.5	Raciocínio Sistêmico	63
3.4.4	Estilo de Aprendizagem	65
<b>4</b>	<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA</b>	<b>69</b>
<b>4.1</b>	<b>CONTEXTUALIZANDO A ORGANIZAÇÃO</b>	<b>70</b>
4.1.1	Resgate Histórico	71
4.1.2	O Contexto dos anos 90	76
<b>4.2</b>	<b>A TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL NA CAIXA</b>	<b>79</b>
4.2.1	Programa de Racionalização e Competitividade - PRC	83
4.2.2	Programa Crescer com a Caixa	87
4.2.3	Projeto 500	89
4.2.4	Programa de Participação nos Resultados – PRX	93
4.2.5	Banco de Oportunidades	97
4.2.5.1	Escolha Pela Equipe	98
4.2.5.2	Avaliação de Conhecimentos	98
4.2.5.3	Avaliação de Perfil	99
4.2.5.4	Curso de Preparação Básica Gerencial	99
4.2.5.5	Comitê de Avaliação Gerencial - CAGE	99
4.2.5.6	Estágio Supervisionado	100

4.2.6	Rede de Processos – Gestão por Resultados _____	101
4.2.6.1	Modelo Organizacional _____	101
4.2.6.2	Indicadores de Performance _____	103
<b>4.3</b>	<b>PROGRAMA TIMES DE APRENDIZAGEM _____</b>	<b>103</b>
4.3.1	Premissas _____	104
4.3.2	Estrutura Metodológica do Programa “Times de Aprendizagem” _____	105
4.3.2.1	Criação da Visão _____	106
4.3.2.2	Análise e Priorização dos Processos _____	108
4.3.2.3	Constituição dos Grupos de Especialistas, Afinidades e Apoio _____	109
4.3.2.3.1	Grupo de Especialistas _____	110
4.3.2.3.2	Grupo de Afinidade _____	110
4.3.2.3.3	Grupo de Apoio _____	111
4.3.2.4	Desenvolvimento dos Processos _____	112
4.3.2.5	Disseminação dos Conhecimentos _____	114
4.3.2.6	Laboratório _____	116
4.3.2.7	Certificação _____	117
4.3.2.8	Acompanhamento _____	119
<b>4.4</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES EM TRANSFORMAÇÃO: UMA ANÁLISE _____</b>	<b>120</b>
<b>4.5</b>	<b>FUNDAMENTOS DA TECNOLOGIA TIMES DE APRENDIZAGEM _____</b>	<b>124</b>
<b>4.6</b>	<b>ANÁLISE DO ESTILO DE APRENDIZAGEM _____</b>	<b>131</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES _____</b>	<b>136</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E BIBLIOGRAFIA _____</b>	<b>140</b>
<b>6.1</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS _____</b>	<b>140</b>
<b>6.2</b>	<b>BIBLIOGRAFIA _____</b>	<b>146</b>
<b>7</b>	<b>ANEXOS _____</b>	<b>149</b>
<b>7.1</b>	<b>UNIDADES ORGANIZACIONAIS _____</b>	<b>149</b>

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – As Dimensões da Burocracia .....	29
Quadro 02 – Modelos de Aprendizagem: <i>Single Loop X Double Loop</i> .....	49
Quadro 03 – Bancos em Regime Especiais no Brasil – 1994 a 1999 .....	78
Quadro 04 – Ênfases do Modelo Organizacional.....	82
Quadro 05 – Organizações Tradicionais X Organizações em Transformação.....	121
Quadro 06 – Características da Aprendizagem Organizacional.....	123
Quadro 07 – Organização em Aprendizagem e a Multidimensionalidade Humana.....	124
Quadro 08 – As Cinco Disciplinas.....	125
Quadro 09 – Correlação das Habilidades com as Disciplinas de Aprendizagem.....	126
Quadro 10 – Estágios Básicos do Conhecimento na Empresa.....	132

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Comparações entre o Paradigma Atual e os Novos Paradigmas.....	39
Figura 02 – As dimensões da nova estrutura organizacional.....	42
Figura 03 – Tensão Criativa.....	59
Figura 04 – Modelos Mentais: do meio ambiente ao meio percebido.....	60
Figura 05 – Diagrama Funcional.....	86
Figura 06 – Fase de Transição.....	92
Figura 07 – Implantação Total.....	93
Figura 08 – Remuneração Estratégica.....	95
Figura 09 – Remuneração Fixa e Variável.....	96
Figura 10 – DFD: Metodologia Básica.....	105
Figura 11 – DFD: Criação da Visão.....	107
Figura 12 – DFD: Análise e Priorização de Processos.....	109
Figura 13 – DFD: Grupos de Especialistas, Afinidades e Apoio.....	111
Figura 14 – DFD: Desenvolvimento dos Processos.....	113
Figura 15 – DFD: Disseminação do Conhecimento.....	115
Figura 16 – DFD: Certificação.....	118
Figura 17 – DFD: Acompanhamento.....	120
Figura 18 – Metodologia Times de Aprendizagem.....	128

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

<b>EN</b>	- Escritório de Negócios
<b>BNH</b>	- Banco Nacional de Habitação
<b>CAGE</b>	- Comitê de Avaliação Gerencial
<b>CAIXA</b>	- Caixa Econômica Federal
<b>DFD</b>	- Diagrama de Fluxo de Dados
<b>FGTS</b>	- Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
<b>GI</b>	- Gerência de Filial
<b>GQT</b>	- Gestão pela Qualidade Total
<b>POP</b>	- Programa Operacional Padrão
<b>PRC</b>	- Programa de Racionalização e Competitividade
<b>PRX</b>	- Programa de Remuneração por Resultados
<b>PV</b>	- Ponto-de-Venda
<b>T &amp; D</b>	- Treinamento e Desenvolvimento

## RESUMO

As organizações encontram neste fim de século e milênio, um cenário de crescente competitividade, provocado pelas rápidas mudanças ocorridas nas últimas décadas. Isso faz com que se busque novas práticas que levem ao melhor aproveitamento da potencialidade humana, com o objetivo de sobreviver neste ambiente. As teorias tradicionais de administração demonstram-se inadequadas para esse objetivo. Neste sentido surgiram novas teorias que buscam preencher essas lacunas, e dentre estas teorias, destaca-se as organizações em aprendizagem. O tema aprendizagem em equipe tem ocupado posição de destaque nas literaturas especializadas da área de administração. Muitas experiências surgiram e modelos foram criados com o intuito de tornar aplicável a aprendizagem nas organizações. Nesta dissertação analisa-se o projeto de aprendizagem em equipe desenvolvido pela Caixa Econômica Federal denominado “*times de aprendizagem*”. Na análise busca-se identificar o estilo de aprendizagem adotado no projeto de acordo com as orientações de aprendizagem em relação a forma de adquirir, utilizar e disseminar o conhecimento na organização.

## **ABSTRACT**

At the end of this century and millennium, organizations are found to be in a setting of increasing competition, brought on by rapid changes, which have happened in the last decades. This fact forces us to seek new policies to take better advantage of human potential, for the purpose of survival in our surroundings. The traditional administration theories have shown themselves inadequate to meet this goal. On account of this, new theories have arisen to fill these gaps, and within these theories, one stands out: learning organizations. The subject of learning, as a team, has taken an important place in specialized literature in the administration field. A lot of experiences have come up and models have been created for the purpose of making practical this learning in organizations. The purpose of this dissertation is to analyze the plan for learning as a team developed by “Caixa Econômica Federal”. The theme is named “learning teams”. This analysis was done for the purpose of identifying the learning style adopted in this plan according to the guidance of learning as related to the acquisition method, use, and dissemination of the knowledge of the organization.

# 1 INTRODUÇÃO

O tema aprendizagem em equipe tem ocupado posição de destaque nas literaturas especializadas da área de administração. Muitas experiências surgiram e modelos foram criados com o intuito de tornar aplicável a aprendizagem nas organizações.

Nesta dissertação analisa-se o projeto de aprendizagem em equipe desenvolvido pela Caixa Econômica Federal denominado “*times de aprendizagem*”. Na análise busca-se identificar o estilo de aprendizagem adotado no projeto de acordo com as orientações de aprendizagem em relação a forma de adquirir, utilizar e disseminar o conhecimento na organização.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

As organizações encontram neste fim de século e milênio, um cenário de crescente competitividade, provocado pelas rápidas mudanças ocorridas nas últimas décadas. De acordo com Drucker (1995, p. 145), “nenhum século na história humana passou por tantas transformações sociais radicais como o século XX”, para ele “o trabalho e a força de trabalho, a sociedade e a forma de governo são, na última década deste século, qualitativa e quantitativamente diferentes, não só daquilo que eram nos primeiros anos do mesmo, mas também de tudo que existiu em qualquer outro momento da história: em suas configurações, seus processos, seus problemas e suas estruturas”.

Diante desse cenário as organizações e até mesmo as nações estão passando por processos de revisão de paradigmas de gestão e se adaptando para enfrentar este ambiente turbulento e mutável. Segundo Fleury e Fleury (1995, p.11), “a necessidade de introduzir e cultivar a noção de mudança e inovação deixou de ser apenas um modismo para se tornar uma questão de sobrevivência e sucesso”.

A Teoria da Administração também tem passado por um processo evolutivo ao longo dos tempos, considerando a formação cultural, os valores vigentes, a conscientização dos empregados e a visão empresarial de cada época.

Nesse processo evolutivo da Teoria da Administração, surge a Administração Científica que tem como pensamento central a racionalização das tarefas para que a improvisação e o empirismo fossem substituídos pelo planejamento e pela ciência, tendo em Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915), em sua obra "Princípios da Administração Científica", publicada em 1911, o idealizador da Organização Racional do Trabalho, cujos princípios constituíram-se na base para o modo de trabalho por toda a primeira metade deste século, e que de acordo com Guillén (1994), evidenciou a separação entre o planejamento e a execução. Outro expoente dessa época foi Henry Fayol (1841-1925), que expôs sua Teoria da Administração no livro: "Administration Industrielle et Generale", publicado em Paris, em 1916. De acordo com Guida (1980) Fayol embasou seus métodos dentro de uma linha de raciocínio voltado para o gerenciamento das organizações.

A teoria das relações humanas que para Etzioni (1989) constituiu-se em uma forma de oposição ao formalismo clássico, surge a partir das experiências de Hawthorne e tem em Elton Mayo o seu maior expoente. Já as teorias comportamentais que, segundo Menegasso (1998), se derivam do behaviorismo de John Broadus Watson, que pedia uma abordagem exclusivamente objetiva da psicologia, teve como principais expoentes Chester Barnard, Chris Argyris, Douglas McGregor, Maslow, Herzberg e Vroom.

Por volta da década de 40 surgiu a teoria da burocracia, quando a teoria clássica e a teoria das relações humanas lutavam entre si pela conquista do espaço na teoria administrativa e apresentavam sinais de declínio (Menegasso, 1998). Segundo Weber (1978), o sistema capitalista desempenhou um papel fundamental na construção do modelo burocrático.

A teoria dos sistemas surgiu a partir dos trabalhos do biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy, publicados entre 1950 e 1968. Esta abordagem baseia-se nos sistemas e procura ver a organização como um conjunto unificado, voltado para um fim, formado por partes inter-relacionadas. Em vez de ter uma visão das várias partes de uma organização, a visão dos sistemas é para os administradores, uma forma de se considerar uma organização como um todo em si mesma, como parte do meio ambiente. Assim

fazendo, a teoria dos sistemas demonstra que a atividade de qualquer parte da organização afeta a atividade de todas as outras partes.

Segundo Menegasso (1998) é singular que as teorias tradicionais de gestão tenham se perpetuado por tão longo tempo, e seguramente, em cada organização, seja ela privada ou pública, as teorias, sob forma de ciência ou de suposição, ou, ainda, aquelas que são resultado de verificação empírica, são aplicadas para a consecução prática, em busca de um resultado. Assim, de acordo com a autora, dizer-se que uma teoria está superada completamente é temerário, já que, em circunstâncias particulares a ela pode-se recorrer para a solução de um problema específico ou para o alcance de determinados resultados.

No final da década de 80 a Gestão pela Qualidade Total (GQT) começa a ganhar impulso em todo o mundo e principalmente no Brasil. Para Scholtes (1992), W. Edwards Deming pode ser considerado o principal incentivador da GQT, que implica em uma nova postura gerencial envolvendo o gerenciamento de rotinas, ou seja, o controle da organização dentro dos padrões atuais, garantindo sua previsibilidade, e o desenvolvimento de melhorias, o que significa o alcance de novas metas, desenvolvimento de novos produtos, otimização de processos, ampliação de mercados, incrementando a capacidade competitiva da empresa.

Mais recentemente tem tomado impulso a temática das *Learning Organizations* (organizações em aprendizagem), que segundo Wardman (1996, p.17), “começa pelo compromisso entre as pessoas de uma organização em rever a própria maneira de enxergar o mundo. E requer mudar o tradicional foco no ambiente externo, na economia e na competição, para o foco interno nos sistemas e estruturas organizacionais que nos impedem de alcançar os resultados desejados”. Essa teoria ganhou força com Senge (1990) que define como Organizações em Aprendizagem as companhias empenhadas na busca de resultados através de um processo de constante aprendizado. O autor apresenta cinco disciplinas que convergem para inovar as organizações em aprendizagem que são: maestria pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e raciocínio sistêmico.

Para Fleury e Fleury (1995, p. 11) “o conceito de inovação tem que estar profundamente imbricado no conceito de aprendizagem. Assim, a questão da aprendizagem organizacional, um tema clássico na Teoria das Organizações, assume

novos contornos e ganha proeminência nos debates entre acadêmicos e profissionais de empresa”.

A Caixa Econômica Federal impulsionada pelo vendaval que atingiu as instituições financeiras no início da década de 90, começou um processo de mudança organizacional que atingiu toda a organização. Esse processo de mudança começou a ser sentido na empresa a partir do ano de 1995 com a implementação do Programa de Racionalização e Competitividade – PRC, que teve um foco inicial bastante forte na estrutura e a partir daí nos processos, cultura, tecnologia e pessoas. Através desse programa a empresa buscou alcançar os seguintes comportamentos: agilidade nas decisões; postura empreendedora; disposição para aprender; proatividade e assertividade; flexibilidade e adaptabilidade; objetivos comuns e visão compartilhada; co-responsabilidade por resultados empresariais.

Em 1996 a Caixa, através de alguns Escritórios de Negócios (EN), começou a adotar a metodologia de times de aprendizagem para a gestão da aprendizagem em serviço nas unidades da empresa. Essa abordagem tem por objetivo contribuir com uma orientação metodológica básica para aumentar e solidificar a participação da empresa no mercado e na sua ação institucional junto à sociedade, através do desenvolvimento das pessoas especificamente nos aspectos referentes ao conhecimento dos seus produtos e serviços (Caixa Econômica Federal, Rel. nº 04, 1997).

A metodologia utilizada está baseada em algumas premissas, dentre elas a construção do conhecimento através de uma organização em aprendizagem; o estímulo à busca e a aquisição do conhecimento, o autodesenvolvimento e a prática da aprendizagem compartilhada e contínua; e orientação metodológica proposta fundamentada em resultados da empresa, considerando os seguintes fatores: Fornecedores, Acionistas, Cliente, Empregado e Sociedade (F.A.C.E.S.).

Diante disso e com o objetivo de identificar a metodologia de times de aprendizagem utilizada pela organização, seus fundamentos e estilo de aprendizagem, formula-se o seguinte problema de pesquisa:

*“No que se constitui o projeto times de aprendizagem, desenvolvido pela Caixa Econômica Federal, no período de 1996/1999, quais seus fundamentos e estilo de aprendizagem?”*

## **1.2 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA**

Atualmente em todo o mundo as organizações buscam alternativas mais inteligentes para gerir os negócios que venham a contribuir para a melhoria de resultados com eficiência e eficácia. Através dessas buscas as organizações se deparam com diversas “receitas” de como chegar ao sucesso, dentre as alternativas existem metodologias testadas e fundamentadas teoricamente, mas também percebe-se a existência de outras de eficácia duvidosa.

De acordo com Pinchot e Pinchot (1994), parece cada vez mais perto da realidade modelos de sistemas tendo como base de gestão o uso da inteligência individual e grupal dos componentes da organização. Este parece ser o novo paradigma que regerá as instituições bem sucedidas do futuro, pois reúne as habilidades indispensáveis para enfrentar a globalização dos mercados, que a cada dia tornam-se mais competitivos. Sistemas livres e flexíveis, usam a inteligência das pessoas, oportunizam formas de aprendizagem, assim como reúnem condições de encontrar meios de satisfazer clientes e atender mercados.

Contudo para implementar estes programas inteligentes de gestão, é preciso que haja grande disposição, consciência, vontade política e comprometimento com as transformações de toda a cúpula diretiva e que isto seja disseminado em todos os quadriláteros da empresa. A organização precisa dizer a todos, com muita clareza, o que deseja e para onde quer ir.

Trabalhar com inteligência e flexibilidade, é buscar na participação o estímulo às inovações, o compartilhamento nas decisões e a promoção da liberdade de escolha, com vistas ao melhoramento contínuo. Para que tudo isto seja possível, é preciso também que as corporações estejam dispostas a estabelecer processos democráticos, capazes de impulsionar e desenvolver o relacionamento humano. "A mudança de poder em direção a uma maior responsabilidade e liberdade no local de trabalho só se sustenta pela implantação de processos democráticos nos vários níveis de coordenação" da estrutura organizacional (Pinchot e Pinchot, 1994, p. 319).

A Caixa, assim como outras organizações, também buscou alternativas para gerir os seus negócios, e dentre elas está a adoção da metodologia de times de aprendizagem para tentar resolver os problemas advindos da mudança organizacional que resultou em

um aumento do volume de processos a serem tratados nos Pontos-de-Venda e demandou um conhecimento mais abrangente por parte dos empregados.

Os times de aprendizagem aparecem num primeiro momento como alavancador para o alcance dos objetivos da organização, em um momento de forte mudança de cultura interna.

A escolha do tema deu-se pelo interesse em conhecer a metodologia de aprendizagem em equipe adotada pela Caixa Econômica Federal bem como os pressupostos das teorias da administração que se relacionam com essa metodologia.

Este estudo, ao compilar referências teóricas sobre as teorias da administração, organizações em aprendizagem e, ao descrever e avaliar o projeto de aprendizagem em equipe implementado pela instituição, estará contribuindo para o quadro de referências teóricas sobre o assunto, notadamente em uma instituição financeira pública.

Em termos práticos este estudo será útil à empresa como instrumento de avaliação da utilização dessa metodologia para consolidar o processo de transformação da organização, bem como para divulgação em âmbito interno ou até mesmo externo se a instituição autorizar.

### **1.3 OBJETIVOS**

Com base no tema e problema de pesquisa apresenta-se como objetivo geral deste estudo conhecer e avaliar a proposta de aprendizagem em equipe adotada pela Caixa através dos times de aprendizagem.

Como objetivos específicos construídos a partir do objetivo geral apresenta-se:

- Compilar referências teóricas sobre as teorias da administração e organizações em aprendizagem (learning organization);
- Identificar as transformações organizacionais ocorridas na organização a partir de 1995;
- Descrever a metodologia de times de aprendizagem desenvolvida na instituição;
- Identificar os fundamentos do projeto de times de aprendizagem;
- Identificar o estilo de aprendizagem do programa quanto à aquisição, utilização e disseminação do conhecimento.

## **1.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

Na limitação deste estudo considera-se que a análise restringe-se ao projeto times de aprendizagem de acordo como foi concebido e a partir dos dados coletados na organização. O estudo vai até o ponto da implementação do projeto na organização, não sendo verificado a aplicação e os efeitos resultantes.

É necessário considerar que o propósito deste estudo não é desenvolver um novo modelo de aprendizagem em equipe, mas descrever o projeto desenvolvido pela organização em estudo identificando o seu estilo de acordo com as orientações para aprendizagem.

## **1.5 DEFINIÇÕES DOS PRINCIPAIS TERMOS**

Alguns termos utilizados neste trabalho e que precisam ser definidos para uniformizar a linguagem são os seguintes:

**Equipe/Times** – as duas terminologias serão utilizadas com o mesmo sentido, ou seja, grupo de pessoas que se dedicam a uma mesma tarefa.

**Times de Aprendizagem** – é a denominação do projeto de aprendizagem em equipe desenvolvido pela Caixa Econômica Federal.

**Paradigma** – conjunto de crenças e valores que estruturam um grupo social ou profissional.

**Empowerment** – força ou poder que surge a partir da articulação da comunidade. Esse poder é próprio da comunidade, está fora do controle da autoridade legal racional.

## **1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO**

Este trabalho está organizado em 6 (seis) capítulos, distribuídos da seguinte forma:

No primeiro capítulo contém a introdução que faz a apresentação do assunto, a definição dos principais termos utilizados na dissertação, a limitação do estudo, a estrutura do trabalho, o tema e problema de pesquisa bem como objetivos e justificativa teórica e prática.

No segundo capítulo é apresentado os procedimentos metodológicos utilizados na elaboração da dissertação quanto à natureza da pesquisa, técnicas de coleta e análise de dados e trajetória de pesquisa.

No terceiro capítulo desenvolve-se a fundamentação teórica desta dissertação. Inicialmente discute-se a evolução da administração através das teorias desenvolvidas; em seguida, trabalha-se a questão da mudança organizacional; em terceiro lugar a conceituação e definição de equipes, times e grupos; finalizando explora-se o tema das organizações em aprendizagem: aprendizagem individual, organizacional, as disciplinas que tornam possível a construção de organizações em aprendizagem e os estilos de aprendizagem.

No quarto capítulo apresenta-se a contextualização da organização pesquisada, realizando o resgate histórico e o contexto dos anos noventa; dedica-se espaço para a descrição dos principais programas que compuseram o processo de transformação que a organização atravessou nos últimos quatro anos. Nesse capítulo descreve-se o programa de times de aprendizagem e sua metodologia de implementação, os fundamentos da tecnologia de times e a análise do estilo de aprendizagem da organização em relação à forma de adquirir, utilizar e disseminar o conhecimento.

No quinto capítulo dedica-se espaço para as conclusões e recomendações.

No sexto capítulo finaliza-se com a listagem das referências bibliográficas e da bibliografia utilizada e consultada para a elaboração da dissertação.

Por fim, nos anexos, apresenta-se as siglas e o nome das unidades organizacionais da organização pesquisada.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Após a definição do tema, do problema e dos objetivos desta dissertação, discute-se neste tópico os procedimentos metodológicos que serviram de suporte para o desenvolvimento deste estudo.

Segundo Richardson et al. (1985), método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos. Para se determinar qual o método de investigação apropriado para descrição e explicação de fenômenos em pesquisa científica, faz-se necessário considerar a natureza e o nível de aprofundamento do problema. Os métodos são classificados em quantitativos e qualitativos e se diferenciam pela sistemática e pela forma de abordagem do problema.

### 2.1 *DELINEAMENTO*

Em função dos objetivos desse estudo, identificou-se como mais adequada a abordagem qualitativa, dado que esta permite que um fenômeno seja melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada (Godoy, 1995).

A pesquisa qualitativa exhibe as seguintes características básicas, segundo Bogdan (apud Godoy, 1995): a) ter o ambiente natural como origem direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; b) ser descritiva; c) ter como preocupação essencial o sentido que as pessoas dão às coisas e à sua vida; d) utilizar o enfoque indutivo na investigação de seus dados e; e) preocupar-se com o processo e não unicamente com os efeitos e o produto.

Para atingir os objetivos propostos no estudo utilizou-se, na busca dos referenciais teóricos, a pesquisa bibliográfica que, segundo Minayo (1998, p.97), "é capaz de projetar luz e permitir uma ordenação ainda imprecisa da realidade empírica". Desenvolvida com base em estudos sobre trabalhos publicados acerca do assunto em questão, como livros, artigos científicos e periódicos, esse tipo de pesquisa possui um

caráter exploratório, permitindo ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente (Gil, 1995).

Na apreensão de uma realidade particular, optou-se pelo estudo de caso, cujo objeto é a análise profunda de uma unidade específica. Segundo Godoy (1995), o estudo de caso constitui-se em um tipo de pesquisa que tem por objetivo a análise intensa de uma dada unidade, que pode ser uma empresa, um grupo de indivíduos ou até mesmo uma única pessoa.

Adotou-se neste estudo o enfoque exploratório, descritivo e avaliativo. Considera-se o estudo exploratório, quando se tem como finalidade primordial desenvolver, esclarecer e modificar conceitos, idéias, para a formulação de abordagens posteriores. É descritivo pelo fato de que toda pesquisa qualitativa é, por princípio, descritiva e também porque se descreve a realidade como ela é, sem haver preocupação com a modificação dessa realidade, trazendo um novo conhecimento a respeito do tema ao meio acadêmico. Constitui-se, ainda, de um caráter avaliativo, já que aprecia um projeto na busca da compreensão do assunto em pauta (Richardson, 1985; Gil, 1995).

## **2.2 *TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS***

Para a realização dessa pesquisa utilizou-se os instrumentos de pesquisa documental e observações. Os dados primários foram obtidos através da observação e os dados secundários através dos relatórios e sistemas-de informações da organização. Utiliza-se nesta pesquisa o modelo Teórico-Empírico.

De acordo com Triviños (1987) o processo da pesquisa qualitativa não admite visões isoladas, parceladas, estanques. Ela se desenvolve em interação dinâmica retroalimentado-se, reformulando-se constantemente, de maneira que, por exemplo, a Coleta de Dados num instante deixa de ser tal e é Análise de Dados, e esta em seguida, é veículo para nova busca de informações.

Para Triviños (1987, p.132), “a pesquisa qualitativa, de fundamentação teórica, fenomenológica, pode usar recursos aleatórios para fixar a amostra. Isto é, procura uma espécie de representatividade do grupo maior dos sujeitos que participarão no estudo. Porém não é, em geral, preocupação dela a quantificação da amostragem. E, ao invés da aleatoriedade, decide intencionalmente, considerando uma série de condições, o tamanho da amostra.”

De acordo com Bogdan (apud Triviños, 1987), o estudo de caso observacional tem como técnica de coleta de informações mais importante a observação participante, onde o que interessa não é a organização como um todo e sim uma parte dela. A técnica da observação para Richardson et al.(1985, p.213), “é imprescindível em qualquer processo de pesquisa científica, pois ela pode conjugar-se a outras técnicas de coleta de dados como pode ser empregada de forma independente e/ou exclusiva”.

Na análise buscou-se categorias que segundo Bardin (apud Minayo, 1995, p.93), “são rubricas ou classes as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns desses elementos”.

### **2.3 TRAJETÓRIA DE PESQUISA**

No desenvolvimento desta dissertação percorreu-se um longo caminho de investigação; inicialmente requereu o planejamento da pesquisa que decorreu do tema, do problema e dos objetivos deste estudo.

Para a elaboração do planejamento realizou-se a pesquisa documental, onde considerou-se três aspectos: a escolha dos documentos, o acesso a eles e sua análise. A escolha dos documentos se dá em função dos objetivos que a dissertação se propõe e das temáticas em discussão (Godoy ,1995). O acesso a eles realizou-se por meio dos mecanismos requeridos em cada momento e em cada circunstância, respeitando as normas e critérios de confiabilidade e de credibilidade. A análise foi feita de acordo com a metodologia adotada para a pesquisa qualitativa, em que a coleta de dados e sua análise ocorre simultaneamente, para possibilitar a transição da coleta de dados para a análise e da análise para a coleta de dados, que possibilita progressivas e gradativas adaptações e mudanças no plano inicial de pesquisa, no sentido de enriquecimento e densidade dos conteúdos pesquisados.

A análise documental proporcionou os dados necessários para a investigação, a partir de documentos: arquivos históricos, relatórios, registros estatísticos, jornais, revistas, apostilas, normativos, dentre outros disponíveis na organização objeto de estudo. A identificação das informações necessárias foi feita a partir da leitura preliminar dos documentos, seguida de uma leitura seletiva, com o objetivo de identificar os principais eventos ou ações que ocorreram ou ocorrem no período definido para análise; para compreender as categorias, fez-se a leitura reflexiva, correlacionando

aspectos importantes e percebendo os dados e eventos que se articulam. Realizou-se também uma leitura interpretativa embasada nas abordagens discutidas na fundamentação teórica e em autores de renome cujos estudos se correlacionam com os temas investigados.

A pesquisa teórica constitui-se na elaboração da fundamentação teórica, condição essencial para a compreensão dos fenômenos objeto do estudo. Efetua-se a pesquisa teórica, nas teorias administrativas, dando enfoque especial na abordagem das organizações em aprendizagem, proposta por Schon, Argyris, Senge dentre outros. Buscou-se também teorias sobre mudanças e transformações organizacionais e conceituações sobre equipes, times e grupos.

Na contextualização da pesquisa de campo utilizou-se de documentos e relatórios da organização para realizar o resgate histórico e descrever as principais ações que compuseram o processo de transformação pelo qual a organização atravessa. Para descrever o programa times de aprendizagem e sua metodologia, utilizou-se os documentos disponíveis na organização estudada, tomando a precaução de descrevê-lo como foi concebido e não confrontando com a implementação.

Na análise dos dados, procura-se estabelecer articulações entre os dados e os referenciais teóricos da pesquisa, respondendo as questões da pesquisa com base em seus objetivos. Segundo Minayo (1998), o produto final da análise de uma pesquisa, por mais brilhante que pareça, deve ser sempre encarado de forma provisória e aproximativa. Esse posicionamento se baseia no fato de que, em se tratando de ciência, as afirmações podem superar conclusões prévias e elas podem, por sua vez, ser superadas por outras afirmações futuras.

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo apresentam-se os resultados da pesquisa bibliográfica que fazem parte dos objetivos desta dissertação.

Inicialmente abordar-se-á a evolução da administração identificando as principais teorias administrativas que serviram ou ainda servem de referência para as organizações, ou seja, a administração científica, teoria das relações humanas, comportamentais, burocracia, dos sistemas e da contingência.

A seguir aborda-se a mudança organizacional com o enfoque na transição dos paradigmas tradicionais para novos modelos de gestão.

Reserva-se um título especial para abordar a questão das equipes, times e grupos, quanto à conceituação e utilização.

Finaliza-se este capítulo com a abordagem das organizações em aprendizagem: aprendizagem individual, organizacional, as disciplinas que tornam possível a construção de organizações em aprendizagem e os estilos de aprendizagem.

#### **3.1 A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO**

A evolução da administração quando analisada de forma temporal, aprofunda reflexões atuais sobre o porquê dos muitos equívocos administrativos ainda praticados nas gestões das organizações em todo o mundo. Se os livros clássicos estão repletos de dados, de algumas tentativas bem sucedidas, outras nem tanto, do modo como gerir os sistemas organizacionais, é possível que os erros cometidos, possam ser explicados pelas colocações de Ramos (1983, p.3), onde destaca-se que o "estudo científico da administração está destinado a frustrar-se quando isola um de seus elementos, tornando-se tentativa de explicação do todo pela parte". De acordo com Lessa (1997), provavelmente este tenha sido o erro dos executivos e de muitos críticos: olhar a administração de forma fragmentada, isolando fatos de forma a encerrar-se em si mesmo, sem contudo considerar o contexto, o momento, a situação, o ambiente e o ecossistema em que os acontecimentos estão inseridos.

Ramos (1983, p.3), diz que a totalidade "alerta o estudioso para o imperativo de considerar não só a estrutura interna da administração, como as suas relações com as outras esferas da vida social. O estudo científico do fato e do sistema administrativo é necessariamente pluridimensional"

Desta forma, as teorias administrativas, ao serem contextualizadas na realidade tomada como parâmetro para sua formulação, representam importantes referenciais para a análise das transformações emergentes. Segundo Drucker (1981, p.288), "devemos preservar as percepções básicas da burocracia, da mesma forma como preservamos as da administração científica e das relações humanas. Mas precisamos ir além da sua aplicação tradicional; precisamos descobrir em que aspectos ela é, ou tem sido, cega. E o advento da nova tecnologia torna esta tarefa ainda mais urgente."

Considerando-se a importância para esta dissertação das teorias que tratam das organizações e sua gestão e a relevância dos objetivos definidos para esta unidade, abordam-se agora, de maneira sintética, os principais grupos de teorias administrativas.

### **3.1.1 O Pensamento Administrativo**

Segundo Menegasso (1998), tornou-se clichê, atualmente, dizer que as organizações no final do século XIX eram completamente diferentes das que se tem hoje. A organização e a administração, como conhecemos hoje, é assunto que teve seu início no final do século XIX e início do século XX. No entanto os fundamentos filosóficos que sedimentaram o corpo de teorias administrativas, no decorrer da história evolutiva da Administração, encontram-se na Antigüidade.

A evolução da administração descrita na obra de Guida (1980), é um exemplo claro da importância que deve ser dada aos que antecederam à fase científica da administração. O autor cita o trabalho de Bertram Gross, um historiador que enxergou a atividade administrativa e o seu caráter evolutivo, nos antigos conselhos administrativos de Confúcio sobre o modo de "governar o Estado"; cita também George Jr. e o período medieval, ponte entre a Antigüidade Clássica e o Renascimento - o arsenal de Veneza, que representa excelente retrato do estado de consciência administrativa, do pensamento e das práticas empresariais da época. Destaca Guida as idéias de Thomas More, com a sua administração da sociedade ideal; e Machiavelli, com os conselhos ao Príncipe, em

que os administradores devem estar apoiados nos seguintes princípios administrativos: consentimento da gestão, coesão, liderança e vontade de sobrevivência.

Ainda segundo Guida (1980), contribuíram também para a evolução da administração, vários outros personagens de nossa história, tais como: os filósofos gregos: Sócrates (470 a. C - 399 a. C), com seu ponto de vista sobre a administração como sendo uma habilidade pessoal; Platão (429 a. C - 347 a. C), discípulo de Sócrates, e que influenciou Aristóteles, em sua obra "A República", promoveu forte influência ao povo grego, devido a sua preocupação com os problemas políticos ligados às questões sociais e culturais, assim como a forma democrática de governar e administrar a coisa pública; Aristóteles (384 a. C - 322 a. C), que impulsionou a formulação de uma ciência da administração baseada na observação dos fatos da natureza e não apenas em abstrações. Na mesma linha de interesse pela natureza, observações, fatos, experiências e aplicação da razão à observação e à experimentação, encontram-se Roger Bacon, Leonardo da Vinci e Francis Bacon.

Seguem a estes, Montesquieu, autor do célebre "L'Esprit des Lois, publicado em 1748, exercendo grande influência no conhecimento universal, fornecendo o embasamento democrático de governo e Jean-Jacques Rousseau (1712 - 1778) com sua teoria do contrato social.

René Descartes ( 1596 - 1650 ) outro nome ilustre, celebrizado pela obra, "O Discurso do Método", publicado em 1637, cujas regras e os fundamentos do método científico constituíram a base da investigação científica e com as quais a administração também trabalhou: evidência, análise, síntese e enumeração ou classificação.

Uma contribuição importante é a passagem bíblica do livro de Êxodo, cap. 18, v. 13-24, em que Jetro, sogro de Moisés, chamou a atenção deste, devido ao sacrifício imposto ao povo, que tinha de ficar o dia todo à espera de uma consulta. Então sugeriu Jetro: "procures dentre o povo homens capazes, tementes a Deus, homens de verdade, que aborreçam a avareza; põe-nos sobre eles por chefes de mil, chefes de cem, chefes de cinquenta, e chefes de dez, para que julguem este povo em todo tempo. Toda causa grave trarão a ti, mas toda causa pequena eles mesmos julgarão; será assim mais fácil para ti, e eles levarão a carga contigo".

Durante o século XIX, várias idéias foram desenvolvidas nas organizações. Dentre elas, destaca-se a importante contribuição e influência de Adam Smith, que privilegiou o princípio da especialização e da divisão do trabalho em Riquezas das

Nações (1776). Seus princípios serviram de embasamento para os estudos dos "tempos e movimentos", que, mais tarde, Taylor e Gilbreth adotaram como base da administração científica. Não se pode deixar de registrar também as influências de economistas como Ricardo (1817), Malthus (1820), Mill (1826) e Newmann (1835).

Segundo Lodi (1993), seguem também nesta ordem, porém dentro de uma perspectiva mais organizacional, os economistas clássicos: Turgot (1770), que concebia a direção e o controle como funções da administração; Say (1817), e o planejamento; Bowker (1886), com a organização e direção. É importante frisar que estes economistas, em sua maioria, consideravam o planejamento como sendo a função mais importante na administração.

Segundo George (1968), as idéias dos economistas clássicos liberais constituíram-se nos alicerces do pensamento administrativo moderno, com base nos conhecimentos sobre a natureza e o comportamento do homem, servindo como orientação aos processos produtivos. Estas colocações, acrescentam-se às de Guida (1980), ao ressaltar a Economia como a Ciência que mais influenciou a Administração, devido a ter como princípios básicos a natureza, o capital e o trabalho, três dos preceitos fundamentais, nos quais a Administração está embasada. Assim, verifica-se que Economia e Administração estão relacionadas, por apreciarem a melhor utilização dos recursos e esforços humanos no trabalho. Confirma-se, assim, a filiação da Administração à Economia (Salm, 1993).

Outros, não menos importantes figuras renomadas da história da Administração, ofereceram suas contribuições. Segundo Lodi (1993), contribuíram: O general prussiano Carl Von Clausewitz (1780 - 1831), com o conceito de estratégia e de planejamento, de modo a minimizar incertezas; W. S. Jevons, com o conceito de estudo do trabalho e do uso de ferramentas, descrito em seu livro, "Teoria da Economia Política", publicado em 1871. Além de declarar publicamente, que os operários deveriam ter participação nos lucros e a propriedade de ações das empresas; Henry V. Poor (1812 - 1905), cinquenta anos antes de Taylor, constituiu-se como um dos primeiros na formação de um pensamento administrativo, ao antecipar com muita propriedade e realismo problemas até hoje enfrentados pelas organizações. Fundamentava a administração em três grandes preceitos: organização, informação e comunicação.

Guida (1980) destaca ainda outros grandes personagens, com inegáveis contribuições à administração, tais como: James Mill e Jeremy Bentham, criadores da "escola utilitária", em que propuseram o estudo dos tempos e movimentos como instrumento especial no exame das operações de trabalho. Esta sugestão foi feita seis anos antes de Charles Babbage e sessenta anos mais tarde passou a ser a base central para a racionalização do trabalho operário, nos estudos de Taylor e seus seguidores.

A partir da segunda metade do século XIX, o Liberalismo econômico adotado pelos Estados Unidos impulsionou o Capitalismo, que se expandiu e contribuiu para o despontar de grandes corporações como: Du Pont, Rockefeller, Morgan, Krupp entre outros.

Nos últimos cem anos, observa-se uma selva de teorias construídas nas mais diferentes abordagens, para atender as demandas que se explicitam, bem como para dar conta da dinâmica da realidade no mundo do trabalho e das organizações. Para dar maior destaque ao propósito deste tópico, descreve-se, a seguir, o conjunto das teorias, agrupadas de acordo com os padrões convencionais (Koontz e O'Donnel, 1964, Wren, 1979).

### **3.1.2 A Administração Científica**

Com a Revolução Industrial adveio algumas conseqüências como: crescimento acelerado das organizações, complexidade de sua administração, bem como, necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações, face à concorrência e à competição entre as empresas. Do esforço dos teóricos para dar conta destas conseqüências, surgiu a Administração Científica.

Naquela época as condições de trabalho eram desumanas, os salários reduzidos e as jornadas de trabalho extensas. As necessidades básicas do trabalhador não eram consideradas. Não existia qualquer tipo de padronização das atividades, que eram realizadas com base na experiência pessoal que cada trabalhador vivenciara anteriormente. O objetivo maior era o acúmulo de capital pelos detentores dos meios de produção. Como conseqüência direta dessas condições, esse período caracterizou-se por índices muito baixos de produtividade.

De acordo com Guida (1980), no esforço da busca de fórmulas que pudessem melhorar o desempenho das ações dos operários, encontra-se Frederick Winslow Taylor

(1856-1915). Este engenheiro desenvolveu estudos que culminaram na criação de uma padronização das atividades operacionais dos trabalhadores. Assim, a honrosa tarefa de transformar os tempos e movimentos sugeridos por Babbage meio século antes, em operações cientificamente elaboradas, foi deste que ficou conhecido como o pai da Administração Científica. Surgiu, então, a Administração Científica, um movimento sistematizado por Frederick Winslow Taylor em seu livro *Principles and Methods of Scientific Management* (1911).

Os princípios de administração científica de Taylor constituíram-se na base para o modo de trabalho por toda a primeira metade deste século e, em muitas situações, predominam até hoje. Basta observar, segundo Menegasso (1998), o que acontece com muitas empresas de sistemas de franquia, que ainda adotam o mesmo enfoque Taylorista. Outro aspecto evidenciado nos estudos de Taylor é, conforme Guillén (1994), a separação entre o planejamento e a execução. Isso faz com que se crie uma separação entre os trabalhadores que fazem e os que pensam, ou melhor, cria-se uma divisão "entre mãos e cérebros". O sistema adotado por Taylor racionalizava o ambiente de trabalho e "podia ser tocado por trabalhadores substituíveis" (Morgan, 1996), compunha-se, pois, de trabalhadores descartáveis.

Na realidade, adverte Drucker (1981, p. 285), "planejamento e execução são partes distintas de uma mesma tarefa, mas não são tarefas diferentes. Nenhum trabalho pode ser realizado com eficácia sem um pouco de cada. Ninguém pode se dedicar única e exclusivamente a planejar; é preciso haver no mínimo um resquício de execução, doutra forma, haverá sonhos ao invés de desempenho. Mas, acima de tudo, não pode haver apenas execução; sem um pouco de planejamento, o trabalhador fica sem o controle necessário mesmo nas tarefas mais mecânicas e repetitivas. Quanto mais planejamento um trabalhador puder realizar e quanto mais responsabilidade puder assumir pelo que faz, maior será a sua produtividade".

Ao analisar o papel dos gerentes, Taylor imputava-lhes a responsabilidade pela determinação de padrões, planejamento do trabalho e definição de sistemas de recompensa. Assim, a função dos gerentes restringia-se, basicamente, a fazer com que os trabalhadores fossem eficientes em suas tarefas; não lhes cabia preocupar-se com as questões humanas envolvidas.

É importante lembrar que o sistema de Taylor provocou conflito entre empregados sindicalizados e seus patrões, fato que levou a discussão dos efeitos da

aplicação do Taylorismo ao Congresso dos Estados Unidos (Wren,1979). Em razão do conflito, Taylor foi convocado, em 1911, para defender seu sistema de administração perante um Comitê da Casa dos Representantes. Na época de sua morte, em 1915, Taylor havia ganho a reputação de "maior inimigo do trabalhador" naquele país. O filme "Tempos Modernos", de Charlie Chaplin, é uma crítica ao "taylorismo", pelo seu excesso de rigidez, de especialização e de mecanização do homem. Carneiro (1995) caracteriza o personagem chapliano como o homo faber reificado.

Henry Fayol (1845-1925) é geralmente venerado como fundador da escola clássica da administração não por ter sido o primeiro a investigar o comportamento dos administradores, mas por ter sido o primeiro a sistematizá-lo. De acordo com Guida (1980), Fayol embasou seus métodos dentro de uma linha de raciocínio voltado para o gerenciamento das organizações. Embora tenha desenvolvido suas pesquisas concomitantemente com a de Taylor, eles não conheciam os estudos um do outro. Enquanto Taylor iniciou seus estudos a partir do operário e elevando até a gerência, Fayol fez o contrário, começou pela cúpula administrativa, descendo ao nível operacional, concentrando-se nos problemas da administração geral, não importando a natureza, tipo e finalidade. Não se prendeu somente em melhorar a eficiência da empresa privada, mas também a eficiência da empresa pública.

Segundo Menegasso (1998), apesar do reconhecimento da grande contribuição de Fayol e de seus colaboradores ou seguidores à Administração, muitas críticas lhes são dirigidas por sua obsessão pela unidade de comando, pela acentuada centralização e, também, pela pouca originalidade na sistematização e na definição dos princípios da administração. As principais críticas feitas referem-se ao fato de a proposta tratar a organização em termos lógicos, formais, rígidos e abstratos, sem considerar seu conteúdo psicológico ou social. Referem-se apenas às organizações formais, estabelecendo esquemas lógicos e pré-estabelecidos, segundo os quais as organizações devem ser construídas e aos quais todos podem obedecer. Consideram-se tais esquemas prescritos e normativos.

A administração foi, dentro de uma certa cronologia, substancialmente enriquecida com contribuições valiosas, a começar por Henry Ford (1863-1947), fundador da Ford Motor Co.. Ford propôs aos conhecimentos científicos da administração um novo ponto de vista econômico-social. Este homem de visão empreendedora, estabeleceu em sua fábrica de automóveis a produção em série ou em

massa, onde o produto é padronizado, tanto no que se refere ao trabalho operário, quanto ao desempenho, de forma a gerar o mínimo de custo possível (Maximiano, 1997).

Nesta seqüência, segundo Lodi (1993), encontra-se várias outras personalidades ilustres tais como: Harrington Emerson e seus princípios gerais de eficiência, voltados para a organização como um todo, onde o importante era definir objetivos em busca de resultados; Henry L. Gantt, com o seu interesse no ser humano e na democracia industrial, no plano de bonificação, nos gráficos e métodos de controle de produção, considerados por ele como instrumentos de filosofia do aperfeiçoamento humano e não como um fim em si mesmo; Frank Gilbreth e o estudo de movimentos, onde propiciou a análise e a medida dos movimentos executados por uma pessoa para realizar uma determinada tarefa, com objetivo de eliminar os esforços desnecessários, formou juntamente com Taylor e Gantt o principal triângulo de pensadores da Administração Científica; Oliver Sheldon, que partiu da premissa de que o negócio existe para servir à comunidade. Com isto chama atenção para a responsabilidade social da empresa. Destaca ele em um de seus princípios que, a empresa industrial deve subsistir para apresentar bens e serviços essenciais ao bem estar da sociedade.

Ao demonstrar que o trabalho humano pode ser estudado sistematicamente, analisado e aperfeiçoado, a Administração Científica trouxe grandes contribuições à organização da produção. Apresenta, assim, referenciais importantes ao estudo de alguns aspectos operacionais do trabalho. Quando se trata, porém, de analisar o elemento humano envolvido nas relações de produção, esta teoria é bastante restrita, em função de considerar apenas o nível individual de cada operário com relação à tarefa, privar-lhe do planejamento de suas atividades e considerar as organizações como sistemas fechados.

### **3.1.3 Teoria das Relações Humanas**

A teoria das relações humanas surgiu, em parte, porque a abordagem clássica não proporcionou suficiente eficiência de produção e harmonia no local de trabalho. Para frustração dos administradores, as pessoas nem sempre seguiam os padrões de comportamento previstos ou esperados. Assim, houve um interesse crescente em ajudar os administradores a lidar de modo mais eficaz com o “lado humano” de suas organizações. Deste interesse surgiu outro fator que provocou o desenvolvimento dessa

teoria, as experiências de Hawthorne, experiências essas que se realizavam ao mesmo tempo em que os sindicatos americanos faziam seus protestos contra os principais efeitos da teoria clássica.

De acordo com Motta e Pereira (1991) as experiências de Hawthorne surgiu nos Estados Unidos através de um grupo de professores da Universidade de Harvard, com uma experiência realizada em uma fábrica de equipamentos eletrônicos, contestando veementemente os conceitos rígidos da administração científica e do modelo burocrático. Segundo Lodi (1993), este grupo de professores chefiados por Elton Mayo, desenvolveram seus estudos e realizaram suas pesquisas na Western Electric de Hawthorne em 1924. O trabalho ficou conhecido como a experiência de Hawthorne. Observam Motta e Pereira (1991, p. 189) que esta escola surgiu de certa forma, "da adaptação envolvendo a Psicologia e a Sociologia. Tanto que os pesquisadores de Hawthorne eram cientistas sociais, notadamente psicólogos e sociólogos".

Os resultados dessas experiências, realizadas com o objetivo de analisar os efeitos da fadiga e da monotonia no ambiente de trabalho, demonstraram que fatores sociais e psicológicos - a quantidade de atenção que os trabalhadores recebem, por exemplo - podem estar mais intimamente ligados à produtividade que as condições objetivas de trabalho, como a iluminação na oficina ou o salário.

Surge com Elton Mayo o conceito de homem social em contraposição ao de homem econômico ou racional da Administração Científica de Taylor, compreendendo, no trabalho, o homem motivado pela necessidade de integração no grupo social da empresa.

Além de Elton Mayo, as principais cabeças relacionadas aos estudos da escola humanista são dentre outros: Kurt Lewin, George C. Homans, Robert Tamenboun, Leon Festinger, Alex Bavelas, Fred Massarek, Alvin Zander.

Porém para Motta e Pereira (1991), os estudos realizados por Mary Parker Follet, efetuados antes das experiências de Hawthorne, demonstram seu pioneirismo e a credenciam como sendo a precursora da escola humanista. Ela tenta solucionar os conflitos organizacionais, adotando métodos de soluções como: o método da força, onde os objetivos seriam atingidos usando ameaças; o método da barganha, onde os conflitos se resolveriam por meio das concessões, do compromisso mútuo entre empregados e patrão; e o método da integração, em que as soluções seriam encontradas através de uma

terceira proposta. Seria uma solução apresentada por terceiros, de forma integradora e que atenderia as partes envolvidas.

Para Etzioni (1989), o surgimento da Escola de Relações Humanas constituiu-se em uma forma de oposição ao formalismo clássico. O autor reconhece Elton Mayo como o pai desta escola, assim como identifica John Dewey e Kurt Lewin, como fortes cooperadores no seu desenvolvimento. Discorre ainda sobre as grandes descobertas de Mayo e seus colaboradores: a qualidade do trabalho não é determinada pela capacidade física, mas sim pela capacidade social do indivíduo; a motivação está diretamente relacionada com outros fatores não-econômicos; a departamentalização por especialização não se caracteriza pela forma mais eficiente de divisão do trabalho e os grupos são utilizados pelos operários como elementos de pressão à administração e suas normas e recompensas. Estas são, por exemplo, algumas das constatações dos humanistas, que colocam em dúvida cada uma das afirmações dos autores clássicos.

Evidencia-se claramente que, para os autores humanistas, as pessoas são os elementos mais importantes, e compreender seus comportamentos, tratá-los com equidade, é fator preponderante para o desempenho das organizações.

Observam também os humanistas que a organização de maior competência, seria a que fosse mais satisfatória. Assim como supunham haver um equilíbrio perfeito entre os objetivos da instituição e as necessidades dos operários (Etzioni, 1989).

Ao enfatizar as necessidades sociais, o movimento das relações humanas avançou além da abordagem clássica, que tratava a produtividade quase exclusivamente como um problema de engenharia. Em certo sentido, Mayo redescobriu o conceito de Robert Owen, criado um século antes, de que uma verdadeira preocupação com os trabalhadores, aquelas “máquinas vitais”, produzia dividendos.

Além disso, aqueles pesquisadores destacaram a importância do estilo do administrador, e com isso revolucionaram o treinamento de administradores. Foi dada mais atenção ao ensino de habilidades de administração humana, e menos ao ensino de habilidades técnicas. Finalmente, seu trabalho levou a um novo interesse em dinâmicas de grupo. Ao invés de se concentrarem apenas no indivíduo, os administradores começaram a pensar em processos e em recompensas grupais.

Segundo Menegasso (1998), com os estudos de Hawthorne, toda a questão da motivação no trabalho transformou-se num assunto efervescente, como aconteceu com o enfoque das relações entre indivíduos e grupos. Uma nova teoria da organização

começou a emergir, apoiada na idéia de que indivíduos e grupos, da mesma forma que os organismos biológicos, atuam mais eficazmente somente quando suas necessidades são satisfeitas.

Teorias de motivação, tais como a do pioneiro Maslow (1943), apresentaram o ser humano como um tipo de organismo psicológico que luta para satisfazer suas necessidades, numa busca de completo crescimento e desenvolvimento. Essa teoria sugeriu que os seres humanos são motivados por uma hierarquia de necessidades de diferentes tipos, a saber, fisiológicas, sociais e psicológicas. Tal constatação teve implicações graves, pois considerou que as organizações burocráticas, que procuravam motivar os empregados por meio do dinheiro, ou simplesmente por oferecerem segurança no emprego, confinam o desenvolvimento humano ao nível mais baixo da hierarquia de necessidades.

No final da década de 1950, a Teoria das Relações Humanas, como experiência americana, entrou em declínio. Essa primeira tentativa sistemática de introdução das ciências do comportamento na teoria administrativa, com a adoção de uma filosofia humanista no que diz respeito à participação do homem na organização, trouxe uma reviravolta na administração. Se, de um lado, combateu profundamente a teoria clássica, de outro, não proporcionou as bases adequadas de uma nova teoria que a pudesse substituir.

O reducionismo na aplicabilidade da Teoria das Relações Humanas levou o indivíduo a sua completa integração no grupo. Com isso, transformou-o em massa de manobra, pondo em risco sua integridade como pessoa humana.

Os críticos consideraram que a Teoria das Relações Humanas visualizou os problemas de relações no trabalho de forma inadequada e distorcida, com interpretações errôneas quanto aos conflitos entre os interesses dos trabalhadores e da organização. Esta escola desenvolveu uma sutil estratégia de manipulação, de modo a enganar o trabalhador, fazendo-o trabalhar mais e exigindo menos. Outras críticas se sucederam, tais como: a idealização de uma concepção ingênua e romântica do operário, imaginando-o feliz, produtivo e completamente envolvido no ambiente organizacional; ambiente restrito do campo de pesquisa, deixando de fazer experimentações em outros tipos de organizações; escassez de variáveis, limitando as conclusões somente num ambiente formal.

Corroborando esta mesma linha de pensamento, encontra-se Salm (1993), quando condena o movimento das relações humanas, pela sua visão de grupo, tornando o ser humano um bicho de bando, incapaz de pensar por si só, conformando-se e adequando-se aos valores estabelecidos pelo grupo. Os trabalhadores de grupos são condicionados por meio de técnicas de estímulos, a produzirem sempre cada vez mais, sem questionamentos, submissos que estão às regras e ordens do sistema organizacional. Ao corromper a sua identidade, o homem transfere para o chefe de grupo toda a responsabilidade, omitindo-se de pensar, agir, criar e inovar, pois sempre haverá alguém a fazer por ele, restringindo-se ao papel de simples executor de tarefas.

Segundo Salm (1993, p. 24 - 25), "o conformismo nestes grupos só não é maior porque é impossível tornar o ser humano totalmente em um ser grupal. Reduzi-lo a esta dimensão equivaleria a transformá-lo em uma formiga ou abelha, por excelência, animais sociais. Em nome do interesse da produção, se legitima a despersonalização do ser humano. O movimento de relações humanas, portanto, nada mais é do que a redução do ser humano a um ser social e seus valores".

#### **3.1.4 Teorias Comportamentais**

De acordo com Menegasso (1998) a teoria comportamental se deriva do Behaviorismo, de John Broadus Watson, que pedia uma abordagem exclusivamente objetiva da Psicologia. Devido às repercussões da Escola de Relações Humanas, é que a Psicologia foi introduzida na teoria organizacional. Os teóricos que desenvolveram trabalhos na área tentavam amenizar o conflito entre o indivíduo e a organização, por meio da manipulação do indivíduo nas relações de trabalho.

A teoria comportamental fundamenta-se no pressuposto de que administrar é fazer as coisas por meio das pessoas, logo, o administrador precisava conhecer os mecanismos motivacionais para dirigir as pessoas. A concepção da natureza de homem apregoada é a do homem administrativo, ou seja, sob tal ótica, procura apenas a maneira satisfatória e não a melhor maneira de fazer um trabalho. Os principais teóricos conceberam várias abordagens quanto ao aspecto de motivação e de comportamento do empregado na empresa, contudo todas as abordagens possuem um ponto em comum, a "vocação integradora" (Mouzelis, 1978). Assim sendo, a idéia de integrar as necessidades individuais e organizacionais transformou-se numa poderosa força.

De acordo com Maximiano (1997), o condicionamento operante surge como sendo o primeiro conceito importante abordado pela teoria comportamental, que teve em Skinner o seu principal ideólogo e pesquisador. Para ele o comportamento humano é reforçado por suas próprias conseqüências. Sempre que houver a necessidade do organismo em se proteger ou atender a alguma necessidade de sobrevivência, haverá conseqüentemente a repetição do mecanismo, conhecido por condicionamento operante.

Já para Motta (1985, p. 38), o maior expoente do Behaviorismo na administração foi "Herbert Simon, pelo destaque aos limites da racionalidade e ao processo de tomada de decisão". Guida (1980) também destaca Simon devido ao seu descontentamento com a administração formal, considerando-a como meros provérbios. Conseqüentemente, por não acreditar na eficácia do formalismo, passou a acreditar em uma ciência que fosse possível acomodar a natureza dual do indivíduo, ou seja, o social e o racional.

Para Megginson (1986), um dos comportamentalistas de importância notável foi Chester Barnard com a sua teoria da aceitação de autoridade. De acordo com sua teoria, os subordinados aceitarão ordens somente se as compreenderem, forem capazes e estiverem dispostos a cumpri-las. Chris Argyris também é apontado ao conceber três questões importantes: a existência de conflitos entre interesses dos trabalhadores e da organização, devido à permanência de uma certa desarmonia entre os desejos de ambos; ser inconcebível ao indivíduo prudente e sensato conviver na organização com uma liderança diretiva e com os regulamentos e controles administrativos existentes; e trabalhar confinado, com pouca autonomia para manifestação de responsabilidade, de autoconfiança e de independência.

Douglas McGregor (1960), um dos mais famosos autores behavioristas da administração, preocupou-se em comparar dois estilos antagônicos de administração: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, excessivamente mecanicista e pragmática (a que deu o nome de teoria X) e, de outro, um estilo baseado na concepção mais integral do ser humano (a que denominou Teoria Y).

As suposições da teoria Y são muito mais otimistas com relação à natureza do comportamento humano. Considera que o trabalho é um fato natural, e que as pessoas podem ser motivadas por meio de tarefas interessantes e desafiadoras.

A teoria Y é geralmente aplicada nas empresas tomando-se uma série de medidas inovadoras e humanísticas, dentre as quais se salientam as seguintes: descentralização das decisões e delegação das responsabilidades; ampliação do cargo

para maior significação do trabalho; administração consultiva e auto-avaliação do desempenho.

No final da década de 50, foi apresentada a teoria dos dois fatores pelo psicólogo e consultor americano Herzberg. De suas descobertas, ele relacionou diferentes fatores. Os primeiros, fatores higiênicos ou fatores extrínsecos, dizem respeito ao ambiente de trabalho. Esses fatores mantêm a satisfação no trabalho ou podem ser causadores de insatisfação. As condições de manutenção são administradas e decididas pela empresa. Os principais fatores higiênicos são: salários, condições de trabalho, estilo de supervisão/gerenciamento, benefícios sociais etc. Além dos fatores higiênicos, ele denominou de fatores motivacionais ou fatores intrínsecos aqueles que geram a satisfação intrínseca. Esses fatores estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Eles proporcionam efeitos prolongados de motivação acrescida de satisfação, com o alcance de produtividade em níveis excelentes.

A Teoria das Expectativas desenvolvidas por Vroom (apud Menegasso, 1998) afirma que o grau de motivação de um indivíduo é determinado por três fatores: primeiro, os valores do indivíduo, isto é, aquilo que deseja ou de que necessita; segundo, o desempenho do indivíduo – ligado à relação entre a recompensa e o esforço exigido; e, terceiro, as expectativas individuais de sucesso na realização da tarefa.

### **3.1.5 Teoria da Burocracia**

O sociólogo alemão Max Weber (1864-1920) desenvolveu uma teoria da administração burocrática que enfatiza a necessidade de uma hierarquia estritamente definida e governada por regulamentos e linhas de autoridade claramente definidos.

De acordo com Menegasso (1998) a Teoria da Burocracia surgiu por volta da década de 1940, quando a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas lutavam entre si pela conquista do espaço na Teoria Administrativa e já apresentavam sinais de declínio.

Para Guida (1980), Weber ao introduzir o estudo institucional, dentro de uma perspectiva política, sociológica e jurídica, abre uma nova fronteira para a administração científica. O seu trabalho perfaz todo o escopo da qualidade administrativa, permitindo-lhe a complementação indispensável para a consolidação da doutrina clássica da administração.

Bennis (1978) acrescenta que, na realidade, o modelo burocrático foi desenvolvido como uma reação à subjugação, ao nepotismo, à crueldade e às decisões inconstantes e subjetivas que dominaram as práticas gerenciais no início do período industrial. No âmbito da administração burocrática, o conhecimento técnico tornou-se a base do gerenciamento e é apontado por Weber (1978, p.25) como "a fonte principal da superioridade da administração burocrática".

Hall (1978) ao conceituar a burocracia, destaca que Weber enumerou uma série de atributos, que quando presentes, formariam a estrutura burocrática. Suas dimensões tiveram grande aceitação e aplicação tanto no sistema capitalista privado quanto público, proporcionando desenvolvimento com base em estruturas estáveis e rigorosas. Explica que para haver uma uniformidade das ações dentro destas corporações, seria preciso desenvolver normas, regras e rotinas, que pudessem definir as responsabilidades.

Weber (1944) concebe a burocracia como a eficiência por excelência. E, para conseguir a eficiência, a burocracia precisa detalhar antecipadamente como deverão ocorrer as coisas. A burocracia pode ser entendida como uma forma de organização humana baseada na racionalidade, isto é, a relação dinâmica entre os meios e recursos utilizados e os objetivos alcançados pelas organizações.

A burocracia é um fenômeno antigo, vem ocorrendo desde antes de Cristo. Motta e Pereira (1991) observam que Weber não partiu do ponto zero em seus estudos sobre a burocracia. Segundo o autor, a burocracia nas organizações vem desde a antigüidade, com destaque para o Império Novo Egípcio (1580 a.C - 712 a.C), considerado por Weber como um modelo, frente aos demais. Relacionados também estão o Império Romano, o Estado Bizantino, o Império Chinês, Estados Europeus organizados a partir da idade média e a Igreja Católica, que constitui-se na mais antiga das burocracias.

Outro fato histórico segundo Eisenstadt (apud Ramos, 1983) é que em algumas sociedades, as administrações burocráticas foram criadas por Reis, desejosos em estabelecer regras e controles aos recursos criados pelos vários grupos econômicos e sociais, bem como provendo-os de serviços políticos, econômicos e administrativos, de modo a torná-los dependentes dos poderes do Estado.

A organização burocrática, como base do moderno sistema de produção, teve suas origens nas mudanças religiosas verificadas após o Renascimento. As burocracias,

embora identificadas por alguns como fenômeno antigo, só modernamente se tornaram um fator social dominante.

O processo de ascensão da burocracia foi impulsionado pela ética protestante, cujos valores apresentavam estreitas semelhanças com as práticas capitalistas. O Protestantismo, segundo Guillén (1994), concebia o progresso humano como resultado dos avanços materiais e tecnológicos, numa perspectiva individualista e na ênfase no interesse próprio e na crença do planejamento como instrumento básico para subir na vida. Foi neste cenário que a burocracia surgiu como o tipo ideal de organização formal.

Segundo Weber (1978), o sistema capitalista desempenhou um papel fundamental na construção do modelo burocrático. Na realidade, a burocracia representou a base de sustentação para a forma de produção capitalista, enquanto elemento fundamental em qualquer tipo de administração de massas.

Uma outra contribuição extraordinária, porém dentro de uma concepção mais moderna de burocracia, foi a visão de Freund (1987) quando classifica a burocracia antiga essencialmente patrimonial e destaca uma moderna burocracia desenvolvida a partir da economia financeira moderna. Adianta, no entanto, que não se deve estabelecer um vínculo unilateral de causalidade, pois outros fatores entram em jogo: "a racionalização do direito, a importância do fenômeno de massa, a centralização crescente devido às facilidades de comunicações e das concentrações das empresas, a extensão da intervenção estatal aos domínios mais diversos da atividade humana e sobretudo o desenvolvimento da racionalidade técnica" (Freund, 1987, p. 271).

A destituição dos meios de produção e do produto do trabalho até então pertencentes aos trabalhadores, levou à formação de grandes organizações. "Cada vez mais as pessoas se dão conta de que para trabalhar têm que ser empregadas, posto que não possuem instrumentos e equipamentos. E as burocracias privadas e públicas são, em grau crescente, as que dispõem desses meios" (Merton, 1978, p. 110).

Menegasso (1998) afirma que a burocracia parte do pressuposto de que o comportamento do empregado é previsível e que todos se comportam de acordo com as regras, normas e regulamentos da organização. Todas as atividades são estabelecidas e previstas com antecipação, principalmente por meio de manuais, diretrizes de procedimentos, planos de rotinas de execução e de ocorrências. Tudo isso visa à eficiência e efetividade do sistema.

Segundo Aldrich (1979), Weber reconhece que as características da burocracia estão presentes, em diferentes graus, nas organizações, como é evidenciado pelo uso que faz de termos e qualificação tais como: mais ou menos, normalmente, habitualmente e comumente. Estas características podem ser entendidas como dimensões, termo, aliás, mais apropriado à realidade das organizações modernas (Gouldner, 1970). Segundo Weber, (1978) a burocracia tem as seguintes características ou dimensões:

Quadro 01 – As Dimensões da Burocracia

DIMENSÕES	COMENTÁRIOS
1. Caráter legal das normas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regras e normas devem ser obedecidas por todos;</li> <li>• Atribuições de todos são de caráter oficial;</li> <li>• Regulamentos formalizados;</li> </ul>
2. Caráter formal das comunicações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regras e normas são feitas por escrito;</li> <li>• Impessoalidade na comunicação;</li> <li>• Impessoalidade nos relacionamentos interpessoais;</li> </ul>
3. Caráter racional e divisão do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os membros da organização são mantidos dentro da sua função e competência;</li> <li>• Divisão sistemática do trabalho, com especialização nas tarefas, de acordo com o cargo;</li> <li>• Causa alienação no trabalho / impede a pessoa de perceber o trabalho como um todo;</li> </ul>
4. Impessoalidade nas relações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A ordem que orienta a ação é impessoal;</li> <li>• A continuidade do processo administrativo se dá pelo exercício do cargo;</li> <li>• As pessoas exercem papéis e o poder é impessoal;</li> </ul>
5. Hierarquia de autoridade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura hierárquica piramidal;</li> <li>• A autoridade é do cargo;</li> <li>• O poder das pessoas deriva do cargo que ocupam;</li> <li>• O mando também é decorrência do papel;</li> <li>• A estrutura organizacional prevê as responsabilidades, a delegação e o comando;</li> <li>• A coordenação e a responsabilidade final cabem às chefias;</li> </ul>
6. Rotinas e procedimentos estandardizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regras e procedimentos uniformes estabelecem o poder do comando e padronizam as ações;</li> </ul>
7. Competência técnica e meritocracia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade dos critérios, exames, concursos, títulos para admissão e promoção dos funcionários;</li> </ul>
8. Especialização de administração	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O dirigente não é necessariamente o dono do capital;</li> <li>• O profissional se especializa em gerenciar a organização;</li> </ul>
9. Profissionalização dos participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O funcionário é um profissional, prepara-se para seguir carreira e, se bem sucedido, pode atingir os níveis mais elevados da estrutura da pirâmide;</li> </ul>
10. Completa previsibilidade do funcionamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O comportamento do funcionário é previsível;</li> <li>• Atividades previstas por manuais, diretrizes de procedimentos, rotinas etc.</li> </ul>

Fonte: Menegasso (1998).

Segundo Weber (1974, p. 282), "o avanço da burocracia destruiu as estruturas de domínio que não tinham caráter racional". Desta forma a administração burocrática tornou-se a mais racional do ponto de vista técnico, tornando-se simplesmente indispensável para a administração de massa. Assim pode ser constatado com facilidade, que cada vez mais, a sorte material das massas depende fundamentalmente do funcionamento constante e correto das organizações burocráticas (Freund, 1987).

Como instrumento de socialização das relações de poder, a burocracia foi e é um instrumento de poder de primeira ordem. O poder é a capacidade de aceitação de ordens e, onde a burocratização da administração foi completamente realizada, uma forma de relação de poder se estabelece de modo praticamente inabalável (Weber, 1974).

A tipologia de autoridade destacada por Weber (apud Etzioni, 1989, p. 69), "baseia-se nas fontes e tipos de legitimidade empregados, e não nos tipos de poder aplicados. O autor relacionou três tipos de autoridade legítimas: autoridade legal; autoridade tradicional e autoridade carismática". Contudo deixa claro que são tipos ideais, por conseguinte, raramente serão encontrados no estado puro na realidade histórica.

A burocracia convertida como um sistema dominante e exercendo pressão sobre as pessoas, é incapaz de orquestrar sistemas baseados na escolha, porque sua arquitetura é definida por monopólios de poder. O chefe faz a coordenação. Cabe ao trabalhador apenas obedecer, pois é incapaz de tomar decisões (Pinchot e Pinchot, 1994).

Para alcançar a eficiência, a burocracia impõe sobre os indivíduos uma constante fiscalização, para que as atividades diárias sejam executadas de forma vigorosa e dedicada. Esta estrutura na forma da ação preconizada, estabelece de acordo com Pinchot e Pinchot (1994, p. 272), "um processo de desqualificação, reduzindo o potencial dos que ocupam a base da pirâmide". Preserva assim a estrutura de poder, nega às pessoas a possibilidade do acesso às informações e ao desenvolvimento, inibe o aprendizado, assim como inviabiliza propostas de mudanças.

Pinchot e Pinchot (1994) afirma que as forças determinantes do poder discricionário da burocracia impedem a explosão das potencialidades criadoras do indivíduo e o próprio desejo permanente de realizações, constituindo-se num poderoso agente de atrofia humana. Tal fato apenas reforça o caráter natural da submissão e do conflito existente entre os que determinam e os que obedecem às ordens. A submissão do indivíduo ao processo doloroso de obediência, que lhe é imposto pela organização

para o desempenho de seu papel, acaba por destruir a iniciativa, criatividade, auto estima e a capacidade de julgamento, tornando as pessoas apáticas e dependentes.

Corroborando com a visão de Pinchot e Pinchot, Ferguson (1995) afirma que a burocracia concebe a organização como um sistema fechado, protegido das incertezas, onde tudo funciona de forma previsível, como se fosse uma ciência exata. Não fornece instrumentação que possibilite analisar a funcionalidade da organização, comprometendo sua sobrevivência. Concebe também uma organização sem disputas, sem competição, sem conflitos, onde a autoridade é formalizada e distribuída, sem modificações ou questionamentos. Suas decisões são fragmentadas e afastadas da realidade. Estabelece uma organização onde as pessoas só têm interesse em propor mecanismos que possam levar ao alcance de seus objetivos. Esta preocupação ignora as relações informais, bem como os aspectos humanos e comportamentais nos relacionamentos individuais e grupais.

Pinchot e Pinchot (1994, p.4) observa que "a burocracia é simplista demais para dar conta da complexidade causada pela diversidade de clientes, de empregados, de parceiros, de fornecedores e de tecnologias. A burocracia não atende aos desafios atuais por desencorajar os empregados de usar a sua inteligência e sociabilidade inatas para gerir a sua própria área dentro da organização".

Os trabalhos de Chris Argyris, Herzberg e McGregor mostraram como estrutura burocrática, estilos de liderança e organização de trabalho poderiam ser modificados, originando tarefas mais enriquecidas e motivadoras. A partir dessas idéias começaram a surgir alternativas para a organização burocrática. Um estilo de liderança mais participativo, democrático e centralizado no empregado ligado a um trabalho mais enriquecido, foi alternativa para a orientação de trabalho excessivamente limitada, autoritária e desumana determinada para Administração Científica e pela Teoria Clássica da Administração. (Morgan, 1996).

### **3.1.6 Teoria dos Sistemas**

A formulação da Teoria dos Sistemas, segundo Motta (1995), tem sua origem a partir dos trabalhos do biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 e 1968. As organizações são vistas como sistemas dentro de sistemas. Os sistemas são complexos de elementos colocados em interação (Bertalanffy, 1968). O enfoque

sistêmico contrapõe-se à microabordagem do sistema fechado adotado anteriormente pelas teorias administrativas.

De acordo com Koontz et al. (1986), uma das definições de sistema pode ser: "uma combinação ordenada e abrangente de fatos, princípios, doutrinas, e coisas semelhantes, num campo específico do conhecimento ou pensamento."

Considera-se, então, que toda forma de vida é um sistema, inclusive a empresa, o órgão público ou o departamento que compõe essa empresa ou órgão.

Portanto, para compreender os sistemas é necessário estudar toda a complexa rede de relações e sua coleção de entidades interligadas. Tal sugestão é importante, principalmente se analisar os sistemas dentro da visão abordada por Kast e Rosenzweig (1976), quando observam que estes estão relacionados em subsistemas hierarquicamente inferiores, que por sua vez pertencem a um supersistema. Esta ordem pode ser do tipo: as pessoas se organizam em grupos, os grupos em departamentos, estes departamentos em divisões, estas formam então as organizações empresariais, que por sua vez pertencem a um supersistema. O supersistema é um ramo de economia global, no qual as atividades empresariais estejam inseridas.

Para Morgan (1996), a Teoria dos Sistemas apresenta os seguintes focos:

1. a teoria sugere que deve haver harmonia com o meio, considerando-se os diferentes agentes (clientes, fornecedores, empregados, etc) e ainda com o contexto maior;
2. defende a organização em termos de subsistemas interrelacionados. Assim as organizações contém indivíduos que pertencem a grupos, que pertencem a divisões, a organizações maiores e assim por diante;
3. tenta estabelecer congruências entre sistemas diferentes, identificando e eliminando disfunções potenciais.

A visão sócio-técnica se expande ao tratar das relações entre aspectos técnicos, sociais, estratégicos e ambientais. Esse modo de ver leva a admitir que tudo depende de tudo, encontrando formas de administrar as relações entre subsistemas críticos e o meio. Estas idéias têm apontado um caminho para as teorias da organização, permitindo uma ruptura com o pensamento burocrático.

Ao analisar a absorção da teoria sistêmica pela administração, Kast e Rosenzweig (1976) destacam tal fenômeno como de inestimável contribuição, na medida em que a organização passa a ser vista por um outro prisma, dentro de um novo

enfoque. Confirma-se esta nova visão, quando admite-se que a organização é composta por subsistemas inter-relacionados em arranjos bem definidos com vistas às mudanças e ao alcance dos objetivos.

Uma das contribuições de Bertalanffy foi ter distinguido os sistemas em duas categorias: os chamados sistemas físicos e mecânicos, considerados como fechados; e os sistemas biológicos e sociais, classificados como abertos. Os primeiros não interagem com o meio ambiente, já os segundos sim. Observa-se também o caráter de transitoriedade dos sistemas, ou seja, a capacidade de modificação de um sistema mecânico para um sistema adaptativo. A configuração desta transição tem como efeito principal o intercâmbio, algo essencial para a sustentação da continuidade das mudanças sugeridas pela Teoria dos Sistemas (Kast e Rosenzweig, 1976).

A idéia de sistema aberto perseguiu muitos estudiosos de Administração. O enfoque dos sistemas fundamenta-se no princípio de "que as organizações, como organismos, estão 'abertos' ao seu ambiente e devem atingir uma relação apropriada com este ambiente, caso queiram sobreviver" (Morgan, 1996, p.48).

Por não interagirem com o meio ambiente, os sistemas organizacionais fechados se isolam. Com este comportamento a entropia é inevitável, levando a organização ao desgaste e ao desequilíbrio total. Contudo este fenômeno não ocorre nos sistemas abertos, já que estes operam de forma dinâmica, com princípios claros e interagindo com outros sistemas. No entanto, por estarem expostos, os sistemas abertos estão muito mais vulneráveis e só sobreviverão enquanto forem capazes de manter a entropia no sentido negativo, ou seja, enquanto tiverem competência para importar energia em quantidades maiores do que as que exercem no meio ambiente sob a forma de produtos. Esta interação sugere uma outra característica, própria dos sistemas abertos, o fenômeno da entropia presumida. Esta entropia enfatiza o relacionamento entre a estrutura organizacional e o meio que a apóia, para que não aconteça a falta dos insumos necessários que geram os meios de produção (Kast e Rosenzweig, 1976).

Para Katz e Kahn (apud Lodi, 1993) a constante troca de energia com o meio ambiente, faz com que os sistemas abertos estejam permanentemente se ajustando e adaptando-se a novas realidades, já que não conseguem sobreviver isoladamente. Os sistemas abertos são, por conseguinte, essa corrente de acontecimentos modificados, entretanto subordinam-se à fluência maior da vida. Todo sistema aberto exhibe um movimento alternado de energia do ambiente externo para o interno, retornando

novamente para o meio ambiente. Este processamento de energia procedente do meio externo configura-se na determinação do próprio sistema.

Para a análise desse tipo de sistema, Katz e Kahn (apud Kwasnicka, 1989, p. 131) "mantêm a relação triádica de entrada, processador e saída, sendo que as bases para a dinâmica do sistema social são dadas por funções, valores e normas, ou seja, as normas prescrevem e sancionam o comportamento dos membros em suas funções a partir dos valores em que essas normas se acham implantadas".

Segundo Pizza Júnior (1986), a teoria de sistemas não é uma teoria, porém uma estratégia de ação para ampliar a percepção e o funcionamento da realidade. Para que seja entendida como estratégia, necessita, no entanto, ser compreendida em moldes bem mais abrangentes (Capra, 1982).

Os administradores são responsáveis pelo desempenho de um sistema de partes e processos inter-relacionados, de interação bastante complexa. A ênfase da Teoria dos Sistemas é colocada nas características da organização e nos seus contínuos ajustamentos, ensejando uma visão na realidade muito ampla para resolver os problemas específicos surgidos. Neste cenário, surge a Teoria Contingencial.

### **3.1.7 Teoria da Contingência**

De acordo com Menegasso (1998) seguindo os entendimentos da burocracia, a teoria da contingência tem sua origem a partir das pesquisas de Burns e Stalker (1961), sobre organizações mecanísticas e orgânicas; de Chandler (1982), sobre estratégia e estrutura organizacional; de Emery e Trist (1965), sobre contextos ambientais; de Woodward (1965), sobre organização x tecnologia; e de Lawrence e Lorsch (1973), sobre defrontamento organização x ambiente. Essas pesquisas foram contingentes, porque procuraram compreender e explicar o modo como as empresas funcionavam em diferentes condições.

Para Hampton (1990), uma das grandes contribuições do enfoque contingencial, além da capacidade de afluir, foi a demonstração do princípio de que, para administrar uma organização é preciso encontrar o seu próprio modelo, pois não há uma fórmula pronta e acabada, não existe uma regra geral que possa servir para toda administração. Salienta o autor que cada caso deve ser estudado, desenvolvido e aplicado. A dinâmica da administração não permite que se utilize um padrão igual para todas as organizações.

O administrador precisa encontrar o estilo próprio de gestão, um estilo diferente para cada situação, para cada sistema. Logo, o administrador não deve confiar em esquemas ou modelos gerenciais universais, aplicáveis em qualquer situação. Para o autor é preciso muito cuidado, evitar ao máximo tomar decisões impensadas, adotando fórmulas administrativas sem a necessária adaptação. Antes de qualquer atitude, o melhor mesmo é abrir os horizontes, deixar fluir a inteligência, transpor velhos paradigmas, abrir a mente, usar o bom senso e o pragmatismo, para que aconteça a escolha da alternativa certa, no momento certo e na situação mais apropriada possível.

Para Silva (1990) a capacidade de adaptação e de dinamismo das organizações, interagindo com o meio ambiente, confirma o fato de que os modelos não são estáticos, mas adaptativos, tal qual os modelos abordados pela teoria sistêmica, assim como fica clara a não existência de uma única forma de administrar as organizações.

As pesquisas de Lawrence e Lorsch (1973) acerca das organizações e dos ambientes levou-os a concluir que os problemas organizacionais estão, basicamente, ligados à diferenciação e integração. Estes são estados opostos e antagônicos, uma vez que a diferenciação divide a organização em subsistemas, num contexto ambiental também especializado e o conceito de integração está ligado às pressões externas que forcem a empresa à um funcionamento integrado.

Morgan (1996) discorre a respeito das vantagens e limitações do que ele chama de 'metáfora orgânica'. Para o autor, ao se explorar os paralelos entre organismos e organizações, em termos de funcionamento orgânico, relações com o meio, relações entre espécies e ecologia mais ampla, tem sido possível produzir teorias diferentes e explicações que possuem implicações muito práticas para a organização.

Uma das forças principais da metáfora é a ênfase no aspecto organização - meio. Como segunda força, ele coloca que a administração das organizações pode ser melhorada freqüentemente através da atenção sistemática às necessidades das mesmas, que devem ser satisfeitas. O foco nas necessidades leva a ver a organização como processos de interação que devem ser balanceados interna e externamente. Uma outra força da metáfora está na contribuição para o desenvolvimento organizacional, através da Teoria Contingencial.

Uma das limitações está no fato de que os organismos vivos estão num meio concreto, enquanto que as organizações e a sociedade podem ser vistos como fenômenos construídos socialmente, com base nas idéias, crenças e valores dos seres humanos.

Morgan (1996) alerta que pode ser errado sugerir que as organizações precisem se adaptar ao seu meio ambiente, como fazem os teóricos contingenciais ou de que os ambientes selecionam as organizações que sobreviverão, como fazem os ecologistas populacionais.

Na argumentação do autor, ambas as visões levam a crer que as organizações e seus membros dependem das forças que operam no ambiente externo, ao invés de reconhecer que eles são agentes ativos a influírem no meio em que se encontram. As organizações, diferentemente dos organismos vivos, têm liberdade de opção.

Na visão de Luthans (apud Chiavenato, 1993), não existe relação de causa e efeito entre as variáveis, devido à administração agir de forma proativa, procurando encontrar nas relações funcionais entre o ambiente e a administração, as condições que tornem mais eficazes as práticas administrativas contingências. Isto contudo não inviabiliza a constante preocupação que deve haver, na identificação e especificação das condições ambientais e as práticas administrativas.

### **3.2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

Dentre os autores que propõem teorias novas para a transformação organizacional, destacam-se: Senge (1990), Covey (1994), Mitroff et al. (1994), Pinchot e Pinchot (1994), Ferguson (1995), Martin (1996) e Kotter (1997). Para Menegasso (1998) é singular que as teorias tradicionais de gestão tenham se perpetuado por tão longo tempo e seguramente, em cada organização, seja ela privada ou pública, as teorias, sob forma de ciência ou de suposição, ou, ainda, aquelas que são resultado de verificação empírica, são aplicadas para a consecução prática, em busca de um resultado. Assim, dizer-se que uma teoria está superada completamente é temerário, já que, em circunstâncias particulares a ela pode-se recorrer para a solução de um problema específico ou para o alcance de determinados resultados.

Segundo Menegasso (1998), está se formando um novo corpo de teoria que pode vir a se sedimentar sob um novo arranjo de crenças e valores, já que o paradigma vigente não se coaduna com as proposições dessas teorias. Para a autora, ao analisar estes autores se afez que as organizações não passam por uma mudança, e sim por uma transformação, ou seja, elas estão alterando sua forma, gerando outra concepção de espaço, sob nova base de valores, para a produção de bens e serviços.

Para o autor não se pode deixar de levar em conta, ao discutir os autores, também, que o debate atual sobre o processo de difusão de inovações tecnológicas traz em seu bojo a constituição de um novo paradigma organizacional, diferente do modelo de eficiência Taylorista-fordista (organização científica do trabalho), que se forma e se difunde a partir da Revolução Industrial.

Para Roglio (1998), quando a formação de um contexto econômico, político, social e cultural no qual valores como a ética, a cidadania, a liberdade, a justiça social, a igualdade, a consciência da totalidade do ser humano e o poder do conhecimento começam a ser discutidos e incorporados à realidade, traz indicativos de que novos paradigmas estão sendo configurados.

Thomas Kuhn (1996, p.13) considera paradigmas "as realizações científicas universalmente reconhecidas que, durante algum tempo, fornecem problemas e soluções modelares para uma comunidade de praticantes de uma ciência"; para o autor, a partir do momento em que um paradigma é total ou parcialmente substituído por um novo, incompatível com o anterior, caracteriza-se o que Kuhn (1996) denomina Revolução Científica: os cientistas, guiados por um novo paradigma, adotam novos instrumentos e orientam seu olhar em novas direções.

O significado de paradigma para Capra (1995, p.17) corresponde à "totalidade de pensamentos, percepções e valores que formam uma determinada visão de realidade, uma visão que é a base do modo como uma sociedade se organiza". Pode-se afirmar que as mudanças induzem a uma transição de paradigmas, já que de velhas crenças e valores se caminha para um paradigma novo (Hirschman, 1978). O surgimento de novos paradigmas é, portanto, resultado de um processo evolutivo que envolve uma análise da realidade presente e a busca de novas alternativas para os problemas vigentes.

De acordo com diversos autores a realidade presente é, fundamentalmente, reflexo dos pressupostos do paradigma cartesiano-newtoniano, que caracteriza-se por um condicionamento materialista, mecanicista e reducionista.

Como consequência dessa fragmentação do ser humano, vivenciamos um período de crises, onde o que se busca é uma renovação das concepções básicas que orientam a conduta humana. O desequilíbrio ecológico, os índices de violência, a situação de miséria em que vive grande parte da população e tantos outros indicativos revelam que a mudança paradigmática se configura como "uma questão de sobrevivência para a raça humana" (Capra e Steindel-Rast, 1991, p.79).

A difusão dos novos modelos de organização em nível internacional, cujo processo se inicia nos anos 40 e 50, acentua-se a partir da crise dos anos 70 e, especialmente, nos anos 80 e 90, devido às enormes pressões competitivas provocadas pela expressiva entrada das empresas japonesas nos mercados norte-americano e europeu e pela conseqüente ascensão do Japão ao grupo dos principais países industrializados. O locus em que esse processo de mudança tem se iniciado são as indústrias metal-mecânicas e, especialmente, a eletroeletrônica e automobilística, paradoxalmente o berço do paradigma anterior. A forma mais simples no processo de difusão tem sido o da imitação e recriação, do ensaio e erro. O que se difunde são idéias, métodos e técnicas gerenciais, baseadas na imitação, especialmente do chamado modelo japonês, hoje sob questionamento. Assim, verifica-se simultaneamente a difusão de idéias e de práticas, muitas das quais se chocam com as idéias e práticas tradicionais (Gitahy,1992).

A partir de 1990, novamente se repetem modelos de mudança, tais como a reengenharia e os programas de qualidade total, estes últimos inspirados nas idéias que Deming e Juran desenvolveram para reativar a economia japonesa no pós-guerra. Todos eles propiciaram novas formas de mudança, focalizando, principalmente, a excelência no tratamento dos clientes e o aperfeiçoamento dos processos produtivos. Paralelamente, a programação neurolinguística, a organização em aprendizagem, o benchmarking e o endomarketing surgiram como novas abordagens para a mudança de comportamento.

Na opinião de Mouzelis (1978, p.173):

“Na realidade, no momento presente, os problemas organizacionais de poder e liberdade parecem ser mais importantes do que os problemas de produtividade. O problema crucial hoje não é tanto como ampliar o que Mannheim chama racionalidade funcional das modernas burocracias, mas como proteger, com a ampliação da racionalização funcional do mundo, um mínimo de racionalidade substantiva e de iniciativa individual.”

Os novos paradigmas indicam, assim, a necessidade de um processo de flexibilização e adaptabilidade das organizações. O que se pretende resgatar é justamente o lado substantivo da razão humana, ao trazer para dentro do espaço organizacional a capacidade de reflexão e de análise crítica que transforma o homem em participante e sujeito do processo de aprendizagem, não apenas um produto deste.

Ferguson (1995) analisa essa fase de grandes transformações como o surgimento de uma nova mentalidade - a ascensão de uma surpreendente visão de mundo que reúne a vanguarda da ciência e visões dos mais antigos pensamentos registrados. A partir desta concepção, identifica os principais aspectos que representam a delimitação entre o antigo e o novo paradigma, apresentados, de forma sintética, na figura 01.

A autora preocupa-se, continuamente, em destacar a relevância das transformações pessoais, capazes de fazer com que as pessoas se fortaleçam interiormente e se tornem autônomas em relação aos fatores externos, podendo fazer com que suas escolhas reflitam seus reais desejos e necessidades, mais do que valores impostos.

Figura 01 – Comparações entre o Paradigma Atual e os Novos Paradigmas

PARADIGMA ATUAL		NOVOS PARADIGMAS
Consumo indiscriminado	➔	Consumo consciente
Pessoas que satisfaçam ao trabalho	➔	Trabalho que satisfaça as pessoas
Imposição de objetivos	➔	Autonomia e auto-realização
Fragmentação	➔	Multidisciplinaridade
Competição	➔	Cooperação
Trabalho como meio para atingir um fim	➔	Trabalho como meio de realização
Manipulação e domínio do futuro	➔	Cooperação com a natureza e visão orgânica do trabalho e da riqueza
Estabilidade	➔	Transformação constante
Valores econômicos – avaliação do progresso pelo produto	➔	Valores espirituais - o contexto do trabalho é tão importante quanto o conteúdo: não exatamente <b>o que</b> se faz, mas <b>como</b> se faz
Subserviência à tecnologia	➔	Tecnologia como instrumento

Fonte: Adaptado por Roglio (1998), a partir da obra de Ferguson (1995).

O modelo de transformação organizacional proposto por Pinchot e Pinchot (1994) parte do princípio de que o modelo burocrático está em declínio. O autor propõe

a "organização inteligente", que se baseia em liberdade de escolha, subdividida em: verdade e direitos difundidos, liberdade de iniciativa e equipes autônomas. Já a responsabilidade pelo todo se divide em: igualdade e diversidade, redes de aprendizado voluntário e autogestão democrática. Como resultado dessas variáveis, resta um governo central limitado.

Para Pinchot e Pinchot (1994) as organizações com estruturas pesadas, inflexíveis, piramidais, vários níveis hierárquicos, como habitualmente era concebido, devem ceder lugar a sistemas horizontais, compartilhados, onde a chefia esteja mais próxima, identificando-se com o operador, com os que executam diretamente as tarefas. Neste cenário, organizações padronizadas não mais se sustentam. O mundo moderno está exigindo instituições menos burocráticas, se possível totalmente flexíveis, com o foco no cliente, crescendo de forma exógena, numa performance totalmente voltada às exigências de mercado. Organizações geradas a partir desta nova visão, não conseguem mais funcionar em ambientes centralizadores. A burocracia exhibe estruturas pesadas, rígidas, austeras, lentas em lidar com as novidades e com mudanças rápidas. Houve uma época em que a organização contava só com a inteligência de quem ocupava os cargos de direção, hoje não mais. As lideranças burocráticas cederam lugar para quem, em vez de ordenar, orienta e lidera equipes.

Para Pinchot e Pinchot (1994) a busca de uma organização menos burocratizada e mais inteligente, está na cabeça de todos os que desejam mudar, de todos que estão motivados, com espírito revolucionário, que desejam trazer para dentro de suas empresas, novas formas, maneiras e procedimentos; enfim, encontrar alternativas que possam tornar o atual sistema organizacional mais leve, criativo e competitivo. Esta necessidade se justifica pelo fato do mercado hoje exigir organizações flexíveis. A burocracia, como foi concebida, não serve mais, por ser um sistema rígido, vagaroso e impermeável às inovações. Desta forma, um novo modelo de gestão deve ser perseguido. A nova organização, que encontrar formas eficazes de integrar a mais ampla variedade de pontos de vista em soluções criativas, interagindo por todo o sistema, desfrutará de uma significativa vantagem competitiva.

A burocracia como um instrumento de poder hierárquico, com suas normas e leis, não suporta os novos paradigmas que estão sendo concebidos. Resultado, o que antes era o centro das atenções e estudos, hoje passa gradativamente para o capítulo da história. A luta agora diz Pinchot e Pinchot (1994, p. 4), "é substituir a burocracia por

estruturas e por processos que reduzam o papel hierárquico e encorajem o auto gerenciamento colaborativo e inteligente".

Na concepção de Morgan (1996), que se utiliza de metáforas em sua análise sobre as configurações organizacionais, essas transformações demonstram que o período de transição revela uma nova imagem das organizações, que deixam de ser vistas como máquinas e passam a ser vistas como cérebros, isto é, como sistemas de processamento de informações, capazes de aprender a aprender.

É bem possível que dentro de um cenário como este, só sobreviverão as organizações que atenderem às necessidades dos mercados e cumprirem eficazmente o seu papel social na comunidade onde estejam inseridas (Hamel, Prahalad, 1995). Observa Etzioni (1989) que esta exigência determinante de um novo equilíbrio entre a necessidade da organização e a dos indivíduos participantes, a ser estabelecida nas sociedades modernas e democráticas, nos próximos anos, será determinada, em grande parte, por desenvolvimentos que estão além do controle de uma única sociedade ou de uma única estrutura de poder. O estado do ambiente e as transformações que serão processadas nas organizações, irão requerer procedimentos, cuja atuação esteja edificada em cenários globais.

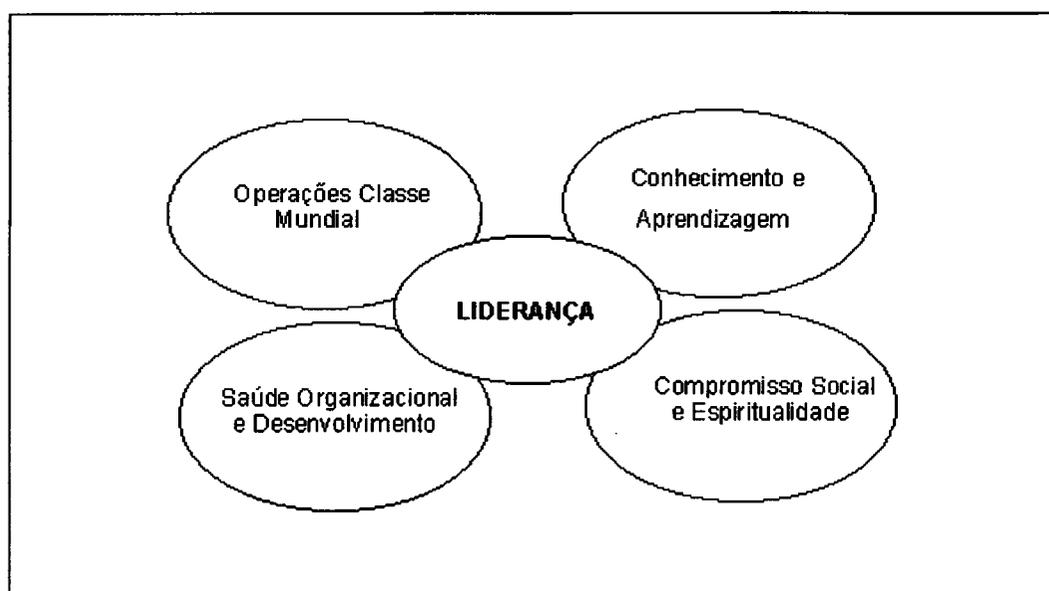
Destaca Pinchot e Pinchot (1994) que para poder atender a estas complexas e rápidas alterações, é preciso criar organizações que sejam velozes, flexíveis, criativas, multidimensionais e inteligentes. Organizações com estas características precisam cada vez menos de comandantes e planejadores profissionais, passam a operar em equipes, onde o planejamento, a coordenação, a autoridade e a responsabilidade são divididos entre todos, de forma que o sucesso ou o fracasso passa do individual para ser distribuído entre os membros da equipe. O valor atribuído à equipe, pressupõe o valor cognitivo do homem, pois pensar e agir são duas das principais características do ser humano. Negar a reflexão e ação, seria o mesmo que arrancar das pessoas o seu maior valor intrínseco, o amor próprio (Chanlat, 1993).

O modelo de transformação organizacional proposto por Mitroff et al. (1994), demonstra que a estrutura rígida e inflexível da burocracia é incapaz de responder às atuais demandas de mudanças dinâmicas, velocidade das informações, globalização, competição e multidisciplinaridade. Assim, o autor identifica seis funções-chave dos negócios: Gerenciamento de Problemas; Gerenciamento de Crises; Gerenciamento da Qualidade Total; Meio Ambiente; Globalização; Ética.

As seis funções, enfocadas do ponto de vista sistêmico, interagem, gerando novas variáveis, que levam a quatro novas dimensões organizacionais: Conhecimento e Aprendizagem; Saúde Organizacional e Desenvolvimento; Compromisso Social e Espiritualidade; Operações de Classe Mundial.

Mitroff et al. (1994, p.37) salientam que essas quatro dimensões formam um todo entrelaçado, que não pode ser dissociado no novo desenho das organizações. Neste contexto, cabe aos líderes manter juntos, integrar e gerenciar os conflitos e tensões entre essas quatro dimensões, conforme apresentado na figura 02.

Figura 02 – As dimensões da nova estrutura organizacional



Fonte: elaborado por Roglio (1998) com base na obra de Mitroff et al., 1994.

A proposta feita por Covey (1994) de superação da organização burocrática está diretamente ligada a uma nova forma de liderança que ele chama de liderança baseada em princípios. Covey chama a atenção para o fato de se estar vivendo a mudança radical: a era da informação, a incerteza na economia, o poder da mente, a inovação tecnológica imprevisível. Conscientes de seu papel na nova organização, as pessoas desenvolvem expectativas que resultam em valores associados à qualidade de vida. Para Covey, tanto na estrutura quanto na estratégia, a organização se alinha a um sistema em que a visão compartilhada, baseada em princípios, é o moto principal da equipe, sob o *empowerment* que rege a gerência. O envolvimento de todos está ligado ao *empowerment* proposto pelo autor. A ética, também advogada por Mitroff et al.

(1994), é central a toda estratégia proposta por Covey. De qualquer forma, a base da nova organização será a educação ou o preparo das pessoas para a nova realidade, preparo que não vem sendo oferecido pela educação formal.

A transformação das organizações com base na proposta de Martin (1996) toma como premissa que a grande transição requer uma visão estratégica diferenciada daquela que convencionalmente as organizações burocráticas adotaram. A nova visão estratégica necessita ir em busca de mudanças de segunda ordem, ou seja, de mudanças irreversíveis. A nova visão deve levar a organização a ser reinventada, modificando substancialmente a estrutura, a tecnologia e as pressuposições sobre a instituição. A transição a que se refere o autor ocorre por meio do redesenho do fluxo de valor, do redesenho de procedimentos e da adoção da gestão da qualidade total e do *kaizen*. Para que essas transformações venham a ocorrer, o autor recomenda que se promova o desenvolvimento humano e cultural e o desenvolvimento da tecnologia de informação.

Kotter (1997) discute as causas dos fracassos que ocorrem no processo de transformação. A lista de causas engloba a ausência de senso de urgência, a falta de uma aliança de orientação forte e suficiente, a falta de visão, a falta de divulgação da visão, a não retirada dos obstáculos que atrapalham a nova visão, a ausência de planejamento e a procura de realizações de curto prazo, o encerramento do processo de transformação no curto prazo e a busca da transformação sem incrustá-la na cultura da organização.

Segundo Hauser (apud Ramos, 1989 p.53) "os valores criados pelo homem não são perpétuos, imutáveis e inequívocos, a natureza humana é fraca e inconstante, num estado de eterno fluxo, suspensa entre diferentes estados, inclinações, disposições, porque está em contínua transição, e sua verdadeira natureza não está na permanência, mas na mudança".

Neste sentido, Schon (1971) diz que torna-se importante aprender para compreender, guiar, influenciar e gerenciar essas transformações, ao invés de buscar mecanismos de defesa. O grande desafio é ser capaz de não apenas transformar as instituições, em resposta a situações e necessidades mutantes, mas inventar e desenvolver instituições que são sistemas de aprendizagem, sistemas capazes de conduzir seu próprio processo de transformação contínua. A tarefa que a perda do estado estável torna imperativa, para as pessoas, para as instituições e para a sociedade como um todo é aprender sobre o aprendido.

Senge (1990, p.76), diz que “talvez pela primeira vez na história a humanidade, tenha a capacidade de criar muito mais informação do que homem pode absorver, de gerar muito mais interdependência do que homem pode administrar e de acelerar as mudanças com muito mais rapidez do que o homem pode acompanhar”.

"Para que a mudança possa se constituir em um processo contínuo e não em um processo pontual, no qual momentos de grandes transformações revolucionárias são seguidos por momentos de estabilidade estacionária, é preciso se construir organizações voltadas para esse processo permanente de aprendizagem"(Kochan & Useen apud Fleury e Fleury, 1995, p. 5).

De acordo com Roglio (1998) as teorias e os novos modelos de gerenciamento estão se formando em direção ao reconhecimento de que a aprendizagem contínua é essencial ao desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e das Nações. Pode-se dizer, então, que uma nova forma de organização, mais humana e flexível, está sendo construída e, neste contexto, uma das abordagens que se destaca é a aprendizagem organizacional.

### **3.3 TRABALHO EM EQUIPES**

A utilização de termos como equipes, grupos e times com frequência são utilizados sem distinção, aparecendo como sinônimos, a seguir apresentar-se-á a visão de alguns autores sobre o tema.

Ao abordar este tema, Pinchot e Pinchot (1994, p.219) estabelece uma distinção entre o significado de equipe e de grupo: "por equipe queremos dizer grupos de pessoas pequenos ou médios que trabalham em estreita união a fim de gerar um produto comum. As equipes diferem de um grupo de trabalho que se reúne para dividir o trabalho mas, depois, o realiza individualmente; as verdadeiras equipes criam e aprendem conjuntamente".

Ao consultar o dicionário Michaelis (1998) encontra-se as seguintes definições: Grupo – um certo número de pessoas reunidas; Equipe – grupo de pessoas que se dedicam a uma mesma tarefa; Time – o mesmo que equipe.

Goldbarg (1995, p.54), define um time como sendo “um pequeno grupo de pessoas com habilidades complementares que, comprometidas com um propósito comum, coordenam esforços e responsabilidades de forma a perseguir uma missão”.

Para o autor, para que exista um time é necessário que sejam atendidas seis condições básicas, ou princípios, no relacionamento social de seus componentes: desafio; união; responsabilidade, habilidade, comprometimento e motivação. Para o autor o trabalho em times é uma abordagem indispensável ao desenvolvimento da sinergia necessária à harmonização das necessidades organizacionais e individuais. Segundo o autor, construir um time exige muita disciplina, mas o resultado é extremamente compensador.

A utilização de times proporciona o aumento da capacidade e a velocidade de reação face a mudanças do meio ambiente. Os times promovem a difusão do espírito de empresa e são um instrumento de participação e comprometimento. Goldberg (1995, p.45), afirma que “o trabalho em times auxilia a criar uma cultura de alta performance para a solução de problemas”...“os times buscam, com uma ética de alto desempenho, otimizar soluções. A busca do alto desempenho pode ser disseminada de modo a representar um importante fator cultural”.

Conforme Moscovici (1994, p.5) “pode-se considerar equipe um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada. A comunicação entre os membros é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande, assumem-se riscos. As habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar resultados, os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção. Respeito, mente aberta e cooperação são elevados. O grupo investe constantemente em seu próprio crescimento”.

Senge (1990) afirma que o planejamento passa a ser também uma responsabilidade das equipes. Em equipe, a pessoa contribui para o todo, e mais, aprende a aprender com a inteligência dos outros e todos crescem.

O trabalho em times, de acordo com Goldberg (1995), garante maior eficácia na implementação das soluções, facilita a comunicação e otimiza a difusão de informações. É uma ferramenta de treinamento para o processo de gestão participativa, que auxilia na substituição da postura da competição interna para a de cooperação. Segundo o autor o trabalho em times aumenta o comprometimento e promove a parceria, pois ter a oportunidade de fazer parte de um time é uma boa sensação, de forma que todos se sentem mais importantes e respeitados.

Alguns autores elaboraram classificações para conceituar os diversos tipos de grupos, equipes ou times. Para Goldberg (1995), os times podem ser classificados de acordo com o tipo de trabalho realizado ou conforme a duração desse mesmo trabalho.

De acordo com o tipo do trabalho classificam-se em *Time Multifuncional* quando seus membros são indivíduos com diversas funções dentro da organização; e *Time Funcional* quando todos os membros estão associados a uma mesma função na empresa.

De acordo com a duração do trabalho a desempenhar classificam-se em *Time para Missão ou Tarefa* quando seus membros são selecionados de acordo com as habilidades e adesão pessoal à missão do time – esses times existem para realizar uma tarefa específica com prazos definidos; e *Time Permanente* quando seus membros são designados para missões que perdurarão por um longo tempo dentro da organização, independentemente das pessoas que o integram.

Para Goldberg (1995), mesmo que os times sejam constituídos por pessoas diferentes, com missões diferentes e sob contextos diferentes, cada time é uma unidade com uma dinâmica própria. Apesar de suas peculiaridades, o trabalho em times possui um ciclo de vida bastante semelhantes em todos os casos, que são: estruturação; adaptação e qualificação; execução e conclusão.

Segundo Boyett e Boyett (1999), existem três tipos básicos de equipes: as *equipes de trabalho*, onde os integrantes projetam, fabricam e oferecem um produto ou serviço a um cliente interno ou externo; as *equipes de melhoria*, que são responsáveis pelas recomendações de mudanças na organização, processos e/ou tecnologia a fim de melhorar a qualidade, o custo ou o cumprimento dos prazos de entrega dos produtos e realização dos serviços; e por fim as *equipes de integração*, que garantem a coordenação do trabalho em toda a organização.

As equipes gerenciais representam uma forma especial de equipe de integração que define a direção estratégica geral, estabelece metas e monitora o desempenho das equipes de trabalho e melhoria.

O desenvolvimento de todas as organizações de alto desempenho, segundo o autor, tem por base a mistura e o casamento desses três tipos fundamentais de equipes.

Na maioria das equipes, a energia dos membros que a compõem atua individualmente. De acordo com Scholtes (1992) existem interesses ocultos que, tais como subcorrentes, afastam os membros da equipe de suas tarefas óbvias. A característica fundamental das equipes pouco alinhadas é a perda de energia. Os indivíduos podem trabalhar com grande afinco, mas seus esforços não são transmitidos com eficiência para o trabalho de equipe. Todavia, quando uma equipe se torna mais

alinhada, surge uma direção única para as energias individuais, que então se harmonizam, resultando em menor perda de energia.

Para Scholtes (1992, p.6-7), “a medida que os membros da equipe se sentem mais à vontade entre si e compreendem melhor o projeto e o que se espera deles, tornam-se uma unidade mais eficaz, com todos trabalhando em harmonia”.

Conforme a definição de Senge (1990) a aprendizagem em equipe é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo criar os resultados que seus membros realmente desejam. Ele se desenvolve a partir da criação de uma visão compartilhada e também da maestria pessoal, pois equipes talentosas são formadas por indivíduos talentosos. Mas objetivo comum e talento não são suficientes. O fundamental é implementar o aprendizado em equipe nas organizações. Isso se deve ao fato de que quase todas as decisões importantes são atualmente tomadas em equipe. Quando equipes aprendem em conjunto elas passam a ser um microcosmo de aprendizagem para a organização inteira. A equipe deve canalizar o potencial de mentes de maneira que a inteligência em conjunto seja maior que a individual.

A disciplina do aprendizado em equipe requer a prática do diálogo e da discussão. Também requer prática, pois o processo pelo qual essas equipes aprendem é através do contínuo movimento entre prática e apresentação. O diálogo é uma maneira de ajudar as pessoas a enxergarem a natureza representativa e participativa do pensamento e reconhecerem sua incoerência. No diálogo as pessoas passam a ser observadores do seu próprio pensamento.

Para Goldbarg (1995), os times facilitam o processo de aprendizagem organizacional sendo uma ferramenta de mudança organizacional e treinamento e também de análise e solução de problemas.

Moscovici (1994) conceitua desenvolvimento de equipe como sendo um programa educacional dirigido a grupos de pessoas interdependentes que precisam unir esforços nos procedimentos de trabalho e na resolução de problemas. A mesma, acrescenta que é relativamente fácil acreditar no trabalho em equipe, bem como compreendê-lo e adotá-lo, quando o grupo ou unidade está deficitário, enfrentando sérios reveses ou ainda crescente competição.

A autora ainda discute a idéia de que as pessoas precisam de ajuda, para pensar, desenvolver trabalhos, e que, quando em equipe, trabalham melhor suas mentes, afirmando que a relação afetiva entre um grupo de trabalho deve existir e preponderar.

O relacionamento interpessoal entre o líder e os membros do grupo é um dos fatores mais relevantes na criação de um clima de confiança, respeito e afeto que possibilite relações de harmonia e cooperação. Se os membros relacionam-se de maneira harmoniosa, com afeto, as probabilidades de colaboração aumentam muito, a sinergia pode ser atingida e resultados produtivos surgem de modo consciente.

Senge (1990) coloca que é importante que o administrador entenda, que o seu papel fundamental é proporcionar condições para que as pessoas usem a inteligência, sintam prazer no que fazem e tenham uma vida o mais enriquecedora possível. /

Pelas definições que os autores estudados apresentam, os termos equipes e times podem ser utilizados como sinônimos, possuindo o mesmo significado enquanto o termo grupo não possui o mesmo sentido de equipe e/ou time. Segundo Robbins e Finley (1997) equipe são pessoas fazendo algo juntas, o algo que uma equipe faz não é o que a torna uma equipe; é o juntos que interessa.

### **3.4 A ORGANIZAÇÃO EM APRENDIZAGEM**

Visando a dar respostas adequadas às mudanças no ambiente, as organizações percebem a necessidade de romper barreiras, interagir com outras organizações, flexibilizar estruturas, redimensionar mercados e dar prioridade ao lado humano, o que pressupõe a necessidade do realinhamento da cultura organizacional, objetivando a que tanto as pessoas quanto a própria organização percebam a mudança como uma oportunidade de aprendizagem e crescimento, o que exige a incorporação de um novo conceito: a organização em aprendizagem.

A idéia de que organizações pudessem aprender foi elaborada como metáfora por Schon (1971). O trabalho do autor se estrutura sobre a constatação de que a incerteza e a instabilidade levariam as instituições à procura de novas formas e arranjos em busca da sobrevivência. Posteriormente, Argyris e Schon (1978) aprofundaram essa idéia, mas sempre como uma metáfora.

Na década de 90, a "*Learning Organization*" ou a Organização em Aprendizagem foi disseminada, principalmente por Senge, que a popularizou, com a publicação de sua obra *The Fifth Discipline* (A quinta disciplina). O autor tornou-a um dos campos mais promissores do estudo da transformação organizacional. Junto com a

qualidade total e a reengenharia, a aprendizagem organizacional compôs o tripé das propostas de mudanças.

Argyris e Schon (1978) também desenvolveram modelos específicos de aprendizagem organizacional, como condição de sobrevivência organizacional e social em ambientes mutantes. Para os autores, existe diferença entre mudança e organização em aprendizagem. A mudança envolve objetivos e valores, ao passo que aprendizagem organizacional, além de tudo isso, identifica erros e trabalha para corrigi-los.

Quadro 02 – Modelos de Aprendizagem: *Single Loop X Double Loop*

<b>SINGLE LOOP</b>	<b>DOUBLE LOOP</b>
<b>VALORES PREPONDERANTES DOS ADEPTOS</b>	
Ter controle unilateral das situações	Utilizar informações válidas
Esforçar-se para ganhar e para não perder	Dar às pessoas o direito de optar livremente e com informação.
Suprimir os sentimentos negativos próprios e alheios	Assumir responsabilidade pessoal no monitoramento da eficácia
Ser o mais racional possível	
<b>ESTRATÉGIAS DE AÇÃO</b>	
Defender sua posição	Criar situações ou ambientes em que os participantes possam ser originais e sintam um alto nível de gratificação pessoal
Avaliar os pensamentos e as ações dos outros	Proteger-se passa a ser um empreendimento conjunto e orientado para o crescimento
Atribuir causas ao que quer que esteja tentando entender	Proteger os outros é algo feito em paralelo
<b>RESULTADOS DE APRENDIZADO</b>	
Os resultados são limitados ou inibidos	O aprendizado é facilitado
Há conseqüências que encorajam os mal-entendidos	Há uma redução gradual e constante dos mecanismos de defesa organizacionais
Surgem processos de erro auto-alimentáveis	

Fonte: Elaborado com base em Argyris (1999).

Segundo Argyris (1999) existem dois modelos de aprendizagem, o “de uma volta” ou superficial (*single loop*) e o “de duas voltas” ou profunda (*double loop*). O primeiro é orientado para a manutenção do conhecimento e o segundo permite à empresa questionar o que aprende e revisar seus princípios, sendo mais indicado para mudanças de cultura organizacional.

Refletindo a turbulência e a incerteza que caracterizam a época presente, devido a perda da estabilidade e o acelerado processo de mudanças que as organizações, a sociedade e as pessoas estão atravessando, a aprendizagem organizacional assume um papel de destaque no estudo das organizações.

Para que se possa implantar a organização em aprendizagem, torna-se fundamental aprender a suportar, guiar, influenciar, e administrar as transformações (Schon, 1971).

### **3.4.1 Aprendizagem Individual**

A aprendizagem se processa inicialmente no plano individual. Segundo Fleury e Fleury (1995, p.19), a “aprendizagem é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento”. Ele apresenta duas vertentes teóricas que sustentam os principais modelos de aprendizagem: o modelo behaviorista e o modelo cognitivo. O autor cita alguns traços principais, relevantes para a discussão de um modelo de aprendizagem organizacional:

- Modelo Behaviorista: seu foco é o comportamento, pois este é observável e mensurável; partindo do princípio que a análise do comportamento implica o estudo das relações entre eventos estimuladores, respostas, conseqüências, planejar o processo de aprendizagem implica definir todo o processo, em termos passíveis de observação, mensuração e réplica científica.

- O modelo Cognitivo: pretende ser um modelo mais abrangente do que o behaviorista, explicando melhor fenômenos mais complexos, como a aprendizagem de conceitos e solução de problemas. Procura utilizar dados objetivos, comportamentais e dados subjetivos; leva em consideração as crenças e percepções dos indivíduos que influenciam seu processo de apreensão da realidade.

De acordo com Fleury e Fleury (1995, p. 20), “a aprendizagem constitui assim um evento interno, não observável, inferido através do desempenho das pessoas (Lomônaco, 1984). O modelo cognitivo trabalha com representações e com o processamento de informações pelo indivíduo.”

Garvin et al. (1998) descreve que o aprendizado individual quando intencional (e não acidental), geralmente começa com a conscientização da necessidade de mudar, passando para a compreensão, após para ação e por fim a análise.

Fleury e Fleury (1995, p. 20), apresenta que “a teoria da Gestalt, precursora do cognitivismo, pesquisa o processo de aprendizagem por *insights*. “O indivíduo que tem um *insight* vê uma situação de uma nova maneira, maneira esta que inclui compreensão das relações lógicas, ou percepção das conexões entre meios e fins” (Hill, 1988). Ou seja, o *insight* caracteriza-se como um processo que, quando completado, dá à pessoa a impressão de ter subitamente compreendido alguma coisa ou chegado à solução de um problema.”

De acordo com Dryden e Vos, (1996, p.45), "a verdadeira revolução não se limita à educação. Ela abrange aprender a aprender, aprender novas técnicas que possam ser aplicadas a qualquer problema, a qualquer desafio".

De acordo com Menegasso (1998), o processo de aprendizagem contínua dentro do contexto organizacional ocorre se o ambiente e o processo de trabalho forem favoráveis. Tratando-se da aprendizagem de adultos, precisa-se levar em conta os aspectos que fazem parte do ser adulto.

A andragogia é mencionada pelos autores que tratam da questão da aprendizagem nas organizações como fator importante para o processo de aprendizagem dos adultos. O termo é de origem grega: *andro*, que significa adulto, e *agein*, que é guiar ou conduzir. As raízes da andragogia remontam a Platão (séc. IV a.C.), pela sua preocupação com a educação de adultos, por meio da descrição da teoria educacional, em que, embora não utilizando o termo andragogia, aquele filósofo expunha suas idéias. Vê-se, desse modo, que a contribuição foi pródiga, cabendo mencionar que todos os grandes mestres da Antigüidade (gregos, chineses e hebreus) foram sobretudo professores de adultos - não de crianças! (Menegasso, 1998).

Segundo estudiosos como Knowles (apud Menegasso, 1998), a andragogia surgiu para fazer frente à complexidade educativa demandada pelo adulto, e associa-se à necessidade de toda ação educativa exercer-se em processo contínuo de formação da pessoa, com a intenção de que logre objetivos direcionados a sua adaptação social e a seu crescimento pessoal.

O adulto tem condições de criar estratégias e buscar caminhos no processo de aprender, tendo já desenvolvido noção de responsabilidade, liberdade de opções,

consciência dos seus limites e de suas necessidades. As experiências vividas pelo adulto, em muitas situações, proporcionam condições de aprendizagem pela habilidade, pelas atitudes e pela maturidade já adquiridas e pela possibilidade de fazer a relação entre o conhecido e o desconhecido. O adulto, que busca o sentido utilitário, aprende para a aplicação imediata no decorrer de suas atividades e na resolução dos problemas cotidianos.

Segundo Moscovici (1985, p. 5), "aprender a aprender significa a aprendizagem que fica para a vida, independente do conteúdo. É um processo de buscar e conseguir informações e recursos para solucionar seus problemas, com e através da experiência de outras pessoas conjugada à sua própria".

### **3.4.2 Aprendizagem Organizacional**

A característica mais importante das organizações em aprendizagem, é a forma integrada/sistêmica empregada para compreender e lidar com os processos da empresa e principalmente as pessoas que os realizam. Dessa forma, nas organizações em aprendizagem, todos os colaboradores, sem exceção, são responsáveis por pensar, planejar, avaliar e executar os processos que fazem parte de seu domínio, em grupo ou individualmente.

Para Kim (1993) a aprendizagem numa organização é analógica à aprendizagem individual, assim, a aprendizagem organizacional é definida como aumento da capacidade da organização para conquistar a ação efetiva.

Senge (1990) conceitua organizações em aprendizagem como "as organizações em que as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que verdadeiramente desejam, onde novos e amplos modelos ou pensamentos são educados, onde a aspiração coletiva é um conjunto livre, e onde pessoas estão aprendendo continuamente como aprender juntos".

Para Tolovi Júnior (1995), as organizações em aprendizagem têm como habilidades básicas a capacidade de solucionar problemas sistematicamente e experimentar continuamente novas abordagens; lhes é peculiar aprenderem com sua própria experiência e também com a de outras organizações, transferindo de forma rápida e eficiente os conhecimentos adquirido por toda a empresa. "As pessoas dessas

organizações têm habilidade para criar, adquirir e transformar o conhecimento de forma a poder mudar o seu próprio comportamento."

Já para Fleury e Fleury (1995), "as definições mais comuns de uma organização que aprende enfatizam sua capacidade de adaptação às taxas aceleradas de mudanças, que ocorrem atualmente no mundo."

Garvin (1993), propõe um conceito bastante simples para organizações em aprendizagem, como o de organizações capacitadas em criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos e *insights*." Se o conceito é simples, a dificuldade é operacionalizá-lo no cotidiano organizacional. Ou seja, como uma organização, seja ela uma empresa, uma faculdade, um hospital, pode desenvolver uma dinâmica permanente de aprendizagem e mudança.

Uma organização do conhecimento deve adotar posturas que levem a um estado mental de aprendizagem. Para Senge (1990), organização de aprendizagem é uma organização que está continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro. Para ela, não basta apenas sobreviver, precisa de aprendizagem de sobrevivência, mais conhecida por aprendizagem de adaptação, e de aprendizagem generativa, que estimula a capacidade criativa.

Parece cada vez mais perto da realidade, modelos de sistemas tendo como base de gestão o uso da inteligência individual e grupal dos componentes da organização. Este parece ser o novo paradigma que regerá as instituições bem sucedidas do futuro, pois reúne as habilidades indispensáveis para enfrentar a globalização dos mercados, que a cada dia tornam-se mais competitivos. Sistemas livres e flexíveis, usam a inteligência das pessoas, oportunizam formas de aprendizagem, assim como reúnem condições de encontrar meios de satisfazer clientes e atender mercados (Pinchot e Pinchot, 1994).

De acordo com Senge (1990), a aprendizagem surge a partir da negação da ilusão de que o mundo é fragmentado, composto por forças separadas, não relacionadas entre si. Para ele, a grande dificuldade das organizações em desenvolver o aprendizado é decorrente da forma como elas são estruturadas e administradas, como os cargos são definidos e, o mais importante, como todos foram ensinados a raciocinar e interagir.

Senge (1990, p.12) observa que "as melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirão como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização".

Para Garvin et al. (1998) assim como ocorre com o aprendizado individual, o processo de aprendizado organizacional também tem quatro estágios: conscientização, compreensão, ação e análise. No aprendizado organizacional, entretanto, esses estágios representam tarefas coletivas: criar uma conscientização compartilhada da necessidade de aprender, desenvolver uma compreensão comum do que precisa ser feito, iniciar ações alinhadas com a estratégia corporativa para melhorar o desempenho e conduzir análises conjuntas tirando conclusões.

Segundo Fleury e Fleury (1995), "as organizações podem não ter cérebros, mas têm sistemas cognitivos e memória (Hedberg, 1981); desenvolvem rotinas, ou seja, procedimentos relativamente padronizados, para lidar com problemas internos e externos. Estas rotinas vão sendo incorporadas, de forma explícita, ou inconsciente, na memória organizacional." Neste sentido, a aprendizagem organizacional pode ser descrita como a forma adotada pelas organizações para construir, suplementar e organizar o conhecimento e as rotinas, e adaptar e desenvolver a eficiência organizacional através das capacidades da sua força de trabalho (Dodgson, 1993).

Kim (apud Wardman 1996), utilizando a idéia de modelos mentais de Peter Senge, procura desenvolver mais esta passagem da aprendizagem individual para a coletiva. O autor parte de uma distinção clássica no processo de aprendizagem diferenciando a aprendizagem operacional da aprendizagem conceitual:

A aprendizagem operacional ocorre no processo de aquisição de *skills*, ou *know how*, ou seja, no desenvolvimento de habilidades físicas para produzir ações; já a aprendizagem conceitual ocorre pela aquisição do *Know Why*, ou seja, no desenvolvimento de capacidade para articular conhecimentos conceituais sobre uma experiência.

Conforme Garvin (1993) existem cinco caminhos através dos quais a aprendizagem organizacional pode ocorrer: resolução sistemática de problemas, experimentação, experiências passadas, circulação de conhecimento e experiências realizadas por outros.

Fleury e Fleury (1995, p.23), afirma que "da mesma forma que no processo de aprendizagem individual, as crenças, os valores da pessoa precisam ser levados em

consideração, no processo de aprendizagem organizacional; o conceito de modelo mental (Senge, 1990), é relevante para a compreensão deste processo.”

Segundo Fleury e Fleury (1995), para poder discutir como acontece o processo de aprendizagem na organização, é fundamental compreender as formas de interação, as relações de poder no interior das organizações e sua expressão ou mascaramento através de símbolos e práticas organizacionais.

O autor ainda descreve que uma vez definidos certos padrões culturais, frutos do processo de aprendizagem do grupo ao enfrentar os problemas de interação interna e externa, estes são incorporados a um nível quase inconsciente da vida organizacional. E esta “forma” de lidar com os problemas se torna uma “fôrma”, isto é, um molde que passa a sinalizar para os membros da organização que aquela é a única maneira, ou a maneira correta de sentir, pensar e agir com relação às diversas situações.

Para Fleury e Fleury (1995), os seguintes pontos são essenciais para gerar a dinâmica de aprendizagem:

- processo de inovação, de busca contínua de capacitação e qualificação das pessoas e das organizações, é um processo permanente, jamais esgotado;
- o processo de aprendizagem é um processo coletivo, partilhado por todos, e não o privilégio de uma minoria pensante;
- os objetivos organizacionais são explicitados e partilhados; o comprometimento com estes objetivos ocorre em função da congruência entre os objetivos individuais de autodesenvolvimento e os objetivos de desenvolvimento organizacional;
- a comunicação flui entre pessoas, áreas, níveis, visando à criação de competências interdisciplinares;
- desenvolve-se uma visão sistêmica e dinâmica do fenômeno organizacional.

Por facilitar o aprendizado organizacional, uma sólida infra-estrutura pode criar um considerável valor a longo prazo. Os elementos dessa infra-estrutura, segundo Garvin et al. (1998), podem assumir as seguintes formas:

- Bibliotecas do conhecimento, inclusive bancos de dados eletrônicos que armazenem o conhecimento sobre as coisas.
- Mecanismos de sondagem para monitorar tecnologias, concorrentes e clientes.

- Programas integrados de ensino, treinamento e aconselhamento que armazenam os conhecimentos explícito e tácito de como fazer as coisas.
- Instalações para ensino, treinamento e aconselhamento.
- Instalações e sistemas para testar novas idéias (protótipos, simulações, conceitos de teste de mercado entre outros).
- Sistemas de comunicação, como *e-mail*, *voice mail*, videoconferência e outros tipos de comunicação sem fio.
- Sistemas que facilitem o compartilhamento do conhecimento tácito, como transferência de pessoal, centros de excelência e equipes multifuncionais.

No centro da capacidade de aprendizado de uma organização estão seus funcionários. Segundo o autor, para aprender eficazmente, eles precisam, antes de mais nada, estar profundamente engajados no processo de definição de metas da organização. Só assim podem definir metas particulares de aprendizado alinhadas àquele objetivo maior. Para esse fim, eles precisam ter um conhecimento profundo da empresa e de suas principais tecnologias, bem como o desejo e a capacidade de aprendizado nas áreas de trabalho em equipe, criação de sistemas e reflexão, e a capacidade de trazer à luz e discutir os vários modelos mentais.

Segundo Menegasso (1998), a aprendizagem segue uma trajetória associada às dimensões humanas. Nestas, há espaços para o behaviorismo, o cognitivismo e o holismo.

### **3.4.3 As Disciplinas de Aprendizagem**

Para o desenvolvimento da organização em aprendizagem Senge (1990), concebeu cinco disciplinas fundamentais: maestria pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e raciocínio sistêmico. Para Senge (1998), se o ponto de partida para se tornar uma organização em aprendizagem está no engajamento de todos os membros da empresa, o passo seguinte é incorporar as cinco disciplinas de aprendizagem.

Segundo o autor, a maior ambição da Teoria da Organização em Aprendizagem é romper as barreiras hierárquicas e os antigos conceitos de liderança que costumam embotar a criatividade da organização. Senge defende a democratização do

conhecimento e das estratégias das companhias. Segundo sua cartilha, a valorização da competitividade individual é um artigo fora de moda. A constante inovação só viria a partir do desenvolvimento de grupos de profissionais dependentes uns dos outros para agir.

Senge (1990) defende a formação de organizações em aprendizagem, em que as pessoas possam expandir sua capacidade de criar os resultados que realmente desejarem. Considera que as organizações de maior sucesso no final deste século serão aquelas que forem capazes de se tornarem organizações em aprendizagem. Para Senge a aprendizagem será a única vantagem competitiva sustentável. Enfatiza, ainda, que, no futuro, as melhores organizações serão aquelas que descobrirem como despertar nas pessoas o empenho e a capacidade de aprender. Afirma também que a distinção entre as organizações em aprendizagem e as tradicionais e autoritárias será o domínio das disciplinas de organização em aprendizagem. O autor comenta que a transição se dará nas organizações baseada em recursos aplicados no conhecimento. Nelas, a criação do conhecimento será a fonte de inovações contínuas, de competitividade e da sobrevivência final.

Para Senge (1990), não se trata, é claro, de um processo indolor ou de resultados instantâneos. A valorização da coletividade costuma implicar numa exposição maior de possíveis deslizos. Ele acredita que as soluções são responsabilidade dos membros da corporação e elas só serão alcançadas através do diálogo.

Segundo Senge (1990), para que haja uma disciplina da organização em aprendizagem, tudo precisa funcionar em harmonia. Para o autor, existem cinco novos componentes, ou disciplinas, que vêm convergindo para inovar as organizações em aprendizagem. Cada uma delas será crucial para o sucesso das outras quatro, desempenhando um papel fundamental na criação de organizações que podem verdadeiramente aprender, e desenvolver cada vez mais a capacidade de realizar suas mais altas aspirações.

Disciplina, nesse contexto, de acordo com Senge (1990, p.20) significa “um conjunto de teorias e técnicas que devem ser estudadas e dominadas para serem postas em prática.” A seguir abordar-se-á as cinco disciplinas apontadas por Senge (1990): maestria pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e raciocínio sistêmico.

### 3.4.3.1 Maestria Pessoal

A disciplina da *maestria pessoal* é, segundo Senge (1990), a base espiritual da organização de aprendizagem. Ela implica um alto grau de proficiência e capacidade de produzir os resultados desejados. A maestria pessoal concentra a energia, desenvolve a paciência e auxilia a ver a realidade objetivamente. Significa fazer da vida um trabalho criativo, viver a vida de um ponto de vista criativo, em contraposição a um reativo. O constante aprendizado só é possível por meio da maestria pessoal. Para desenvolver a maestria pessoal, é preciso estabelecer um objetivo de vida importante e aprender continuamente a enxergar com mais clareza a realidade do momento.

Nas organizações de aprendizagem, as pessoas precisam definir claramente quais são os seus objetivos individuais para que possam, com base no quadro referencial da realidade em que estão inseridas, traçar os caminhos para chegar à situação ideal delineada em função destes objetivos. Senge (1990) chama esse intervalo de tensão criativa, uma energia propulsora capaz de impelir as pessoas a ultrapassar a distância entre a sua realidade atual e o ponto onde querem chegar.

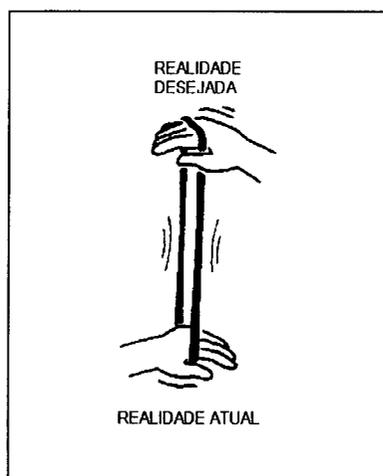
Para Senge (1990, p.137), "a essência da maestria pessoal está em aprender a gerar e manter tensão criativa em nossas vidas. Ela é a força que entra em ação no momento em que identificamos um objetivo em desacordo com a realidade atual". O autor destaca que, dentre as duas maneiras de se resolver a tensão - trabalhar a realidade em direção ao objetivo ou reduzir o objetivo à realidade presente, as pessoas normalmente optam pelo segundo caminho. Neste sentido, o que o exercício dessa disciplina visa é estimular a capacidade para que as pessoas se utilizem desta tensão como fonte de energia e criatividade, aprendendo a buscar com afinco seus objetivos, mesmo em condições restritivas, e nunca perdendo de vista a responsabilidade pelo todo.

Para Senge (1990, p. 138). "pessoas com alto nível de domínio pessoal possuem várias características em comum: ela têm um sentido especial de vida, que vai além dos objetivos e metas ocasionais; para elas, a realidade do momento é um aliado, e não um inimigo; elas aprenderam a identificar e a trabalhar com as forças de mudança ao invés de resistir a elas; são profundamente inquisitivas, procurando sempre ver a realidade com maior clareza; sentem-se ligadas ao próximo e à vida em si; todavia, não abrem

mão da sua individualidade; sentem-se parte de um processo criativo maior, no qual podem influir, mas que não podem controlar unilateralmente”.

O princípio da tensão criativa é o princípio central da maestria pessoal, integrando todos os elementos da disciplina. Devido ao termo “tensão”, que sugere ansiedade ou estresse, seu conceito é geralmente mal entendido, mas a tensão criativa não provoca nenhum sintoma. Ela é a força que entra em ação no momento em que identifica-se um objetivo em desacordo com a realidade atual.

Figura 03 – Tensão Criativa



Fonte: Senge, 1990.

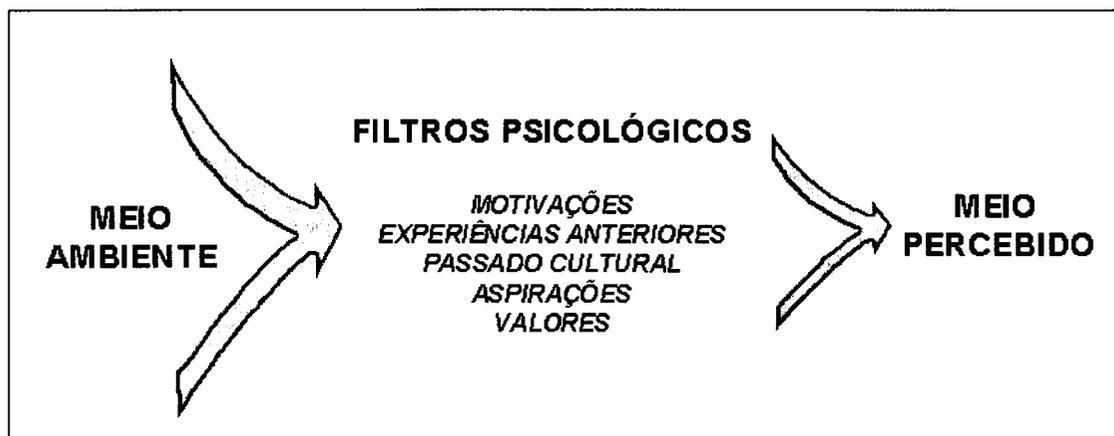
Contudo, a tensão criativa gera sentimentos ou emoções associadas com a ansiedade, tais como tristeza, desânimo ou preocupação, e as pessoas confundem essas emoções com a tensão criativa. Mas é importante compreender que essas emoções “negativas” não são a tensão criativa propriamente dita e, sim, o que chama-se de tensão emocional.

#### 3.4.3.2 Modelos Mentais

A disciplina modelos mentais trata da percepção das pessoas. Ela identifica as idéias arraigadas, as generalizações, ou mesmo as imagens que influenciam o modo de encarar o mundo e as atitudes adotadas. As dificuldades de mudanças são geradas pelos modelos mentais enraizados e conflitantes e que muitas vezes as pessoas não têm consciência de seus modelos mentais ou das influências que exercem sobre o comportamento.

No conceito de Fleury e Fleury (1995, p.8), "os modelos mentais consistem em imagens de como o mundo funciona e exercem influência sobre o que as pessoas fazem, pois afetam o que elas vêem. Os modelos mentais não são a realidade, mas sim o que a pessoa percebe como realidade". Os modelos mentais são as maneiras que as pessoas têm de entender o mundo, que, muitas vezes, são incompletas e não-sistêmicas, o que acaba gerando generalizações e pré-concepções que contribuem para o conflito. Em organizações em aprendizagem, os modelos mentais precisam ser baseados no raciocínio sistêmico.

Figura 04 – Modelos Mentais: do meio ambiente ao meio percebido



Fonte: Roglio (1998)

Covey (1994) salienta que o sistema de valores construído a partir das descobertas pessoais, das influências familiares e culturais determinam a forma como as pessoas avaliam, atribuem prioridades, julgam e agem frente à realidade. Os modelos mentais podem ser definidos, então, como filtros através dos quais a realidade é percebida. Constituem, assim, os principais geradores das resistências às mudanças, pois as pessoas possuem dificuldades para aceitar situações que fogem aos padrões por elas estabelecidos.

Senge (1990, p.163) aponta os modelos mentais como os responsáveis pelo fato de que, muitas vezes, idéias brilhantes nunca saem do papel: "novas idéias deixam de ser postas em prática por serem conflitantes com imagens internas profundamente arraigadas de como o mundo funciona, imagens que nos limitam à maneiras habituais de pensar e agir".

A aprendizagem resulta em mudanças de atitude, e não simplesmente a assimilação de novas informações e formação de novas idéias e, por isso é importante que se reconheça a diferença entre teoria defendida (o que se fala) e a teoria adotada (praticada), para evitar a ilusão de um aprendizado que, muitas vezes, não passa de uma acesso a uma nova linguagem ou a novos conceitos, enquanto a atitude permanece inalterada, resultando em uma expressão popular: *“Faça o que eu digo mas não faça o que eu faço”*.

### **3.4.3.3 Visão Compartilhada**

A visão compartilhada é a capacidade de reunir as pessoas em torno de uma identidade comum e de um sentido de missão que leva a organização a atingir seus propósitos. Na definição de Senge (1990), fundamenta-se na busca de imagens do futuro que promovam um engajamento verdadeiro das pessoas, ao invés de simples anuência. Nasce, normalmente, de uma idéia. A partir do momento em que essa idéia adquire um significado comum para mais de uma pessoa, ela passa a ser compartilhada e uma força resultante do empenho dessas pessoas surge para torná-la realidade.

Uma visão compartilhada gera excelência e aprendizagem porque as pessoas da organização querem se empenhar por suas metas gerando um sentimento de coletividade que permeia a organização e dá coerência às diversas atividades.

Segundo Covey (1994), faz parte da natureza humana o desejo de contribuir para que objetivos significativos sejam alcançados. As pessoas querem participar de um esforço comum, capaz de transcender suas capacidades individuais.

Uma visão compartilhada nasce sempre de objetivos pessoais. É desta forma que buscam sua energia, alavancando o comprometimento. Organizações que pretendem construir visão compartilhada encorajam seus membros a desenvolver seus objetivos pessoais. Para que a visão compartilhada possa emergir dos objetivos pessoais, é preciso que haja interação entre os membros da organização. Os indivíduos devem ser incentivados a conversar constantemente, expressando seus sonhos e aprendendo a ouvir os sonhos dos outros. Isso cria a possibilidade de surgimento de novas idéias. Como resultado, tem-se uma pessoa engajada, que não obedece simplesmente, mas que encontra maior energia, paixão e empolgação, e que não necessariamente se atém às regras do jogo para realizar seu objetivo.

Neste sentido, a construção de uma visão compartilhada, de acordo com Senge (1990), muda substancialmente a relação da empresa com seus funcionários, que passam a desenvolver uma nova percepção: esta deixa de ser a empresa deles para ser a nossa empresa. Essa nova visão em comum leva as pessoas a criar um espírito de confiança mútua, pois cria uma identidade comum, representada pelo comprometimento com o futuro que desejam concretizar.

As vezes o que é considerado comprometimento é, na verdade, “obediência”, por isso é importante apresentar o que se entende por comprometimento. O comprometimento traz uma energia, paixão e empolgação que não podem ser gerados se a pessoa for apenas obediente, mesmo que genuinamente obediente. O comprometido não age de acordo com as “regras do jogo”. Ele é responsável pelo jogo. Se as “regras do jogo” forem um estorvo para se atingir o objetivo, ele encontrará um meio de mudá-las. Um grupo de pessoas realmente comprometido com um objetivo comum é uma força terrível, capaz de fazer o que parece impossível. Para Covey (1994, p. 221), "Quando as pessoas estão envolvidas de forma significativa, dão o que têm de melhor. Ademais, quando as pessoas identificam seus objetivos pessoais com os de uma organização, liberam uma enorme quantidade de energia, criatividade e lealdade".

Portanto a disciplina da visão compartilhada fundamenta-se na congruência entre a visão dos indivíduos, referenciada na disciplina da maestria pessoal, e a visão organizacional, originando um sentimento comunitário que permeia a organização e dá coerência às diferentes atividades.

#### **3.4.3.4 Aprendizagem em Equipe**

Quando os objetivos de um grupo estão pouco alinhados, há muita perda de energia. A aprendizagem em equipe, de acordo com Senge (1990, p. 213) é o “processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de uma equipe de criar os resultados que seus membros realmente desejam”. Ele se desenvolve a partir da criação de uma visão compartilhada e também da maestria pessoal.

Apesar de envolver habilidades individuais e áreas de conhecimento, o aprendizado em equipe é uma disciplina coletiva e requer a prática do diálogo e da discussão. No diálogo ocorre a exploração livre e criativa de questões complexas e delicadas, onde cada um escuta as idéias do outro sem, contudo, expor sua opinião. O

resultado, de acordo com Senge (1990, p.218), "é uma análise livre que traz à tona a experiência e o modo de pensar das pessoas, sem precisar se ater a nenhuma opinião individual". Já a discussão conduz à tradicional disputa pela aceitação de idéias individuais: os pontos de vista de cada membro da equipe são apresentados e defendidos, com o objetivo de se identificar a melhor idéia (a vencedora) para apoiar decisões específicas.

No aprendizado em equipe, a discussão é a contrapartida necessária do diálogo. Numa discussão, diferentes idéias são apresentadas e defendidas, o que pode resultar numa boa análise da situação como um todo. No diálogo, diferentes idéias são apresentadas como um meio para se chegar a uma nova idéia. Na discussão, decisões são tomadas. No diálogo, questões complexas são analisadas.

Uma equipe de aprendizagem sabe se movimentar entre o diálogo e a discussão, passando de um para outro sempre que necessário. As regras do jogo são diferentes. Os objetivos são diferentes. Não sabendo distingui-los, não se tem diálogo nem discussões produtivas.

Essa disciplina pressupõe que, enquanto a equipe aprende, as pessoas que a compõem se desenvolvam e se esclareçam. As unidades de aprendizagem das organizações são as "equipes", grupos de pessoas que precisam umas das outras para agir. Senge (1990), aponta a prática através do treinamento, como fator relevante à aprendizagem em equipe, pois as técnicas de aprendizagem coletiva diferem significativamente das técnicas individuais. Desta forma, o aprendizado se dá através da ação, observação das suas conseqüências e realização dos ajustes necessários.

#### **3.4.3.5 Raciocínio Sistêmico**

O raciocínio sistêmico é a quinta disciplina chamada por Senge (1990), pois é a disciplina que integra as outras quatro, fundindo-as num conjunto coerente de teoria e prática, evitando que elas sejam vistas isoladamente como simples macetes ou o último modismo para efetuar mudanças na organização. Reforçando cada uma delas, o raciocínio sistêmico demonstra que o todo pode ser maior que a soma das partes.

Essa disciplina relaciona-se com a maestria pessoal no momento em que as pessoas deixam de analisar seus objetivos pessoais de forma isolada, e passam a

perceber como, numa perspectiva sistêmica, estes interagem no âmbito mais amplo da organização e da sociedade.

Segundo Senge (1990, p.187), "a integração do raciocínio sistêmico com os modelos mentais não só melhora nossos modelos mentais (o que pensamos), como também altera nossa maneira de raciocinar: substituímos modelos mentais dominados por eventos por modelos mentais que reconhecem padrões de mudanças a longo prazo e as estruturas que produzem esses padrões". Define, para os modelos mentais, uma nova forma de observar e sintetizar a realidade, onde o todo é formado a partir da interação constante das partes, numa relação de interdependência não determinística.

Senge (1990, p.208) enfatiza que "a disciplina de criação da visão compartilhada só se completa com o raciocínio sistêmico. A visão retrata o que queremos criar, o raciocínio sistêmico revela como criamos e o que temos na situação atual". A visão compartilhada construída com base na quinta disciplina permite identificar a teia de relações que se forma na organização e as resultantes das influências do ambiente externo, garantindo a coerência e a realização dos objetivos comuns.

O raciocínio sistêmico fornece os instrumentos que as equipes de aprendizagem precisam para atuar num mundo complexo e dinâmico e para que as pessoas possam enxergar além dos limites das suas perspectivas pessoais. A multidisciplinaridade das equipes permite que o todo possa ser melhor compreendido na sua totalidade.

A quinta disciplina, o raciocínio sistêmico, é a pedra angular de como a organização em aprendizagem percebe o seu mundo, diferentemente da burocracia que de acordo com Pinchot e Pinchot (1994), adota o pensamento reducionista como o seu princípio fundamental de organização, baseado na idéia de que, se cada especialidade for realizada profissionalmente, se obterá um resultado global positivo. A esse respeito Senge (1990, p. 253), diz que para melhorar a adaptação da organização a um ambiente em rápida mutação, é muito importante a descentralização. "Enquanto as organizações tradicionais precisam de sistemas administrativos que controlem o comportamento das pessoas, as organizações de aprendizagem investem na melhoria da qualidade do raciocínio, na capacidade de reflexão e de aprendizagem em equipe, e na capacidade de desenvolver a visão compartilhada e análises em conjunto de problemas complexos, o que permite que estas últimas sejam mais descentralizadas e melhor coordenadas que as suas antecessoras hierárquicas."

Para Senge (1990, p.80), "a essência do raciocínio sistêmico está na mudança de mentalidade, o que significa: ver inter-relações, ao invés de cadeias lineares de causa e efeito, e ver processos de mudança, ao invés de instantâneos." Para o autor hoje em dia, o raciocínio sistêmico é mais necessário do que nunca, pois a complexidade impera em nosso meio.

Finalmente, o raciocínio sistêmico torna compreensível o aspecto mais sutil da organização em aprendizagem — a nova maneira pela qual os indivíduos vêem a si mesmos e ao mundo. No âmago da organização de aprendizagem está a mudança de mentalidade, a qual implica as pessoas deixar de ver-se separadas do mundo para passar a se considerar parte integrante dele, deixar de ver seus problemas como sendo causados por alguém ou alguma coisa "lá de fora" para compreender que eles são causados por seus próprios atos. A organização em aprendizagem é um lugar onde as pessoas aprendem a criar sua própria realidade e a mudá-la.

A idéia de que as organizações podem se beneficiar com a aplicação de disciplinas não é totalmente nova, pois as disciplinas administrativas, já existem há um bom tempo. Mas as cinco disciplinas de aprendizagem diferem das outras já existentes no sentido de que são disciplinas "pessoais", ou seja, têm a ver com o que as pessoas pensam, o que realmente querem e como interagem e aprendem umas com as outras.

#### **3.4.4 Estilo de Aprendizagem**

Para atingir os objetivos desta dissertação, buscou-se um modelo para categorizar e analisar o estilo de aprendizagem em uma organização. Nevis, DiBella e Gould (1995), apresentam através do artigo *Understanding Organizations as Learning Systems*, um modelo para análise do estilo de acordo com as orientações para a aprendizagem.

As organizações utilizam diversos modos para criar e maximizar sua aprendizagem. Premissas básicas da cultura organizacional levam a valores de aprendizagem e investimentos que produzem um estilo de aprendizagem diferente de uma cultura organizacional com outro padrão de valores e investimentos. Essas variações de estilo são baseadas numa série de orientações para a aprendizagem (dimensões da aprendizagem) que os membros das organizações podem não estar

percebendo. Nevis, DiBella e Gould (1995) identificaram sete orientações para a aprendizagem, que podem ser vistas como variáveis bipolares.

As orientações para a aprendizagem são os valores e práticas que refletem onde a aprendizagem ocorre na empresa e qual é a natureza do que é aprendido. Nesse sentido, as orientações são fatores descritivos, que ajudam os executivos a compreenderem o atual estilo de aprendizagem da organização.

a) Fontes do Conhecimento: Em que proporção a organização desenvolve novos conhecimentos internamente ou se inspira em idéias vindas de fora?

Nessa distinção está a diferença entre inovação e adaptação/imitação.

b) Foco no Produto *versus* no Processo: A organização prefere acumular conhecimentos sobre seus produtos e serviços ou sobre os processos básicos subjacentes aos seus diversos produtos e serviços?

c) A Questão da Propriedade: O conhecimento é visto como propriedade individual de pessoas ou como propriedade coletiva de grupos?

Em um extremo, o conhecimento é visto em termos pessoais, como algo que os indivíduos possuem em virtude da educação ou da experiência. Esse tipo de conhecimento é perdido quando um colaborador com muitos anos de casa deixa a organização. O que ele sabe e os *insights* daí decorrentes evaporam-se porque não foram compartilhados ou não fazem parte da memória coletiva. No outro extremo, o conhecimento é definido em termos mais objetivos e sociais, como sendo um resultado consensualmente fundamentado no processamento das informações. Essa é uma postura que enfatiza a memória da organização ou um corpo de conhecimentos publicamente documentados.

d) A Questão da Disseminação: A organização propicia um ambiente no qual a aprendizagem se desenvolve naturalmente ou um ambiente no qual a aprendizagem é induzida numa abordagem mais estruturada e controlada?

Na abordagem mais estruturada a organização decide que os *insights* ou métodos válidos devem ser compartilhados e utilizados pelos seus demais integrantes. Usa a comunicação escrita e métodos formais de educação ou assegura a aprendizagem documentando procedimentos. Caso a abordagem seja mais informal, a aprendizagem é disseminada por meio de encontros com executivos-modelo e líderes que reiteradamente reforçam a aprendizagem. Em uma outra abordagem, a aprendizagem ocorre quando os

membros de um grupo ocupacional ou de uma equipe de trabalho compartilham suas experiências sob a forma de diálogos contínuos.

e) Foco da Aprendizagem: A aprendizagem está concentrada em métodos e ferramentas para melhorar o que já está sendo feito ou em testar as premissas subjacentes ao que está sendo feito?

Argyris e Schon (1978) chamam a primeira de “aprendizagem superficial (*single loop*) e a segunda de aprendizagem profunda (*double loop*). Eles argumentam corretamente que os problemas relativos ao desempenho da organização devem-se muito mais à inconsciência e à inabilidade em apreender e repensar as premissas subjacentes, do que a uma execução deficiente. Tudo indica que ambos os direcionamentos se reforçam mutuamente. As organizações podem preferir um ou outro, mas um sistema consistente de aprendizagem pode se beneficiar de um bom trabalho nas duas direções.

f) Foco na Cadeia de Valor: Quais são as competências básicas e os investimentos em aprendizagem que a organização valoriza e patrocina?

Por investimentos em aprendizagem entenda-se todas as alocações de recursos humanos e financeiros para a construção do conhecimento e das qualificações ao longo do tempo, inclusive educação e treinamento, projetos pilotos, desenvolvimento em geral, recursos disponíveis, etc. Caso uma determinada organização seja focada em engenharia ou direcionada para o mercado, haverá um viés a favor de investimentos substanciais em aprendizagem voltada para essas áreas. A cadeia de valor pode ser dividida em duas categorias: atividades internas relacionadas ao projeto e à produção e atividades externas relacionadas à venda e à entrega do pedido. As primeiras incluem P&D, engenharia e a produção propriamente dita. As últimas são as vendas, a distribuição e os serviços. Embora essa divisão possa causar uma pequena distorção no conceito de cadeia de valor, ela facilita as análises.

g) Foco no Desenvolvimento de Habilidades: A organização desenvolve tanto as habilidades individuais quanto as habilidades grupais?

Essa deve ser vista como uma escolha quanto ao estilo em vez de uma questão normativa, permitindo à organização avaliar como vem procedendo e melhorar cada uma das habilidades. Pode também proporcionar melhores formas para a integração de programas de aprendizagem individual com as necessidades das equipes, por meio de uma análise consistente sobre o valor do desenvolvimento das mesmas.

Segundo Nevis, DiBella e Gould (1995) uma organização pode ser analisada pelo padrão das suas orientações para a aprendizagem, o que permite a identificação de seu estilo de aprendizagem. Esse estilo pode ser correlacionado com o ramo, o tamanho, a idade, a natureza da tecnologia, a estratégia, a cultura da organização.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA

Neste capítulo apresenta-se as informações compiladas a partir de pesquisa documental e da pesquisa de campo realizada de acordo com os procedimentos metodológicos descritos em capítulo próprio.

Inicialmente apresentar-se-á a organização pesquisada, realizando o resgate histórico enfocando os principais marcos na história da organização para em seguida contextualizar o ambiente atual em que o setor financeiro está inserido.

Na segunda parte descrever-se-á os principais programas que contribuíram ao processo de transformação da empresa nos últimos quatro anos, destacando-se o programa de times de aprendizagem e sua metodologia de implementação concebida pela organização.

Apresenta-se também as categorias extraídas da fundamentação teórica desta dissertação, apresentando-se na análise, as características das organizações em transformação; os fundamentos da tecnologia de times de aprendizagem e a análise do estilo de aprendizagem de acordo com o modelo de Nevis, DiBella e Gould (1995).

De acordo com Minayo (1998), os pesquisadores costumam encontrar três grandes obstáculos quando partem para a análise dos dados. O primeiro é a “ilusão de transparência”, isto é, o perigo da compreensão espontânea como se o real se mostrasse nitidamente ao observador. O segundo é o que leva o pesquisador a sucumbir à magia dos métodos e das técnicas, esquecendo-se do essencial, isto é, a fidedignidade às significações presentes no material e referidas a relações sociais dinâmicas. O terceiro obstáculo é a dificuldade de se juntarem teorias e conceitos muito abstratos com dados recolhidos no campo.

Nesta dissertação procura-se analisar os dados a partir dos objetivos traçados e problema de pesquisa, utilizando-se de categorias extraídas do capítulo que trata da fundamentação teórica.

#### **4.1 CONTEXTUALIZANDO A ORGANIZAÇÃO**

A Caixa Econômica Federal – Caixa – é uma instituição financeira, constituída sob a forma de Empresa Pública de Direito Privado, com sede e foro na capital da República e representatividade em todo território nacional, estando sujeita à disciplina normativa do Conselho Monetário Nacional e do Banco Central do Brasil.

Instrumento de crédito governamental que viabiliza a ação social do Governo Federal, é responsável pela execução das políticas de fomento nas áreas habitacional, saneamento e infra-estrutura básica, pela administração de fundos e programas sociais e de loterias federais, pela custódia dos depósitos judiciais federais, empréstimos com garantia em penhor civil, além de atuar em operações típicas de banco comercial.

Na atividade de fomento, atua na concessão de financiamentos com recursos das cadernetas de poupança e como repassadora de recursos do FGTS e de outros fundos e programas, diretamente aos beneficiários finais ou a Agentes Financeiros participantes do Sistema.

Como administradora de fundos e programas sociais, é responsável pela operacionalização, entre outros, dos seguintes fundos e programas: Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social - FAS, Fundo de Desenvolvimento Social - FDS, Fundo de Compensação das Variações Salariais - FCVS, Fundo de Desenvolvimento Habitacional - FUNDHAB, Fundo de Garantia por Tempo de Serviço - FGTS, Fundo de Equilíbrio de Sinistralidade - FES, Fundo de Custeio de Programas de Habitação Popular - FEHAP, Programa de Crédito Educativo – PCE, Programa de Integração Social - PIS.

No segmento comercial opera captando recursos junto ao público na forma de depósitos, fundos mútuos de investimentos, aplicando recursos sob a forma de empréstimos e financiamentos para pessoas físicas e jurídicas e prestando diversas modalidades de serviços bancários.

A organização em estudo é o mais completo instrumento governamental de promoção do desenvolvimento social do país. Nas suas diversas áreas de atuação, como nos setores de habitação, saneamento básico, infra-estrutura urbana, esporte, cultura, loterias, atendimento ao trabalhador, banco comercial, pagamento de benefícios e outros, trabalha para melhorar as condições de vida dos brasileiros, beneficiando toda a sociedade.

A Caixa, ao longo de seus 138 anos, vivenciou diversas mudanças sócio-econômicas e políticas ocorridas tanto no governo, que passou de um regime monárquico para republicano, quanto no setor financeiro nacional e internacional.

#### **4.1.1 Resgate Histórico**

Em 12 de janeiro de 1861, é criada a “Caixa Econômica e Monte de Socorro”, com sede na cidade do Rio de Janeiro, pelo imperador D. Pedro II, com um capital inicial de 30 contos de réis, tendo a finalidade inicial de incentivar a poupança popular e conceder empréstimos sob penhor às classes menos favorecidas. Conforme registros históricos, sua criação foi decisiva para a consolidação do governo imperial, que, por meio de sua instalação em diversas províncias, tinha o instrumento ideal para captar recursos necessários ao financiamento do Estado emergente.

Em 4 de novembro de 1861, mesmo ano de sua criação, recebeu do gaúcho Antônio Alvares Coruja, antigo militante farroupilha, a quantia de dez contos de réis, uma fortuna, comparada aos 30 contos de réis que formaram o capital inicial da então Caixa Econômica e Monte de Socorro.

Em 1874, começou seu processo de expansão por todo o País, instalando-se nas capitais das províncias de Alagoas, São Paulo, Pernambuco, Paraná e Rio Grande do Sul. A elas afluem poupanças das mais diversas classes sociais, desempenhando importante papel no movimento de emancipação dos escravos que, inspirados na segurança da Instituição depositam ali suas economias na esperança e determinação de acumular os recursos necessários à compra da alforria.

Proclamada a República, já em 1892, passam as Caixas Econômicas a atuar autonomamente e com a faculdade de abrir filiais ou agências em cidades ou vilas. “Monte de Socorro é o meu Banco”, esta é uma afirmação muito ouvida pelos idosos de mil e oitocentos, nos tálburis, nos bares, por todo o Rio antigo. (Qualimetria, 1994).

Amplia-se a ação das Caixas Econômicas. De meras coletoras de depósitos e Monte de Socorro, passam a operar, em 1915, com empréstimos sob caução de títulos da dívida pública da União, letras e bilhetes do Tesouro Nacional. O jornalista e “imortal” Austregésilo de Athayde abriu uma caderneta de poupança na Caixa em 1918. Segundo suas próprias palavras, foi um hábito adquirido ainda jovem, por causa da avó: “Na Caixa há segurança e facilidade para a gente movimentar”.

O sucesso de sua caderneta de poupança e a credibilidade dos seus serviços oferecem as condições necessárias para que, durante o governo de Getúlio Vargas, ela expandisse sua atuação. Assim, desde 1930, tornou-se o gestor de políticas públicas de controle de atividades econômicas, mas, principalmente, de fomento, por meio das carteiras de hipoteca, de consignações, de caução de títulos e contas garantidas, operando com financiamentos de obras públicas e privadas. Já no ano seguinte, 1931, foram instituídos os empréstimos imobiliários sob garantia hipotecária, o que ampliava significativamente o número de operações na construção de moradias populares. O Decreto-Lei 759, em 12 de agosto daquele ano, criou a empresa pública, instituição com atuação em todo o território nacional, que passou a ser o agente financeiro da habitação do país. Como banco estatal, cumpria funções de fomento, atuava no financiamento de entidades e órgãos da administração pública, como apoio ao plano de ação do governo federal.

Em 1934, institucionalizam-se as operações hipotecárias com que as Caixas já vinham trabalhando desde 1930, ocasião em que também passam a ser denominadas instituições de previdência, adquirindo, em caráter permanente, o privilégio das operações sob penhor civil.

Em 12 de agosto de 1969, como resultado da unificação das 22 Caixas, é criada a empresa pública Caixa Econômica Federal, sob a forma de empresa pública unipessoal vinculada ao Ministério da Fazenda. Essa foi a primeira grande reforma administrativa da empresa, com a qual se procurava desburocratizar os serviços e operações e dar unidade de comando. A instituição de concursos públicos para ingresso nos quadros da empresa, em nível nacional, representa importante passo.

Dois desafios ajudaram a definir mais claramente o seu papel social: a regulamentação e implantação do Programa de Integração Social – PIS, e a criação e expansão da Loteria Esportiva para todo o território nacional.

Já em 1970, a Administração procura infundir nos economiários o que os franceses chamam de “*esprit de corps*”, sentimento de orgulho que costuma dominar e provocar elã nas grandes corporações e elite - não em sentido fechado, mas no que a expressão contém de mais nobre. Assim, cursos de capacitação técnica são ministrados em todos os níveis, ao mesmo tempo que se criam opções e alternativas que ampliam o horizonte de carreira do economiário.

Concluído o processo de unificação, cabia posicionar a organização mais claramente entre as instituições financeiras do Governo. Havia uma demanda de recursos para projetos de objetivos sociais, mas faltavam instituições financeiras que assumissem a responsabilidade de financiá-los. A Caixa possuía tal vocação. Naturalmente banco do povo, não foi difícil transformá-la em Banco Social, com a missão de executar a política ditada pelo Conselho de Desenvolvimento Social, através da instituição, no ano de 1974, do Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social - FAS, que tinha por objetivo sustentar financeiramente programas e projetos de caráter social, enquadrados nas diretrizes e prioridades da estratégia de desenvolvimento social do País.

A confiança popular assegura à instituição uma capacidade cada vez maior de expansão de seus recursos e de suas funções. Nesse sentido se expressa com muita propriedade um ex-presidente da empresa: “A Caixa é intimamente ligada ao povo, que tem nela confiança mística. Parece que esse carinho do povo tem algo de atávico, possivelmente porque há uma compreensão nítida de que a Caixa foi de nossos avós, de nossos pais, hoje é nossa e de nossos filhos e será, certamente, de nossos netos.”

Decorridos cinco anos da unificação, a instituição experimenta um crescimento que não encontra paralelo em instituições do gênero. Isto provocou uma alteração na estrutura, baseada na crescente descentralização operacional de serviços, capaz de atender às peculiaridades regionais e permitir maior velocidade e presteza na tomada de decisões.

No último ano do Governo Geisel, através do Decreto nº 81.171, a Caixa ganha seu primeiro Estatuto. O vertiginoso processo de expansão da Caixa obriga a sua Administração a multiplicar esforços no sentido de manter a estrutura do Órgão sempre ajustada às novas necessidades.

Além da crescente modernização do equipamento, a empresa volta-se, cada vez mais, para o Homem, com o objetivo de integrar e elevar o nível de qualificação do seu pessoal. É criado em 1980, o Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Caixa. A preocupação é com a desburocratização, com o planejamento integrado e fundamentado nas reais necessidades das áreas operacionais; e com a ordenação, priorização e racionalização de todos os programas de treinamento à nível nacional.

Em 1982 surge uma importante campanha na organização: a “Campanha de Bom Atendimento”, que tem por objetivo aperfeiçoar o padrão dos serviços e do

atendimento nas agências, através de um programa de treinamento que interage organização e público. Nessa época, dentre 95 agentes financeiros, a Caixa detinha 41% do volume total de depósitos, constituindo-se o maior agente financeiro individual do sistema de poupança do país.

A consciência da importância do bom relacionamento interno já é dominante na maioria das Filiais, onde campanhas vêm sendo desenvolvidas com sucesso. Surge, então, um novo conceito, através de uma campanha publicitária promovida pela empresa, que resume esse processo de mudança no relacionamento interpessoal dos empregados e no atendimento ao público: “O Forte da Caixa é Você”. É uma idéia que vai dominar o ambiente da Caixa e a relação da empresa com seus clientes por todo o ano de 84. A partir desse mesmo ano, a história da organização é escrita como uma tentativa de mudança profunda, pelo impacto da melhoria nas relações interpessoais. Mudar de dentro para fora é o caminho mais certo encontrado pela Caixa.

Com a determinação governamental determinando a absorção do BNH em 1986, a Empresa assume invejável dimensão, que a transforma na maior agência de desenvolvimento social da América Latina. Por conta disso, assume também a administração do FGTS, tornando-se órgão-chave na execução das políticas nacionais de desenvolvimento urbano, habitação e saneamento.

Em 1989, a organização ganha um novo estatuto que inclui, entre as finalidades da empresa, a prestação de serviços relacionados com as atividades de fomento à cultura. Também nesse mesmo ano passa por uma reestruturação com redução de níveis hierárquicos e desmembramentos de Filiais localizadas em estados com grande extensão territorial.

Apesar dos fatores conjunturais adversos que provocam a queda na captação de depósitos em poupança, no limiar de 1990, a Instituição consegue manter normalizada a sua situação de liquidez.

Um arrojado projeto é colocado nas mãos dos empregados da Caixa: a centralização das contas do FGTS - que são quase 130 milhões, distribuídas por 76 bancos, com sistemas de arrecadação os mais diversos.

É criado, no âmbito do Governo Federal, o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, época em que a Organização trava os primeiros contatos com a questão da qualidade.

Em 91, a Instituição finaliza junto ao Banco Central do Brasil os procedimentos para seu enquadramento definitivo como banco múltiplo, reforçando sua atuação e aumentando sua abrangência nos diversos segmentos da atividade de intermediação financeira. São lançados novos produtos e programas, fortalecendo ainda mais a atuação da empresa como Banco Social e Múltiplo.

Em 1992, a Organização encontrava-se na fase mais difícil de sua história. Descapitalizada financeiramente, em consequência, basicamente, de sua condução fortemente política nas décadas de 80 e 90, a Caixa chegou ao ápice da crise em 92, quando precisou recorrer aos empréstimos de liquidação do Banco Central.

Neste mesmo ano é lançado o programa “A Caixa em 1º Lugar”. Este Programa caracterizou-se como indicativo de mudança de comportamento profissional e como fator de mobilização institucional. A luta pela sobrevivência e o ajuste necessário para alcançá-la abrangiam vários aspectos: financeiro, político, institucional, mercadológico, tecnológico, estratégico e corporativo.

Dessa forma, foram definidas nove políticas básicas de ação: Imagem Institucional; Gestão Econômico-Financeiro; Atuação Político-Institucional; Valorização do Mérito; Postura Mercadológica; Ética e Comportamento Profissional; Gestão Estratégica; Administração Participativa e Desenvolvimento Tecnológico

Nelas, o enfoque caracterizava a necessidade de se efetivar a Caixa como Banco Social, o que tornava necessário, também, recuperar a capacidade financeira da Instituição como Banco Comercial e Banco Gestor de Fundos e Programa da Área Social.

Em 1993 a Caixa começa o pagamento de 72 milhões de contas do FGTS. O ano é, também, de combate à fome e a miséria. Em meio a tantas atribulações, os seus empregados não deixam de lado o exercício da cidadania e arrecadam recursos, toneladas de alimentos, agasalhos e cobertores para famílias e instituições carentes. Também em 93, é instituído o Comitê de Crédito e Contratações, importante instrumento de avaliação das concessões de crédito, que passa a atuar de forma a proteger os interesses da Instituição.

O final de 93 é marcado por dois fatos inéditos: o pagamento da dívida reconhecida pelo Governo Federal e o aumento do capital social, o primeiro em toda a história da empresa. O aporte de novos recursos tem como objetivo fortalecer a

Instituição, preparando-a para enfrentar outros desafios próprios de sua característica de instrumento de execução da política social do Governo Federal.

Em 7 de dezembro de 1993, foi lançado o Programa de Qualidade da Caixa Econômica Federal (PQC), através do seminário Gestão Estratégica para a Qualidade Total, que fora direcionado aos altos executivos da empresa. Na ocasião a partir dos valores e crenças que caracterizam a Caixa, definiu-se a seguinte missão para a Instituição:

*“Promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social.”*

Em 16 de abril de 1995, a empresa, preocupada com a competitividade do mercado financeiro cada vez mais agressiva, começou a incrementar ações para melhorar a qualidade na prestação de seus serviços.

Uma delas é a implantação do Programa de Racionalização e Competitividade – PRC, que tem por objetivo adequar a empresa à realidade do País e às necessidades da população, reforçando o papel da empresa na execução das políticas econômicas e sociais do Governo, principalmente no que se refere à habitação e saneamento.

O PRC estabeleceu uma estrutura organizacional mais ágil e funcional, promovendo a descentralização administrativa, o aumento da eficiência e a redução de despesas operacionais, que elevaram a qualidade dos serviços oferecidos pela organização a todos os seus públicos. Essas mudanças marcaram o início da nova atuação da Caixa – mais competitiva e comprometida com a sua missão social.

#### **4.1.2 O Contexto dos anos 90**

Seguindo uma tendência nacional, a década de 90 representa para a organização o início de um processo de implementação de um plano de reorganização administrativa, culminando com a reestruturação organizacional da empresa. Em decorrência, surge uma nova estrutura administrativa, com a expansão de seus limites de atuação, a busca de novos segmentos de mercados financeiros, a elaboração de um novo

menu de serviços e produtos, objetivando incrementar a captação de novos clientes e a sobrevivência da empresa em um ambiente de mutação.

Esse período é citado como o período de crise, não só da economia brasileira como também da instituição, com o surgimento de um novo padrão produtivo e tecnológico que, se não rompe, ao menos desestrutura. Foi o período em que os funcionários sentiram de maneira contundente que a estabilidade no emprego corria riscos, e que a estrutura administrativa precisava ser flexibilizada. Isso se fez por meio de novos procedimentos administrativos.

Por ocasião da implantação do Plano Real em julho de 1994, já se vislumbrava a necessidade de ajustes do sistema bancário brasileiro ao novo ambiente de estabilização macroeconômica que se esperava. A dimensão do sistema bancário era condizente com a conjuntura de alta inflação, onde eram obtidas significativas receitas com *float*, além dos elevados *spreads* que caracterizaram o período de inflação alta. Diante do novo quadro o sistema financeiro brasileiro teve de passar por profundas modificações, sendo redimensionado e reorientado para novas formas de financiamento de suas atividades.

Diante do processo de internacionalização da economia, que se caracteriza pelo ingresso de bancos estrangeiros no mercado local elevando a competitividade do setor, ao lado dos avanços tecnológicos que vêm sendo observados na operacionalização das instituições e da visível redução da participação do Estado na atividade bancária, observa-se uma nova fase no processo de ajuste do Sistema Financeiro Nacional, com profundas modificações no modelo operacional então vigente.

Atraídos pelos elevados *spreads* verificados no sistema bancário local e pelas potencialidades da economia brasileira, vários bancos estrangeiros têm elevado sua participação no capital de instituições financeiras no Brasil, como é o caso do HSBC, Banco Santander e Banco Bilbao Viscaia entre outros.

O aumento da concorrência com a entrada dos bancos estrangeiros, que dispõem de experiência na concessão de crédito em economias estáveis, cria a expectativa que possa provocar a redução dos *spreads* bancários pela queda das taxas de juros dos ativos, contribuindo, assim, para o aumento dos investimentos, bem como para uma queda nas tarifas bancárias. A diminuição das receitas dos bancos poderá forçar uma maior alavancagem operacional, fator de sobrevivência nesse novo quadro, o que poderá ser obtido através do aumento do volume de recursos transacionados.

Quadro 03 – Bancos em Regime Especiais no Brasil – 1994 a 1999

Nome da Empresa	Data da decretação do regime			Data da convalidação em Liquidação Extrajudicial		Data do encerramento do regime	
	Int.	AET	Liq.Ext.	de Int.	de AET	AET	Liq.Ext
Banco Comercial de São Paulo S.A.	11/08/95			09/08/96			20/01/97
Banco Econômico S.A.	11/08/95			09/08/96			
Banco Mercantil S.A.	11/08/95			09/08/96			
Banco Banorte S.A.	24/05/96			19/12/96			
Banco Bamerindus do Brasil S.A.	26/03/97			26/03/98			
Banco Martinelli S.A.	30/10/98						
Banco do Estado de São Paulo S.A.		30/12/94				26/12/97	
Banco do Estado Rio de Janeiro S.A.		30/12/94			30/12/96		
Banco do Estado de Alagoas S.A.		23/01/95			22/07/97		
Banco do Estado Mato Grosso S.A.		02/02/95			28/01/98		
Banco do Estado de Rondônia S.A.		20/02/95				14/08/98	
Banco Banerj S.A. (Ex-Banerj Dtvn)		07/06/95				14/07/97	
Banco Nacional de Investimentos S/A		18/11/95			18/11/97		
Banco Nacional S.A.		18/11/95			13/11/96		
Banco Garavelo S.A.			20/07/94				27/12/96
Banco Hércules S.A.			28/07/94				
Brasbanco S.A. Banco Comercial			16/09/94				23/01/96
Banco Adolpho Oliveira & Assoc. S.A.			14/11/94				09/07/96
Banco Seller S.A.			18/11/94				20/11/96
Banco Atlantis S.A.			21/11/94				18/09/97
Banco Bancorp S.A.			22/11/94				23/01/97
Banco Desenv. R. Grande Norte S.A.			30/12/94				
Banco Open S.A.			23/01/95				
Banco Comercial Bancesa S.A.			13/02/95				
Banco Sao Jorge S.A.			01/03/95				
Banco Rosa S.A.			03/03/95				27/08/97
Banco Agrimisa S.A.			12/04/95				
BIG S.A. - Banco Irmãos Guimarães			25/08/95				
BFC Banco S.A.			04/12/95				
Banco GNPP S.A.			05/12/95				
Banco Investcorp S.A.			05/12/95				03/09/98
Banco Dracma S.A.			21/03/96				03/06/98
BFI – Banco de Financ. Internacional			17/04/96				15/07/97
Banco Universal S.A.			20/06/96				08/07/98
Banco Interunion S.A.			30/12/96				
Banco do Progresso S.A.			21/02/97				
Banco Sheck S.A.			21/02/97				28/11/97
Banco Vetor S.A.			21/02/97				15/07/98
Banco Empresarial S.A.			15/05/97				
Banco Vega S.A.			15/05/97				
Banfort - Banco Fortaleza S.A.			15/05/97				
Banco Interfinance S.A.			11/08/97				28/11/97
Banco Porto Seguro S.A.			11/08/97				
Banco Do Estado Do Amapá S.A.			03/09/97				
Banco Aplicap S.A.			16/02/98				
MilBanco S.A.			16/02/98				
Banco BMD S.A.			15/05/98				
Banco Brasileiro Comercial S.A.			15/05/98				
Banco Crefisul S.A.			23/03/99				

Int: Intervenção; AET: Administração Especial Temporária; Liq. Ext.: Liquidação Extra-Judicial

Fonte: BACEN - ATO PRESI nº 849, de 31/03/99

Sendo o mercado potencial limitado no curto prazo, a alavancagem dar-se-á por meio de novas fusões e incorporações de instituições financeiras. O grande ajuste do sistema bancário iniciou-se com a entrada no mercado local de bancos estrangeiros de grande porte. Dessa forma há a tendência à redução no número de bancos de varejo, devendo-se observar, em futuro próximo, pequeno número de grandes bancos no mercado local.

Portanto pode-se dizer que o Sistema Bancário Brasileiro passa pela maior transformação depois de 30 anos. Nos últimos anos desapareceram aqueles que ocupavam o 3º, 4º e 10º lugares entre os maiores bancos privados e o 2º maior banco público estadual. Bamerindus, Nacional, Econômico e Banerj saíram de cena por motivos diferentes, mas têm em comum o fato de que estavam frágeis demais para sobreviver ao ambiente de globalização financeira, estabilização da moeda e abertura da economia brasileira, fatores determinantes da mudança em curso.

De acordo com os dados apresentados no quadro 2, nos últimos cinco anos o Banco Central do Brasil decretou intervenção, em diversas Instituições Financeiras. Na maioria das instituições implementou-se a liquidação extra-judicial e em algumas adotou-se a administração especial temporária, mas em sua maioria acabaram por serem liquidadas devido à situação de inviabilidade econômica-financeira que essas organizações apresentavam.

#### **4.2 A TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL NA CAIXA**

Em janeiro de 1995 acontecia a mudança de Diretoria na organização, processo ao qual a empresa se acostumou em sua história centenária. Tinha início a administração Sérgio Cutolo. Além do presidente, seis diretores e dois assessores buscavam entender melhor a instituição, valendo-se de documentos preparados por consultorias externas contratadas alguns meses antes. O diagnóstico apresentado não era nada animador.

Workshops realizados no final do ano anterior, com a alta gerência da empresa e as consultorias contratadas, constataram que a organização sucumbiria num cenário prolongado de instabilidade, devido a problemas crônicos que a acompanhavam há anos, além do elevado déficit operacional em tendência de crescimento (Caixa Econômica Federal, Rel. nº 01, 1998)

A capacidade operacional da empresa estava comprometida, apesar de ter conseguido uma bolsa de liquidez na virada do exercício. Como modo de gestão, a organização experimentava a linha do “Gerenciamento da Rotina Diária”, que buscava a evolução incremental, através do princípio da melhoria contínua, base do Programa de Qualidade Total em curso. A velocidade empregada nas mudanças não era condizente com a necessidade de resultados mais imediatos.

A busca por reduções rápidas de despesas, tendo em vista a rigidez dos gastos, acabaria levando à promoção de cortes de pessoal, caso não acontecessem mudanças estruturais. A Diretoria resolveu aprofundar as discussões antes de adotar tais medidas, iniciando uma série de reuniões com os empregados que respondiam pelas superintendências regionais.

Novos caminhos surgiram e, assim, aos poucos, foram se consolidando os conceitos e as grandes linhas do que se chamaria mais tarde de Programa de Racionalização e Competitividade, o PRC.

Nos últimos cinco anos anteriores à implantação do PRC, a empresa vinha enfrentando dificuldades de toda ordem; alguns problemas foram agravados por ingerências políticas, distorções administrativas e falta de compromisso da organização com seu acionista majoritário: a sociedade brasileira. Essas dificuldades contribuíram bastante para que a nova diretoria resolvesse formular um programa que, além de traçar objetivos de longo prazo, reformulando toda a política de atuação da Empresa, pudesse a curto prazo apresentar soluções para as questões mais urgentes (Caixa Econômica Federal, Rel. nº 02, 1995).

Segundo o relatório da empresa os fatores críticos que a impulsionaram a optar pelo PRC foram:

- A previsão de despesas correntes para o ano de 1995 era da ordem de R\$ 4,0 bilhões, fortemente concentradas na realização de gastos operacionais. Isso significava que a Caixa dispunha de pouco recursos a serem direcionados para investimentos tecnológicos, o que emperrava o processo de modernização da empresa;
- A Matriz e as Sedes respondiam por cerca de 40% das despesas administrativas. No passado esse índice já foi bem menor: em torno de 20%;

- As receitas provenientes da prestação de serviços correspondiam a 17% das despesas correntes da Caixa, enquanto que em outras instituições financeiras o índice era da ordem de 35%;
- A inadimplência da área comercial era em média de 48%; chegando em algumas Superintendências Regionais a 85%. O mercado bancário convivia com um índice médio bem menor, cerca de 5%. O que significava que grande parte dos problemas da empresa estavam relacionados com o não-retorno de suas aplicações;
- A Empresa vinha perdendo captação de recursos para a concorrência, principalmente com relação ao seu produto mais tradicional: a caderneta de poupança. Outros produtos também vinham demonstrando um quadro desfavorável em relação a performance do sistema bancário como um todo.
- Apesar dos investimentos realizados na área de informática, a empresa não havia investido na mesma proporção em treinamento e capacitação técnica de seu pessoal, o que fez com que a empresa operasse em flagrante desvantagem em relação à concorrência;
- Predominava na organização estruturas extremamente autárquicas e departamentalizadas, com excessivo número de níveis hierárquicos, tornando a tomada de decisão lenta e burocrática.

A adoção do novo modelo deu-se pela obsolescência do modelo anterior; pela necessidade interna percebida pelos empregados; pela pressão da sociedade por melhores resultados e pelas diretrizes da nova administração.

Para Pinchot e Pinchot, (1994). a passagem ou a mudança de um sistema burocrático para um sistema de auto-gerenciamento, ou de inteligência organizacional não será por certo tarefa muito fácil. A mudança mexe com todos e o trauma é enorme. As barreiras a serem transpostas serão muitas. Os monopólios de poder e comportamentos culturais tradicionais se erguerão contra qualquer iniciativa de drenagem que provoquem esvaziamento de seus privilégios. Como tudo indica que este é um caminho sem volta, certamente quem encontrar formas de se desenvolver um pouco mais, colherá sem dúvidas benefícios inimagináveis. Quem entretanto não acompanhar o desenvolvimento e o progresso, acabará sucumbindo.

Quadro 04 – Ênfases do Modelo Organizacional

PASSADO	PRESENTE/FUTURO
<b>ESTRUTURA</b>	
Centralizada. Estadualizada. Altamente hierarquizada e rígida.	Descentralizada. Regionalizada. Horizontal e Flexível.
<b>CULTURA</b>	
Valorização do poder e do “status quo”. Ênfase no indivíduo. Valorização do tempo de serviço. Paternalismo e corporativismo. Estabilidade. Privilégio de metas quantitativas e resultados individuais por unidade. Resolução de problemas. Concorrência interna.	Valorização do resultado. Ênfase na equipe. Valorização da competência. Profissionalismo. Gerência de consequência. Privilégio de metas qualitativas e de resultados globais. Criação de oportunidades. Concorrência voltada para o mercado.
<b>PROCESSO</b>	
Ausência de Padrões e existência de normas dúbias, extensas e procedimentais. Metodologias privilegiando processos manuais.	Padronização e normatização com ênfase em pontos de controle. Automação dos processos.
<b>TECNOLOGIA</b>	
Baixa informatização. Sistemas múltiplos e isolados.	Alta informatização. Sistemas corporativos e integrados.
<b>PESSOAS</b>	
Dependência à Empresa. Subordinação à estrutura. Atitude reativa. Percebidas como recursos a serem dirigidos e controlados. Motivado p/ necessidade de sobrevivência.	Maior autonomia com foco no negócio. Subordinação ao negócio/mercado. Atitude proativa. Percebidas como talentos, capazes de dirigirem a si mesmos. Senso de profissionalismo.
<b>COMPORTAMENTO ESPERADO</b>	
<p>Agilidade nas decisões</p> <p>Postura empreendedora</p> <p>Disposição para aprender</p> <p>Proatividade e Assertividade</p> <p>Flexibilidade e Adaptabilidade</p> <p>Objetivos comuns e visão compartilhada</p> <p>Co-responsabilidade por resultados empresariais</p>	

Fonte: Caixa Econômica Federal – Rel. nº 03, 1996.

No quadro nº 04 apresenta-se as ênfases do modelo organizacional proposto a partir da implementação do PRC.

Se as atuais circunstâncias indicam a busca de outros caminhos, torna-se praticamente obrigatório, as organizações pavimentarem ambientes favoráveis a implantação de programas duradouros, pois qualquer erro poderá ser fatal ao processo de reestruturação. "Para que a mudança possa se constituir em um processo contínuo e não em um processo pontual, no qual momentos de grandes transformações revolucionárias são seguidos por momentos de estabilidade estacionária, é preciso se construir organizações voltadas para esse processo permanente de aprendizagem" (Kochan & Useen apud Fleury e Fleury, 1995, p. 5).

Diante da situação da empresa, conforme descrita anteriormente e da contextualização conjuntural da economia e principalmente do Sistema Financeiro Brasileiro, aliada às tendências de privatizações a Diretoria da Empresa decidiu levar a cabo o PRC – Programa de Racionalização e Competitividade, programa de impacto profundo, que tocara/abalara toda a estrutura até então vigente.

Para observadores a organização passou por *downsizing* e por uma reengenharia organizacional. Com isso, ocorreu uma reestruturação da instituição e imprimiram-se novas estratégias de procedimentos e funcionamento.

O PRC estabeleceu um marco na empresa e através de suas diretrizes desencadearam-se diversas ações que buscam a transformação da instituição. A seguir descrever-se-á as ações que marcaram o processo de transformação da Caixa a partir do ano de 1994.

#### **4.2.1 Programa de Racionalização e Competitividade - PRC**

Em 16 de abril de 1995, através de uma teleconferência, a Administração da empresa lançou o Programa de Racionalização e Competitividade (PRC), para repensar a estrutura organizacional e funcional da organização. A implementação plena do programa objetiva harmonizar a empresa com as atuais e futuras necessidades do mercado, buscando o desenvolvimento de suas principais atividades – fomento, prestação de serviços e comercial, com redução de custos e elevação da qualidade. Na prática implanta-se um novo modelo de administração baseado, especialmente, nas experiências da própria empresa. Para isso inúmeros estudos foram traçados, muitas

teorias desenvolvidas tomando-se sempre o cuidado, em todos os momentos, de se observar os principais equívocos cometidos no passado, por ocasião da implantação de outros programas de reestruturação. O tempo havia provado que as fórmulas até então descobertas mostravam-se inadequadas e ultrapassadas, transformando-se em paliativos onerosos para a organização. (Caixa Econômica Federal, Rel. nº 02, 1995)

O PRC é composto por três planos distintos e complementares: Plano de Reestruturação Organizacional; Plano de Ação; Plano Diretor de Tecnologia.

Em linhas gerais, o Plano de Reestruturação Organizacional, que acabou sendo popularizado na empresa com sendo o próprio PRC, buscou dar nova formatação conceitual e funcional à empresa, combatendo uma série de distorções existentes, enquanto que o Plano de Ação definiu o rumo a ser seguido e elencou de maneira bastante clara todas as medidas a serem adotadas nos anos seguintes. Por fim, o Plano Diretor de Tecnologia definiu o conjunto de projetos para dar suporte tecnológico aos outros dois. Os três documentos foram produzidos em 1995, com a participação de todo o corpo funcional da empresa.

Foi assim que nasceu o PRC. E, como o próprio nome indica, nasceu com dois grandes objetivos: a racionalização administrativa e o aumento da competitividade. A partir deles, foram extraídas diretrizes básicas que irão nortear o seu desenvolvimento, em todas as suas etapas de implantação.

A implantação do PRC preconiza a observação das seguintes diretrizes: Centralizar na Matriz a formulação das políticas e diretrizes de caráter estratégico, bem como a coordenação das atividades de acompanhamento, avaliação e controle; Descentralizar as ações operacionais, permitindo maior agilidade para decisão e execução; Desenvolver de forma integrada os três segmentos básicos de atuação da Caixa no mercado: fomento, prestação de serviços e comercial; Aumentar a eficiência operacional, em especial do segmento comercial, visando obter maior agressividade, tendo em vista o crescente dinamismo do mercado e a perda constante de nossa competitividade; Melhorar a qualidade e a eficiência da empresa, notadamente nos segmentos de prestação de serviços e de fomento; Racionalizar a estrutura organizacional da Caixa, com a eliminação dos níveis hierárquicos, tornando-a mais ágil e competitiva, tendo em vista a inadequação da estrutura, caracterizada pela forte e vertical departamentalização e excessivo número de níveis hierárquicos; Privilegiar as atividades voltadas para o negócio da empresa; Fortalecer as funções gerenciais e as

instâncias decisórias; Reduzir despesas operacionais. (Caixa Econômica Federal, Rel. nº02, 1995).

O objetivo maior era de reestruturação administrativa e organizativa da empresa. A partir de uma estrutura organizacional mais ágil e funcional, o PRC promoveu a descentralização administrativa, antes em 25 Superintendências Regionais – SUREG, passando a 84 Escritórios de Negócios – EN e, atualmente em 73. Isso aumentou a eficiência, reduziu despesas operacionais e elevou a qualidade dos serviços oferecidos a todos os seus públicos. Em decorrência, iniciou-se a reformulação na rede de agências, e deu-se o conseqüente remanejamento de pessoal, obtendo-se, a partir daí, também uma reorganização administrativa e geográfica das superintendências. (Caixa Econômica Federal, Rel. nº 01, 1998).

O modelo de administração adotado por ocasião da implantação do PRC contempla: (Caixa Econômica Federal, Rel. nº 01, 1998).

- Arquitetura Organizacional: Subsistema Central – Gestão; Subsistema Logístico – Suporte; Subsistema Negocial – Vendas
- Processo Decisório: Novas Alçadas; Comitês; Descentralização; Análise de Risco de Crédito.
- Sistema de Controle: Novos controles estratégicos, táticos e operacionais; Foco em Resultados Operacionais e Econômicos.
- Políticas de Recursos Humanos: Processos Seletivos; Prêmio de Desempenho Gerencial; Novo Plano de Cargos e Salários; Programa de Remuneração por Resultados; Times de Aprendizagem.
- Arquitetura Tecnológica: Melhoria nos Sistemas Atuais; Plano Diretor de Tecnologia.
- Processos de Trabalho: Ações da Qualidade – 5S; Otimização de Processos; Benchmarking; Projeto 500.

Na arquitetura organizacional as competências atribuídas a cada subsistema são as seguintes:

**Subsistema Central:** formado pela Diretoria Colegiada, é responsável pela:

- formulação das políticas e diretrizes estratégicas;
- coordenação global das atividades de controle, acompanhamento e avaliação;
- integração e articulação dos demais subsistemas.

**Subsistema Logístico:** Unidade organizacional vinculada a uma Gerência de Área específica no Subsistema Central, é formado pelas Gerências de Processo e Centrais de Logística, e é responsável pela:

- execução de atividades e processos necessários à operacionalização de produtos e serviços; e
- desenvolvimento de estudos/ações que visem à otimização do processo produtivo.

**Subsistema Negocial:** é composto pelos Escritórios de Negócios e Pontos-de-Venda e é responsável por:

A) *Escritório de Negócios:* Unidade organizacional vinculada diretamente à Diretoria Colegiada, responsável, dentre outras, pelas seguintes atividades:

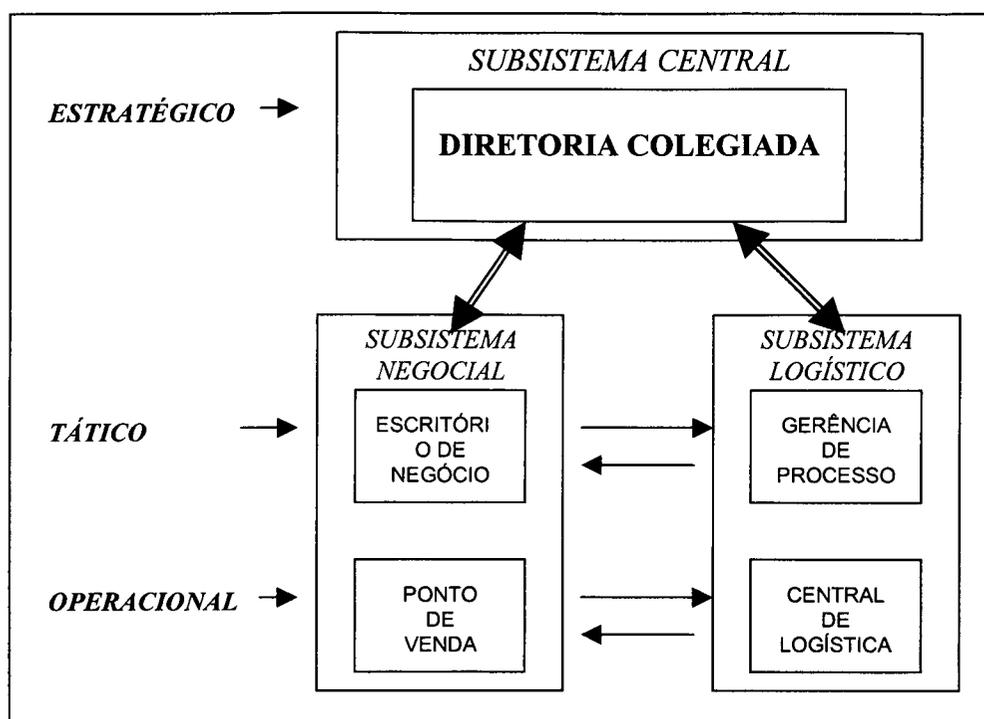
- Alavancagem de negócios nos três segmentos (comercial, fomento e prestação de serviços);
- Desenvolvimento tático do Plano de Ação da Empresa, negociando e gerenciando metas;
- Impulsionamento de ações que visem a excelência operacional da Caixa;
- Supervisão dos Pontos-de-Venda, no âmbito da sua região de atuação; e
- Representação externa

B) *Pontos-de-Venda:* Unidade organizacional vinculada ao Escritório de Negócios (EN) responsável pela operacionalização e comercialização dos produtos e serviços da Caixa.

Com a implantação do PRC a Diretoria da Empresa decidiu extinguir as alçadas individuais dos diretores, criando comitês de crédito em todos os níveis de decisão, Matriz, Escritórios de Negócios e Agências, tornando a concessão de crédito um processo transparente, claro, objetivo e impessoal, dando total credibilidade e segurança nas operações.

Dentre os efeitos iniciais do PRC destaca-se a redução de 19 níveis decisórios, existentes na empresa, para apenas três, promovendo a horizontalização da Caixa, dotando-a de maior agressividade no mercado e a extinção das SUREG – Superintendências Regionais - e a criação de 84 Escritórios de Negócios, 55 Gerências de Processo e 158 Centrais de Logísticas. (Caixa Econômica Federal, Rel. nº 01, 1998).

Figura 05 – Diagrama Funcional



Fonte: Caixa Econômica Federal, Rel. nº 02, 1995.

#### 4.2.2 Programa Crescer com a Caixa

O modelo organizacional, implantado a partir do PRC, impôs um novo ritmo de respostas a todas as áreas da empresa, que tiveram que rever não apenas a sua forma de atuação, mas também, imprimir nova direção ao processo de liderança de suas equipes, de forma a alcançarem e consolidarem a competência necessária para o cumprimento de seus papéis com qualidade, agilidade e coerência com o novo modelo.

À Área de Desenvolvimento de Pessoas, coube o importante papel de definir as diretrizes que nortearão o Treinamento e o Desenvolvimento das competências que darão o suporte necessário à consolidação do modelo organizacional, de forma a garantir a competitividade da empresa no mercado.

Através de resolução da Diretoria da Caixa, em 12 de julho de 1996, foi aprovado o “Plano CEF de Desenvolvimento de Pessoas”, que futuramente passaria a ser conhecido como “Programa Crescer com a Caixa”.

O Programa Crescer com a Caixa foi elaborado com o objetivo de direcionar as ações de treinamento e desenvolvimento para as áreas de atuação e interesse da empresa. O aspecto inovador que o diferencia dos tradicionais planos de desenvolvimento, até

então implantados, é o fato dele não limitar o conhecimento, restringindo a determinados cargos ou funções. Uma de suas principais características é a de garantir a todos os empregados as competências necessárias para obtenção de resultados empresariais.

O Programa é alicerçado em três pilares: devolução ao gestor da responsabilidade pelo desenvolvimento de sua equipe de trabalho; co-responsabilidade do empregado pelo seu autodesenvolvimento e ações de T&D focadas em resultados.

A sua implementação está baseada no processo de parceria permanente, através do investimento no exercício da liderança educadora, onde o gerente atua de forma mais intensa e contínua, como educador de sua equipe de trabalho, contando, para isso, com o assessoramento e apoio técnico da Área de Desenvolvimento de Pessoas, que imprime um forte componente de consultoria interna em sua atuação. (Caixa Econômica Federal, Rel. nº 03, 1996).

O Plano estrutura-se em quatro programas básicos, com objetivos definidos para atingir todos os segmentos da Empresa: Conjuntural, Fundamental, Específico e Avançado. Esses programas estão direcionados aos segmentos Gerencial, Técnico e Básico, que compõem o corpo funcional da empresa.

O Programa Conjuntural busca sintonizar os empregados com os ambientes internos e externos à Caixa e seus impactos na empresa. Seus módulos fornecem informações essenciais à atuação em qualquer Área/Negócio da empresa, tais como o modelo organizacional da empresa, sua missão, seus produtos e serviços, assim como sobre ações externas que possam impactá-los.

O Programa Fundamental orienta a capacitação para o desempenho segundo o estilo de atuação requerido pela Caixa, nos segmentos gerencial, técnico e básico, independentemente da área de atuação do empregado.

O Programa Específico desenvolve habilidades, atitudes e conhecimentos específicos para o desempenho do empregado, conforme a sua área de atuação.

O Programa Avançado promove a especialização de empregados, principalmente em nível de pós-graduação *stricto sensu*, para o desenvolvimento de atividades/projetos que exijam conhecimentos e/ou métodos de trabalho diferenciados e que garantam uma atuação mais eficaz, como, por exemplo, mestrado em Saneamento Ambiental, Finanças Públicas, etc.

Os Programas Conjuntural, Fundamental e Específico são modulares. Os módulos poderão ser realizados em conjunto ou isoladamente, para atender às necessidades das Unidades em capacitar, atualizar e/ou especializar suas equipes.

Os módulos dos Programas Conjuntural e Fundamental são definidos pelas Áreas do nível estratégico da empresa, enquanto os do Programa Específico são construídos, sob medida, para o atendimento de necessidades, em cada área de atuação.

O Programa Avançado não é modular e é desencadeado a partir de decisão da Diretoria Colegiada.

O Programa Crescer com a Caixa utiliza-se de várias metodologias de T&D, entre elas destacam-se as teleconferências, treinamento e sala de aula, times de aprendizagem e autodesenvolvimento estimulado. O autodesenvolvimento é a busca de novos conhecimentos, aperfeiçoamento ou atualização por iniciativa própria do empregado. O Programa Crescer com a Caixa estimula essa busca, disponibilizando recursos de autotreinamento como vídeos, CD-ROM, treinamento baseado em computador - TBC, cartilhas, entre outros.

#### **4.2.3 Projeto 500**

Passado o primeiro ano de implantação do PRC, as mudanças ocorridas começaram a ser assimiladas pela organização. Ainda era preciso levar o PRC para o Ponto-de-Venda, unidade de maior importância da instituição, onde acontece o relacionamento com o cliente. A diretriz era clara, precisava-se acabar com as CAT (Centrais de Atendimento ao Trabalhador) e CEHAB (Centrais de Atendimento Habitacionais), transformando a Agência no único lugar de atendimento ao cliente, seja qual for o produto procurado. A Diretoria também deixou claro que queria abolir o tratamento diferenciado da clientela, em especial ao segmento do Trabalhador, que ganhava importância no contexto. O chamado “Banco Amarelo”, destinado ao cliente de baixa renda, estava com os dias contados. A infra-estrutura da rede estava sucateada e a empresa sentia os impactos de anos seguidos sem qualquer investimento (Caixa Econômica Federal, Rel. nº 01, 1998).

Após discussões envolvendo os segmentos da empresa, criou-se uma outra formatação para os Pontos-de-Venda, com conceitos de atendimento e de ambientação de vanguarda. Mobiliários ergonômicos, novos equipamentos, troca de plataforma de

automação e estações de atendimento davam as linhas gerais do Projeto TOP 500. Já no final de 1996 eram reinauguradas as agências-piloto (Pinheiros, Granja Julieta, Saens Pena e José Seabra), que serviram de laboratório para experiências. Com o passar do tempo, o projeto perdeu o termo TOP e aumentou a quantidade de unidades, sendo aperfeiçoado a cada dia.

Dentre os objetivos apresentados para a padronização da rede, destacam-se o de estabelecer modelo padrão de Pontos-de-Venda e atendimento, adequando a Empresa à realidade do mercado e aos princípios do PRC; Prover a Caixa dos recursos necessários ao funcionamento e atendimento integrado satisfatórios a todos os segmentos de sua atuação, em espaço físico único e em condições ideais para a realização dos desejos e necessidades dos clientes; Qualificar o atendimento para todos os produtos e serviços; Alavancar vantagens competitivas de forma a favorecer os resultados operacionais positivos do PV; Aumentar o índice de aceitação da imagem institucional da Caixa perante a sociedade; Incentivar os fatores fundamentais que fazem o cliente escolher uma instituição bancária, tais como: segurança, qualidade dos produtos oferecidos, facilidades para suas transações financeiras, e excelência no atendimento; Promover um novo conceito de gerenciamento, a partir de um acompanhamento efetivo do cliente em todos os relacionamentos com o PV; Criar mecanismos de gestão e controle com a adoção de plataformas tecnológicas de última geração; Definir o *Auto-Atendimento* como porta de entrada do PV; Estabelecer o *Atendimento Geral* como âncora do PV. (Caixa Econômica Federal, Rel. nº 05, 1998).

Para a implementação da padronização da rede apresenta-se as seguintes premissas norteadoras:

- Padronização e especificação de estações e ambientes de atendimento que possam ser implantados em todos os PV, condicionando-os ao perfil do PV e à indicação do mercado.
- Atuação integrada, buscando aproveitar as oportunidades de mercado e vantagens competitivas.
- Investimento em automação bancária, auto-atendimento e “telemarketing”, visando aumentar o leque de possibilidades de atendimento ao cliente direcionando-o da rede física para a rede virtual.

- Agregação de itens de tecnologia e racionalização, tais como: “database marketing”; leitoras de código de barras; assinatura digitalizada; e terminais de multifunções.
- Investimento em capacitação, programas de motivação, políticas de reconhecimento de desempenho, trabalho participativo e decisões compartilhadas, visando promover o envolvimento do corpo funcional da Caixa na filosofia do modelo proposto.
- Aculturação dos empregados para atender ao cliente com cortesia, educação, urbanidade e tempestividade, e para conhecer os produtos e serviços da Caixa, de modo a satisfazer, plenamente, qualquer demanda do cliente.

Tendo em vista as transformações requeridas para a implantação da padronização, faz-se necessário a adoção de uma fase de transição até a implantação total:

Na fase de transição deve ser instalado o *Auto-Atendimento* na passagem para a área interna do PV, com conforto e ambientação adequada, direcionando, o máximo possível, as operações para este ambiente.

Nessa fase deve haver a segmentação do PV em estações e ambientes específicos de trabalho, criando o *Atendimento Geral* para operações rápidas e direcionamento do atendimento no PV. Devem ser promovidas ações com a finalidade de aculturação do cliente a usar os equipamentos disponíveis no *Auto-Atendimento*.

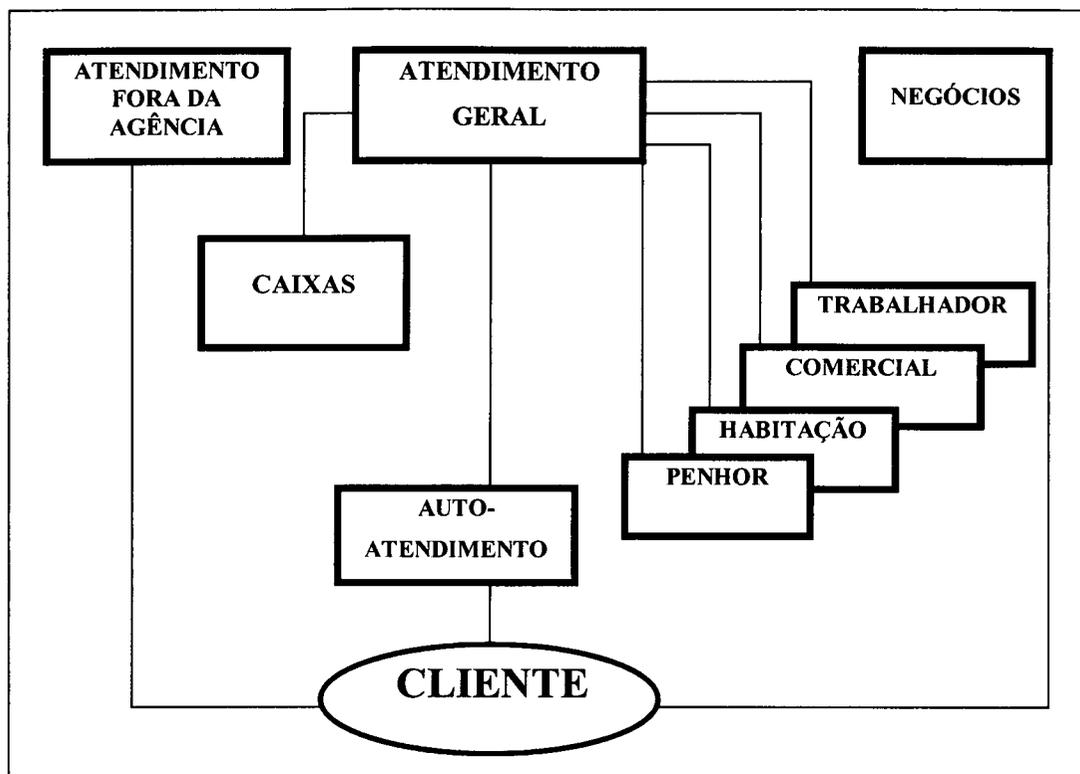
O espaço físico destinado às operacionalizações das atividades do PV deve ser preparado conforme apresentado na figura 06, sendo o atendimento segmentado através de Ambientes e Estações:

Considera-se ambiente o espaço onde devem ser realizadas as operações de dois ou mais segmentos da Caixa. Os ambientes definidos para os Pontos-de-Venda são compostos por: Auto-Atendimento; Atendimento Geral; Negócios; Gerência Geral; Caixas; Suporte.

Considera-se estação o local onde deve ser desenvolvido um conjunto de operações de um segmento específico da Caixa. As estações definidas para os Pontos-de-Venda são compostas por: Comercial; Trabalhador; Habitação; Penhor. Para que as estações funcionem adequadamente é necessário do corpo funcional a obtenção de

novos conhecimentos, habilidades e atitudes, exigindo um perfil multiespecialista para atender as demandas do mercado.

Figura 06 – Fase de Transição

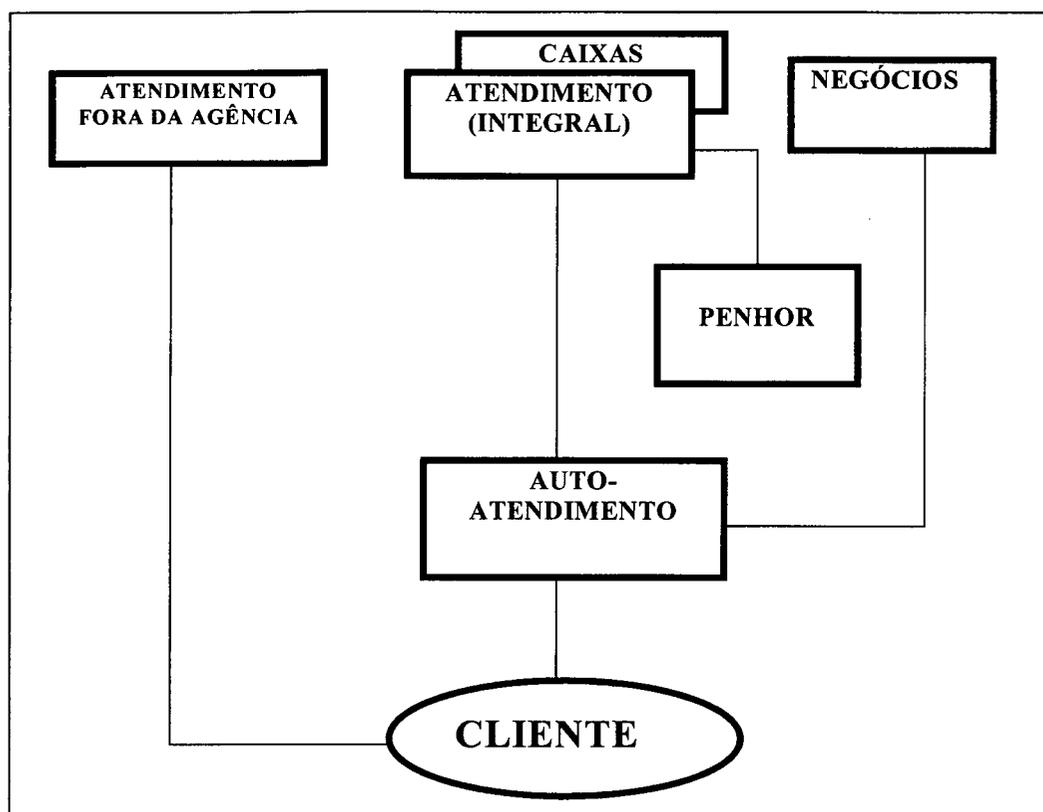


Fonte: Caixa Econômica Federal, Rel. nº 05, 1998.

Na fase da implantação total, conforme figura nº 07, extingui-se a estação de atendimento geral, habitação, comercial e trabalhador e implementa-se o atendimento integral. O atendimento integral pressupõe que o cliente terá o atendimento às suas necessidades diretamente nesta estação, inclusive com atividades de caixa.

Com a introdução de sistema informatizado e de outros sistemas, a organização vem ampliando a oferta de serviços aos clientes, diminuindo a movimentação dos postos de atendimento, que deverão ser transformados em centros de excelência por meio de projetos especiais.

Figura 07 – Implantação Total



Fonte: Caixa Econômica Federal, Rel. nº 05, 1998.

#### 4.2.4 Programa de Participação nos Resultados – PRX

Em decorrência da reestruturação organizacional, a Empresa, desde 1996, vem adotando novas estratégias de remuneração do pessoal. Nesse ano, foi instituído o prêmio por desempenho gerencial. A organização vem introduzindo o sistema de remuneração variável para o desempenho funcional, substituindo a promoção ou o aumento salarial.

Conforme dados divulgados no encarte do Jornal da Caixa nº 8 de out/97, um dos pontos críticos da política de remuneração da empresa, era a grande diferença salarial entre empregados cujas atribuições exigem o mesmo nível de responsabilidade, que chegam a atingir a amplitude de 296% entre as referências 18 e 95 do Plano de Cargos e Salários.

No editorial do referido encarte, encontra-se o seguinte:

*“Para consolidar a proposta de modernização, plantada pelo PRC, a Caixa necessita, agora, rever a sua política de remuneração, com o objetivo de adequá-la às exigências do mercado e ao cenário de estabilidade econômica imposto às organizações. Ao longo dos últimos 30 anos, as empresas públicas, de modo geral, atrelaram essa política ao critério do tempo de serviço, que se tornou inadequado e incompatível com a atual conjuntura empresarial. A concessão de adicional por tempo de serviço e de promoções por merecimento e antigüidade são exemplos desse modelo distorcido, que provoca o crescimento vegetativo da folha de pagamento, enquanto a Empresa sofre o acirramento da competição em um mercado que vem perdendo participação no PIB – Produto Interno Bruto, redundando na desvinculação entre gastos com remuneração e a evolução dos resultados financeiros.*

*Esta é uma prática inviável que vem sendo abolida pela maioria das organizações. Hoje, qualquer aumento de custo deve ser associado a resultados efetivos, que garantam a auto-sustentação financeira da empresa e, conseqüentemente, a melhoria na remuneração dos seus empregados” (Caixa Econômica Federal, Rel. nº 10, 1997).*

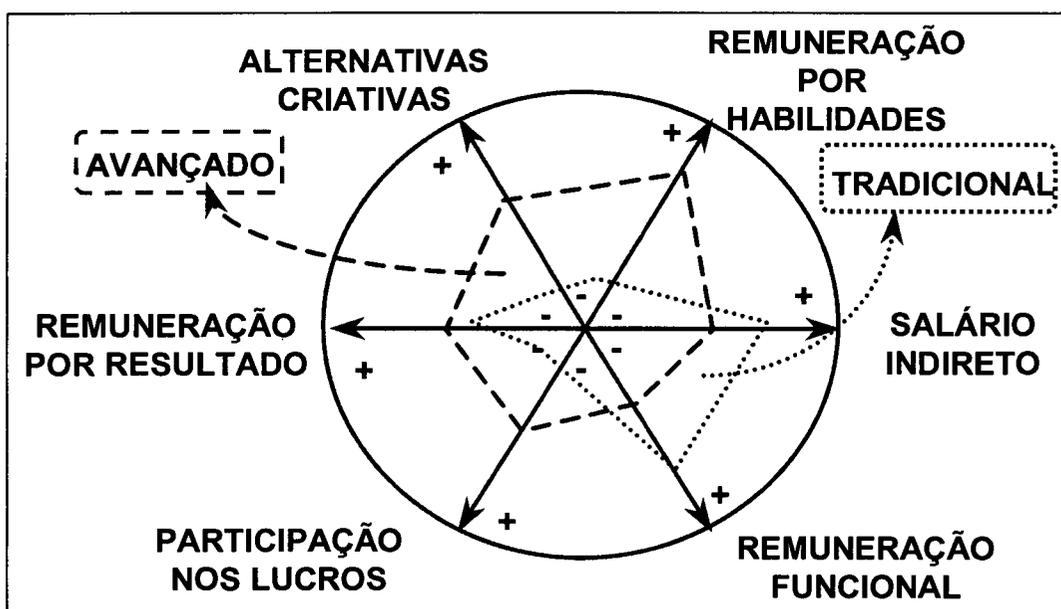
No modelo então vigente encontrava-se muitos casos em que empregados que desempenhavam tarefas menos complexas e com menor nível de responsabilidade por resultados recebiam uma remuneração maior, apenas em função do número de anos trabalhados e da referência ocupada, provocando crescimento vegetativo da folha de pagamento e elevando consideravelmente o seu custo.

Para resolver essas distorções da empresa implementou um novo PCS – Plano de Cargos e Salários, associado a uma política de remuneração variável, que atua como instrumento mobilizador para a melhoria dos resultados financeiros, garantindo, assim, o retorno efetivo aos empregados, na proporção da sua produtividade.

Segundo o Gerente de Área de Administração e Recursos Humanos da Caixa, João Carlos Monteiro, “o que se pretende é adotar uma forma mais racional e justa de remunerar, associando-se a recompensa monetária aos resultados globais da Empresa e àqueles conquistados pelo desempenho de cada uma das respectivas equipes de trabalho” (Jornal da Caixa nº 8, 1997, Encarte).

O novo PCS somente é aplicado em sua plenitude para os empregados que foram admitidos ao quadro da Empresa através do Concurso Público realizado nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo no ano 97/98. Para os empregados já existentes no quadro da empresa foi implementado o “complemento temporário variável de ajuste ao mercado” e os “Cargos em Comissão” que buscam corrigir a distorção entre a remuneração percebida pelas funções gerenciais e técnicas em relação ao mercado; e a remuneração por resultados, através do PRX, para todos os empregados.

Figura 08 – Remuneração Estratégica



Fonte: Cooper's & Lybrand (1996)

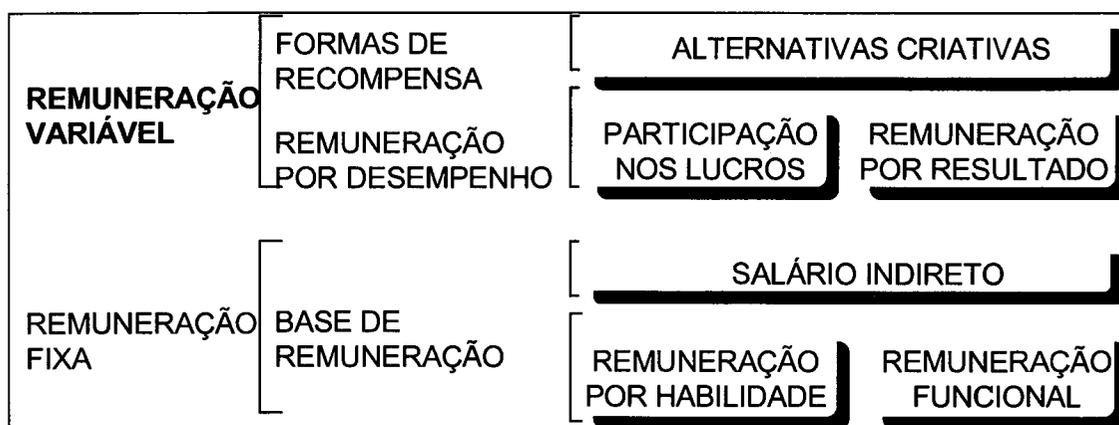
Para a implementação do PRX a equipe da Caixa que elaborou a proposta buscou a absorção da tecnologia junto à Cooper's & Lybrand Consultores, especializados em remuneração estratégica; realizou *benchmarking* junto à empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, Método Engenharia, Sistema Telebrás, IBM do Brasil, Rhodia S.A., Souza Cruz e Banco do Brasil.

De acordo com a Cooper's & Lybrand (1996), a remuneração estratégica é a combinação mais adequada das diversas formas de remuneração (fixas e variáveis) como um fator alavancador do aperfeiçoamento da empresa e do aumento de competitividade.

Segundo a Cooper's & Lybrand (1996), os Componentes Fixos são aqueles cujo pagamento independem dos resultados obtidos pela empresa. Destacam-se: a Remuneração Funcional, Salário Indireto e Remuneração por Habilidade.

Segundo os autores os componentes variáveis são aqueles que, de alguma forma, estão atrelados aos resultados obtidos pelo empregado e/ou pela equipe e pela empresa. Destacando-se: Alternativas Criativas, Participação nos Lucros e a Remuneração por Resultados que é o pagamento de bonificação vinculada ao atingimento de metas previamente negociadas, pelo estabelecimento de uma fórmula que transforme os resultados alcançados em prêmios para os empregados. Esta prática reforça o trabalho em equipe, a orientação para resultados, o envolvimento e a participação, pois há clareza na vinculação dos esforços individuais e das equipes com os resultados globais obtidos pela empresa, reforçando o estímulo ao desempenho.

Figura 09 – Remuneração Fixa e Variável



Fonte: Cooper's & Lybrand (1996)

O objetivo geral do PRX é o aumento de produtividade das equipes, alavancando resultados positivos para a empresa, vinculando recompensa monetária ao desempenho alcançado e tem como premissas:

A participação de todos os empregados respeitando as diferenças entre Unidades, cargos/funções e níveis hierárquicos; a auto-sustentação financeira do sistema de remuneração por resultados, definindo-se valores de premiação compatíveis com a capacidade de realização financeira da empresa; valorizar o desempenho global e por equipe, excluindo-se a avaliação individual como forma de estimular o trabalho em equipe, facilitando o desenvolvimento da cultura de “times” e evitando a criação de um

ambiente de competição predatória; selecionar indicadores de desempenho que estejam sob domínio das equipes e que estimulem o aumento de produtividade e a melhoria da qualidade dos serviços e que influenciem no resultado global da Instituição; e considerar exclusivamente a premiação como recompensa pelo resultado alcançado, desvinculando-se de qualquer forma de complementação salarial. (Caixa Econômica Federal, Rel. nº 06, 1997).

O modelo prevê o pagamento de prêmio por resultado para todos os empregados a partir do resultado global alcançado pela empresa e da performance da equipe a que estiverem vinculados. A participação de todos os empregados reforça a cultura participativa, estimula o trabalho em equipe, melhora o clima organizacional, possibilita uma visão mais abrangente dos negócios da empresa e direciona os esforços das equipes para obtenção dos resultados projetados (Caixa Econômica Federal, Rel. nº 06, 1997).

A sistemática de avaliação está relacionada às prioridades negociais da empresa, mediante orientação estratégica e definição de metas que garantam a sua auto-sustentação. O pagamento do prêmio é vinculado à conquista de metas previamente negociadas, que no caso da Caixa, ela é composta por uma parcela de 40% - atrelada ao atingimento do resultado global da empresa, e outra de 60% - relacionada ao resultado por equipe. A avaliação de performance dessas equipes deverá refletir os resultados obtidos na operacionalização dos processos sob sua gestão, considerando-se os critérios de eficiência e eficácia.

Segundo a Empresa o PRX transcende o objetivo básico de premiar o desempenho, assumindo o papel de um instrumento de gestão de Recursos Humanos, sendo direcionador do esforço produtivo e sinalizador do comportamento esperado dos empregados e dos gerentes, visando o desenvolvimento das equipes, sua maior autonomia e conseqüente flexibilização organizacional buscada pelo PRC.

#### **4.2.5 Banco de Oportunidades**

O Banco de Oportunidades é a sistemática implantada pela Organização para o provimento de cargos em comissão. Conforme CI GEARU/GEARE 027/99 de 28/06/99, o objetivo é identificar, reconhecer e valorizar o potencial dos empregados da empresa, propiciando sua formação e desenvolvimento permanente, com vistas à

constituição do Banco de Oportunidades para o provimento tempestivo e qualificado dos cargos em comissão.

Os Bancos de Oportunidades são formados para cargos em comissão e para cada um deles é deflagrado um processo específico. No caso de cargo em comissão de gerente de agência a empresa adotou a seguinte sistemática: Escolha pela Equipe; Avaliação de Conhecimentos; Avaliação de Perfil; Curso de Preparação Básica; Comitê de Avaliação Gerencial – CAGE; e Estágio Supervisionado.

A constituição do Banco de Oportunidades será feita por Escritório de Negócios, observada a opção formulada pelo empregado no ato de inscrição.

#### **4.2.5.1 Escolha Pela Equipe**

A etapa da escolha pela equipe possui caráter seletivo, tendo por objetivo propiciar a participação e a co-responsabilidade da equipe de trabalho na indicação de candidatos para integrar o Banco de Oportunidades.

Cabe à Gerência de cada Unidade, no exercício da liderança educadora, levar o grupo a refletir sobre as características a seguir mencionadas, consideradas relevantes para os cargos em comissão gerenciais: Habilidade para gerir, motivar e liderar pessoas; Capacidade negocial; Postura ética; Capacidade de adaptação à mudança; Espírito empreendedor; Criatividade; Comunicação; e Tomada de decisão.

#### **4.2.5.2 Avaliação de Conhecimentos**

A etapa da avaliação de conhecimentos tem por objetivo avaliar o grau de conhecimentos básicos do candidato, necessários ao desempenho dos cargos em comissão gerenciais. A prova tem caráter eliminatório e classificatório, constando de questões objetivas que versam sobre conteúdo programático previamente divulgado.

O empregado aprovado é classificado em ordem decrescente da nota obtida, no Escritório de Negócios de opção. O prazo de validade da Avaliação de Conhecimentos é de 18 meses, contados a partir da data de divulgação dos resultados dessa etapa.

#### **4.2.5.3 Avaliação de Perfil**

A etapa da avaliação de perfil tem por objetivo identificar o perfil dos empregados, em termos de características, habilidades e atitudes necessárias ao adequado desempenho de cargo em comissão gerencial.

A Avaliação de Perfil tem caráter eliminatório e é realizada mediante a aplicação de instrumentos específicos. Participam dessa atividade os empregados aprovados na Avaliação de Conhecimentos, observada a ordem de classificação, na proporção de duas vezes o quantitativo definido para a composição do banco.

#### **4.2.5.4 Curso de Preparação Básica Gerencial**

O curso de preparação básica gerencial tem por objetivo propiciar o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes para o exercício do cargo em comissão gerencial. O curso é desenvolvido em sala de aula, com carga horária de 80 horas, constando do seguinte conteúdo programático: Visão e Raciocínio Estratégicos; Gestão Econômico-Financeira; Marketing e Negociação; Gestão Administrativa Contemporânea; Gestão de Processos.

Durante o treinamento em sala de aula, o candidato é orientado e estimulado a desenvolver os conhecimentos por meio de atividades propostas, bem como a adotar postura profissional e a integrar-se com o grupo, de forma a ser capaz de avaliar o nível de seu desempenho ao longo do curso. O processo de auto-avaliação tem por objetivo subsidiar a elaboração do PDI - Plano de Desenvolvimento Individual e do Plano de Estágio, considerando o caráter não eliminatório dessa etapa.

O candidato que apresente, durante a realização do curso, características/comportamentos divergentes que o contra-indiquem para o exercício do cargo em comissão, os quais não foram identificados na avaliação de perfil, será eliminado do processo.

#### **4.2.5.5 Comitê de Avaliação Gerencial - CAGE**

O comitê de avaliação gerencial – CAGE, tem por objetivo analisar o dossiê do empregado, avaliar conhecimentos e habilidades compatíveis com as características da vaga objeto de provimento. Para o cargo em comissão de Gerente, o Comitê é constituído por um representante do Escritório de Negócios, pelo Gerente Geral da

Unidade detentora da vaga e por um representante da GIPRO – Gerência de Filial Prover a Caixa de Recursos Humanos.

Para efetuar a escolha, o Gestor convoca, no mínimo, 03 candidatos por vaga, entre os integrantes do banco. O Comitê apresenta o resultado da avaliação posicionando-se quanto ao aproveitamento, permanência ou exclusão do empregado no banco. Ao empregado que permanecer no banco, será assegurada a oportunidade de, no período de 12 meses, participar de outros CAGE, com vistas ao seu aproveitamento. Em não ocorrendo o aproveitamento, no período determinado, o empregado será automaticamente excluído do banco.

#### **4.2.5.6 Estágio Supervisionado**

Os empregados selecionados pelo Comitê de Avaliação Gerencial são encaminhados para realização de Estágio Supervisionado, previamente à designação para o cargo objeto de provimento.

O Estágio tem por objetivo propiciar ao empregado o exercício das atividades inerentes ao novo cargo comissionado, oportunizando a prática em situações de trabalho das habilidades e atitudes requeridas pelo cargo. O Estágio Supervisionado é realizado no Ponto-de-Venda detentor da vaga a ser provida.

No Ponto-de-Venda, a coordenação do Estágio fica a cargo do Gerente Geral, com a supervisão dos Gerentes responsáveis pelos segmentos de negócios e sua duração é de 90 dias, com carga horária diária de 08 horas.

De acordo com a orientação da empresa o Estágio Supervisionado deve ser avaliado, continuamente, em conjunto com o empregado, propiciando uma reflexão mediante feedback sobre o seu desempenho durante todo o período e acerca do cumprimento do seu Plano de Trabalho.

O resultado desta etapa é apresentado como: apto para designação imediata; não apto, no momento, para designação, com ressalva sobre o posicionamento. O empregado não apto deverá participar de uma avaliação pelo Comitê Especial de Avaliação, que deverá posicionar-se quanto a permanência do candidato no banco. No caso de permanência no banco, o empregado deverá participar de novo Comitê de Avaliação Gerencial, quando do surgimento de vaga e, conseqüentemente, da etapa de

Estágio Supervisionado. Uma nova avaliação como “não apto”, excluirá o empregado do banco.

#### **4.2.6 Rede de Processos – Gestão por Resultados**

Após três anos da implantação do PRC, a empresa passa por uma nova reestruturação, agora através da implementação da Rede de Processos. A Rede de Processos é a configuração do modelo de gestão da Caixa, baseado na identificação de seus processos produtivos, a partir do estabelecimento da relação entre clientes e fornecedores e da clara definição de responsabilidades e limites de atuação de cada área.

A Rede de Processos caracteriza-se como um modelo voltado para resultados, uma vez que utiliza indicadores de performance que buscam conferir à Empresa maiores níveis de competitividade nos vários mercados em que atua.

Visando o melhor entendimento da Rede, outros conceitos encontram-se destacados nos itens discriminados abaixo. (Caixa Econômica Federal, Rel. nº 07, 1999).

**Cadeia de Valor:** conjunto de funções ou de processos da organização que agrega valor a insumos, visando a geração de produtos, serviços ou informações que atendam às necessidades dos clientes.

**Processo:** conjunto de atividades que agregam valor a insumos adquiridos de fornecedores e que são executadas para a geração de um produto completo.

**Subprocesso:** é parte da cadeia de valor do processo. Por sua dimensão e importância dentro da área, foi destacado do todo e estruturado como outro processo.

A Rede de Processos baseia-se nos seguintes critérios: identificação clara dos clientes (internos e externos) e produtos por estes adquiridos; nomeação dos processos de trabalho para cada um desses produtos; alinhamento e ajuste das atividades organizacionais em seus respectivos processos e de acordo com o produto final; identificação da cadeia cliente-fornecedor.

##### **4.2.6.1 Modelo Organizacional**

No modelo organizacional adotado pela Rede de Processos as categorias estão assim definidas:

- **Gestão do Negócio:** é o processo responsável pelo resultado de todos os processos da organização, representado pela atuação da Diretoria Colegiada:
- **Apoio à Gestão do Negócio:** é o conjunto de processos que auxiliam a Diretoria Colegiada a conduzir melhor as operações realizadas pela organização;
- **Desenvolver a Rede:** é o processo responsável pelo tamanho, formato, localização e imagem da Rede de Lojas;
- **Gestão de Produtos/Serviços:** é o conjunto de processos que representam os negócios da organização:
- **Comercializar e Operar Produtos e Serviços:** é o processo responsável pela comercialização e operacionalização de todos os produtos e serviços da organização, seja através da Rede (PV e Lotéricos) ou dos Canais Virtuais;
- **Apoio à Gestão de Produtos/Serviços:** é o conjunto de processos que propiciam suporte à realização dos negócios da organização;
- **Apoio Tecnológico e Apoio Administrativo:** é o conjunto de processos que propiciam suporte a todos os demais processos da organização.

A Matriz está estruturada por processos, agrupados por Gerências de Área (GEA) e Gerências Executivas (GE). Subordinadas à Matriz, estão as Supervisões (SUM) - Supervisão Avançada da Matriz e/ou Representações (RE) - Representação da Matriz.

As Filiais são extensões de determinados processos existentes na Matriz, caracterizadas como Gerência de Filial (GI); Gerência Regional (GR): AUDIR, ENGER, GRIMA e JURIR; EN e PV. Subordinadas às Filiais, estão as Supervisões (SU) - Supervisão Avançada de Filial e/ou Representação (RF) - Representação de Filial.

As Supervisões são unidades avançadas das Filiais e/ou Matriz localizadas em município distinto daquele da sede. As Representações foram definidas em função da necessidade de a Matriz ou Filial reproduzir determinadas atividades específicas de processos em situações atípicas e com caráter sazonal.

#### **4.2.6.2 Indicadores de Performance**

Indicadores de Performance são índices numéricos que permitem acompanhar o desempenho dos processos, comparando a situação atual com a situação passada e com as metas e objetivos definidos pela empresa.

Os objetivos dos Indicadores de Performance são: planejar os resultados desejados pelos clientes, expressando-os sob a forma de características mensuráveis; manter a qualidade dos processos, exercendo controle, atuando nas causas dos desvios e do baixo desempenho; avaliar e controlar processos e não pessoas.

Os Indicadores de Performance estão classificados em duas modalidades de avaliação:

a) Indicadores de Eficácia: demonstram a performance do produto em relação à expectativa e à percepção do cliente, considerados os aspectos de prazo, quantidade, preço e qualidade do produto (inclusive qualidade do atendimento pré e pós-venda).

b) Indicadores de Eficiência: demonstram o esforço do processo para produzir o produto/serviço, considerando os aspectos de produtividade, resultado econômico-financeiro e custo.

### **4.3 *PROGRAMA TIMES DE APRENDIZAGEM***

Neste tópico apresenta-se a tecnologia de times de aprendizagem, que é o projeto de aprendizagem em equipe desenvolvido pela organização.

A tecnologia de times de aprendizagem foi introduzida na empresa em 1996, por Carlos Márcio Chaves, assistente do então Escritório de Negócios Uberlândia/MG, hoje Triângulo Mineiro/MG, com base principalmente nos conceitos expressos na obra de Peter Senge, “A Quinta Disciplina – Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem”, fazendo parte do Programa Crescer com a Caixa (Caixa Econômica Federal, Rel. nº 09, 1998).

Times de aprendizagem é uma metodologia destinada à gestão da aprendizagem em serviço nas unidades da Caixa e tem como objetivo contribuir com uma orientação metodológica básica para aumentar e solidificar a participação da Caixa no mercado e na sua ação institucional junto à sociedade, através do desenvolvimento das pessoas

especificamente nos aspectos referentes ao conhecimento e padronização dos seus processos, produtos e serviços (Caixa Econômica Federal, Rel. nº 08, 1998).

#### 4.3.1 Premissas

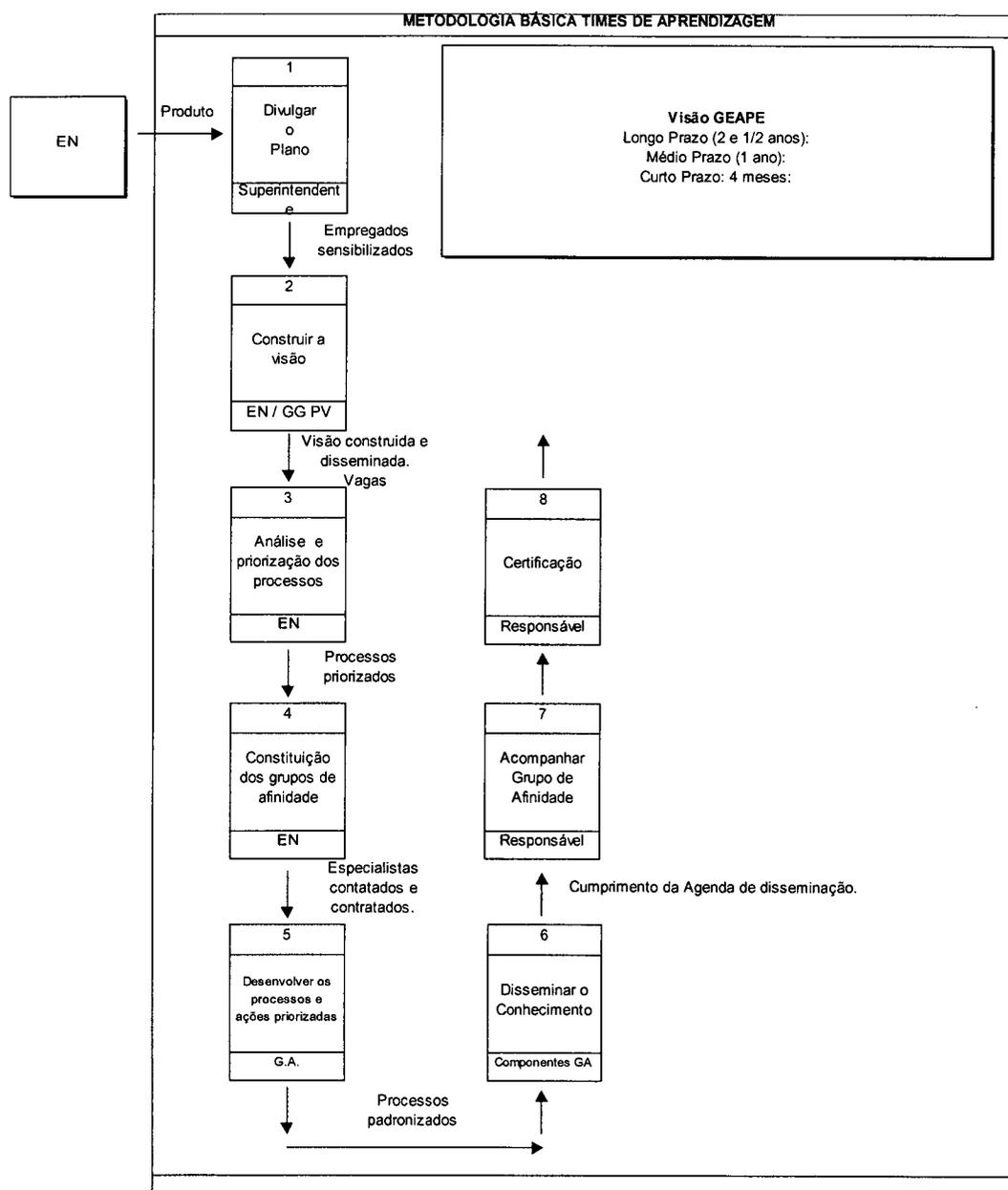
A metodologia de times de aprendizagem, utilizada pela Organização, apresenta as seguintes premissas: (Caixa Econômica Federal, Rel. nº 08, 1998),

- a) Propor a orientação metodológica fundamentada em resultados da Caixa, considerando as relações F.A.C.E.S.:
  - Fornecedores: Relação de parceria
  - Acionistas (governo): Rentabilidade/participação no mercado
  - Cliente: Satisfação com o serviço prestado
  - Empregado: Motivação e conhecimento
  - Sociedade: Cumprir a missão.
- b) Fundamentar a construção do conhecimento com base na organização em aprendizagem;
- c) Estimular a busca e a aquisição do conhecimento, o autodesenvolvimento e a prática da aprendizagem compartilhada e contínua;
- d) Reconhecer que o conhecimento técnico-operacional está onde o trabalho é realizado;
- e) Criar e estimular a construção e manutenção de uma base referencial metodológica, adaptando-se a cada realidade;
- f) Entender que a visão estratégica é transparente e compartilhada;
- g) Incentivar, reconhecer e direcionar o potencial das pessoas para os objetivos da empresa;
- h) Estimular a visão crítica por meio da consciência das próprias ações e a capacidade de avaliar se está contribuindo para o alcance dos resultados, explorando a capacidade de pensar, planejar, executar e avaliar;
- i) Viabilizar o aumento do nível de empregabilidade das pessoas através da ampliação do conhecimento das equipes e da demanda pelo autodesenvolvimento;
- j) Fundamentar-se na crença nas pessoas, no respeito e na confiança recíproca.

### 4.3.2 Estrutura Metodológica do Programa “Times de Aprendizagem”

A estrutura metodológica do programa times de aprendizagem, apresenta-se em oito grandes etapas: Criação da Visão; Análise e Priorização dos Processos; Constituição dos Grupos de Especialistas, Afinidades e Apoio; Desenvolvimento dos Processos; Disseminação dos conhecimentos; Laboratório; Certificação; Acompanhamento.

Figura 10 – DFD: Metodologia Básica



Cada etapa possui objetivos específicos e premissas a serem observadas. A seguir apresentar-se-á cada etapa da estrutura, focalizando o subsistema negocial da empresa.

#### **4.3.2.1 Criação da Visão**

A criação da visão tem como objetivo oferecer um referencial que ordene e estabeleça um sentido e direcionamento para as ações das áreas gestoras. A visão representará as aspirações das equipes em termos dos resultados a serem buscados no futuro que se projeta a partir das diretrizes da Caixa.

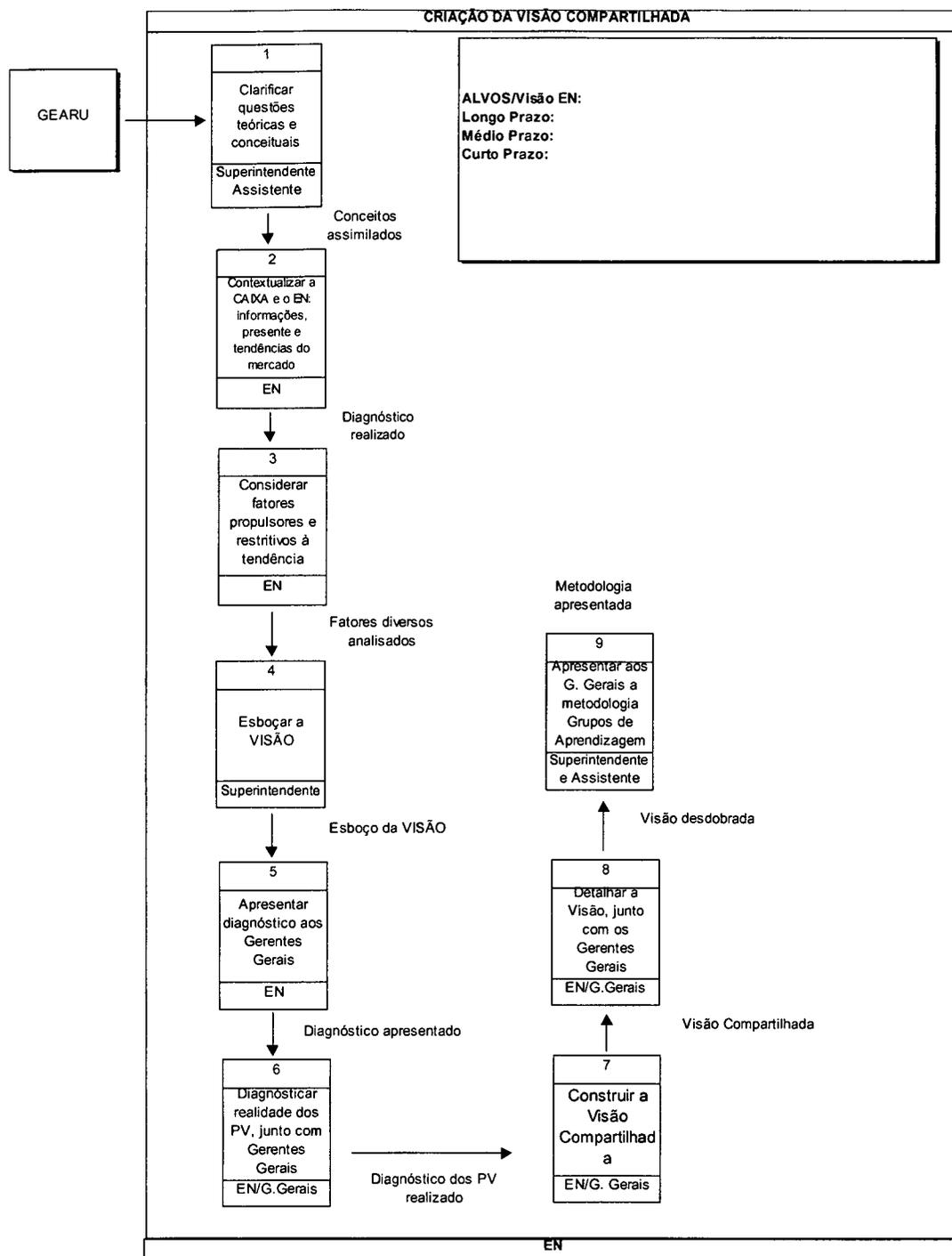
Na criação da visão cria-se a oportunidade para construir com a equipe uma reflexão sobre o passado, uma leitura realística do presente e uma perspectiva para o futuro, considerando os fatores propulsores e restritivos que impactam nos resultados.

A condução do processo de construção da visão é de responsabilidade do gestor da unidade e será pautada nas diretrizes e objetivos da empresa, representando a direção que a unidade se propõe a seguir, tendo um caráter abrangente e de longo prazo, focada em resultados (F.A.C.E.S.) e construída ao longo do processo de compartilhamento com a equipe. Busca-se uma visão coerente e inspiradora.

A estrutura metodológica, utilizada pela Organização, para a criação da visão, em um Escritório de Negócios, é a seguinte:

1. Clarificar as questões teóricas e conceituais.
2. Reunir o maior número de informações para a compreensão do passado, leitura do presente e tendências do mercado.
3. Contextualizar a Caixa e o EN no mercado (nivelar conhecimento no âmbito do EN).
4. Analisar as informações produzidas no diagnóstico, considerar os fatores propulsores e restritivos, a tendência projetada e esboçar a Visão.
5. Reunir os Gerentes Gerais, dos Pontos-de-Venda, para construir a Visão Compartilhada, promovendo os ajustes necessários à Visão anteriormente esboçada no EN.
6. Visitar os Pontos-de-Venda, apresentar o diagnóstico do EN e levantar junto com o Gerente Geral e equipe a situação da unidade, considerando os fatores propulsores e restritivos.

Figura 11 – DFD: Criação da Visão



Fonte: Caixa Econômica Federal, Rel. nº 09, 1998.

7. Detalhar a Visão, junto com os Gerentes Gerais, focando resultados (F.A.C.E.S.), objetivando metas, volumes e prazos.
8. Apresentar aos Gerentes Gerais a metodologia da construção da visão como recurso para alcançá-la, bem como a necessidade do repasse da visão construída para os Pontos-de-Venda.

9. Ressaltar as questões teóricas e conceituais (Líder educador, organizações de aprendizagem, etc.) que sustentam a metodologia proposta.

Os instrumentos básicos utilizados para a criação da visão são os dados e informações genéricas e específicas; seminários e reuniões de trabalho; planos, diretrizes, estratégias e resultados oriundos de decisões superiores.

#### **4.3.2.2 Análise e Priorização dos Processos**

Nesta etapa são desenvolvidas atividades que visam identificar e priorizar os itens, processos e/ou ações a serem priorizadas para viabilizar o atingimento da visão. O enfoque principal é para os conhecimentos que precisa-se desenvolver para operacionalizar as atividades que impactam nos resultados.

Na análise e priorização dos processos, considera-se o impacto nos resultados em curto, médio e longo prazo e condições exeqüíveis, utilizando os recursos disponíveis e viabilizando os recursos necessários, sendo que a medição do desempenho do produto/processo será realizada segundo a ótica: do Fornecedor, do Acionista, do Cliente, do Empregado e da Sociedade (F.A.C.E.S.). O gestor da unidade deverá buscar, junto às equipes, propostas sobre quais processos devem ser priorizados.

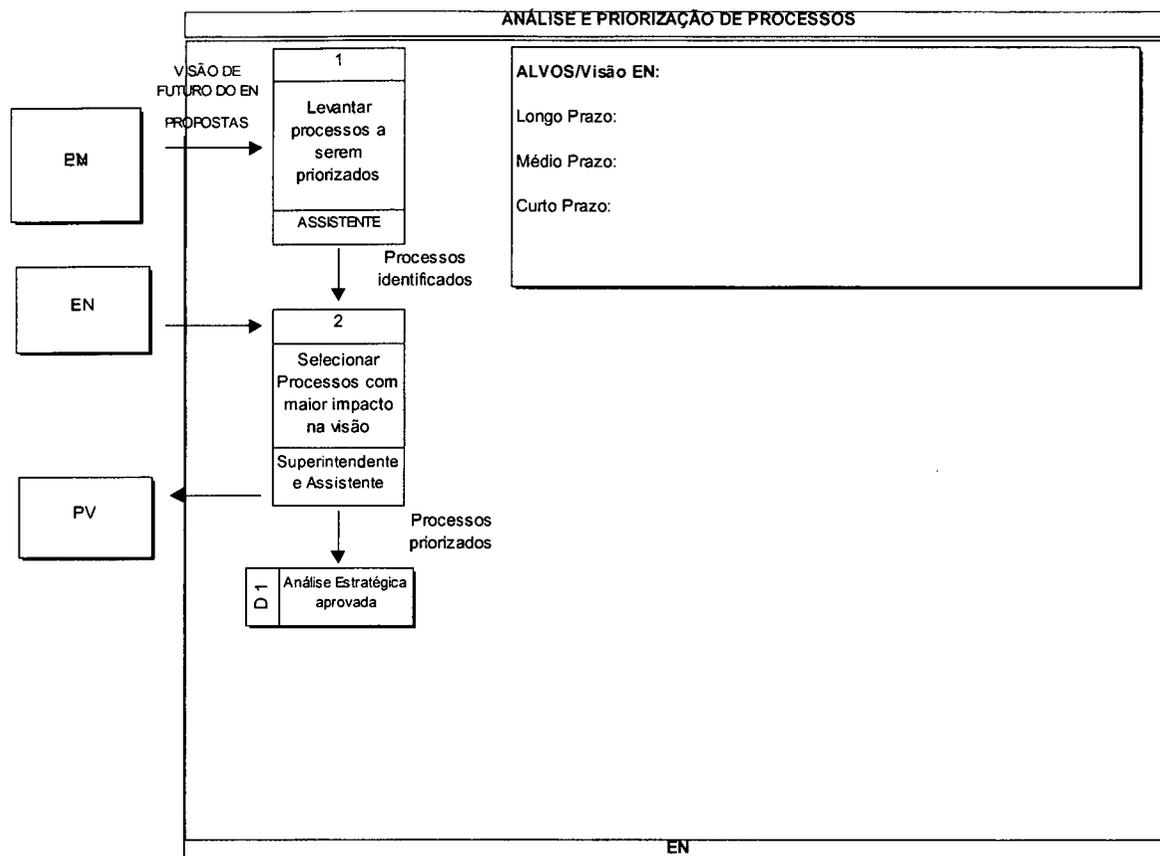
A estrutura metodológica, utilizada pela Caixa, para a análise e priorização dos processos, em um Escritório de Negócios, é a seguinte:

1. Coletar sugestões dos Pontos-de-Venda, de processos a serem priorizados.
2. Identificar os processos que tem relação direta com a visão.
3. Priorizar os processos considerando:
  - a) Fatores propulsores e restritivos e seus impactos na visão, isto é, que processos que tem maior impacto na visão.
  - b) Alocação de recursos.
  - c) Relação entre processos.
  - d) Diretrizes da empresa.
4. Consolidar os processos priorizados.
5. Informar os processos priorizados aos Pontos-de-Venda vinculados.

Os instrumentos básicos utilizados na análise e priorização dos processos são o cronograma, relação de prioridades e os planos, diretrizes, estratégias e resultados esperados.

Na figura 12 apresenta-se o diagrama de fluxo de dados da análise e priorização de processos.

Figura 12 – DFD: Análise e Priorização de Processos



Fonte: Caixa Econômica Federal, Rel. nº 09, 1998.

#### 4.3.2.3 Constituição dos Grupos de Especialistas, Afinidades e Apoio

O objetivo da constituição dos grupos de Especialistas, Afinidades e Apoio é de buscar o desenvolvimento, a padronização e a disseminação de cada processo trabalhado, agregando conhecimentos, desenvolvendo o “empowerment” e fomentando o autodesenvolvimento. Os grupos devem ser multifuncionais e/ou multidisciplinares.

A estrutura metodológica, utilizada pela Organização, para a constituição dos grupos de Especialistas, Afinidades e Apoio é a seguinte:

1. Identificar as pessoas que devem compor o Grupo de Especialistas e Afinidades.
2. Realizar encontro com os Especialistas.
3. Realizar encontro com o Grupo de Afinidades e formação do Grupo de Apoio.

4. Repassar a metodologia à equipe do Escritório de Negócios e aos Pontos-de-Venda.
5. Avaliar e acompanhar o processo.

Os instrumentos básicos utilizados na constituição dos Grupos de Especialistas, Afinidades e Apoio são os Diagramas de Fluxo de Dados – DFD e Procedimento Operacional Padrão – POP.

#### 4.3.2.3.1 Grupo de Especialistas

O grupo de Especialistas é a equipe responsável pelo desenvolvimento de cada processo. Deve ser constituído por colaboradores que detenham um conhecimento aprofundado sobre o assunto e que tenham potencial para repassá-lo, podendo ser:

- **Externo:** se houver necessidade, pode-se contratar técnico;
- **EN/PV:** Colaborador com conhecimento profundo sobre o processo;
- **Gerência de Processo:** é aconselhável o acompanhamento de colaborador da Gerência de Processo respectiva.

O grupo de Especialistas prepara a reunião com o Grupo de Afinidade, providenciando:

- Montagem de todo o material sobre o produto (normativos, circulares, etc.)
- Análise crítica do processo, utilizando as ferramentas básicas DFD e POP, elaborando proposta de operacionalização, reunindo normativos pertinentes, e sugerem itens de verificação e controle para serem avaliados pelo Grupo de Afinidade.
- Elaboração de *Check-List* para certificação do Grupo de afinidade.

#### 4.3.2.3.2 Grupo de Afinidade

O papel do Grupo de Afinidades é a padronização dos processos, agregando conhecimentos, desenvolvendo o “empowerment” e fomentando o autodesenvolvimento.

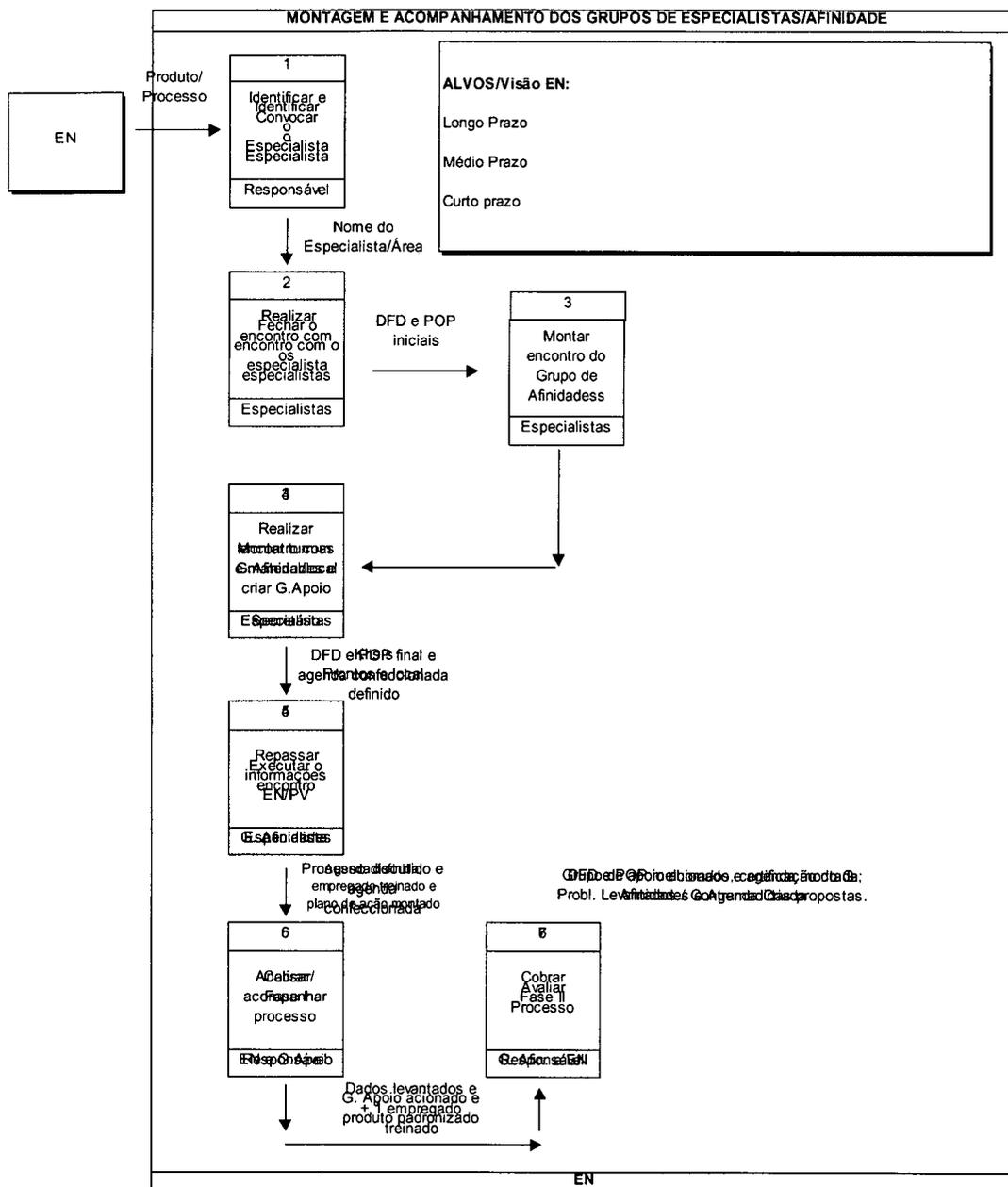
O grupo deve ser constituído por um empregado de cada unidade, que executa a atividade envolvida no processo. O grupo efetua crítica à proposta elaborada pelo Grupo de Especialistas e elege o Grupo de Apoio. Cada membro do grupo de Afinidade relata o processo para a gerência do Ponto-de-Venda, dissemina o treinamento no PV, treina mais um empregado como especialista no PV, executa processo conforme padrão,

acompanha itens de verificação /controle e junto com o Gerente Geral, elabora Plano de Ação de curto prazo (1 mês) e médio prazo (1 ano) para atingir a visão do EN.

### 4.3.2.3.3 Grupo de Apoio

O Grupo de Apoio é escolhido dentre os membros do Grupo de Afinidade que detenham maior conhecimento/experiência no processo, e tem como atribuição subsidiar a sua implementação e manutenção.

Figura 13 – DFD: Grupos de Especialistas, Afinidades e Apoio



Fonte: Caixa Econômica Federal, Rel. nº 09, 1998.

#### 4.3.2.4 Desenvolvimento dos Processos

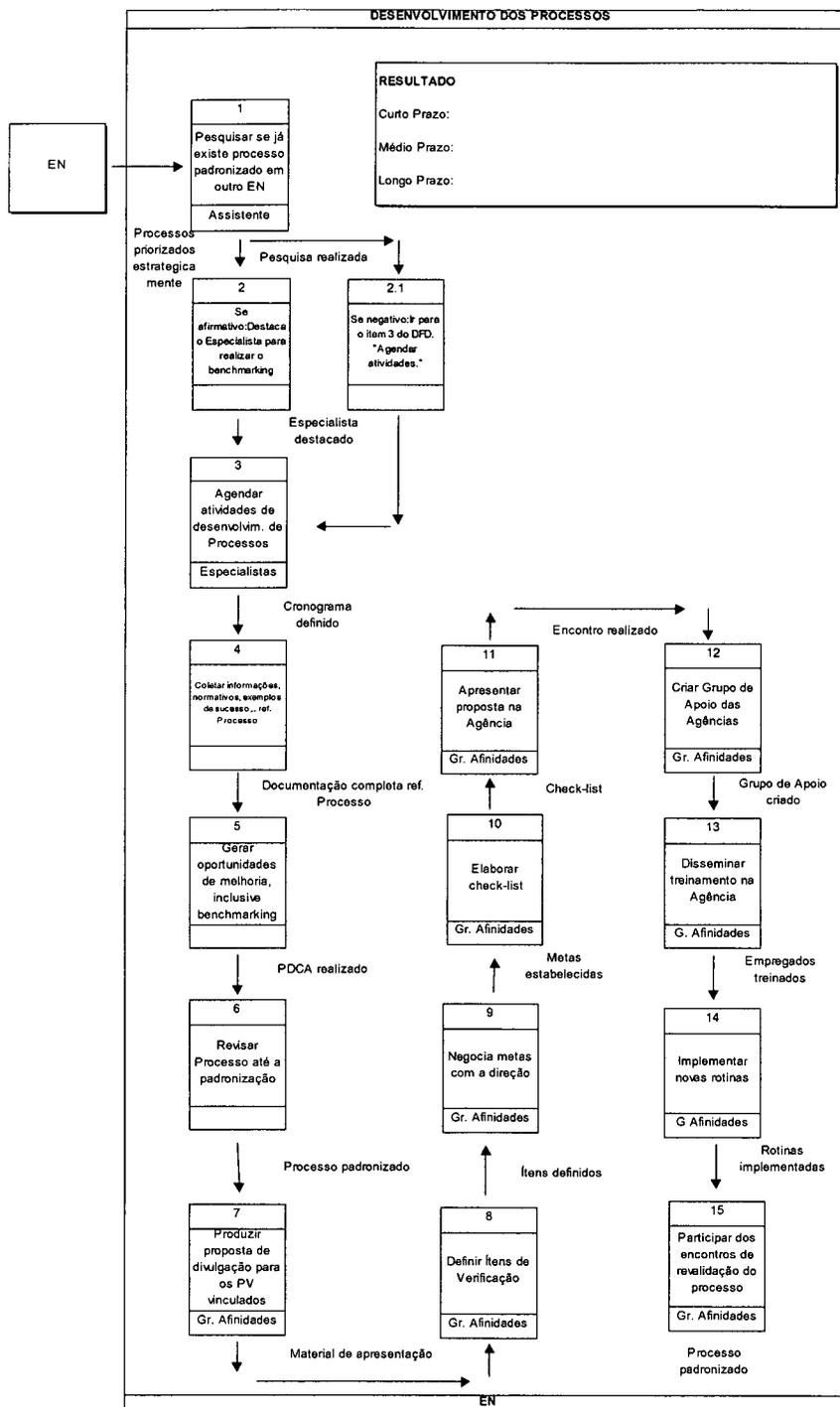
O objetivo do desenvolvimento dos processos é de rever, analisar, gerar oportunidades de melhorias e sedimentar o novo processo enquanto conhecimento. Nesta etapa os especialistas devem conduzir a revisão do processo até a padronização, cabendo ao Grupo de Afinidades viabilizar as propostas de melhoria, e quando necessário submeter as decisões à aprovação superior, bem como implantar o processo padronizado, visando as condições adequadas à aprendizagem.

A estrutura metodológica, utilizada pela Organização, para o desenvolvimento dos processos é a seguinte:

1. Pesquisar se já existe processo padronizado em outro EN.
2. Em caso afirmativo, destaca-se o Especialista para realizar o Benchmarking;
  - 2.1 O especialista trará o material coletado para submeter a uma análise crítica do Grupo de Especialistas.
3. Coletar instrumentos, informações, rotinas, normativas, argumentos de venda e exemplos de sucesso referentes ao processo em análise.
4. Rever o processo em análise.
5. Fazer o benchmarking.
6. Produção de uma proposta composta de:
  - a) DFD, POP e normativos.
  - b) Material para relato nos Pontos-de-Venda, incluindo argumentos de venda, características gerais do produto, objetivos do produto e rotina geral.
7. Realizar um encontro para apresentar a proposta ao Grupo de Afinidades.
8. Reavaliar, consolidar e padronizar o processo, durante o encontro.
9. Definir os indicadores de performance (itens de controle e verificação) necessários para o acompanhamento do processo em conformidade com o objetivo definido.
10. Estabelecer as metas junto ao EN.
11. Criar o Grupo de Apoio.
12. Implementar as novas rotinas nas Unidades.
13. Executar uma agenda de disseminação e treinamento nos Pontos-de-Venda.
14. Participar dos encontros de revisão e reavaliação do processo.

Os instrumentos básicos utilizados no desenvolvimento dos processos são: *Check-List*, Diagrama de Fluxo de Dados (DFD), Manual Normativo, Procedimento Operacional Padrão (POP) e Agenda.

Figura 14 – DFD: Desenvolvimento dos Processos



Fonte: Caixa Econômica Federal, Rel. nº 09, 1998.

#### 4.3.2.5 Disseminação dos Conhecimentos

O objetivo da disseminação do conhecimento é o de implementar o conhecimento adquirido no novo processo e é realizada no âmbito dos Pontos-de-Venda. Esta disseminação é estruturada e programada com uma agenda específica, em que a principal característica é a padronização.

Nesta fase todos os empregados da Unidade/PV poderão ser treinados no novo processo como generalistas. Entende-se como generalista o empregado que detém os conhecimentos mínimos desejados acerca de cada processo, compreendendo informações gerais como argumentos de venda, características gerais, objetivos e DFD dos processos.

Os empregados responsáveis pela atividade deverão ser treinados como especialistas. Entende-se por especialista o empregado que detém os conhecimentos para executar o processo com segurança, permitindo a manutenção dos resultados esperados e informações específicas sobre o processo como rotinas, formalização, controle, contabilização, etc. Qualquer empregado que desejar poderá ser treinado como especialista.

Os instrumentos de padronização deverão ser mantidos para permitir interrelação e propagação uniforme dos processos. Busca-se direcionar o potencial das pessoas para os objetivos da empresa.

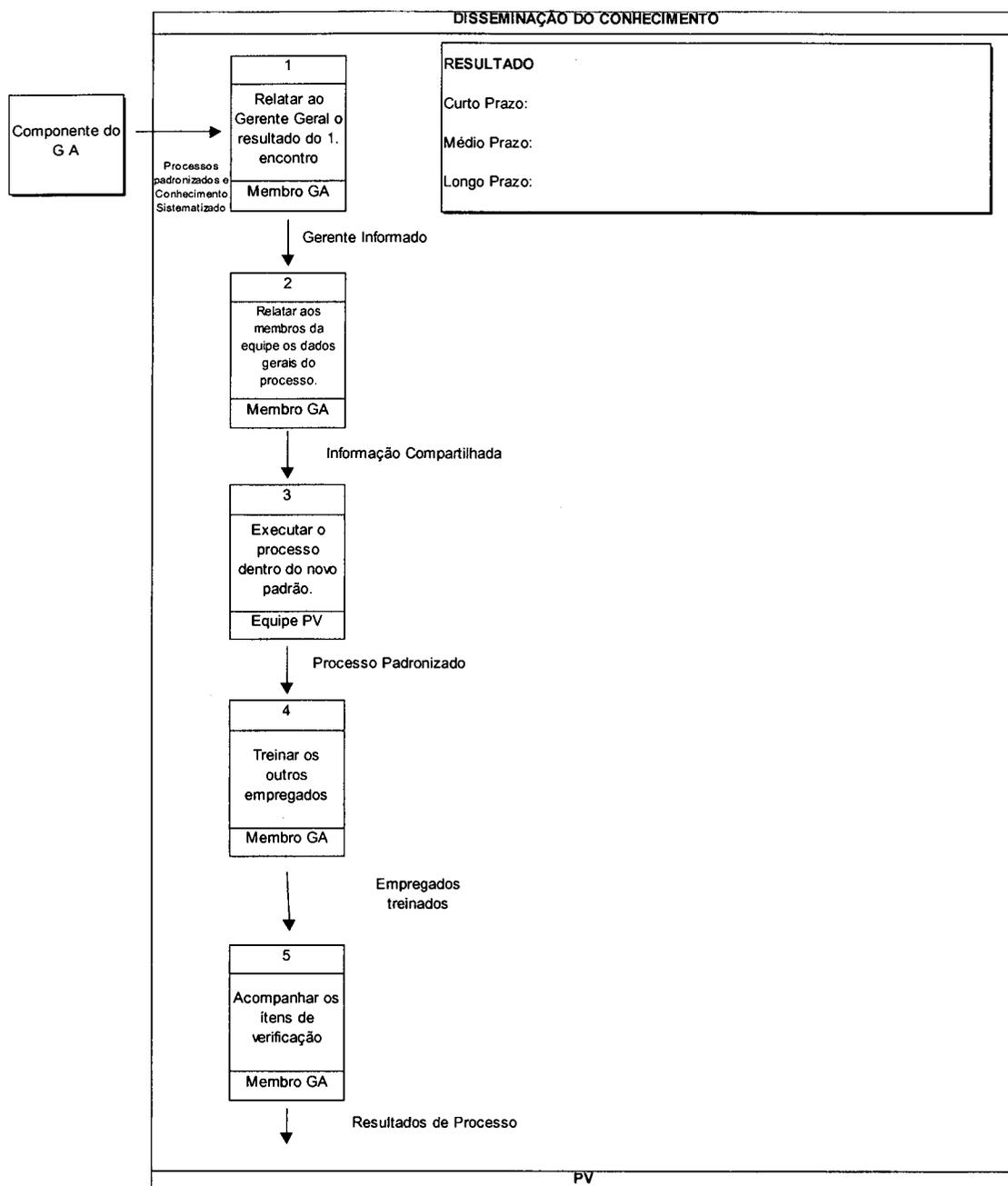
A estrutura metodológica, utilizada pela Organização, para a disseminação do conhecimento, em um Ponto-de-Venda, é a seguinte:

1. O empregado indicado para participar do Grupo de Afinidades, ao retornar do primeiro encontro do Grupo de Afinidades deverá relatar ao Gerente Geral e em seguida a todos os empregados da Unidade/PV:
  - a) Noções gerais.
  - b) Visão e objetivos.
  - c) Método de repasse.
  - d) Agenda.
  - e) Argumentos de venda.
2. Divulgar as metas a serem atingidas.
3. Executar o processo dentro do novo padrão.
4. Treinar os outros empregados.

## 5. Acompanhar os itens de verificação.

Os instrumentos básicos utilizados na disseminação do conhecimento são: Agenda com definição do cronograma; recursos instrucionais (vídeos, transparências, etc), *cases* (disquetes com material para discussão e reflexão).

Figura 15 – DFD: Disseminação do Conhecimento



Fonte: Caixa Econômica Federal, Rel. nº 09, 1998.

#### 4.3.2.6 Laboratório

O objetivo da aplicação do laboratório é o de vivenciar a operacionalização de um processo e constatar, na prática, possíveis dificultadores e deficiências oriundas da falta de padronização das rotinas e da disseminação de conhecimentos.

Nesta fase evidencia-se a necessidade da utilização da metodologia do “Times de Aprendizagem” como forma de disseminação de conhecimentos de produtos e serviços. Subsidiar o grupo para possíveis alterações no processo, sedimentar o entendimento sobre o processo e a eficiência dos instrumentos DFD e POP bem como evidenciar e destacar a importância do foco centrado no cliente.

A estrutura metodológica, utilizada pela Organização, para a aplicação do laboratório, com o kit elaborado pelos especialistas/grupo de apoio, é a seguinte:

1. Dividir os grupos, o material e os personagens (cliente, observador, agência), detalhando, em separado, a função de cada um.
2. Montar logística do processo (mesa, almoxarifado, influência externa).
3. Aplicar 1ª rodada e apurar resultados (tempo e erros).
4. Fazer a prévia e plenária parcial com coordenadores de grupo destacando pontos positivos e negativos.
5. Orientar sobre a utilização dos DFD e POP.
6. Aplicar a 2ª rodada e apurar resultados finais.
7. Realizar nova prévia e plenária final, consolidando alterações, melhorias observadas e eficácia dos DFD e POP.

Os instrumentos básicos utilizados na aplicação do laboratório são: Kit laboratório (materiais do processo escolhido, mesa, almoxarifado, equipamentos, etc.); DFD e POP; normativos da Caixa e indicadores de performance.

O laboratório poderá ser aplicado na prática, com o cliente, mantendo-se o observador, de modo a serem obtidas informações que realimentem o processo. O melhor momento para aplicação do laboratório é na reunião com o Grupo de Afinidades e/ou Equipe do PV, podendo ser utilizado como início do processo de sensibilização.

#### 4.3.2.7 Certificação

O objetivo da certificação é reconhecer o domínio de conhecimentos e valorizar sua efetiva aplicação com resultados, identificar empregados com conhecimento específicos, de forma a manter um banco de dados.

As premissas para a certificação são as seguintes:

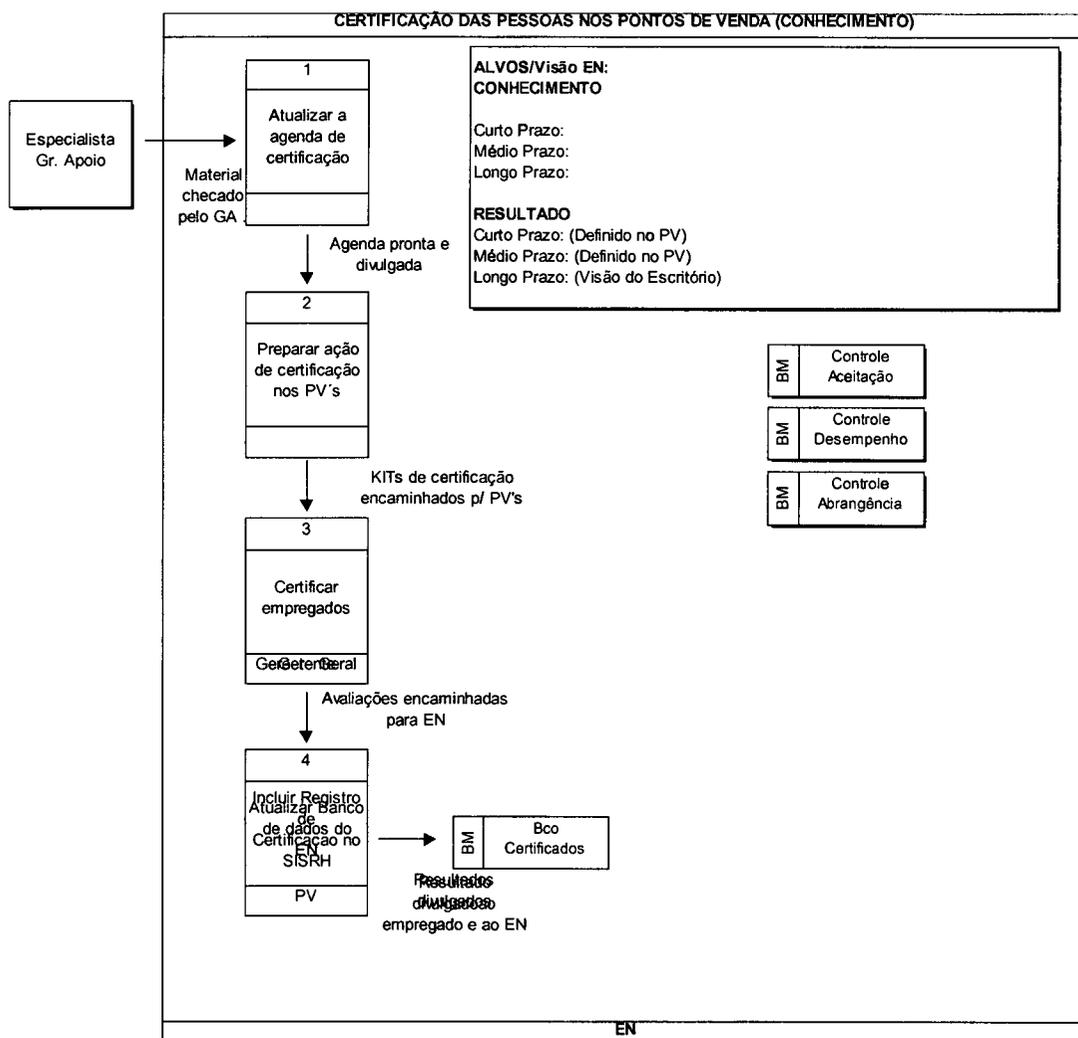
- A orientação para conhecimentos e resultados;
- O empregado pode ser certificado como generalista e/ou especialista em cada processo;
- A certificação das pessoas será aplicada pelo gestor da unidade (Gerente Geral no PV);
- A unidade será certificada, em cada processo, conforme os resultados alcançados nos itens de verificação/controle previamente estabelecidos e pela quantidade de empregados certificados nos referidos processos. A certificação do PV será efetuada pelo Superintendente de Negócios e/ou Gerente de Mercado;
- Assegura que o conhecimento foi efetivamente disseminado e está sendo praticado;
- As certificações serão trimestrais e terão validade limitada de no máximo um ano;
- As certificações dos empregados devem ser cadastradas em sistema próprio, fazendo parte do seu currículo.

A estrutura metodológica, utilizada pela Organização, para a certificação é a seguinte:

1. Para certificação das Pessoas:
  - a) Elaborar *check-list* de certificação (Grupo de Especialistas).
  - b) Testar e validar o *check-list* junto aos Grupo de Afinidades.
  - c) Abrir inscrições para os empregados interessados em cada Ponto-de-Venda.
  - d) Proceder a Avaliação.
  - e) Corrigir as avaliações em conjunto com o grupo, resguardando resultados individuais.
  - f) Certificar em seguida.

- g) Registrar no currículo do empregado e informar ao EN.
2. Para certificação dos Processos:
- Apurar a quantidade de empregados certificados como generalistas e especialistas em relação ao processo (no mínimo 70% da Lotação Existente de Pessoal).
  - Certificar processo.
3. Para certificação das Unidades/PV:
- Avaliar os resultados apresentados pelos indicadores de performance (itens de verificação e controle), previamente estabelecidos e apurar a quantidade de empregados certificados na unidade.
  - Certificar a Unidade/PV.

Figura 16 – DFD: Certificação



Fonte: Caixa Econômica Federal, Rel. nº 09, 1998.

Os instrumentos básicos utilizados na certificação são as pesquisas de satisfação com os clientes, fornecedores e empregados propostas pelo Grupo de Afinidades e aplicadas pela GITEL – Gerência de Filial Negócios por Telemarketing; indicadores de performance e *check-list* previamente estabelecidos; certificado.

Na figura 16 apresenta-se o diagrama de fluxo de dados da sistemática de certificação.

Nesta etapa busca-se despertar o interesse das pessoas para a busca do autodesenvolvimento, através do reconhecimento pelos meios formais da organização dos conhecimentos adquiridos.

#### **4.3.2.8 Acompanhamento**

O acompanhamento tem por objetivo assegurar a evolução contínua das ações implementadas pelo Grupo de Afinidades para alcance dos resultados do processo.

A estrutura metodológica, utilizada pela Organização, para o acompanhamento através do grupo de apoio é a seguinte:

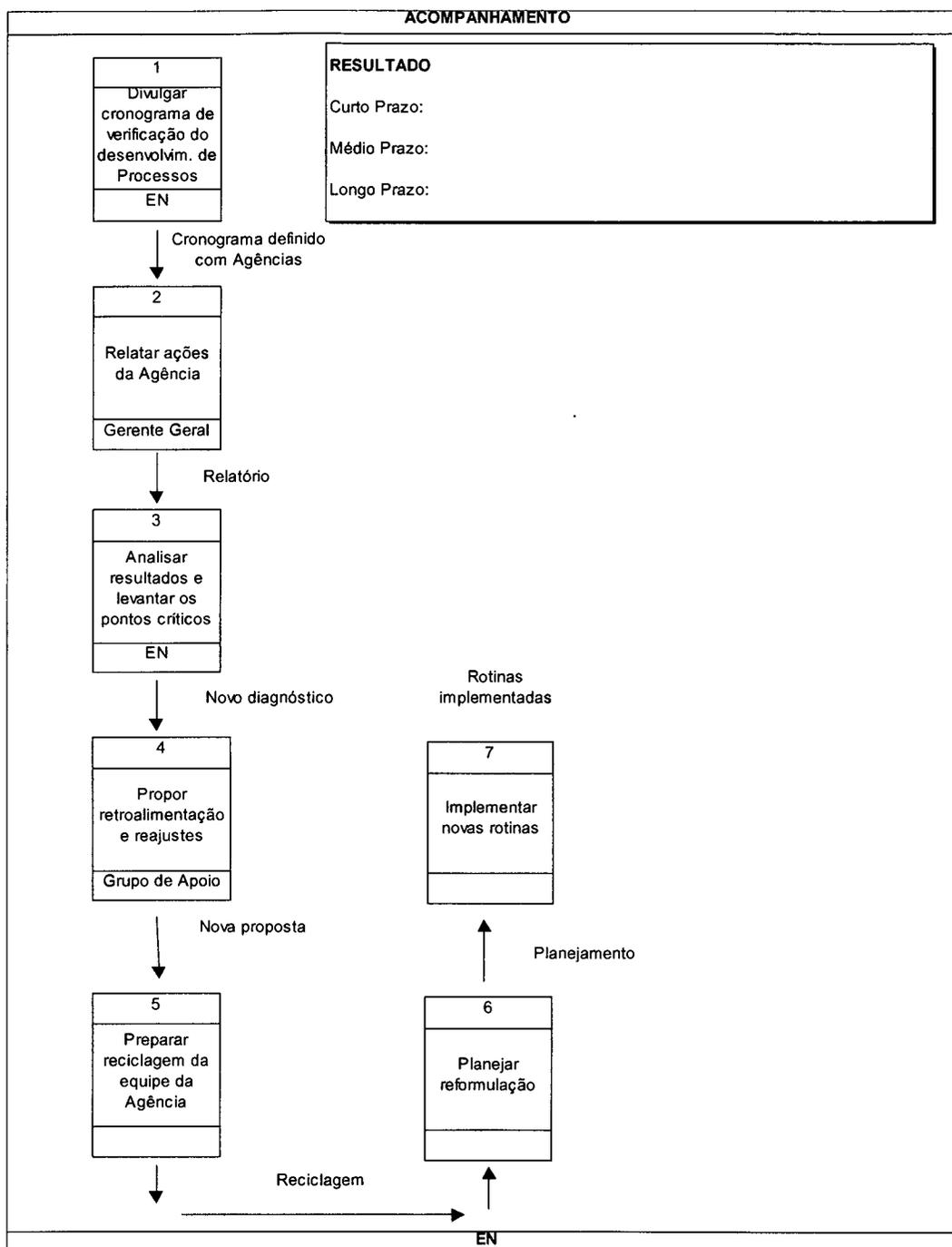
1. Analisar os resultados para identificação dos pontos críticos.
2. Atuar nos pontos críticos e minimizá-los.
3. Propor a retroalimentação e o ajuste da metodologia, dos processos e dos instrumentos.
4. Estabelecer um plano de reformulação.
5. Verificar periodicamente o cumprimento da agenda.

Os instrumentos básicos utilizados para o acompanhamento são os relatórios, informações e agenda.

Nesta etapa busca-se a melhoria dos processos através da retroalimentação com informações e ações de melhorias.

Na figura 17 apresenta-se o diagrama de fluxo de dados para o processo de acompanhamento.

Figura 17 – DFD: Acompanhamento



Fonte: Caixa Econômica Federal, Rel. nº 09, 1998.

#### **4.4 CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES EM TRANSFORMAÇÃO: UMA ANÁLISE**

De acordo com os autores estudados, as organizações em transformação podem ser definidas como organizações substantivas (Ramos, 1989), organizações pós-

empreendedores (Kanter 1997), organizações inteligentes (Pinchot e Pinchot 1994), organizações de alto desempenho (Boyett e Boyett 1999), organizações em aprendizagem (Senge 1990, Argyris e Schon 1978, Nevis, DiBella e Gould 1995) entre outras denominações que os autores utilizam para diferenciar das chamadas organizações tradicionais.

As teorias que foram discutidas ao longo desta dissertação indicam caminhos de transformações para as organizações, no quadro 05 apresenta-se de forma esquemática as principais características das organizações em transformação em relação às organizações tradicionais.

Quadro 05 – Organizações Tradicionais X Organizações em Transformação

<b>ORGANIZAÇÕES TRADICIONAIS</b>	<b>ORGANIZAÇÕES EM TRANSFORMAÇÃO</b>
<b><i>APOIO À INOVAÇÃO E AO ESPÍRITO DE RISCO</i></b>	
As pessoas que assumem riscos e fracassam são punidas	As pessoas que assumem riscos e fracassam são estimuladas a tentar novamente.
As pessoas que tentam mudar as coisas não são recompensadas.	As pessoas que tentam mudar as coisas muitas vezes são recompensadas.
As pessoas são orientadas para regras, definindo procedimentos e recompensando a adesão a eles.	As pessoas são orientadas para resultados, recompensando os desfechos.
<b><i>ÊNFASE NO APRENDIZADO</i></b>	
Existem poucas oportunidades de aprender novas habilidades e o aprendizado é pouco recompensado.	Existem muitas oportunidades de aprender novas habilidades e o aprendizado é altamente valorizado e recompensado.
A organização dificulta o aprendizado fora do limitado escopo do cargo.	As pessoas são estimuladas a aprender o máximo possível sobre todos os aspectos da organização.
O treinamento de não-gerentes focaliza principalmente as habilidades técnicas.	Todos recebem treinamento em uma ampla variedade de habilidades, inclusive interpessoais, administrativas e técnicas.
<b><i>CONCEPÇÃO DO TRABALHO</i></b>	
O trabalho é concebido de modo a praticamente não exigir habilidade alguma.	O trabalho é concebido de modo a exigir muitas habilidades, cujo aprendizado é lento.
As pessoas que executam o trabalho não tomam decisões importantes sobre sua forma de execução. Fazem o que lhes ordenam.	As pessoas tomam quase todas as decisões importantes sobre a forma de execução de seu trabalho.
As pessoas trabalham sozinhas.	As pessoas trabalham em uma equipe, onde existe um rodízio constante de tarefas.
As pessoas têm dificuldades de ver como seus esforços contribuem diretamente para o produto ou serviço final.	As pessoas vêem uma conexão direta entre o que fazem e como sai o produto ou serviço final.
Quando surge um problema, os supervisores entram em cena para resolvê-lo.	A resolução de problemas é uma parte importante do trabalho de todos.

<b><i>PAPEL DA GERÊNCIA</i></b>	
Os gerentes dizem às pessoas exatamente como as coisas devem ser feitas e depois as vigiam para garantir o cumprimento das normas.	Os gerentes explicam os resultados necessários e ajudam seus subordinados a descobrir como farão o trabalho.
Os gerentes raramente dizem aos funcionários como eles estão se saindo.	Os gerentes oferecem <i>feedback</i> regular aos funcionários sobre como eles estão se saindo.
Os gerentes nunca são avaliados por seus subordinados.	Os gerentes são avaliados por seus subordinados com frequência.
Os gerentes vêem sua presença como essencial para a execução do trabalho.	Os gerentes vêem sua presença como útil, mas não essencial, à realização do trabalho cotidiano.
Os gerentes são selecionados principalmente por suas habilidades técnicas.	Uma pessoa que não possua excelentes habilidades para lidar com as pessoas jamais poderá ser supervisor ou gerente.
<b><i>FLEXIBILIDADE</i></b>	
A organização reage lentamente às mudanças em seu ambiente	A organização prevê as mudanças em seu ambiente e se adapta rapidamente às novas demandas.
A organização demora a adotar novas tecnologias ou converter as tecnologias existentes para novos propósitos.	A organização explora rapidamente os progressos tecnológicos e busca encontrar formas inovadoras de utilizar a tecnologia existente.
<b><i>TRABALHO EM EQUIPE</i></b>	
As pessoas olham apenas para si mesmas. Normalmente não vão além de suas tarefas normais para ajudar os outros.	As pessoas se ajudam mutuamente sem que lhes peçam, mesmo quando a tarefa não faz parte de seus deveres normais.
Diferentes partes da organização trabalham em prol de metas diferentes. Muitas vezes existe competição destrutiva.	Diferentes partes da organização trabalham bem juntas. Todos têm um senso comum do que a organização, como um todo, está tentando realizar.
Poucas pessoas sabem quais são os valores subjacentes às decisões tomadas.	Todos sabem quais são os valores da organização e como eles são usados para tomar decisões.
<b><i>ACESSO À INFORMAÇÃO</i></b>	
Poucas informações sobre o andamento dos negócios são compartilhados com os funcionários.	Compartilham-se muitas informações sobre o andamento dos negócios com todos.
Gerentes e especialistas técnicos “retêm” informações.	Gerentes e especialistas técnicos compartilham livremente as informações.
As informações são vistas como uma fonte de poder e privilégio.	As informações são vistas como um recurso valioso que pertence à organização inteira.

Fonte: Elaborado com base em Boyett e Boyett (1999) e autores citados.

Por ser objeto deste estudo a análise de um projeto de aprendizagem em equipe que traz em seu bojo os fundamentos da organização em aprendizagem, no quadro 06

destaca-se as principais características da aprendizagem organizacional extraídas dos fundamentos teóricos desta dissertação.

Quadro 06 – Características da Aprendizagem Organizacional

<b>APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos os colaboradores sem exceção, são responsáveis por pensar, planejar, avaliar e executar os processos que fazem parte do seu domínio, em grupo ou individualmente</li> <li>• Aumento da capacidade da organização para conquistar a ação efetiva.</li> <li>• Aprendizado não é meramente reativo mas sim intencional, eficaz e conectado ao objetivo e à estratégia da organização.</li> <li>• As pessoas expandem continuamente a capacidade de criar os resultados que desejam.</li> <li>• Novos e amplos modelos ou pensamentos são educados e a aspiração coletiva é um conjunto livre.</li> <li>• As pessoas estão aprendendo continuamente a aprender juntas.</li> <li>• As pessoas aprendem com suas próprias experiências e com a de outras organizações.</li> <li>• Transferem rapidamente o conhecimento por toda a organização.</li> <li>• Pessoas com habilidades para criar, adquirir e transformar o conhecimento de forma a poder mudar o seu próprio comportamento</li> <li>• Aprendizado cria flexibilidade e agilidade para que a organização possa lidar com a incerteza.</li> <li>• Desenvolvem procedimentos relativamente padronizados, para lidar com problemas internos e externos.</li> <li>• Líderes como projetista, professor e regente.</li> </ul>

Fonte: Elaborado a partir dos fundamentos teóricos desta dissertação.

No capítulo quatro desta dissertação abordou-se a transformação organizacional da Caixa e as principais ações que contribuíram na consolidação do processo de transformação.

Dentre as ações destaca-se a implementação do programa de racionalização e competitividade – PRC – que preconizou as ênfases do novo modelo organizacional, descritas no quadro 04. Este modelo busca a transformação da estrutura, cultura organizacional, processos, tecnologia e pessoas, apresentando como comportamento

esperado: agilidade nas decisões, postura empreendedora, disposição para aprender, proatividade e assertividade, flexibilidade a adaptabilidade, objetivos comuns e visão compartilhada e, co-responsabilidade por resultados empresariais.

Para viabilizar o alcance dos comportamentos esperados a organização implementou ações como o programa crescer com a Caixa, programa de remuneração por resultados, banco de oportunidades, projeto 500 e rede de processos, dentre outros.

Conforme verificado na descrição dos referidos programas, as características encontram correspondências com as organizações em transformação descritas no quadro 05 e com características das organizações em aprendizagem, podendo-se dizer que a organização, no período pesquisado, passou por um processo de transformação.

#### 4.5 FUNDAMENTOS DA TECNOLOGIA TIMES DE APRENDIZAGEM

A aprendizagem em equipe na organização estudada é realizada através do projeto “*Times de Aprendizagem*”. Esse projeto tem como princípios os conceitos desenvolvidos por Peter Senge (1990) que apresenta como pilares de sustentação as cinco disciplinas, que são fundamentais para a aprendizagem organizacional (Caixa Econômica Federal, Rel. nº 09, 1998).

As disciplinas apresentam-se dentro da concepção do ser humano como um ente integral. Menegasso (1998) demonstra essa integralidade por meio da correlação entre as cinco disciplinas, conforme quadro 07. A autora deixa claro que o quadro representa uma relação esquemática e que, de fato, as cinco disciplinas são requeridas por cada uma das dimensões humanas.

Quadro 07 – Organização em Aprendizagem e a Multidimensionalidade Humana

Ser humano	Dimensão	Constituição	Modelos de homem	As cinco disciplinas
Único e Multidimensional	Política Social Biológica	Razão Convivialidade Comportamento Física	Parentético Reativo Operacional	Raciocínio sistêmico, Modelos mentais, Visão compartilhada, Aprendizagem em equipe. Maestria pessoal.

Elaborado por Menegasso, M. E., Salm, J. F. (1998).

As cinco disciplinas compõem um quadro harmonioso com a multidimensionalidade humana. Para Menegasso (1998), fora dessa possibilidade, difícil seria conceber-se a existência da organização em aprendizagem, já que esta se estrutura sobre as cinco disciplinas. É interessante observar-se como há uma lógica no desenvolvimento do pensamento a partir da teoria da delimitação dos sistemas sociais, passando pelos modelos de homem até as cinco disciplinas e por conseqüência até a organização em aprendizagem.

No quadro 08 apresenta-se de forma esquemática as cinco disciplinas descritas por Senge (1990) – maestria pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e raciocínio sistêmico – e que servem de base para o entendimento da tecnologia de times de aprendizagem.

Quadro 08 – As Cinco Disciplinas

AS CINCO DISCIPLINAS	DESCRIÇÃO
MAESTRIA PESSOAL	Capacidade humana de mapear e concretizar sistematicamente, desejos e expectativas relacionadas ao seu objetivo pessoal.
MODELOS MENTAIS	São idéias profundamente arraigadas, generalizações ou mesmo imagens que influenciam o modo de encarar o mundo e as atitudes.
VISÃO COMPARTILHADA	Construção de um senso de compromisso em um grupo, desenvolvendo imagens compartilhadas do futuro que se busca criar, e os princípios e práticas orientadoras pelo quais espera-se chegar lá.
APRENDIZAGEM EM EQUIPE	Processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de uma equipe de criar os resultados que seus membros desejam. Requer a prática do diálogo e da discussão.
RACIOCÍNIO SISTÊMICO	Visão das inter-relações, ao invés de cadeias lineares de causa-efeito, e processos de mudanças ao invés de instantâneos.

Fonte: Elaborado com base em Senge (1990).

No quadro 09 apresenta-se a correlação entre as habilidades requeridas e as disciplinas de aprendizagem.

Quadro 09 – Correlação das Habilidades com as Disciplinas de Aprendizagem

HABILIDADES	DESCRIÇÃO	DISCIPLINAS DE APRENDIZAGEM
Aspiração	Capacidade de indivíduos, equipes e finalmente organizações maiores se orientarem no sentido do que verdadeiramente lhes interessa, e mudarem porque querem, não apenas porque precisam fazê-lo.	Todas, mas em especial a Maestria Pessoal e Visão Compartilhada.
Reflexão e Conversação	A capacidade de refletir sobre premissas profundas e padrões de comportamento, tanto individual como coletivamente. Conversações "instrutivas" requerem indivíduos capazes de refletir sobre seu próprio raciocínio.	Essas habilidades emergem de modo especialmente forte nas disciplinas de Modelos Mentais e Aprendizado em Equipe.
Conceituação	A capacidade de ver forças e sistemas maiores em jogo e de construir formas públicas e testáveis de expressar esses pontos de vista. O que parecia tão simples do ponto de vista individual, parece muito menos quando se vê do ponto de vista de outros. Porém, construir descrições coerentes do todo requer habilidades de conceituação não encontradas nas organizações tradicionais.	A disciplina do Raciocínio Sistêmico é vital para essas habilidades, especialmente em associação com a reflexividade e abertura promovidas pelo trabalho com Modelos Mentais.

Fonte: Adaptado de Oliveira (1999).

A teoria da delimitação dos sistemas sociais parte do conceito do ser humano como um ente integral. Os modelos de homem seguem este mesmo princípio. A organização em aprendizagem tem em cada uma de suas disciplinas o mesmo entendimento. Fica evidente, em cada uma dessas abordagens, que o ser humano é, por

natureza, um ente a quem cabe definir o seu destino, dentro das circunstâncias em que vive a cada momento.

De acordo com Oliveira (1999), sabe-se que um ciclo de aprendizado genuíno está funcionando quando consegue-se fazer coisas que não conseguia-se fazer antes. A evidência de novas habilidades e capacidades aprofunda-se a confiança de que de fato, está acontecendo um aprendizado real. Para o autor as cinco disciplinas podem expressar-se através das habilidades de aspiração, conceituação, reflexão e conversação.

As disciplinas de aprendizagem: modelos mentais, maestria pessoal, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e raciocínio sistêmico, são os pilares de sustentação que servem de suporte ao desenvolvimento da tecnologia de times de aprendizagem.

A tecnologia de times de aprendizagem utiliza os conceitos de cada disciplina como referência para as premissas adotadas no desenvolvimento de cada fase do programa.

Na figura nº 18 apresenta-se de forma sintetizada as disciplinas de aprendizagem, que servem de pilares de sustentação ao programa, bem como as fases que compõe a metodologia básica de times de aprendizagem.

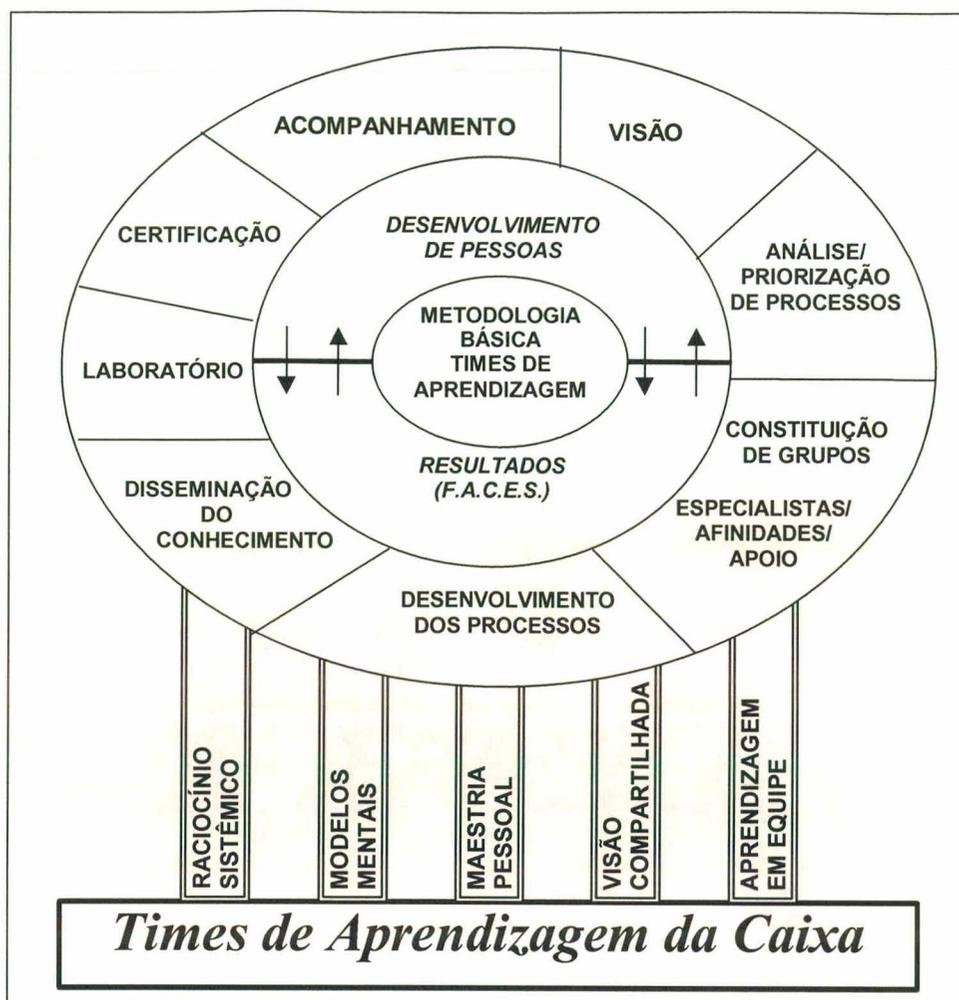
A metodologia apresenta inicialmente duas ênfases claras:

- a) **Resultados:** busca aumentar e solidificar a participação da Caixa no mercado e na sua ação institucional junto à sociedade entendendo-se resultados como a satisfação dos fornecedores, acionistas, clientes, empregados e sociedade (F.A.C.E.S).
- b) **Desenvolvimento de Pessoas:** desenvolvimento das pessoas especificamente nos aspectos referentes ao conhecimento e padronização dos seus processos, produtos e serviços

Observa-se que a metodologia desenvolvida pela empresa está baseada em aumentar e solidificar a participação da Caixa no mercado e na sua ação institucional junto à sociedade, através do desenvolvimento das pessoas especificamente nos aspectos referentes ao conhecimento e padronização dos seus processos, produtos e serviços.

O programa de times de aprendizagem como descrito no capítulo quatro desta dissertação e conforme figura nº 18, possui algumas etapas de desenvolvimento que serão analisadas a seguir.

Figura 18 – Metodologia Times de Aprendizagem



Fonte: Elaborado com base nos relatórios da Caixa Econômica Federal.

**Criação da Visão:** nesta etapa verifica-se a construção da visão compartilhada que irá servir de referencial para o ordenamento e direcionamento das ações das áreas gestoras da empresa. A visão reflete as aspirações da equipe em termos de resultados a serem buscados no futuro. Nesta fase observa-se uma identificação com a disciplina da Visão Compartilhada de Senge (1990).

A metodologia prevê nesta fase a participação dos principais dirigentes na criação da visão, tendo como premissas as diretrizes da organização e a leitura do ambiente interno e externo.

Em cada unidade o gestor é o responsável pela condução do processo de construção da visão, que deverá ser construída a partir do processo de compartilhamento com a equipe, o que se busca é uma visão coerente e inspiradora.

**Análise e Priorização dos Processos:** após a criação da visão, que servirá de referencial para as ações, busca-se a priorização de processos para análise. Esses processos devem ter relação direta com a visão e devem ser priorizados levando em consideração os que possuem maior impacto para a realização da visão.

**Constituição dos Grupos de Especialistas, Afinidades e Apoio:** nesta etapa busca-se o desenvolvimento, a padronização e a disseminação de cada processo trabalhado, agregando conhecimento, desenvolvendo o “*empowerment*” e fomentando o autodesenvolvimento.

Na constituição dos grupos leva-se em consideração o seguinte:

**Grupo de especialistas:** é formado por pessoas que detêm profundo conhecimento do processo e tenham potencial para disseminá-lo, podendo ser utilizadas pessoas externas à empresa se houver necessidade. Este grupo é responsável por analisar o processo, juntar todo o material existente como normas, cartilhas, etc. e a partir disto elaborar proposta de operacionalização utilizando as ferramentas de diagrama de fluxo de dados (DFD) e procedimento operacional padrão (POP), também sugerem itens de verificação e controle e elaboram o *check-list* para a certificação..

**Grupo de afinidades:** é formado por pessoas que estão diretamente envolvidas e que executam o processo, no caso em estudo por um empregado de cada unidade. Este grupo tem a incumbência de criticar a proposta elaborada pelo grupo de especialistas e até mesmo alterá-la. Os componentes deste grupo serão os responsáveis pela disseminação do conhecimento na sua unidade e pela implementação do novo padrão.

**Grupo de apoio:** este grupo é escolhido dentre os membros do grupo de afinidade e tem o objetivo de subsidiar a implementação e manutenção do novo padrão.

**Desenvolvimento dos Processos:** nesta etapa utiliza-se os grupos de especialistas e de afinidades. O objetivo é rever, analisar, gerar oportunidades de melhorias e sedimentar o novo processo enquanto conhecimento. Para atingir estes objetivos podem ser utilizados *benchmarking* em outras unidades da organização ou até mesmo fora dela, como também a inovação a partir das propostas dos membros de cada grupo.

As propostas de alterações apresentadas pelo grupo de especialistas deverão ser submetidas ao grupo de afinidades, que é composto por pessoas que executam o processo, e quando necessário submeter à aprovação superior.

**Disseminação dos conhecimentos:** após o desenvolvimento de processos o grupo de afinidades passa para a etapa de disseminação do conhecimento com o objetivo de implementar o conhecimento adquirido no novo processo. Esta disseminação é estruturada e programada com uma agenda específica, em que a principal característica é a padronização.

O empregado que participou do grupo de afinidades deve inicialmente relatar ao gestor e em seguida a todos os empregados da sua unidade as noções gerais do processo, a visão e objetivos, o método de repasse, a agenda com o cronograma de implementação e os argumentos de venda do produto/serviço.

A premissa fundamental é que o treinamento no novo padrão seja realizado em serviço, ou seja, executando o processo. Nesta fase todos os empregados da unidade poderão ser treinados no novo processo como generalistas e os empregados responsáveis pela atividade deverão ser treinados como especialistas. Entende-se como generalista o empregado que detém os conhecimentos mínimos desejados acerca de cada processo, compreendendo informações gerais como argumentos de venda, características gerais, objetivos e DFD dos processos, e por especialista o empregado que detém os conhecimentos para executar o processo com segurança, permitindo a manutenção dos resultados esperados e informações específicas sobre o processo como rotinas, formalização, controle, contabilização, etc. Qualquer empregado que desejar poderá ser treinado como especialista.

**Laboratório:** esta etapa poderá ser utilizada pelo grupo de especialistas para testar as propostas de alterações junto ao grupo de afinidades. O objetivo é o de vivenciar a operacionalização de um processo e constatar, na prática, possíveis dificultadores e deficiências oriundas da falta de padronização das rotinas e da disseminação de conhecimentos. O laboratório poderá também ser aplicado na prática, com o cliente, mantendo-se o observador, de modo a serem obtidas informações que realimentem o processo.

**Certificação:** nesta etapa busca-se consolidar o processo de disseminação do conhecimento através do reconhecimento do domínio de conhecimentos dos empregados bem como valorizar sua efetiva aplicação com resultados.

A certificação é realizada na própria unidade e o empregado pode ser certificado como generalista ou especialista. Como instrumento para certificação de pessoas são utilizados o *check-list* elaborado pelo grupo de especialistas como item obrigatório que

pode ser ponderado com outros itens que a equipe considere importante. A participação no processo de certificação é opcional de cada empregado.

Também é previsto a certificação dos processos e unidades de acordo com o número de especialistas e generalistas que possuem.

**Acompanhamento:** nesta etapa entra em ação o grupo de apoio que tem a incumbência de assegurar a evolução contínua das ações implementadas pelo grupo de afinidades para o alcance dos resultados do processo.

Observa-se que em cada etapa da metodologia de times de aprendizagem estão presentes os conceitos das disciplinas de aprendizagem de Senge (1990).

#### **4.6 ANÁLISE DO ESTILO DE APRENDIZAGEM**

O aprofundamento das pesquisas sobre a aprendizagem em organizações tem mostrado que, assim como as pessoas, as empresas têm diferentes estilos de aprender coletivamente. Esses estilos são definidos pelas orientações para a aprendizagem: os valores e práticas que refletem onde a aprendizagem ocorre na empresa e a natureza do que é aprendido. De acordo com Nevis, DiBella e Gould (1995), em função de seu conhecimento da cultura e das competências básicas da empresa como um todo e de seus diversos grupos organizacionais, executivos de recursos humanos estão bem posicionados para compreender e influenciar as orientações para a aprendizagem, ajudando a definir o estilo de aprendizagem coletiva mais apropriado para cada unidade organizacional.

A atual preocupação com a organização em aprendizagem está focada nas lacunas na capacidade de aprendizagem organizacional e não nega a utilidade dos processos de aprendizagem que as organizações podem já estar realizando com qualidade, ainda que tenham alguma deficiência de aprendizagem. Por exemplo, os estudiosos Argyris e Schon (1978) enfatizam a aprendizagem profunda (que chamam de aprendizagem *double loop* ou generativa) como um nível de aprendizagem importante e raramente presente nas empresas em geral mais habituadas a aprendizagem superficial (que os estudiosos chamam de aprendizagem *single loop* ou corretiva). Do mesmo modo, Peter Senge (1990) é altamente persuasivo ao enfatizar a necessidade de aprendizagem generativa em contraposição à aprendizagem adaptativa, que ele considera mais disseminada entre as empresas.

Quadro 10 – Estágios Básicos do Conhecimento na Empresa

ORIENTAÇÕES PARA A APRENDIZAGEM		TIMES DE APRENDIZAGEM
<b>ADQUIRIR CONHECIMENTO</b>		
<b>Fonte do Conhecimento:</b>		
Aprendizagem focada em desenvolver conhecimentos internamente	Aprendizagem focada em aproveitar conhecimentos desenvolvidos externamente.	Observa-se a preferência por desenvolver conhecimento internamente
<b>Foco de Aplicação:</b>		
Aprendizagem focada em gerar conhecimento sobre produtos/serviços/resultados finais da empresa	Aprendizagem focada em gerar conhecimentos sobre processos/meios.	Observa-se uma mescla das ênfases no conhecimento de produtos/serviços e sobre como desenvolve, faz e distribui os mesmos.
<b>DISSEMINAR CONHECIMENTOS</b>		
<b>Modo de Documentação:</b>		
Aprendizagem focada no indivíduo como detentor do conhecimento	Aprendizagem focada no grupo como detentor do conhecimento.	No programa o conhecimento é visto como algo disponível a todos.
<b>Modo de Disseminação:</b>		
Aprendizagem focada na disseminação formal e estruturada dos conhecimentos.	Aprendizagem focada na disseminação informal e biológica dos conhecimentos.	Métodos formais de compartilhar aprendizagem.
<b>UTILIZAR CONHECIMENTO</b>		
<b>Foco da Aprendizagem:</b>		
Aprendizagem focada na geração de conhecimentos que aprimoram o que já é feito. (Aprendizagem incremental ou corretiva)	Aprendizagem focada na geração de conhecimentos que testam as premissas subjacentes. (Aprendizagem transformadora ou radical)	A metodologia de times de aprendizagem possibilita utilizar tanto a aprendizagem incremental quanto a transformadora.
<b>Foco na Cadeia de Valor:</b>		
Aprendizagem focada na geração de conhecimentos em engenharia e produção (projetar e fazer)	Aprendizagem focada em geração de conhecimentos em atividades de <i>marketing</i> e vendas (colocar no mercado e entregar)	A aplicação da metodologia pode ser utilizada para ambos, no entanto, apresenta uma ênfase maior nas atividades de vendas/serviços.
<b>Foco do Desenvolvimento de Habilidades:</b>		
Aprendizagem focada na geração de habilidades individuais	Aprendizagem focada na geração de habilidades interpessoais/coletivas.	Desenvolvimento das habilidades grupais através das individuais

Fonte: Elaborado a partir de Nevis, DiBella e Gould, (1995) e Relatórios da Caixa Econômica Federal.

O foco para esses especialistas está na aprendizagem necessária para realizar as mudanças transformadoras - mudanças nas premissas básicas - de que as organizações precisam no atual ambiente, mas não negam a utilidade da aprendizagem adaptativa incremental, após períodos de mudanças significativas que levam à rupturas, para consolidar a aprendizagem transformadora ou generativa.

Nevis, DiBella e Gould (1995) apresentam um modelo para análise dos estilos de aprendizagem nas organizações. Segundo os autores a organização pode ser analisada pelo padrão das suas orientações para a aprendizagem, o que permite a identificação de seu estilo de aprendizagem. Estes padrões diferem quanto à forma de adquirir, disseminar e utilizar o conhecimento.

Segundo os autores as orientações para a aprendizagem são os valores e práticas que refletem onde a aprendizagem ocorre na empresa e qual é a natureza do que é aprendido. Nesse sentido, as orientações são fatores descritivos, que ajudam os executivos a compreenderem o atual estilo de aprendizagem da organização sem fazer juízo de valor.

No quadro nº 10, apresenta-se de forma esquematizada as orientações para a aprendizagem com os estilos de aprendizagem da organização, descritas por Nevis, DiBella e Gould (1995), e os estilos utilizados na organização em estudo através da tecnologia de times de aprendizagem.

Seguindo as categorias apresentadas por Nevis, DiBella e Gould (1995), a seguir analisar-se-á o estilo de aprendizagem que a tecnologia de times de aprendizagem apresenta quanto à forma de adquirir, disseminar e utilizar o conhecimento.

Na análise da aquisição do conhecimento na organização de acordo com Nevis, DiBella e Gould (1995) pode-se analisar através da fonte de conhecimento e do foco de aplicação.

Quanto à fonte do conhecimento, observa-se que o projeto times de aprendizagem apresenta ênfase maior no desenvolvimento do conhecimento internamente. Esta observação confirma-se através da constituição dos grupos de especialistas e afinidades que utilizam pessoas de dentro da organização que possuem conhecimento aprofundado ou que execute o processo em análise. Também na metodologia de times em sua fase de desenvolvimento dos processos, a equipe busca as melhores práticas dentro da organização, ou até mesmo fora dela, para servir de base na revisão do processo e elaboração da proposta de melhoria. Pode-se dizer que existe a

tendência por desenvolver o conhecimento internamente na organização, o que pode levar à inovação.

Quanto ao foco de aplicação identifica-se que o projeto em análise, em sua etapa de análise e priorização dos processos, oferece um enfoque principal para os conhecimentos que precisa-se desenvolver para operacionalizar as atividades que impactam nos resultados da organização, esses processos devem possuir relação direta com a visão compartilhada da organização. Nota-se que devido a aplicação da tecnologia de times de aprendizagem estar focada na área negocial da empresa, num primeiro momento observa-se uma ênfase maior no foco ao produto mas não esquecendo dos processos básicos subjacentes aos seus diversos produtos e serviços.

Na análise da forma de disseminar os conhecimentos a organização pode ser analisada quanto ao modo de documentação e modo de disseminação do conhecimento.

Quanto ao modo de documentação o conhecimento é visto na organização como algo publicamente disponível, ou seja, está disponível a quem quiser buscá-lo nos sistemas de informações da organização. O conhecimento não é visto como algo em termos pessoais em que a pessoa que o detém tenha uso exclusivo. Isto confirma-se através das premissas do programa times de aprendizagem, principalmente na seguinte: “*viabilizar o aumento do nível de empregabilidade das pessoas através da ampliação do conhecimento das equipes e da demanda pelo autodesenvolvimento*”.

Quanto ao modo de disseminação do conhecimento, a metodologia de times de aprendizagem prevê claramente que os *insights* ou métodos válidos devem ser compartilhados e utilizados pelos seus demais integrantes. O compartilhamento é realizado através do uso de métodos formais, que estão evidenciados na etapa de disseminação dos conhecimentos do programa de times, utilizando-se de diversas ferramentas como vídeos, *cases*, diagrama de fluxo de dados (DFD) e os procedimentos operacionais padrão (POP).

Na análise da utilização do conhecimento a organização pode ser analisada quanto ao foco da aprendizagem, foco na cadeira de valor e o foco no desenvolvimento de habilidades.

Quanto ao foco da aprendizagem observa-se que a metodologia pode ser utilizada tanto para buscar métodos e ferramentas para melhorar o que já está sendo feito quanto em testar as premissas subjacentes ao que está sendo feito, unindo o que Argyris e Schon (1978) denominam de aprendizagem superficial (*single loop*) e

aprendizagem profunda (*double loop*). Dentre as premissas do programa times de aprendizagem apresenta-se a de estimular a visão crítica por meio da consciência das próprias ações e a capacidade de avaliar se está contribuindo para o alcance dos resultados, explorando a capacidade de pensar, planejar, executar e avaliar. Reforçando esta análise verifica-se na etapa da criação da visão compartilhada, que a visão representa as aspirações das equipes em termos dos resultados a serem buscados, de acordo com a visão estabelecida o programa de times poderá utilizar tanto a aprendizagem incremental quanto a transformadora.

Quanto ao foco na cadeia de valor o projeto times de aprendizagem é concebido de forma que possa ser utilizado tanto para a geração de conhecimentos em projetar e fazer, quanto nas atividades de colocar no mercado e entregar. Num primeiro momento, o projeto está focado na área comercial da empresa o que leva naturalmente a uma ênfase maior na utilização para as atividades de vendas/serviços.

No foco do desenvolvimento de habilidades observa-se que a metodologia de times de aprendizagem, adotada na organização, privilegia o desenvolvimento grupal através da melhoria das competências individuais. Isto verifica-se através das premissas básicas da metodologia que fundamenta a construção do conhecimento com base nas organizações em aprendizagem que valorizam a aprendizagem em equipe. Por estimular a busca e a aquisição do conhecimento, o autodesenvolvimento e a prática da aprendizagem compartilhada e contínua. Também na etapa de disseminação dos conhecimentos apresenta-se o objetivo de treinar como especialistas ou generalistas os empregados de cada unidade.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Até este momento, fez-se a apresentação da dissertação e a discussão da metodologia utilizada no desenvolvimento do estudo; a fundamentação teórica baseada em pesquisa bibliográfica; a pesquisa documental que possibilitou a caracterização da organização, sua história, transformações; a descrição do projeto de aprendizagem em equipe: times de aprendizagem; as características das organizações em transformação; os fundamentos da tecnologia de times de aprendizagem e a análise do estilo de aprendizagem de acordo com o modelo de Nevis, DiBella e Gould (1995).

Para facilitar a compreensão do assunto desenvolvido nesta dissertação e verificar se o problema de pesquisa foi respondido e os objetivos consolidados, relata-se a seguir as conclusões finais.

Para a realização desta dissertação, inicialmente, apresentou-se o assunto a ser abordado, as definições dos principais termos utilizados, as limitações do estudo, a estrutura do trabalho, o tema e problema de pesquisa com os objetivos e a justificativas teórica e prática. No capítulo dois apresentou-se os procedimentos metodológicos que nortearam esta dissertação bem como a trajetória de pesquisa.

Para compilar referências teóricas sobre as teorias da administração e organizações em aprendizagem, abordou-se no capítulo três a fundamentação teórica, através de quatro tópicos: A Evolução da Administração, Mudança Organizacional, Trabalho em Equipes e a Organização em Aprendizagem.

No tópico da evolução da administração discutiu-se a evolução do pensamento administrativo através de um resgate dos principais pensadores e pesquisadores que influenciaram o desenvolvimento da administração. Discutiu-se também a administração científica com os princípios de Taylor, Fayol, Ford e Gantt dentre outros, com a visão mecanicista da realidade, a racionalização do trabalho e a produtividade. Esta visão considera apenas o nível individual de cada operário com relação à tarefa, privando-lhe do planejamento de suas atividades. Esta posição diverge dos princípios que regem as organizações em aprendizagem.

A abordagem da Teoria das Relações Humanas trouxe a percepção de que a qualidade do trabalho não está relacionada à capacidade física e sim à capacidade social do indivíduo. As Teorias Comportamentais também foram abordadas. Embora as Teorias das Relações Humanas e Comportamentais apresentem avanços em relação à Administração Científica, no que se refere à administração de pessoas, exploram o comportamento humano, condicionando a pessoa e levando-a à alienação de si própria.

Na abordagem da Teoria da Burocracia buscou-se apresentar as dimensões e as características das organizações que atuam sob este modelo conforme sintetizado no quadro 11 por Menegasso (1998). As características das organizações burocráticas se contrapõem à visão das organizações em aprendizagem. Também abordou-se a Teoria dos Sistemas que trata as organizações como sistemas que se relacionam com outros sistemas e a Teoria da Contingência que trata como as organizações podem funcionar em diferentes condições.

No tópico Mudança Organizacional aborda-se as novas teorias para a transformação organizacional e os paradigmas que regem essas transformações. As teorias discutidas neste tópico contribuem para o entendimento do processo de transformação da Caixa Econômica Federal.

No tópico de Trabalho em Equipes, discorreu-se sobre as conceituações e definições de equipes, times e grupos, que contribuíram para o entendimento da disciplina de aprendizagem em equipe, sendo relevante para o entendimento do projeto times de aprendizagem.

Foram revistos os princípios das organizações em aprendizagem abordando-se como acontece a aprendizagem individual, enfocando-se a andragogia, tendo em vista que o projeto em análise trata-se de aprendizagem com pessoas adultas. Enfocou-se também a aprendizagem organizacional, onde demonstrou-se como acontece a aprendizagem nas organizações. Ainda neste capítulo abordou-se as disciplinas de aprendizagem propostas por Senge (1990): maestria pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e raciocínio sistêmico. O estudo das disciplinas de aprendizagem teve importância fundamental tendo em vista que trata-se dos pilares que sustentam o projeto times de aprendizagem na organização pesquisada.

Finalizando o tópico das Organizações em Aprendizagens, abordou-se ainda o estilo de aprendizagem das organizações, proposto por Nevis, DiBella e Gould (1995). Os estilos de aprendizagem são definidos de acordo com as orientações de

aprendizagem que regem a organização, quanto à forma de adquirir, disseminar e utilizar o conhecimento na organização. Este tópico fundamenta a análise de estilos desenvolvida nesta dissertação.

Para identificar as transformações organizacionais ocorridas na organização a partir de 1995, desenvolveu-se no capítulo quatro a contextualização da organização pesquisada, realizando o resgate histórico e o contexto dos anos noventa, que retrata o meio em que as organizações financeiras encontravam-se. Apresentou-se também a transformação organizacional que a organização atravessou a partir do ano de 1995, com os principais programas e ações que sustentaram a transformação da organização. Destaca-se nesse tópico as ênfases do novo modelo organizacional quanto à estrutura, cultura, processos, tecnologia e pessoas, bem como o comportamento esperado a partir dessas transformações.

O projeto times de aprendizagem é apresentado na forma como foi concebido pela organização, retratando as premissas básicas e a estrutura metodológica composta pelas oito etapas que compõem o programa. Apresentou-se também os diagramas de fluxo de dados de cada uma destas etapas, os pilares de sustentação deste projeto, as suas ênfases e etapas de desenvolvimento.

A identificação do estilo de aprendizagem do programa quanto à aquisição, utilização e disseminação do conhecimento, foi desenvolvida através da análise do estilo de aprendizagem da organização, de acordo com o modelo de Nevis, DiBella e Gould (1995) que define o estilo de acordo com as orientações para a aprendizagem da organização.

A aplicação da metodologia de times de aprendizagem, poderá garantir a elevação da maturidade profissional das pessoas participantes do processo, isto é, promoverá repertório conceitual e operacional, colocando-as em condições de conhecimento técnico para melhor desempenhar as atividades pelas quais são responsáveis. Por outro lado, esta metodologia terá seus efeitos maximizados caso sua aplicação seja apoiada por processo de desenvolvimento de equipes, garantindo a maturidade psicológica às pessoas participantes dos grupos de afinidade, grupos de apoio, corpo gerencial e demais grupos que forem constituídos, gerando habilidades, comportamentos e atitudes que favoreçam o enriquecimento dos indivíduos como pessoas operando em equipes de trabalho.

O conhecimento deve ser compreendido em sua visão mais ampla, não se restringindo ao conhecimento técnico-operacional.

O desenvolvimento do plano deve considerar permanentemente a interação das pessoas, o que é vital para o processo de aprendizagem.

A certificação individual deverá ser vista como um primeiro passo para a valorização da aprendizagem e dos resultados da equipe.

O gestor deve garantir as condições necessárias para que as atividades de disseminação dos conhecimentos sejam efetivadas a contento, principalmente quanto ao apoio ao empregado responsável.

A construção desta metodologia teve como foco principal a ação sobre o sistema negocial, mais exatamente sobre os Pontos-de-Venda e nas funções (atividades/processos) operacionais. No entanto, recomenda-se que a mesma orientação deva ser analisada, adaptada e adotada pelos demais sistemas do modelo organizacional vigente.

Recomenda-se para estudos futuros a realização de uma pesquisa para conhecer a história dos times de aprendizagem na organização, como surgiram e sua evolução, bem como estudos para verificar a aplicação da metodologia na organização.

Tendo em vista que a organização em estudo ainda passa por transformações, sugere-se também um estudo para analisar o impacto da descontinuidade administrativa e sua conexão com o planejamento da organização.

Ao finalizar esta dissertação, conclui-se que foi possível conhecer e avaliar a proposta de aprendizagem em equipe desenvolvida pela Caixa Econômica Federal, através do programa times de aprendizagem, bem como quais são seus fundamentos e estilo de aprendizagem, respondendo ao problema de pesquisa deste estudo.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E BIBLIOGRAFIA

### 6.1 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALDRICH, Howard E. **Organizations and Environments**. New Jersey : Prentice-Hall, 1979.
- ARGYRIS, Chris. Aprendizado de Duas Voltas. **HSM Management**, São Paulo, n. 17, p. 12-20, nov/dez. 1999.
- ARGYRIS, Chris, SCHON, Donald A. **Organizational learnig: a theory of action perspective**. Reading. MA : Addison-Wesley, 1978.
- BENNIS, Warren G. The coming death of bureaucracy . In: LITTERER, Joseph (Org.) **Management: concepts and controversies**. New York: Jonh Wiley & Sons, 1978. p. 109-119.
- BERTALANFFY, Ludwig von. **General system theory: foundations, development, applications**. Nova York : Braziller, 1968.
- BÍBLIA, Português. **Bíblia Sagrada**. Tradução por João Ferreira de Almeida. Brasília: Sociedade Bíblica do Brasil, 1969.
- BOYETT, Joseph H. e BOYETT, Jimmie T. **O Guia dos Gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BURNS E., STALKER, G.M. **The management of innovation**. Londres: Tavistock Publications, 1961.
- CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Relatório nº 01. Carta Azul**. Brasília: Caixa Econômica Federal, nº 88 ano II 30/11 a 04/12/98.
- \_\_\_\_\_. **Relatório nº 02. Programa de Racionalização e Competitividade - PRC: nasce uma nova Caixa**. Brasília, 1995. Relatório. Mimeografado.
- \_\_\_\_\_. **Relatório nº 03. Plano CEF de Desenvolvimento de Pessoas**. 1996. Relatório. Mimeografado.
- \_\_\_\_\_. **Relatório nº 04. Programa Crescer com a Caixa. Apostila Times de Aprendizagem**. Brasília, 1997. Relatório. Mimeografado.

- \_\_\_\_\_. **Relatório nº 05. Padronização da Rede.** Manual Normativo - Organização. MNOR 05.07.00, Vigência 13.08.98.
- \_\_\_\_\_. **Relatório nº 06. Remuneração Variável – Programa de Remuneração por Resultados: Proposta Caixa.** Brasília, 1997. Relatório. Mimeografado.
- \_\_\_\_\_. **Relatório nº 07. Rede de Processos: Gestão por Resultados.** Manual Normativo - Organização. MNOR 01.02.07, Vigência 17.05.99.
- \_\_\_\_\_. **Relatório nº 08. Programa Crescer com a Caixa. Apostila Times de Aprendizagem: Encontro de Afinação.** Brasília, 1998. Relatório. Mimeografado.
- \_\_\_\_\_. **Relatório nº 09. Times de Aprendizagem.** EN Santa Maria/RS. 1998. Relatório. Mimeografado.
- \_\_\_\_\_. **Relatório nº 10. Jornal da Caixa.** Nº 08, 1997. Encarte.
- CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação.** São Paulo : Cultrix, 1982.
- \_\_\_\_\_. **Sabedoria incomum.** 10.ed. São Paulo: Cultrix, 1995.
- CAPRA, Fritjof; STEINDEL-RAST, David. **Pertencendo ao Universo: explorações nas fronteiras da ciência e da espiritualidade.** São Paulo: Cultrix, 1991.
- CHANDLER, JR., Alfred D. **Strategy and structure.** Cambridge : Institute of Technology, 1982.
- CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- CLEGG, Stewart, DUNKERLEY, David. **Organization, class and control.** London : Routledge & Kegan Paul, 1980.
- COOPER'S & LYBRAND, Equipe. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva.** Editora Atlas, 1ª edição. São Paulo, 1996.
- COVEY, Stephen. **Liderança baseada em princípios.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DODGSON, Mark. **Organizational learning: a review of some literatures.** Organization Studies 1993, 14/3:375-394.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração.** São Paulo: Pioneira, 1981.
- DRYDEN, Gordon, VOS, Jeannette. **Revolucionando o aprendizado: um programa de aprendizagem para toda a vida e para o melhor computador do mundo: seu fantástico cérebro!** São Paulo : Makron Books, 1996.

- EMERY, F. E. and TRIST, E. L. **The casual texture of organizational environments.** Human Relations, n.18, p.21-32, 1965.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas.** 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.
- FERGUSON, Marilyn. **A conspiração aquariana.** 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- FLEURY, Afonso Carlos Corrêa, FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil.** São Paulo: Atlas, 1995.
- FREUND, Julien. **Sociologia de Max Weber.** 4. ed. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1987.
- GARVIN, David. **Building a learning organization.** Harvard Business Review, jul./aug., 1993.
- GARVIN, David et al. Aprender a Aprender. **HSM Management**, São Paulo, n. 9, p. 56-58, jul/ago. 1998.
- GEORGE, Claude S., Jr. **The history of management thought.** Nova York : Prentice Hall, 1968.
- GIL, Antônio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 1995.
- GITAHY, Leda. **Na direção de um novo paradigma de organização industrial.** In: XVI Encontro anual da ANPOCS - GT Processo de Trabalho e Reivindicações Sociais/Caxambu. Campinas: 1992.
- GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 57-63, abr./mai. 1995.
- \_\_\_\_\_. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35. N. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.
- GOLDBARG, Marco Cesar. **Times - Ferramenta Eficaz para a Qualidade Total.** São Paulo: Makron Books, 1995.
- GOULDNER, Alvin W. **The coming crises of western sociology.** Washington : Basic Books, Inc. 1970.
- GUIDA, Frederico Antonio. **Panorama geral da administração.** Rio de Janeiro: Campus, 1980.
- GUILLÉN, Mauro F. **The age of eclecticism: current organizational trends and the evolution of managerial models.** Boston: Sloan Management Review, p. 75-86. Fall,1994.

- HALL, Richard H. O conceito de burocracia: uma contribuição empírica. In: Campos, Edmundo (Org.) **Sociologia da Burocracia**. 4.ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.
- HAMEL, Gary, PRAHALAD C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HAMPTON, David R. **Administração: processos administrativos**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1990.
- HILL, W. **Aprendizagem**. Rio de Janeiro : Guanabara, 1988.
- HIRSCHMAN, Albert O. **The passions and the interests: political arguments for capitalism before its triumph**. Princeton : Princeton University, 1978.
- KANTER, Rosabeth Moss. Para Além do Caubói e do Corporocrata. In: STARKEY, Ken. **Como as Organizações Aprendem: Relatos de Sucesso das Grandes Empresas**. São Paulo: Futura, 1997. 484p. p.57-76.
- KIM, Daniel H. The link between individual and organizational learning. Cambridge, **Sloan Management Review**, v.35, n. 1, p.37-50, mês 1993.
- KOONTZ, H., O'DONNELL, C. e WEHRICH, H. **Administração - fundamentos da teoria e da ciência**. 14a. edição: Pioneira, São Paulo, 1986.
- KOONTZ, Harold, O'DONNELL, Cyrie. **Princípios de administração**. São Paulo: Pioneira, 1964.
- KOTLER, Philip. Pensar globalmente, atuar localmente. **HSM Management**. São Paulo, ano 1, n. 2, p.6-23, maio/jun. 1997.
- KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Cultrix, 1996.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- LAWRENCE, Paul R., LORSCH. Jay W. **As empresas e o ambiente**. Petrópolis: Vozes, 1973.
- LESSA, Carlos Alberto. **Qualidade Total e Dimensões Burocráticas**. Florianópolis, 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível na internet <http://www.eps.ufsc.br/disserta98/lessa/index.htm>.
- LODI, João Bosco. **História da administração**. 10. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- LOMÔNACO, F. **Psicologia da aprendizagem**. São Paulo : EPU- EDUSP, 1984.
- MARTIN, James. **A grande transformação**. São Paulo : Futura, 1996.

- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 1997.
- McGREGOR, Douglas. **Os aspectos humanos da empresa**, Lisboa: Clássica Editora, 1ª edição, 1960.
- \_\_\_\_\_. **O lado humano da empresa**. São Paulo. Martins Fontes Editora LTDA, 1992.
- MEGGINSON, Leon C., MOSLEY, Donald C., PIETRI JR, Paul H. **Administração: Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Harbra, 1986.
- MENEGASSO, Maria Ester. **O Declínio do Emprego e a Ascensão da Empregabilidade: Um protótipo para promover a Empregabilidade na empresa pública do setor bancário**. Florianópolis, 1998. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível na internet <http://www.eps.ufsc.br/teses99/ester/index.html>.
- MERTON, Robert K. Estrutura burocrática e personalidade. In: Campos, Edmundo (Org.) **Sociologia da Burocracia**. 4.ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.
- MICHAELIS. **Pequeno Dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998.
- MINAYO, Maria Cecília S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 5 ed. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 1998.
- MITROFF, Ian I., MASON, Richard O., PEARSON, Christine M. . **Framebreak: The radical redesign of American Business**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo : Atlas, 1996.
- MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC,1985.
- \_\_\_\_\_. **Equipes Dão Certo - A Multiplicação do Talento Humano**. 2. ed, Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.
- MOTTA, Fernando C. Prestes, PEREIRA, Luiz C. Bresser. **Introdução à organização burocrática**. 7. ed. São Paulo: Brasiliense, 1991.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria geral da administração**. 12. ed. São Paulo: Pioneira, 1985.
- MOTTA, Ricardo. A busca da competitividade nas empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.2, p.12-16, mar./abr., 1995.
- MOUZELIS, Nicos P. **Organizations and bureaucracy**. Chicago: Aldine, 1978.

- NEVIS, Edwin C., DIBELLA, Anthony J. e GOULD, Janet M. Understanding Organizations as Learning Systems. **Sloan Management Review**, Winter, 1995.
- OLIVEIRA, Elton Luiz de. O irmanito: **As Organizações de Aprendizagem e a Dinâmica de Grupo**. Disponível na Internet <http://sbdg.org.br/irmanito36/organizações.htm>, 18 out. 1999.
- PINCHOT, Giffort, PINCHOT, Elizabeth. **O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- PIZZA JUNIOR, Wilson. Considerações sobre a teoria geral de sistemas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, p. 71-89, abr./jun. 1986.
- POLANYI, Karl. **The great transformation**. Boston : Beacon, 1944.
- QUALIMETRIA, São Paulo: Bloch Editores, ano VI, nº 30, fev., 1994.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1989.
- \_\_\_\_\_. **Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.
- RICARDO, David. **Princípios de economia política e tributação**. São Paulo: Nova Cultural, 1988. Coleção "Os Economistas."
- RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.
- ROBBINS, Harvey e FINLEY, Michael. **Por que as Equipes Não Funcionam**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ROGLIO, Karina de Déa. **Uma Análise das Ações Gerenciais no aperfeiçoamento de Processos sob a Ótica da Aprendizagem Organizacional**. Florianópolis, 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível na internet <http://www.eps.ufsc.br/disserta98/karina/index.htm>.
- SALM, José Francisco. Paradigmas na formação de administradores: frustrações e possibilidades. **Universidade & Desenvolvimento**, Florianópolis, v.1, n.2, out. 1993.
- SCHOLTES, Peter R. **Times da Qualidade: Como usar Equipes para Melhorar a Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- SCHON, Donald A. **Beyond the stable state**. USA: The Norton Library, 1971.

- SENGE, Peter. As Cinco Disciplinas. **HSM Management**, São Paulo, n. 9, p. 72-77, jul/ago. 1998.
- \_\_\_\_\_. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. 9. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SILVA, Sebastião Orlando. **Estilos de administração: uma introdução à teoria geral de administração**. Rio de Janeiro: EDC, 1990.
- SMITH, Adam. **A riqueza das nações**. São Paulo: Nova Cultural, 1988. Coleção "Os Economistas."
- TRIVIÑOS, A. N. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- TOLOVI Jr., José. Os novos paradigmas da administração. **Revista de Administração de Empresas - Light**, v. 2, no. 3, 1995.
- WARDMAN, Kellie T. **Criando Organizações que Aprendem**. São Paulo: Futura, 1996.
- WEBER, Max. **Economia y sociedad: esbozo de sociología comprensiva**. México: Fondo de Cultura Económica, 1944.
- WEBER, Max. **Ensaio de sociologia**. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
- WEBER, Max. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da Burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- WREN, Daniel A. **The evolution of management Thought**. New York: John Wiley, 1979.
- WOODWARD, J. **Industrial organizations: theory and practice**. London: Oxford University Press, 1965.

## 6.2 **BIBLIOGRAFIA**

- ALLEN, Richard. O Processo de Criação da Visão. **HSM Management**, São Paulo, n. 9, p. 78-82, jul/ago. 1998.
- ARGYRIS, Chris. Incompetência Hável. In: STARKEY, Ken. **Como as Organizações Aprendem: Relatos de Sucesso das Grandes Empresas**. São Paulo: Futura, 1997. 484p. p.103-114.

- BARTLETT, Christopher A e GHOSHAL, Sumantra. Características que Fazem a Diferença. **HSM Management**, São Paulo, n. 9, p. 59-64, jul/ago. 1998.
- CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Apostila de Fundamentos Gerenciais**. Brasília, 1993. Relatório. Mimeografado.
- \_\_\_\_\_. **Estatuto da Caixa Econômica Federal**. Manual Normativo - Organização. MNOR 01.01.05, Vigência 21.01.99.
- \_\_\_\_\_. **Estrutura Organizacional**. Manual Normativo - Organização. MNOR 01.02.06, Vigência 22.05.98.
- \_\_\_\_\_. **Metodologia de Times de Aprendizagem**. Manual Normativo - Recursos Humanos. MNRH 04.14.00, Vigência 06.01.98.
- \_\_\_\_\_. **Plano de ação 1997**. Brasília, 1997. Relatório. Mimeografado.
- \_\_\_\_\_. **Programa Crescer com a Caixa**. Brasília, 1997. Relatório. Mimeografado.
- \_\_\_\_\_. **Programa Crescer com a Caixa. Times de Aprendizagem**. 1997. Relatório. Mimeografado.
- \_\_\_\_\_. **Programa Crescer com a Caixa. Times de Aprendizagem: Caderno de Textos**. [199-]. Relatório. Mimeografado.
- \_\_\_\_\_. **Programa Crescer com a Caixa Times de Aprendizagem: Os Times estão em Campo**. 1996. Relatório. Mimeografado.
- \_\_\_\_\_. **Times de Aprendizagem: EN Passo Fundo/RS**. 1997. Relatório. Mimeografado.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Makron, 1993.
- COOPEY, John. Lacunas Cruciais na Organização que Aprende: Poder, Política e Ideologia. In: STARKEY, Ken. **Como as Organizações Aprendem: Relatos de Sucesso das Grandes Empresas**. São Paulo: Futura, 1997. 484p. p.413-435.
- GALBRAITH, Jay R., LAWLER, Edward E. et al. **Organizando para Competir no Futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- GCOLLINS, James C. e PORRAS, Jerry I. Construindo a Visão da Empresa. **HSM Management**, São Paulo, n. 9, p. 83-92, jul/ago. 1998.

- GEUS, Arie P. de. Planejando como Aprendizado. In: STARKEY, Ken. **Como as Organizações Aprendem: Relatos de Sucesso das Grandes Empresas**. São Paulo: Futura, 1997. 484p. p.115-125.
- LODI, João Bosco. **Administração por Objetivos**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1977.
- MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- PETERS, John. Um Programa de Estudos. **HSM Management**, São Paulo, n. 9, p. 65-71, jul/ago. 1998.
- RÉGIS, José Antônio. **Desempenho Organizacional: Uma análise comparativa das Cias Brasileiras de Saneamento**. Florianópolis: UFSC, 1988.
- SENGE, Peter; ROSS, Richard; SMITH, Bryan et al. **A Quinta Disciplina Caderno de Campo: Estratégias e Ferramentas para Construir uma Organização que Aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.
- TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. 21. ed. Rio de Janeiro : Record, 1995.

## 7 ANEXOS

### 7.1 UNIDADES ORGANIZACIONAIS

SIGLA	NOME DA UNIDADE
	<b>GERENCIAS DE ÁREA</b>
GEACO	Gerência de Área de Controladoria
GEACS	Gerência de Área de Comunicação e Marketing
GEADE	Gerência de Área de Desenvolvimento Empresarial
GEAEN	Gerência de Área de Engenharia
GEAFI	Gerência de Área de Financiamentos Imobiliários
GEAGO	Gerência de Área de Produtos Sociais do Governo
GEAJU	Gerência de Área Jurídica
GEALO	Gerência de Área de Loterias e Produtos Complementares
GEAMF	Gerência de Área de Administração Financeira
GEAOF	Gerência de Área de Operações Financeiras
GEAPO	Gerência de Área de Produtos Bancários
GEARA	Gerência de Área de Recuperação de Ativos
GEARE	Gerência de Área da Rede de Comercialização
GEARF	Gerência de Área de Administração de Carteiras de Terceiros . Fdos de Invest.
GEARP	Gerência de Área de Financiamentos e Repasses
GEARU	Gerência de Área de Administração e Recursos Humanos
GEASC	Gerência de Área de Assuntos Corporativos
CEATE	Gerência de Área de Tecnologia
GEAUD	Gerência de Área de Auditoria
	<b>GERENCIAS EXECUTIVAS</b>
GEBEM	Gerência Executiva de Saúde e Bem Estar
GECAP	Gerência Executiva de Captação de Recursos Financeiros
GECED	Gerência Executiva de Negociação de Créditos Cedidos
GECES	Gerência Executiva de Recuperação de Créditos Específicos
GECIF	Gerência Executiva de Concessão de Financiamentos .Pessoa Física
GECIJ	Gerência Executiva de Concessão de Financiamentos .Pessoa Jurídica
GECOL	Gerência Executiva de Assessoramento ao Gabinete e Colegiados
GECON	Gerência Executiva de Convênios de Prestação de Serviços
GECOT	Gerência Executiva de Administração de Contratos
GECRE	Gerência Executiva de Comercialização de Recebíveis
GEDEC	Gerência Executiva de Desenvolvimento Econômico e Social
GEDEF	Gerência Executiva de Desenvolvimento de Negócios de Financ. e Repasses
GEDEN	Gerência Executiva de Desenvolvimento de Negócios Sociais
GEDEP	Gerência Executiva de Planejamento Tecnológico
GEDER	Gerência Executiva de Desenvolvimento da Rede de Lojas
GEDES	Gerência Executiva de Treinamento e Desenvolvimento
GEDIN	Gerência Executiva de Desenvolvimento de Produtos, Padrões e Informações
CEEMP	Gerência Executiva de Empréstimos e Financiamentos Bancários
GEFIR	Gerência Executiva de Administração de Carteira de Terceiros . Fdos de Inv.
GEFUG	Gerência Executiva de Administração do FGTS
GEFUS	Gerência Executiva de Fundos e Seguros Habitacionais

GEICO	Gerência Executiva de Informações sobre Comercialização
GEINC	Gerência Executiva de Informações Contábeis
GEIMA	Gerência Executiva de Instalação e Manutenção
GEINF	Gerência Executiva de Infra Estrutura
GEING	Gerência Executiva de Informações Gerenciais
GEISO	Gerência Executiva de Informações Sociais
GELIE	Gerência Executiva de Alienação
GELIT	Gerência Executiva de Alienação de Imóveis de Terceiros
GELOT	Gerência Executiva de Loterias
GEMAI	Gerência Executiva de Marketing Institucional
GEMAM	Gerência Executiva de Administração de Ambiente
GEMAP	Gerência Executiva de Marketing de Produtos
GEMEC	Gerência Executiva de Acompanhamento de Mercado
GEMOG	Gerência Executiva de Modelo de Gestão
GENOP	Gerência Executiva de Implantação de Novos Produtos
GEOFI	Gerência Executiva de Negociação de Operações Financeiras
GEORC	Gerência Executiva de Orçamento
GEORE	Gerência Executiva de Auditoria Operacional e de Rede
GEPAD	Gerência Executiva de Padrão Operacional da Rede (de Comercialização)
GEPKO	Gerência Executiva de Produtos Complementares
GEPES	Gerência Executiva de Administração de Pessoal
GEPRE	Gerência Executiva de Administração de Produtos de Previdência Compl.
GEPRO	Gerência Executiva de Produção
GEREC	Gerência Executiva de Recuperação de Créditos Comerciais
GERFI	Gerência Executiva de Administração de Recursos Financeiros
GERIC	Gerência Executiva de Administração da Política de Crédito
GERIN	Gerência Executiva de Relações Institucionais
GEROF	Gerência Executiva de Efetivação de Operações Financeiras
GESAD	Gerência Executiva de Serviços Administrativos
GESAN	Gerência Executiva de Saneamento, Infra Estrutura e Moradia Popular
GESEC	Gerência Executiva de Serviços de Conta Corrente
GESEM	Gerência Executiva de Desenvolvimento de Soluções Empresariais
GESEP	Gerência Executiva de Financ. a Concessionários Privados de Serv. Públicos
GESES	Gerência Executiva de Serviços Sociais
GESIS	Gerência Executiva de Auditoria de Avaliação de Sistemas
GESIT	Gerência Executiva de Desenvolvimento de Sistemas
GESUP	Gerência Executiva de Suprimento
GETEL	Gerência Executiva de Negócios por Telemarketing
GETRI	Gerência Executiva de Tributos
	<b>EN / PV / GERÊNCIAS REGIONAIS / GERÊNCIAS DE FILIAIS</b>
AUDIR	Gerência da Auditoria Regional
EN	Escritório de Negócios
ENGER	Gerência da Engenharia Regional
GIAFI	Gerência de Filial - Financiamentos Imobiliários
GIBEM	Gerência de Filial - Saúde e Bem Estar
GICON	Gerência de Filial - Convênios de Prestação de Serviços
GIDAD	Gerência de Filial - Entrada de Dados
GIDIS	Gerência de Filial - Serviços de Distribuição de Documentos
GIFUG	Gerência de Filial - FGTS
GIFUS	Gerência de Filial - Fundos e Seguros Habitacionais
GIINC	Gerência da Filial - Informações Contábeis
GIINF	Gerência de Filial - Infra-Estrutura
GIIMA	Gerência de Filial - Manter em Operação Recursos Tecnológicos
GIISO	Gerência de Filial - Informações Sociais
GILIE	Gerência de Filial - Alienação
GIMAI	Gerência de Filial - Marketing Institucional

GIPAG	Gerência de Filial – Pagar Empregados
GIPAT	Gerência de Filial .Garantir o Patrimônio
GIPRO	Gerência de Filial .Prover a Caixa de RH
GISAD	Gerência de Filial .Serviços Administrativos
GISEC	Gerência de Filial .Serviços Compensação
GISES	Gerência de Filial .Serviço Social
GISUC	Gerência de Filial .Material de Consumo
GISUP	Gerência de Filial .Suprimento
GITED	Gerência de Filial .Treinamento e Desenvolvimento
GITEL	Gerência de Filial Negócios por Telemarketing
GITRI	Gerência de Filial .Tributos
GRIMA	Gerência Regional .Manter em Operação os Recursos Tecnológicos
JURIR	Gerência do Jurídico Regional
PV	Ponto de Venda

Fonte: Caixa Econômica Federal, Rel. 07, 1999.