

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Adriane de Lima Penteado

AS CINCO DISCIPLINAS ESSENCIAIS DO APRENDIZADO CONTINUADO  
APLICADAS À TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS

Dissertação de Mestrado

Florianópolis  
2002

Adriane de Lima Penteado

AS CINCO DISCIPLINAS ESSENCIAIS DO APRENDIZADO CONTINUADO  
APLICADAS À TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para obtenção  
do grau de Mestre em  
Engenharia de Produção  
Orientador: Prof. Antonio Alves Filho, Dr.

Florianópolis

2002

### Ficha Catalográfica

Penteado, Adriane de Lima

Dissertação de Mestrado: As cinco disciplinas essenciais do aprendizado  
continuado aplicadas à terceirização de serviços/ Adriane de Lima

Penteado- Florianópolis: UFSC, 2002. 112 p.

1. Dissertação- Mestrado. I. Título. II. Orientador

Adriane de Lima Penteado

**AS CINCO DISCIPLINAS ESSENCIAIS DO APRENDIZADO CONTINUADO  
APLICADAS À TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a  
obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de  
Produção no Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção** da  
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 16 de julho de 2002.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.  
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Antonio Alves Filho, Dr.

**Universidade Federal de Santa Catarina**  
Orientador

---

Profª Maria Ester Menegasso, Dra.

**Universidade Federal de Santa Catarina**  
Membro

---

Prof. Mauricio Fernandes Pereira, Dr

**Universidade Federal de Santa Catarina**  
Membro

A minha mãe, à Jacqueline e Fernanda  
que são em minha vida  
uma constante fonte de aprendizagem.  
À memória de meu pai,  
por estar presente em  
momentos assim ... de início!

## Agradecimentos

Ao professor Dr. Antonio Alves Filho, que brilhantemente cumpriu seu papel de orientador deste trabalho, contribuindo com seus conhecimentos, tanto acadêmico-científicos, quanto de vida;

Ao Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, que disponibilizou recursos para efetivar a realização do mestrado em sua sede;

À Direção, Gerência de Ensino e Pesquisa, Departamento de Pós-Graduação e Funcefet da unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR, pelo incentivo durante a trajetória deste trabalho;

À Gerência de Orçamento e Gestão, Divisão de Obras e Manutenção, Setor de Serviços Auxiliares da unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR e funcionários das empresas terceirizadas, que contribuíram para o desenvolvimento desta pesquisa;

À Luciane, Lusiana, Fábio, Cíntia, Gláucia, Juliana e Camila pela ajuda na realização de minhas atividades nos momentos em que estive ausente;

Às monitoras Carla e Flávia, que foram indispensáveis na realização do curso;

À coordenação e equipe de orientação do LED, que acompanhou as etapas deste trabalho;

Aos professores Salm e Maria Ester, responsáveis pelo nascimento desta idéia:

Aos colegas de turma, que suavizaram os momentos áridos;

À Cristiane, Maria Helena, José Alves e Nelson, pela oportunidade de convívio;

À Eliane, Gilberto, Evelise, Caroline e Louise que sempre demonstraram boa vontade em compartilhar seu espaço;

À Denise, Eliane e Giovana, que às vezes foram amigas, às vezes anjos da guarda e mostraram na prática a idéia de Senge, na qual “coletivamente podemos ter mais novas idéias, sermos mais inteligentes do que poderíamos ser individualmente. O Q.I. da equipe pode, potencialmente, ser maior do que o Q.I. dos indivíduos”.

Ao Geraldo, que me ensinou aspectos importantes para concluir este trabalho.

À minha família, que foi fonte constante de energia, equilíbrio e alegria em todos os momentos de realização deste trabalho.

## RESUMO

PENTEADO, Adriane de Lima . **As Cinco Disciplinas essenciais do aprendizado continuado aplicadas à terceirização de serviços**. 2002. 112 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Este trabalho enfoca o processo de aprendizado continuado de funcionários de empresas terceirizadas em uma organização. Considera a relação existente entre o aprendizado continuado de funcionários de duas empresas terceirizadas dos setores de limpeza e vigilância e o aprendizado de servidores efetivos que atuam na unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR. O processo de aprendizado continuado foi estudado à luz dos pressupostos teóricos que alicerçam as práticas gerenciais das organizações em aprendizagem, compreendendo as cinco disciplinas essenciais do aprendizado elaboradas por Senge. Foi identificada a política de desenvolvimento de recursos humanos da organização estudada, a teoria em uso presente e suas falhas de aprendizado, tendo sido proposta a aplicação de um modelo de aprendizado guiado pela teoria da Quinta Disciplina. O estudo de caso foi utilizado como estratégia de pesquisa, caracterizado por abordagem qualitativa, de natureza descritiva, com tratamento dos dados realizado com base na análise de entrevista estruturada e pesquisa documental, referente aos dados disponíveis do período 1993-2001. A pesquisa realizada permitiu constatar que os funcionários das duas empresas terceirizadas percebem a necessidade de educação continuada, porém não recebem investimento suficiente para garantir seu constante aprendizado, ao contrário dos servidores efetivos, que encontram subsídios para seu crescimento. Portanto, conclui-se que é indispensável não separar o processo de aquisição de aprendizagem continuada de funcionários efetivos e terceirizados de uma organização, para que ambos possam ter condições de conquistar os mesmos resultados e fortalecerem a idéia de que as pessoas, não os postos de trabalho, são sua única vantagem competitiva.

Palavras- chave: cinco disciplinas; aprendizagem continuada; terceirização.

## ABSTRACT

PENTEADO, Adriane de Lima . **As Cinco Disciplinas essenciais do aprendizado continuado aplicadas à terceirização de serviços**. 2002. 112 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

This work focus the continuous learning process of outsourced companies workers in on organization. It is considered the relationship between the employee continuous learning of two outsourced companies of the cleaning and guard sector and the learning of *Unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR* workers. The continuous learning process was studied under the presupposed theories that are the basis of the managerial practice of the learning organizations, which comprise the main five learning disciplines elaborated by Senge. After identifying the policy of human resources development of the studied organization, the current theory and its learning faults, it was proposed the application of a learning model based on the Fifth Discipline theory. The case study was used as a research strategy, characterized by qualitative approach, of descriptive nature, with data treatment based on structured interview analysis and document research, referring to the available data between 1993-2001. The research allowed to certify that the workers of the two outsourced companies perceive the necessity of continuous education, but there is not enough investment to guarantee their continuous learning, differently from the workers of the *Unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR* who have help for their educational improvement. Therefore, it is indispensable not separate the continuous learning acquisition process of main workers and outsourced ones in an organization, so both can have conditions of obtaining the same results and consolidate the idea that people, not the functions, are its only competitive advantage.

Key words: five disciplines; continuous learning; outsourcing.



## SUMÁRIO

Lista de figuras .....	p.11
Lista de tabelas .....	p.12

### CAPÍTULO 1

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>p.13</b>
1.1- Apresentação do tema e do problema.....	p.13
1.2- Objetivos .....	p.17
1.3- Definição de termos.....	p.18
1.4- Relevância do estudo .....	p.18
1.5- Escopo e limitações do estudo .....	p.20
1.6- Estrutura do documento .....	p.20

### CAPÍTULO 2

<b>REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>p.22</b>
2.1- Teoria da ação .....	p.22
2.2- As cinco disciplinas essenciais do aprendizado .....	p.30
2.3- Ferramentas das organizações em aprendizagem continuada .....	p.34
2.4- Fases de transformação da organização em aprendizagem continuada .....	p.36
2.5- Organização de aprendizagem continuada no setor público .....	p.40
2.6- Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento.....	p.44
2.7- Terceirização de serviços.....	p.49

### CAPÍTULO 3

<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>p.56</b>
3.1- Especificação dos dados .....	p.56
3.2- Determinação da adequação dos dados disponíveis.....	p.58
3.3- Coleta de dados.....	p.59
3.4- Aplicação da pesquisa .....	p.63

## **CAPÍTULO 4**

<b>DESCRIÇÃO DO AMBIENTE DA PESQUISA.....</b>	<b>p.64</b>
4.1- Sistema Cefet-PR .....	p.64
4.2- Unidade de Ponta Grossa .....	p.68
4.3- Desenvolvimento de Recursos Humanos .....	p.69
4.4- Empresas terceirizadas .....	p.73

## **CAPÍTULO 5**

<b>PROPOSTA DE RESOLUÇÃO DO PROBLEMA.....</b>	<b>p.76</b>
5.1- Dados coletados por intermédio de entrevistas estruturadas.....	p.76
5.2- Dados coletados por intermédio de análise documental .....	p.83
5.3- Conclusões.....	p.85

## **CAPÍTULO 6**

<b>APLICAÇÃO DA TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES EM</b>	
<b>APRENDIZAGEM CONTINUADA.....</b>	<b>p.93</b>
6.1- Identificação e eliminação das falhas do aprendizado .....	p.93
6.2- Prática do pensamento sistêmico .....	p.99
6.3- Aprimoramento sugerido para implementação da proposta em estudos futuros .....	p.100

## **CAPÍTULO 7**

<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>p.102</b>
7.1- Reapresentação do objetivo geral e conclusão.....	p.102
7.2- Avaliação dos objetivos propostos.....	p.103
7.3- Contribuições do estudo.....	p.104
7.4- Recomendações para trabalhos futuros .....	p.105
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>p.107</b>
<b>APÊNDICE A- Roteiro de entrevista.....</b>	<b>p.111</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Os dois modelos da teoria de uso .....	p.27
Figura 2: Concepções e níveis de aprendizagem .....	p.37
Figura 3: Projetando uma organização que aprende: primeiros passos .....	p.38
Figura 4: Aspectos considerados na transformação das organizações do setor Público .....	p.41
Figura 5: Dimensões da capacidade de aprendizagem de uma organização e suas características .....	p.43
Figura 6: Setores que mais adotam a terceirização no país .....	p.51
Figura 7: Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa .....	p.57
Figura 8: Três fontes de evidências: pontos fortes e fracos . .....	p.60
Figura 9: Síntese Histórica do Cefet-PR.....	p.64
Figura 10: Mapa geográfico das unidades do Sistema Cefet-PR.....	p.66
Figura 11: Componentes de formação continuada desenvolvida na unidade de Ponta Grossa do Cefet-Pr no período 1993- 2001 .....	p.72
Figura 12: Natureza dos treinamentos efetuados pela unidade de Ponta Grossa do Cefet-Pr aos funcionários das empresas terceirizadas .....	p.74
Figura 13: Possíveis atitudes em relação a uma visão.....	p.81
Figura 14: Utilização do diálogo como fonte de aprendizado em equipe .....	p.82
Figura 15: Exemplificação dos movimentos subjacentes incorporados pela Disciplina Domínio Pessoal, na unidade de Ponta grossa do Cefet-PR .....	p.86
Figura 16: Aplicação do ciclo de defasagem de aprendizado proposto por Argyris à situação dos funcionários das empresas terceirizadas na unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR .....	p.88

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Radiografia da Gestão do conhecimento.....	p.44
Tabela 2: Número de funcionários admitidos por categoria funcional no 1º	
Concurso Público da unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR.....	p.69
Tabela 3: Perfil do grupo entrevistado.....	p.78

# CAPÍTULO 1

## INTRODUÇÃO

### 1.1- Apresentação do tema e do problema

A teoria abordada neste estudo traz a necessidade de desdobramento de dois temas igualmente importantes em sua apresentação: organização em aprendizagem continuada e terceirização de serviços.

A apresentação do tema aborda primeiramente a organização em aprendizagem continuada por considerar que uma das grandes preocupações das organizações neste início de século é com sua permanência em mercados cada vez mais competitivos, onde sólidas empresas do passado não resistem à concorrência e turbulências da atualidade. Para direcionar ações de sobrevivência das organizações, foram apresentadas ao longo da história várias estratégias.

Neste conjunto de estratégias existentes, figura-se o desenvolvimento de novos pensamentos e experiências nas organizações, nas quais pessoas, equipes, processos e estruturas podem aprender. Para Menegasso (1998, p.04):

a idéia de que as organizações pudessem aprender foi elaborada como metáfora por Schön (1971). O trabalho do autor se estrutura a partir da constatação de que a incerteza e a instabilidade levariam as instituições a procurar novas formas e arranjos em busca de sobrevivência.

Sendo a busca da sobrevivência o aspecto fundamental na gestão de negócios, constitui-se como **tema** desta pesquisa a “**organização em aprendizagem continuada**”, como formação de estratégia.

Sob pontos de vista distintos, as estratégias, têm sido estudadas e agrupadas por vários teóricos da prática gerencial. A existência de várias concepções teóricas sobre a formulação de estratégia enriquece muito as opções de escolha, para que as empresas sobrevivam no universo tão competitivo.

Entre as várias concepções teóricas existentes, está a teoria que estruturou a formulação de estratégias em dez partes, em que cada parte forma uma “escola de pensamento”. Essas escolas podem ser relacionadas como escolas de natureza prescritiva, por estarem mais preocupadas com o processo de formulação de estratégias, do que com a estratégia propriamente dita. Representam esse grupo as

escolas do *design*, do planejamento e do posicionamento. Essas escolas tiveram seu auge de desenvolvimento entre os anos 60 e 80 conforme Mintzberg et al, (2000, p.13).

Outro grupo de escolas de formulação estratégica privilegia a descrição de como as estratégias são formuladas e é representado pelas escolas empreendedora, cognitiva, de aprendizado, do poder, cultural e ambiental. O terceiro grupo é representado pela escola de configuração, que pode ser entendida como a integração entre as demais.

A concepção teórica que sistematiza a formulação de estratégia em escola de pensamento preconiza que as dez escolas surgiram em momentos diversos ao longo da administração estratégica e “algumas já chegaram ao pico e declinaram, outras agora estão se desenvolvendo e outras permanecem pequenas, mas significativas, em termos de produção e prática” (MINTZBERG et al, 2000, p.15).

Sendo a teoria das “organizações em aprendizagem continuada” o tema desta pesquisa, recebe destaque de abordagem a escola do aprendizado, que está em constante desenvolvimento, por acreditar que o mundo é muito diversificado para que as estratégias sejam desenvolvidas com planos de visões lineares.

Para a escola de aprendizado a formulação de estratégia é um processo emergente. Essa escola foi iniciada por Lindblom em 1959 com o artigo “A ciência de alcançar o objetivo de qualquer maneira”, no qual o autor sugeria, de acordo com Mintzberg et al (2000) que “a política era um processo muito confuso para as pessoas que trabalhavam com ela”. Essas idéias contrariavam a lógica de administração tradicional, de base racional, porém falaram pela primeira vez em um processo que ocorria com bastante frequência. As pessoas de fato, não entendiam o mundo complicado com o qual trabalhavam, pois existia a idéia de que “a escola de aprendizado sugere que a imagem tradicional de formulação de estratégia foi uma fantasia, que pode ter sido atraente para certos executivos, mas não correspondeu àquilo que realmente acontece nas organizações” (MINTZBERG et al, 2000, p.134).

Para o entendimento do que realmente acontecia nas organizações, a escola de aprendizado optou pela compreensão de como as estratégias de fato se formavam nas organizações, ao contrário das anteriores que se preocupavam sobre como elas eram formuladas. A evolução da escola de aprendizado, ou o modo como ela aprendeu, ocorreu em seis fases. A primeira dessas fases foi chamada por Lindblom de “incrementalismo desarticulado”, ocorrendo quando muitas pessoas

eram envolvidas em uma atividade, mas sem coordenação de um responsável, conforme a classificação proposta por Mintzberg et al (2000).

Vinte anos após, Quinn concordou com Lindblom sobre a incrementação, porém discordou sobre sua desarticulação. Ele acreditava que na empresa, os responsáveis dirigiam as pessoas para uma estratégia final. Denominou essa fase dois, como processo de “incrementalismo lógico”, por conter um incrementalismo com base subjacente, que unia as partes, ainda de acordo com Mintzberg et al (2000).

Enquanto Quinn preocupou-se com a incrementação lógica por parte da direção e alta administração da empresa, outros estudiosos, como Pinchot em 1985, pensaram em empreendedores internos, ou “*intrapreneur*”. Neste sentido as iniciativas estratégicas se desenvolviam pelas pessoas da base da hierarquia, apoiadas pelos gerentes de nível médio e autorizadas pelos altos executivos. Essa terceira fase recebeu denominação de “empreendimento estratégico”, comentada por Mintzberg et al (2000).

O processo de empreendimento interno dependeu de outros dois conceitos estudados pela escola de aprendizado, que se transformaram também em fases dessa escola. A quarta fase foi a “estratégia emergente”, que enfocava a aprendizagem estratégica ao reconhecer a capacidade da organização para experimentar inovações. A quinta fase foi a “compreensão retrospectiva”, que Weick descreveu como sendo o agir primeiro, para depois descobrir e selecionar o que funciona, para só aí reter os comportamentos desejáveis, ao contrário de planejar antes, executar depois e por fim avaliar. Para Weick *apud* Mintzberg et al (2000) “as etapas são imbricadas”.

A sexta e atual fase, que representa o tema desta pesquisa, a das “organizações em aprendizagem”, teve Argyris como seu primeiro defensor. Ele argumenta, segundo a revista *Executive Digest* (2000), que “as empresas dependem fundamentalmente das pessoas e do seu desenvolvimento individual. A tarefa de uma empresa consiste em assegurar que as pessoas estão motivadas e que maximizam todo o seu potencial”. Portanto, a aprendizagem empresarial é uma decorrência da aprendizagem individual e partilhada.

Muitos estudiosos em administração e psicologia dividiram com Argyris as experiências de mostrar às organizações que as empresas de sucesso aproveitam a capacidade de todos os seus funcionários. Ao seu lado estão Schön, Geus, Kleiner,

Roberts, Ross, Smith, Garrot e principalmente Senge, com as cinco disciplinas da organização em aprendizagem, que serão relacionadas nesta pesquisa com a terceirização de serviços.

A terceirização de serviços, ao lado de organizações em aprendizagem continuada, vem configurando-se como uma das tendências atuais para muitas empresas. Kotler (2000, p.49), menciona que:

as empresas estão fazendo muito auto-análise e muitas empresas muitíssimo respeitadas estão mudando em vários aspectos. Eis algumas tendências atuais:...Terceirização: não mais realizar todas as tarefas no âmbito da empresa e passar a comprar mais bem serviços de terceiros, caso sejam melhores e mais baratos. Algumas empresas estão tendendo a terceirizar tudo, tornando-se *empresas virtuais* com pouquíssimos ativos e, portanto, obtendo extraordinárias taxas de retorno.

O processo de terceirização teve início como técnica de gestão administrativa nos Estados Unidos, durante a II Guerra Mundial, quando as indústrias bélicas que precisam concentrar seus esforços na produção de armamentos contra o inimigo passaram a contratar serviços de suporte de outras empresas.

A terceirização atingiu seu auge no final dos anos 80, quando as empresas visavam ganhar da concorrência alcançando a “satisfação do cliente”, dirigindo a ele todas as suas atenções. Esse fato mudou o cenário da competitividade, fazendo com que as grandes corporações mudassem sua característica de dirigir e impor o seu produto ao mercado.

A tentativa de introduzir o “*downsizing*” nessas corporações tornou-as mais ágeis, eliminando níveis intermediários de trabalho, que em algumas situações, restringiam o nível de decisões internas. Essa prática fez com que os empresários questionassem as atividades secundárias de suas empresas, levando-os a transferir a terceiros a execução de tais atividades, possibilitando com isso, concentração em atividades essenciais.

A próxima tentativa adotada, decorrente da anterior, está relatada por Giosa (1997, p.12) como: “o ‘*outsourcing*’ expressão em inglês, que significa ‘*terceirização*’, foi, então, desbravado e adotado de forma plena pelas empresas, referenciado sempre pela concepção estratégica de implementação”.

No Brasil, a terceirização foi originada pela combinação de diversos fatores, tais como: a recessão econômica, o exemplo de outros países, o fomento para



abertura de novas empresas, que absorveriam a mão de obra desempregada e ainda o potencial empreendedor dos brasileiros para abrir uma nova empresa.

Hoje muitas empresas, tanto do setor público, quanto do privado, estão aumentando a cada dia o número de atividades terceirizadas, e, para Easterby-Smith et al (2001, p.169) “as organizações do setor público estão, sujeitas às mesmas pressões do setor privado”. Porém no primeiro caso, essa estratégia figura-se, em algumas situações, como única alternativa de garantir a manutenção de serviços de apoio, pela falta de liberação de concursos públicos.

A **apresentação do problema** a ser investigado tem origem no sistema de gestão da organização em aprendizagem continuada, por ser necessário precisar o ambiente e os meios nos quais o máximo da capacidade intelectual existente na empresa possa ser envolvido no aprendizado contínuo. Aí começam surgir algumas preocupações, tais como, o tempo que os empregados demoram em adquirir confiança no próprio aprendizado e a relação entre aprendizado, sobrevivência e lucratividade.

Se para garantir tanto a sobrevivência, quanto manter a lucratividade, as organizações necessitam de uma gestão estratégica que as conduzam para um modelo que interfira em sua capacidade de aprender. Esse modelo será buscado na presente pesquisa, com o tema organizações em aprendizagem continuada.

A organização a que se refere a abordagem da presente investigação é a unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR, que ao terceirizar os serviços de limpeza e vigilância de empresa especializada, preocupa-se com o aprendizado desses funcionários, que permanecem na instituição por um prazo incerto. Além desse fator, a natureza do trabalho desenvolvida é definida pela empresa que os registrou e os remunera mensalmente, mas o vínculo afetivo é estabelecido com a empresa na qual são empenhados esforços diários.

Para a investigação da situação do aprendizado nessas condições será utilizada a teoria das *learning organization*, ou organizações em aprendizagem continuada, que contribuirá para a resolução do que se constitui como o problema da pesquisa: - **como colocar em prática a aprendizagem continuada de funcionários de empresas terceirizadas na unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR?**

## 1.2- Objetivos

Após apresentação do tema e problema da investigação, configura-se como **objetivo geral** da pesquisa: verificar os fatores que contribuem para a prática da aprendizagem continuada de funcionários de empresa terceirizadas, na unidade de Ponta Grossa do Cefet- Pr.

Em seus **objetivos específicos**, a pesquisa pretende:

- a) apresentar a caracterização da unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR;
- b) levantar informações sobre o aprendizado continuado de funcionários de empresas terceirizadas em outra organização;
- c) identificar fatores que contribuem para o aprendizado continuado de funcionários terceirizados dentro de uma organização;
- d) comparar a importância dos fatores que contribuem para o aprendizado continuado de funcionários de empresas terceirizadas e dos funcionários efetivos de uma mesma organização;
- e) propor a aplicação do modelo retirado da teoria das organizações em aprendizagem continuada no trabalho com funcionários das empresas terceirizadas do setor de limpeza e vigilância da unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR.

### 1.3- Definição de termos

Neste trabalho são utilizados termos comuns à área estratégica da gestão de negócios e administração de modo geral. A definição de termos utilizados para possibilitar melhor compreensão do leitor abrange *learning organization* ou organização em aprendizagem continuada e terceirização de serviços.

O conceito de *learning organization* ou organização em aprendizagem continuada utilizado neste estudo é o de Senge (2000, p.45) , no qual “aprender em organizações significa testar continuamente nossa experiência, e transformar essa experiência em conhecimento acessível a toda a organização, e pertinente ao seu propósito central”.

O termo terceirização adota o conceito de Giosa (1997, p.14) como sendo “um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros- com os quais se estabelece uma relação de parceria- ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua”.

### 1.4- Relevância do estudo

A relevância da pesquisa está em contribuir com os vários segmentos que utilizam experiências existentes como ponto de partida em suas decisões. Nesta investigação que considera, nas palavras de Mintzberg et al (2000, p.172):

importante compreendermos a estratégia como processo de aprendizagem, tanto individual, como coletivo. A escola de aprendizagem, cuja literatura é pequena [...] (ainda que sua prática real possa ser maior), fez uma combinação importante nesse aspecto. E provavelmente vai continuar fazendo.

As contribuições da pesquisa, tanto para as organizações, quanto para outros distintos setores do conhecimento, ocorrem da seguinte maneira:

A contribuição para Universidade Federal de Santa Catarina ocorre pelo aumento de pesquisas realizadas no Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, bem como o incremento de referencial teórico na área de pesquisa sobre gestão estratégica utilizando as experiências, bastante praticadas, mas pouco descritas, das organizações em aprendizagem continuada.

Para a unidade de Ponta Grossa do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, a pesquisa pretende contribuir com alternativas para intensificar o aparecimento de estratégias emergentes e tornar melhor o desenvolvimento do trabalho diário, uma vez que servirá como a organização em estudo na pesquisa.

As empresas terceirizadas de maneira geral, além da que em particular servirá de objeto no estudo da investigação realizada, receberão o benefício de conhecer, tanto os mecanismos pelos quais se desenvolve a aprendizagem de seus funcionários nas empresas em que trabalham, quanto os que se referem ao aumento do lucro, mantendo funcionários que se integram às estratégias emergentes da organização em que trabalham diariamente.

Aos ramos do conhecimento de administração e educação, a pesquisa pretende contribuir com o primeiro através do estudo sobre os fatores que interferem na capacidade de aprender das organizações, e, com o outro mediante os conceitos utilizados também no contexto educacional, tais como aprendizado, memória e comportamento.

No entanto, o trabalho ora apresentado não pretende delimitar as contribuições que possa oferecer, porque para Richardson (1999, p.338):

a pesquisa social não se restringe apenas no âmbito acadêmico, podendo levar sua contribuição para uma diversidade de atividades, como melhoria

dos serviços públicos, planejamento a longo prazo de programas governamentais e privados, diminuição de conflitos nas relações de trabalho, amenização de tensões sociais e conhecimento de mercado para lançamento ou modificação de produtos.

### **1.5- Escopo e limitações do estudo**

Em seu escopo, este trabalho considera a relação entre o aprendizado continuado de funcionários de empresas terceirizadas e funcionários efetivos que atuam em uma mesma organização com as cinco disciplinas da organização em aprendizagem, desenvolvidas por Senge, envolvendo a identificação do processo de aprendizado continuado em uma organização, por funcionários de empresas terceirizadas. Embora o aprendizado organizacional tenha emergido como estratégia para garantir a sobrevivência das organizações e torná-las melhor que as concorrentes, a perspectiva adotada neste trabalho desloca o foco da competitividade presente na teoria das organizações em aprendizagem, considerando apenas a expansão da capacidade individual e coletiva das pessoas criarem resultados que desejam.

Como limitação encontrada no desenvolvimento do estudo de caso, utilizado como estratégia de investigação, pode ser considerado o vínculo do pesquisador no ambiente da organização, caracterizado por oito anos de trabalho como servidor, na função de pedagogo e já tê-la visto com os olhos de participante, bem como ter contribuído para a situação ora apresentada.

Outra limitação encontrada em alguns momentos foi a preocupação de alguns entrevistados sobre as informações prestadas por eles prejudicarem seu contrato de trabalho. Para resolver a situação, foram apresentadas todas as questões e o objetivo correspondente a cada uma, antes do início do trabalho.

Com a finalidade de evitar que as empresas terceirizadas não permitissem a realização do estudo de caso, foi esclarecido que o foco do trabalho era o aprendizado dos funcionários e não as fragilidades encontradas em toda a organização.

### **1.6- Estrutura do documento**

A estrutura encontrada neste trabalho compõe-se de sete capítulos:

O capítulo dois consta da base teórica, por meio de revisão bibliográfica sobre o tema organizações em aprendizagem contínua.

O capítulo três desenvolve o ferramental utilizado na pesquisa através da especificação dos dados, determinação da adequação dos dados disponíveis, coleta de dados e aplicação da pesquisa no problema abordado.

No capítulo quatro encontra-se a descrição do ambiente no qual se desenvolveu o estudo de caso.

No capítulo cinco consta a proposta de resolução do problema por meio do detalhamento das etapas que fizeram parte da pesquisa.

No capítulo seis está a aplicação do modelo das organizações em aprendizagem, no local utilizado para validar a proposta -a unidade de Ponta Grossa do Centro Federal de Educação Tecnologia do Paraná- incluindo os aprimoramentos sugeridos para implementação da proposta em estudos futuros.

Para concluir, o capítulo sete apresenta a avaliação do alcance dos objetivos, dos pontos fortes e fracos da pesquisa e identificação dos novos conhecimentos adquiridos, além de sugestões para estudos futuros a partir dos resultados deste.

## CAPÍTULO 2

### REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo descreve os pressupostos teóricos nos quais estão alicerçadas as práticas gerenciais denominadas de “organizações de aprendizagem” e compõe-se de sete seções: a seção um aborda a “teoria da ação” e os conceitos de aprendizagem desenvolvidos por Argyris e Schön; a seção dois do capítulo compreende as cinco disciplinas essenciais do aprendizado, elaboradas por Senge; as ferramentas das organizações em aprendizagem continuada, que são utilizadas para aumentar as habilidades do trabalho em equipe, estão mencionadas na seção três; a seção quatro mostra as fases pelas quais as organizações passam durante seu processo de construção da aprendizagem continuada; a seção cinco relaciona a organização em aprendizagem continuada ao setor público; a seção seis aborda capital intelectual e gestão do conhecimento e a terceirização de serviços está contemplada na seção sete.

#### 2.1- A teoria da ação

A procura pela fórmula exata da gerência em ambientes turbulentos e em grandes mudanças, como o atual, está trazendo bons resultados apenas para os cursos e livros que abordam o assunto. A prática revela uma história bem diversa, pois como observa Senge (1999, p.16):

a maioria das iniciativas de mudanças fracassa. Dois estudos independentes no início dos anos 90, um publicado pela Arthur D. Little e outro pela McKinsey & Co., descobriram que, de centenas de programas corporativos de Gestão da Qualidade total estudados, cerca de dois terços ‘acabam suspensos porque deixam de produzir os resultados esperados’. A reengenharia não teve melhor êxito; inúmeros artigos, incluindo alguns dos fundadores da reengenharia apontaram para um índice de fracasso de aproximadamente 70 por cento.

Várias empresas de grande porte, como a *Coca-Cola*, o *First National Bancorp*, a *Chevron*, a *Mead Industries*, a *Shell Oil* e *Tenneco*, têm seguido as orientações da “organização que aprende”, utilizado por Geus à frente da *Royal*

*Dutch/ Shell*, por conter o único recurso que a concorrência não pode apropriar-se: sua capacidade de aprendizagem, que é endógena.

A fase da administração que considera que a organização pode beneficiar-se da capacidade de aprendizagem de seus funcionários e onde estão as supracitadas, representa o ponto de vista defendido na concepção teórica que sistematiza a formulação de estratégia representada pela escola de aprendizado, que embora compreendendo as seis fases apresentadas no capítulo anterior é esta última, a que permite e estimula os indivíduos a desenvolverem todo o seu potencial, que mantém na atualidade o desafio de aumentar a lucratividade e garantir a sobrevivência empresarial. Esta proposta de desenvolvimento de administração iniciou pelas pesquisas de Argyris, nas quais, segundo Crainer (2000, p.244):

as origens do desenvolvimento do conceito atualmente popular da organização de aprendizagem podem ser associadas a Argyris. Qualquer empresa que aspire ao sucesso no difícil ambiente de negócios da década de 90 deve primeiro resolver um dilema básico: o sucesso no mercado depende cada vez mais do aprendizado, embora a maioria das pessoas não saiba como aprender. E mais: os gerentes da organização que se consideram mais qualificados no que se refere ao aprendizado, na verdade não são muito bons nisso.

Ao lado de Schön, Argyris desenvolveu os conceitos de “*single loop*” e “*double loop learning*”, ou aprendizagem de uma volta e aprendizagem de duas voltas, ou ainda aprendizagem de laço único e aprendizagem de laço duplo. No primeiro modelo, *single loop learning*, os erros são detectados sem questionar as políticas subjacentes enquanto o segundo, *double loop learning*, envolve questionar e mudar situações dominantes para atingir os resultados desejados. A ocorrência de aprendizagem de laço duplo deve ser desenvolvida cada vez mais pelas organizações, sendo o objetivo de Argyris, segundo Easterby- Smith (2001, p.200):

ajudar a desenvolver organizações capazes de aprendizagem de laço duplo. A teoria subjacente, sustentada por vários anos de pesquisa empírica, é que os processos de raciocínio empregados por indivíduos em organizações inibem a troca de informações relevantes, de maneira que torne difícil a aprendizagem de laço duplo- e virtualmente impossível em situações nas quais muitos fatores estão em jogo. Isso cria um dilema, uma vez que essas são as próprias situações organizacionais nas quais a aprendizagem de laço duplo é mais necessária.

Em todas as organizações podem ser encontradas situações que impedem as pessoas de aprender, tanto por motivos conscientes, quanto por motivos inconscientes sobre o modo como estão se comportando em uma situação. A “teoria

da ação” desenvolvida por Argyris e Schön postula que as pessoas utilizam suas próprias impressões para entender e avaliar o comportamento do outro, sendo considerada como “teoria de uso”. Nessa teoria quando todos utilizam a mesma teoria de interpretação, essa ocorrência recebe o nome de “modelo I”. Nesse modelo as pessoas utilizam mecanismos de defesa para justificar sua posição, utilizam ainda avaliação dos pensamentos e das ações dos outros, atribuindo causas às suas ações. Como consequência desse tipo de atuação os resultados são limitados ou inibidos, os mal entendidos são encorajados e surgem processos de erro auto-alimentáveis, difíceis de serem controlados e que tem na adoção do “modelo II” a única maneira de reversão da situação.

A teoria em uso do modelo II utiliza informações sólidas, concede às pessoas o direito de optar livremente e com informação, cria situações ou ambientes em que os participantes possam ser originais e sintam alto nível de gratificação pessoal. Como resultados desse modelo o aprendizado é facilitado e ocorre redução gradual dos mecanismos de defesas organizacionais. Na organização os responsáveis pela aprendizagem organizacional são os indivíduos. As organizações são responsáveis em criar um ambiente que permita essa aprendizagem individual, mas quem tem a capacidade ou a competência de aprender a fazer algo é o próprio indivíduo, e, quando ele opta pelo aprendizado de uma volta pode chegar à incompetência habilidosa, que para Argyris (1999, p.14) “ocorre quando indivíduo habilidoso consegue produzir o que é pretendido. O modelo I leva as pessoas à incompetência habilidosa, a erros derivados da auto- preservação e de previsões determinantes; coisas que vão contra o real aprendizado”.

Outro conceito desenvolvido em paralelo à incompetência, é o de inconsciência habilidosa, em que ser habilidoso consiste fazer com que as coisas funcionem sem esforço e também em assegurar que o feito seja repetido sempre. Porém, ser habilidoso no modelo I, ter todo o processo já internalizado e não prestar mais atenção no que iria criar tal habilidade, significa inconsciência habilidosa, que nas idéias de Argyris (1999, p.14) “quando você está inconsciente da raiz de suas habilidades, tem dificuldade em adquirir habilidades”.

As pessoas com incompetência e inconsciência habilidosa não imaginam o impacto negativo que essas características causam à organização, mas reconhecem o resultado negativo do trabalho dos companheiros. Outro aspecto analisado pelo pesquisador é chamado de mecanismo de defesa que ocorre quando as pessoas



não manifestam pensamentos e sentimentos que podem estar sendo censurados, é o lado esquerdo do problema, que faz com escrevam um acontecimento em duas colunas: na coluna da direita deve ser escrito o que realmente foi dito e na coluna da esquerda o que a pessoa estava pensando durante o acontecimento. Nessa coluna, geralmente as pessoas expressam na escrita seus preconceitos, traumas e impressões.

Não basta saber como funcionam os dois modelos, porém o que se ressalta é a capacidade de mudar efetivamente do modelo I para o modelo II, embora isso não signifique que o modelo I deva ser descartado. Para tanto, Argyris cita seis regras:

- a) é necessário que tomem consciência dos seus modelos;
- b) devemos ajudá-las a perceber a inconsciência habilidosa e a incompetência habilidosa ;
- c) misture a tudo isso a conscientização sobre as conseqüências para a organização;
- d) deixe que as pessoas relacionem esse tipo de conhecimento às decisões empresariais do dia a dia;
- e) pratique e faça os outros praticar bastante - a prática deve focalizar problemas que as pessoas consideram importantes;
- f) não passe ao próximo nível hierárquico de uma organização enquanto não comprovar que os altos escalões começam a comportar-se em consonância com o modelo II.

Argyris concorda que o verdadeiro teste para uma organização seria sua capacidade de produzir conhecimentos válidos. Nesse aspecto, o conhecimento válido resultará em ações produtivas, servirá de base às escolhas que deverão ser feitas. Esse método relaciona-se ao que hoje se chama de “gestão do conhecimento” pois parte-se da reunião de todo conhecimento para depois disponibilizá-lo.

A gestão do conhecimento está relacionada à interação entre os participantes envolvidos no processo. Nesse ponto destaca-se a figura do líder. Como principal requisito do líder estão os relacionamentos pessoais diários que levem ao gerenciamento do conhecimento para se tornar válido e ser aplicado efetivamente. A maioria dos executivos concorda com o modelo II, mas opta pelo modelo I, tendo em vista as virtudes sociais que o modelo reserva.

A teoria da “perspectiva da ação” está relacionada com as descobertas sobre o funcionamento do cérebro humano. Primeiro, os indivíduos são a chave quando estão agindo para aprender ou obter um resultado. Segundo, não é possível agir sem utilizar o cérebro, pois, todo o conhecimento deve ser gerado de modo que ser usado pelo cérebro, a fim de levar à ação. O essencial, no entanto, é a capacidade de aumentar o aprendizado, mudar o comportamento ou de melhorar o desempenho.

Os “mecanismos de defesa” dentro das empresas são mecanismos que impedem a ação. Nas empresas a conscientização deve ser crescente acerca da importância de superar esses mecanismos, especialmente quando se busca a mudança organizacional. Hoje, por exemplo, com a transparência que requer redução dos mecanismos de defesa. Vários fatores reforçam a diferença entre um modelo e outro, e, algumas dessas diferenças podem ser visualizadas na figura 1.

Além das pesquisas de Argyris e Schön, existem outras abordagens ao aprendizado. A teoria de Argyris inspirou Senge na idéia que a organização que aprende está constantemente ampliando seu pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada e aprendizagem em equipe, denominado por ele de “cinco disciplinas”. A necessidade de existência de outras abordagens é defendida por Boyett & Boyett ( 1999, p. 117) que dizem:

O argumento de Argyris e Schön é bom, mas desconfiamos de que muitas pessoas continuarão tendo dificuldade para ser tão receptivas, diretas e investigadoras quanto eles propõem. O modelo I é simplesmente forte demais para a maioria de nós. Ser franco nunca é fácil. Entretanto, nossos gurus argumentam que a total sinceridade é o preço pessoal e organizacional que teremos que pagar pelo aprendizado.

Senge aborda sobre o tema organização-aprendizado e a evolução do seu estudo neste aspecto realizou-se através de muitos trabalhos como pesquisador. Primeiramente procurou estabelecer um conceito sobre o que é uma organização-aprendizado. Para ele fica claro que "a palavra significa muito mais que obter informação". Avança no seu significado quando afirma que "trata-se mais de criar e construir alguma coisa, melhorando a capacidade". A organização que atua ativamente e produtivamente, que busca melhorar cada vez mais sua capacidade, está estabelecendo um aprendizado.

TEORIA EM USO DO MODELO 1, DE UMA VOLTA	TEORIA EM USO DO MODELO 2, DE DUAS VOLTAS
<p>Valores preponderantes dos adeptos</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Ter controle unilateral das situações</li> <li>2- Esforçar-se para ganhar e para não perder</li> <li>3- Suprimir os sentimentos negativos próprios e alheios</li> <li>4- Ser o mais racional possível</li> </ol>	<p>Valores preponderantes dos adeptos</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Utilizar informações válidas</li> <li>2- Dar às pessoas o direito de optar livremente e com informação</li> <li>3- Assumir responsabilidade pessoal no monitoramento da eficácia</li> </ol>
<p>Estratégias de ação</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Defender sua posição</li> <li>2- Avaliar os pensamentos e as ações dos outros (e seus pensamentos e ações)</li> <li>3- Atribuir causas ao que quer que esteja tentando</li> </ol>	<p>Estratégias de ação</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Criar situações ou ambientes em que os participantes possam ser originais e sintam um alto nível de gratificação pessoal (sucesso psicológico, afirmação, sensação de ser essencial)</li> <li>2- Proteger-se passa a ser um empreendimento conjunto e orientado para o crescimento (falam-se em categorias prontamente observáveis, tenta-se reduzir a cegueira em relação à própria inconsistência e incongruência)</li> <li>3- Proteger os outros é algo feito em paralelo</li> </ol>
<p>Resultados do aprendizado</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Os resultados são limitados ou inibidos</li> <li>2- Há conseqüências que encorajam os mal-entendidos</li> <li>3- Surgem processos de erro auto-alimentáveis.</li> </ol>	<p>Resultados de aprendizado</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- O aprendizado é facilitado</li> <li>2- Há uma redução gradual e constante dos mecanismos de defesas organizacionais</li> </ol>

Figura 1: Os dois modelos da teoria de uso

Fonte: Argyris, 1999

É preciso conviver atualmente em um mundo que passa por constante mudanças e turbulências, no qual as empresas precisam ser ágeis, mudar ao mesmo tempo que essas mudanças, e, adaptar-se ao inesperado, para que

consigam permanecer por um grande tempo no mercado. Para Senge, o aprendizado não quer dizer adaptação e nos tempos modernos tornou-se um sinônimo para "absorver informação". A prática nos tem ensinado que o aprendizado está ligado à ação, à tentativa, ao "ensaio e erro".

Senge apresenta a sala de aula como sendo uma metáfora sobre aprendizado, no sentido de somente proporcionar a absorção de informação com a educação formal reafirmando a existência de certos tipos de conhecimentos só conhecidos por especialistas e quando as pessoas conseguem repeti-los fielmente adquirem o aprendizado e a absorção do conhecimento. Senge (1996, p.14) afirma ainda que "nenhum de nós aprendeu a andar de bicicleta, ou a falar, ou a andar dessa maneira, ou qualquer outra coisa genuinamente chamado aprendizado". Considera que uma das razões pelas quais o aprendizado tradicional é tão cansativo e nem um pouco atrativo é que a absorção de informações é aborrecida e muito passiva, enquanto o verdadeiro aprendizado é ativo, evolutivo e criativo.

Existem várias maneiras de se iniciar um aprendizado organizacional, começando pelo engajamento pessoal. O comprometimento das pessoas com as mudanças e desafios no seu ambiente de trabalho é o primeiro passo que deve ser dado pela empresa ao fazer um trabalho de conscientização de que o aprendizado é muito importante para elas e que somente desta forma, com pessoas com este compromisso, engajadas neste propósito, com esta visão, o processo de aprendizagem será efetivo e manter-se-á ao longo do tempo.

Por outro lado, a pessoa pode até receber mais informações de uma maneira mais rápida, com auxílio da tecnologia, mas se esta pessoa não processa essas informações e não é capaz de aproveitá-las, de nada lhe servirão. Trocar dados e reproduzir informações não tem relação com o aprendizado efetivo.

Neste aspecto é preciso analisar a forma de pensar e agir de uma maneira diferente. É preciso entender todas as falhas que podem ocorrer no aprendizado organizacional. Tais deficiências serão mais bem detalhadas nesta pesquisa no capítulo cinco, que apresentará a aplicação do modelo das organizações em aprendizagem. Sua presença neste momento da pesquisa foi necessária pelo motivo de justificar o surgimento das cinco disciplinas, originadas das deficiências de aprendizagem e suas conseqüências, que Senge (2001, p.59) acredita que:

as cinco disciplinas das organizações que aprendem podem atuar como antídotos a essas deficiências de aprendizagem. Mas, primeiro,

é preciso enxergá-las mais claramente- pois, com assiduidade, elas se encontram perdidas em meio a violentos eventos do dia-a dia.

É importante ressaltar que as organizações só aprendem através das pessoas que dela fazem parte. A aprendizagem individual não é garantia da aprendizagem organizacional, porém sem a aprendizagem individual, não ocorre a organizacional. Por isso, as organizações que pretendem elevar suas organizações à condição de aprendizagem precisam investir em cada uma das pessoas que formam a organização. Mas por que o verdadeiro aprendizado não ocorre nas organizações? A primeira falha acontece no pensamento: “eu sou a minha posição”. Nessa maneira de pensar, as pessoas têm uma grande identificação com a posição que ocupam na empresa e passam a ser aquilo que fazem.

Percebe-se uma dificuldade em treinar pessoas a fazerem outras atividades após terem atuado na mesma função por muitos anos. É necessário que as pessoas percebam que elas são diferentes daquilo que fizeram. A consequência é a perda da dignidade, ruína da curiosidade intelectual e trabalhar “direito”.

Quando aparecem os problemas, as pessoas rapidamente culpam umas às outras, que alguém provocou tudo, “o inimigo está lá fora”, conduzindo, então, à segunda falha.

A terceira falha de aprendizagem é o “mito da agressividade”, o que significa, em geral, o seguinte: “Vou tornar-me mais eficiente se lutar com aqueles inimigos lá fora”. A moda é ser “proativo”! Com frequência, “proatividade” é reatividade disfarçada. Quando a organização se torna mais agressiva, combatendo o “inimigo lá fora”, está reagindo – independente de como é chamada tal atitude. A verdadeira proatividade consiste em perceber qual é a contribuição para os próprios problemas. É um produto da maneira de pensar, e não do estado emocional.

A quarta falha refere-se a uma parábola, a do “sapo escaldado”, que se deixa estar na água até acabar cozido por não perceber o perigo. A mensagem desta metáfora se refere ao ser humano que muitas vezes é muito bom em reagir às ameaças súbitas à sua sobrevivência, mas inepto para perceberem as lentas e graduais ameaças.

A mais grave das falhas de aprendizagem é a quinta, chamada de “ilusão de aprender com a experiência”. As pessoas aprendem apenas quando as

conseqüências de seus atos são imediatas e indiscutíveis, se elas não são claras e evidentes tornam-se difícilimas de aprender. Para Senge (2001, p.57):

tradicionalmente, as organizações tentam superar a dificuldade de enfrentar a amplitude do impacto das decisões dividindo sua estrutura em componentes. Instituem hierarquias funcionais que as pessoas conseguem 'abraçar' com mais facilidade. Contudo, as divisões funcionais se transformam em feudos e o que um dia foi uma conveniente divisão do trabalho se transforma em 'chaminés' que eliminam o contato entre as funções. Resultado: a análise dos problemas mais importantes da empresa, as questões complexas que atravessam os limites funcionais, torna-se um exercício arriscado ou inexistente.

O "mito da equipe administrativa" é a sexta falha de aprendizagem, que passa a idéia de que dinâmica e interdependência acontecem com grupos de pessoas talentosas. Mas, na realidade Senge (1996, p.53) diz que "seus membros se juntam numa fachada superficial de todos por um, numa camaradagem que se esfacela logo que haja pressão real" Quando os problemas emergem, as soluções podem ser trabalhadas de forma mais criativa se apenas uma ou duas pessoas lidam com eles, em vez de contar com o consenso "da equipe". Um dos motivos é que a equipe possui respostas pré-programadas, com intuito de defender o grupo, e em conseqüência, deixam de aprender.

## **2.2- As Cinco disciplinas essenciais**

Senge concretizou sua idéia em muitos anos de estudo e pesquisas em organizações que tinham e que não tinham encontrado bons resultados em relação à lucratividade e sobrevivência, mas que só conscientizaram-se disso no decorrer do processo. Durante anos, tais organizações concentraram seus conhecimentos em balanços mensais, técnicas gerenciais para alta administração, análise da concorrência e outros itens que não levavam em consideração sua mais preciosa alternativa de lucro e sobrevivência: as pessoas que dela faziam parte.

A palavra disciplina quer dizer uma teoria particular, traduzida numa série de práticas, que levamos a vida inteira para dominar. Nunca se "domina" uma disciplina: quanto mais aprende, mais percebe quanto tem a aprender.

Cinco disciplinas estão gradualmente convergindo para inovar as organizações que aprendem. Cada uma delas será essencial para o sucesso das outras ao proporcionar uma dimensão vital na construção de organizações

realmente capazes de “aprender”, de ampliar continuamente sua capacidade de realizar suas mais altas aspirações.

A primeira disciplina é a da construção de uma visão compartilhada. Todos falam em visão, porém, infelizmente a idéia ainda está muito longe da prática. Talvez isso seja justificado porque poucas corporações têm uma idéia realmente clara do tipo de compromisso que se faz necessário estabelecer com o indivíduo para que uma visão genuinamente compartilhada passe a operar.

A visão deve ser entendida como força viva no coração e na mente das pessoas, onde o importante é refletir e conversar continuamente sobre o que essas pessoas de fato desejam criar. É o que une os grupos na ação. Em outras palavras, visão compartilhada é estimular o engajamento do grupo em relação ao futuro que se procura criar e elaborar os princípios e as diretrizes que permitirão que esse futuro seja alcançado. Uma visão só é verdadeiramente compartilhada na medida em que ela se relaciona com as visões pessoais dos membros do grupo.

A segunda disciplina é a da proficiência, ou maestria pessoal. Significa aprender a expandir as capacidades pessoais para obter os resultados desejados e criar um ambiente empresarial que estimule todos os participantes a alcançar as metas escolhidas. Os indivíduos precisam ter suas próprias visões antes que possa existir uma visão compartilhada. Se as pessoas não tiverem idéia daquilo que realmente lhes importa, certamente seguirão a visão de outra pessoa. Assim, é preciso diferenciar compromisso de submissão. É preciso reconhecer o que as organizações autoritárias sempre buscaram: submissão aos objetivos do chefe, onde trabalho é visto no sentido de “desempenhar sua função”, tornar-se “fator de produção”, lado a lado com instalações, equipamentos e materiais.

As organizações-aprendizado devem empenhar-se plenamente no desenvolvimento da maestria pessoal, que envolve não apenas visão, mas também a elaboração de um quadro preciso da realidade, para assim gerar uma “tensão criativa”. Pessoas com elevado nível de proficiência são capazes de distinguir entre “tensão criativa” e “tensão emocional”, que pode surgir quando as pessoas se mostram verdadeiras para com o se eu, ao reconhecer o abismo entre o que é e o que gostariam de ser. Para elas, a tensão emocional não passa de outra faceta da realidade, estando por isso sujeita à força superior da tensão criativa. As organizações precisam implementar esse “compromisso com a verdade” que a proficiência pessoal exige. A tensão entre a realidade percebida e a visão do ideal

desejado é a fonte de energia transformadora que permite à pessoa agir e não apenas reagir.

A visão da realidade das pessoas tem a ver com a terceira disciplina: modelos mentais, porque o que de fato ocorre em sua vida são construções ou quadros interiores que utilizam continuamente para interpretar e tirar algum sentido do mundo. Esta disciplina consiste em refletir, esclarecer continuamente e melhorar a imagem que cada um tem do mundo, com o objetivo de verificar como moldar atos e decisões. Do ponto de vista administrativo e organizacional, as representações individuais são todas diferentes e geram muito trabalho para obscurecer as diferenças entre as pessoas. O reconhecimento e a comunicação dos modelos mentais exigem reflexão e capacidade de investigação que poucos administradores possuem.

Trabalhar com modelos mentais leva à necessidade de contrabalançar inquérito e advocacia. Poucas organizações recompensam o inquérito. A maior parte dos administradores é treinada para agir como advogado, ou seja, vigorosos defensores do ponto de vista dos empresários.

Outro aspecto importante do trabalho com modelos mentais é denominado de “níveis de abstração”. A mente humana trabalha com tal velocidade que o ser humano confunde o que vê com as imagens formadas com base no que vê. O enigma básico é como trazer à tona, expor e discutir as conclusões das pessoas a respeito do mundo, de modo que os modelos mentais compartilhados possam aprimorar-se mais e mais. Por trás da estratégia existe um modelo mental.

A quarta disciplina, aprendizado em equipe, age ao transformar as aptidões coletivas ligadas ao pensamento e comunicação fazendo com que grupos de pessoas possam desenvolver inteligência e capacidades maiores do que a soma dos talentos individuais. Os modelos mentais que realmente importam numa organização são os modelos mentais compartilhados e as conclusões implícitas de que “o mundo é assim”. A unidade de aprendizado de uma organização é a “equipe”, formada por grupos de pessoas que precisam uns dos outros para agir.

Para avaliar a disciplina do aprendizado de equipe, é necessário estabelecer diferença entre discussão e diálogo. A palavra diálogo vem do grego dia: “através” e logos: “palavra” ou “significado”. Assim, em seu sentido original descrevia uma conversação em que o sentido perpassa o grupo. Já a discussão, tem a mesma raiz lingüística de percussão e concussão, significando literalmente “ter visão mútua”. A



discussão é sempre um jogo onde se ganha ou se perde: a opinião que prevalece é a que continua em campo finda a batalha. A discussão, às vezes, é muito importante para a tomada de decisões, sobretudo quando o tempo urge. Mas, sem o enriquecimento do diálogo, raramente ocorrerá o aprendizado coletivo.

O pensamento é primariamente coletivo, mas a humanidade tem, ao longo dos milênios, perdido a antiga capacidade de pensar em conjunto verdadeiramente, ou seja, o indivíduo perde a capacidade de estar cômico de seu pensamento e, portanto, de gerar novos pensamentos capazes de conduzir a ações novas, mais produtivas coletivamente.

A última disciplina, que une as anteriores (construção de visão compartilhada, proficiência pessoal, modelos mentais, aprendizado de equipe) é denominada por Senge de “pensamento de sistemas”.

O pensamento de sistemas “oferece um conjunto básico de ferramentas para compreender uma política complexa e os problemas estratégicos”, bem como para Senge (2001, p.14): “é importante como filosofia e como conjunto de princípios que integra todas as disciplinas do aprendizado impedindo que sejam apenas uma lista de idéias favoritas e técnicas sutis”.

Esses dois níveis diferentes, ferramentas e filosofia, prestam à disciplina pensamento de sistemas um caráter de vital abordagem encontrado no livro “A Quinta Disciplina”. Como ferramenta para compreensão da política complexa e dos problemas estratégicos o pensamento de sistemas utiliza oito arquétipos básicos representando quadros pessoais, organizacionais e sociais, como por exemplo, o fenômeno representado pelo arquétipo “limites ao crescimento” caracteriza a parada prematura e imediato crescimento de alguns sistemas que se desenvolviam bem, acentuado pela tentativa de aceleração dos motores do crescimento e não da remoção das fontes que estão impedindo a ascensão.

Como filosofia que integra todas as disciplinas, o pensamento de sistemas compreende ações humanas e modela a realidade aumentando a confiança de criar um futuro diferente. Portanto, o pensamento de sistemas mantém uma estreita relação com as outras disciplinas ao ligar o crescimento individual ao resto do mundo, ao construir maneiras de entender o mundo baseado no raciocínio sistêmico, ao reunir as pessoas em sentido único que leva a organização atingir seus objetivos, ao promover diálogo que torna o raciocínio coletivo mais coerente e ainda como

observa Senge (2001, p.16) “o pensamento de sistemas é a disciplina que integra as disciplinas: por isso meu livro se chama *The Fifth Discipline*”.

### **2.3- Ferramentas das organizações em aprendizagem continuada**

As ferramentas utilizadas para aumentar as habilidades conceituais dos líderes, bem como promover a comunicação e a indagação colaborativa são: arquétipos de sistemas; dilemas estratégicos; coluna da esquerda, já citado anteriormente, e ainda, laboratórios de aprendizagem.

A primeira ferramenta, chamada por Senge de arquétipos de sistemas identifica que certos tipos de estruturas sistêmicas sempre se repetem. Dessas generalizações são produzidas linhas temáticas recorrentes, em diferentes quadros pessoais, organizacionais e sociais. Os principais arquétipos são: -equilibrando processos com atraso; -limites ao crescimento; -transferência de responsabilidade; -metas declinantes; -escalada; -tragédia dos comuns; -crescimento e subinvestimento.

Os modelos dos arquétipos ajudam os gerentes a identificar os arquétipos que estão acontecendo em seus próprios negócios, deixando sob seu encargo a inclusão de variáveis de sua situação na forma estrutural básica do modelo sugerido, como por exemplo, no arquétipo transferência de responsabilidade apresentado em Senge (1997, p.21) :

uma solução de curto prazo é usada para corrigir um problema, com resultados imediatos aparentemente positivos. À medida que esse corretivo é usado outras vezes, as medidas corretivas fundamentais de longo prazo são cada vez menos usadas. Com o tempo, os mecanismos de solução fundamental podem se atrofiar ou se perder, intensificando ainda mais o uso de soluções sintomáticas.

Há algum tempo atrás, os gerentes de uma indústria de produtos de consumo utilizaram esse arquétipo para entender seu problema financeiro que podia ser resolvido, ou através de solução sintomática fazendo promoções, ou pela solução fundamental trazendo inovação dos produtos. O efeito colateral identificado, no qual os três últimos diretores- presidentes vinham da área de propaganda, mostrou que uso da solução sintomática poderia acelerar o declínio da empresa e que foco deveria voltar para a solução fundamental, com orientação para inovação de produtos e processos.

A segunda ferramenta, identificada como “definindo metas estratégicas”, postula que o processo de manter uma equipe de gestão estratégica coesa, mesmo quando confrontada com dilemas que tocam em sua essência pode ser resumido em sete etapas:

- a) evocando dilemas ao fazer opções de escolhas opostas, como por exemplo, custo *versus* qualidade;
- b) mapeando para localizar valores opostos em dois eixos e identificar onde os gerentes se vêem ou vêem a organização nesses eixos;
- c) processando ao utilizar o gerúndio para transformar substantivos em processos que indicam movimento, como por exemplo, controle central *versus* controle local, passa a ser, “fortalecendo a operações nacionais” e “aumentando as iniciativas locais”;
- d) estruturando ou contextualizando ao permitir que um lado seja alternadamente a estrutura ou contexto do outro, diversificando opções;
- e) dando seqüência ao quebrar a sustentação do pensamento estático. Por exemplo, uma nova tecnologia que consome tempo e dinheiro a curto prazo pode trazer retornos financeiros significativos a longo prazo;
- f) variando ciclicamente quando pioram os ciclos que envolvem valores de ambos os lados, significando que o aprendizado está recuando para depois avançar no próximo ciclo;
- g) entrando em sinergia, ao trabalhar em conjunto onde estiver ocorrendo melhorias significativas ao longo dos eixos de todos os dilemas relevantes.

A terceira ferramenta utilizada pelas organizações em aprendizagem já foi mencionada anteriormente, a “coluna da esquerda”. O exercício da coluna esquerda mostra como as premissas humanas influenciam o comportamento humano, no qual é selecionada uma situação específica que não esteja gerando aprendizado necessário. A amostra do diálogo é escrita do lado direito da página, e, o que está sendo pensado, e não dito, é escrito ao lado esquerdo. Segundo Senge (1997, p.23) “o exercício revela as complicadas teias da premissa que tecemos, das quais nos tornamos nossas próximas vítimas”. O exercício revela ainda que ao invés de tratar-se diretamente as premissas levantadas, trata-se do assunto de maneira indireta, pela tangente, fato que não estabelece caminhos de ações definidas. Finalmente, com o exercício é percebido que é o próprio indivíduo quem mais precisa de ajuda e

que as habilidades em falar a verdade, sem despertar ações defensivas, demandam mais tempo para serem desenvolvidas.

A quarta e última ferramenta, “laboratórios de aprendizagem”, também chamada de “micromundo”, configura para Senge (1997, p.25) “reproduções de microcosmos de cenários de vida real, nos quais equipes de gerentes podem aprender como aprendem em conjunto”. Nesse caso é estabelecida analogia entre equipes gerenciais e esportes em equipe, visto que no último ocorre um movimento contínuo entre o treino e a performance. Essa comparação tem aparado a atual pesquisa em laboratório de aprendizagem do primeiro, tendo como linhas gerais:

- a) os laboratórios de aprendizagem devem combinar questões empresariais significantes;
- b) nos laboratórios de aprendizagem devem ser eliminados fatores que impedem a aprendizagem sobre questões empresariais complexas;
- c) precisam ser desenvolvidas novas habilidades de aprendizagem.

#### **2.4- Fases de transformação da organização em aprendizagem continuada**

Toda organização que deseja tornar-se uma “organização de aprendizagem continuada” deve pensar na idéia de que “é importante que um objetivo nunca seja definido em termos de atividades ou métodos. Ele deve se relacionar diretamente a como a vida pode ser melhor para todos” (DEMING *apud* MARIOTTI, 1999, p. 48). Outro aspecto necessário às organizações é pensar no fato de que o ser humano possui capacidade de aprendizagem ilimitada e que os investimentos na formação continuada, através de cursos e treinamentos para os funcionários, deve se tornar uma prática bastante freqüente, porém estendida à empresa inteira como se ela fosse uma rede de conexões e uma teia, em que os mesmos fios estão presentes em todos os lugares e quando um desses fios arrebentar, vai cortar todo o sistema.

A idéia de treinamento deve eliminar o conceito de “adestramento”, tão combatido, mas ainda utilizado de maneira camuflada em muitas organizações que só investem em treinamento específico para seus funcionários, sem possibilitar-lhes em momento algum adquirir visão da empresa como um todo, um sistema, uma teia ou uma rede de conexões.

Se por um lado é necessário capacitar tecnologicamente o funcionário para operar um determinado equipamento, por outro, é imprescindível torná-lo participante de uma organização sinérgica, que para Mariotti (1999, p.53):

a totalidade é maior do que a soma das partes, esses resultados incluem o bem-estar e a qualidade de vida de todos os envolvidos no processo produtivo. E aqui apenas os números não são capazes de mostrar o que realmente está acontecendo. Para isso, precisamos de outras formas de avaliação. A elas se chega pelo conhecimento. E a este se chega pela educação.

O processo de aquisição do aprendizado coletivo não ocorre sem que tenha ocorrido antes um trabalho de base, vivenciado por um grupo menor, com fortalecidas relações interpessoais, existência de objetivos compartilhados, disposição em aprender continuamente e co-responsabilidade pelos resultados. O aprendizado coletivo, como pode ser visto na figura 2, necessita de conhecimentos e pressupostos cognitivos individuais.

Concepção de aprendizagem	NÍVEL DE APRENDIZAGEM		
	Individual	Grupo	Organização
Cognitiva	Desenvolvimento de conhecimentos e de pressupostos	#####	Evolução da “base de conhecimento” organizacional
Humanista	Crescimento pessoal	Condições que promovem crescimento pessoal (cultura de aprendizagem)	
Pragmática	Ciclo de aprendizagem experiencial	Ciclo de aprendizagem coletiva	Condições que promovem o ciclo de aprendizagem coletiva

Figura 2: Concepções e níveis de aprendizagem

Fonte: Easterby- Smith et al (2001, p.174)

Neste aspecto de aprendizagem individual depende da capacidade pessoal em reunir pressupostos que se transformem em aprendizagem para se chegar ao processo coletivo e em seguida, ao organizacional. Porém a capacidade de aprendizagem que é individual e específica para cada pessoa na organização difere das aprendizagens que todo ser humano adquiriu ao longo de toda a sua vida. Argyris (2000, p.185) declara que:

o sucesso no mercado cada vez mais depende do aprendizado, mesmo assim a maioria das pessoas não sabe como aprender. E mais, aqueles membros das organizações que muitos julgam serem melhores nesta matéria- aprendizado- não são muito bons nela. Estou me referindo aos profissionais com alto comprometimento, muito poder, boa formação educacional e que ocupam posições-chave de liderança nas empresas modernas.

Em 1978 Argyris e Schön manifestaram seu dilema em diferenciar aprendizagem individual de aprendizagem organizacional, como se houvesse um entendimento limitado entre ambas. Nos dias de hoje, mais de 20 anos após a preocupação dos grandes estudiosos, a aprendizagem organizacional ainda é entendida como metáforas da aprendizagem individual, porém ainda há contradições no processo, pois conforme afirmam Argyris e Schön *apud* Easterby-Smith et al (2001, p. 265):

Há algo paradoxal aqui. As organizações não são meramente coletivos de indivíduos, no entanto, não há organizações na ausência de tais coletivos. Similarmente, a aprendizagem organizacional não é meramente aprendizagem individual, mas as organizações aprendem somente por meio de experiências e ações dos indivíduos. O que então, podemos definir como aprendizagem organizacional? O que é uma organização para que possa aprender?

Apesar de não ser o mesmo processo que ocorre internamente para que a aprendizagem individual e a organizacional aconteçam, tanto uma quanto a outra, passam por fases e a primeira condição para sua eficácia é que as pessoas estejam maduras e predispostas para essa ocorrência, ou seja, “as comunidades que aprendem podem ser formadas [...] de modo a englobar a diversidade de pensamentos representada em cada grupo de *stakeholder*” (RYAN, 1996, p.141).

As fases de implantação de uma organização de aprendizagem podem ser sugeridas de acordo com Senge et al (2000, p. 49) e apresentadas no figura 3, sobre a exemplificação dos primeiros passos para projetar uma organização que aprende, com o destaque de que este é um modelo para organizações que adotam os pressupostos das cinco disciplinas e apenas um, entre os vários existentes.

PASSOS	AÇÕES
1º passo: estabelecendo os grupos	Reúna um grupo com dois tipos de participantes: (1) pessoas que pareçam acreditar muito sinceramente no aprimoramento da organização, e (2) pessoas que, devido à sua posição, inevitavelmente serão envolvidas primeiro em qualquer esforço de aprendizado organizacional. Qualquer pessoa terá conhecido cerca da metade dos outros participantes, e, conhecerá pelo nome a

	<p>maioria do resto. É necessário reunir uma fatia vertical da organização- executivos sêniores, gerentes de linha, pessoal de assessoria e empregados horistas- para uma discussão acerca da otimização do sistema maior. Divida o grupo em duas seções, de igual tamanho. A seção A funcionará como os guardiões da visão- as pessoas que apresentam uma imagem do que a organização que aprende poderia ser. A seção B manterá um domínio da realidade presente- a organização, com todos os seus pontos fortes e dificuldades, como existe hoje. Nem conscientização, sozinha, é suficiente. O aprendizado depende das contracorrentes dinâmicas entre eles. Divida a seção A e a seção B em equipes de trabalho, cada qual com cinco ou seis pessoas, representando diferentes partes da organização.</p>
<p>2º passo: pensamento divergente</p>	<p>Durante 45 minutos ou mais, cada equipe delibera sobre as seguintes questões: (escreva as respostas no <i>flip chart</i>)</p> <p>Seção A:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- O que teríamos, que não temos agora, se tivéssemos uma organização que aprende?</li> <li>2- Que ações poderíamos adotar para realizar essas visões? Que diretrizes e práticas valeriam a pena?</li> </ol> <p>Seção B:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Quais as presentes barreiras e obstáculos à meta de tornar-se uma organização que aprende?</li> <li>2- O que quereríamos mudar ou eliminar? Que diretrizes deveriam ser eliminadas? Que práticas abandonadas?</li> <li>3- Que elementos da organização já apóiam o aprendizado?</li> </ol>
<p>3ª passo: clareza</p>	<p>Nas mesmas equipes consolide idéias do passo 2 em dez ou doze pontos coerentes. Numere cada ponto.</p>
<p>4º passo: pensamento convergente</p>	<p>Ainda em equipes de trabalho, reduza a lista para três itens. Alguns podem ser eliminados imediatamente. Outros serão defendidos. Conceda a todos uma oportunidade de explicar seu raciocínio e a contestar o raciocínio dos outros.</p>
<p>5º passo: apresentações e prioridades</p>	<p>Cada equipe A apresenta suas três sugestões mais altas para o que criar. Cada equipe B apresenta as três barreiras ou obstáculos mais significativos. Em grupos grandes, será necessário um passo intermediário em que as equipes apresentarão separadamente às suas próprias seções. Nesse caso, as seções completas A e B desenvolvem, cada uma, uma lista das três prioridades mais altas e em seguida apresentam-nas umas às outras. Cada apresentação deve ser seguida de outra discussão hábil. O objetivo é terminar cada sessão</p>

	alinhada em torno de três projetos-chave para dar partida à construção de uma organização que aprende- metas a prosseguir, ou obstáculos a superar. Não é necessário alcançar um consenso, onde todos concordem. Certifique-se de que cada pessoa no grupo se sinta que foi escutada e compreendida.
6º passo: implementações	Designe defensores e crie forças-tarefa para cada um dos projetos escolhidos, idealmente estabelecidos como experimentos. Em cada um desses experimentos, a força-tarefa tentará uma ação, anotar os resultados, tomará conhecimento e apresentar-se-á de volta ao grupo maior em trinta ou sessenta dias.

Figura 3: Projetando uma organização que aprende: primeiros passos

Fonte: adaptado de Senge et al (2000, p. 49)

Após esses primeiros passos, a organização consolida seu processo de mudança organizacional, que leva à vontade de mudar e ao reconhecimento da vontade de mudar, que por sua vez leva à aprendizagem.

## 2.5- Organização de aprendizagem continuada no setor público

Todas as organizações da atualidade possuem argumentos para transformarem-se em organizações de aprendizagem, e esses mesmos argumentos estendem-se ao setor público, no que diz respeito a aproveitar o máximo da capacidade dos funcionários. Porém, os fatores da lucratividade e competitividade não se aplicam ao setor público, que necessitam de mudanças imediatas.

As mudanças necessárias ao setor público vêm da mesma fonte do setor privado: a globalização econômica, que faz com que surjam novos mercados mais ágeis e com maiores possibilidades de ofertas aos clientes, visto que esses novos competidores não necessitam dos mesmos trâmites burocráticos das organizações públicas, como por exemplo, as licitações, concursos e publicação em diário oficial, que passam os bancos, universidades, agências de correio ou hospitais oficiais do governo.

Além da globalização econômica, o segundo fator que afeta as organizações do setor público da atualidade, segundo Easterby- Smith et al (2001, p.168):

vem, por assim dizer, 'de dentro'; de fato, os Estados nacionais estão, gradualmente, perdendo os meios para suas políticas, assim como a legitimidade, aos olhos dos cidadãos. Como resultado, os políticos estão, de modo crescente, pressionando suas próprias organizações do setor público para melhorar a qualidade do serviço...Organizações



como o Fundo Monetário Internacional (FMI) ou a Organização Mundial do Comércio (OMC) estão agora pressionando a desregulamentação do setor público, assim como a retirada do setor público das áreas produtivas (e lucrativas)”.

O setor público brasileiro enfrenta ainda, nos dias atuais, o risco de privatização de algumas atividades, que ameaçam a estabilidade e proteção de funcionários, porém, é o terceiro fator que convence definitivamente as organizações públicas a buscarem a condição de organizações em aprendizagem, que vem a ser a preocupação com seu “cliente”, que anteriormente possuía o estereótipo de ser mal atendido em imensas filas. Portanto a preocupação com a competição global, natureza variável do trabalho e crise de legitimidade das organizações públicas não as coloca nas mesmas condições do setor privado, que possui histórico e origem distintos. A figura 4 apresenta os fatores que as organizações públicas precisam prestar atenção ao se tornarem organizações em aprendizagem.

PONTO DE VISTA	ASPECTO A CONSIDERAR
GLOBAL	A fim de considerar o ambiente político e público específico das organizações do setor público, sua transformação vai requerer uma abordagem e exame particularmente <i>globais</i> . De fato, não basta meramente introduzir novas ferramentas de administração sem transformar, de maneira simultânea, o sistema inteiro, dentro do qual as organizações do setor público estão embutidas, ou seja, sem incluir políticos e cidadãos.
ORGANIZACIONAL	A fim de considerar as dimensões históricas das organizações do setor público, que as tornaram particularmente burocráticas e entrincheiradas, é preciso adotar um exame e abordagem muito mais <i>organizacionais</i> . Esse é um tipo de consideração que a “ciência” gerencial tradicional tem ignorado na maioria das vezes. Refere-se aqui, em especial, à abordagem de Michel Crozier e seus associados desenvolveram, a qual, ao contrário da teoria organizacional dominante, leva em conta relações de poder e estratégias específicas dos vários atores (Crozier, 1963, 1987; Crozier e Frieberg, 1977)

PROCESSUAL	A fim de considerar tanto o contexto específico como a história particular das organizações do setor público, uma abordagem e exame <i>processuais</i> parecem ser o único modo de fazer as organizações mudar. De fato, somente uma abordagem processual, em vez de intervencionista, oferece a necessária paciência para lidar com burocracias, enquanto, ao mesmo tempo, permite uma visão contextual e global.
------------	--

Figura 4: Aspectos considerados na transformação das organizações do setor público

Fonte: adaptado de Easterby- Smith (2001, p.171)

O processo de transformação, o contexto organizacional e o ambiente político das organizações públicas são as três abordagens a serem estudadas em sua mudança organizacional, que ainda possui estrutura burocrática a ser questionada e confrontada com os indicadores que medem o desenvolvimento da capacidade de aprender de uma organização, listados por Easterby- Smith et al (2001) como sendo a capacidade individual de aprender, a capacidade coletiva de aprender, a capacidade estrutural de aprender, a capacidade cultural de aprender, a capacidade de aprender da organização resultante da organização do trabalho e a capacidade da liderança para aprender e promover a aprendizagem. A capacidade de aprendizagem da organização tanto do setor privado, quanto público, para o mesmo autor, está identificada nos tipos: atividades educacionais e de treinamento, uso ativo de fontes internas e externas e promoção de um ambiente de aprendizagem, englobados na figura 5.

O investimento nos programas de treinamento das organizações do setor público, que fazem parte da formação continuada, ocorre em muitas situações de maneira voluntária ou de parcerias, porque os recursos financeiros para esse investimento são escassos e previstos no orçamento de um ano, para ser executado no outro.

Portanto, as mudanças organizacionais, como mencionado anteriormente, devem fazer parte do planejamento da administração, que necessita ter visão que perceba, tanto as necessidades internas da organização, quanto as perspectivas de seus clientes, que legitimam o trabalho desenvolvido.

CARACTERÍSTICAS QUE SE APLICAM A ....					
DIMENSÕES	CICLO DE APRENDIZAGEM POR INTEIRO	PASSOS DE GERAÇÃO	PASSOS DE INTEGRAÇÃO	PASSOS DE INTERPRETAÇÃO	PASSOS DE AÇÃO
Capacidade individual de aprendizagem	Pensamento sistêmico	Capacidade de assimilar nova informação Capacidade de entrar em contato com o ambiente	Multiquificação Abertura Capacidade de integrarr novas informações	Capacidade de pensar criticamente Empatia Tolerância Coragem Humor	Capacidade de transferir Entusiasmo Capacidade de assumir responsabilidade
Capacidade coletiva de aprendizagem	Capacidade do time		Multifunções Obsequiosidade	Capacidade de dialogar Capacidade de enfrentar conflitos	Capacidade de implementar
Capacidade estrutural de aprendizagem	Descentralização		Hierarquias achatadas Integrar assessoria à linha	Pequenas unidade organizacionais Interações freqüentes	
Capacidade cultural de aprendizagem	Solução de problemas	Preocupação com mensuração Atitude ativa em relação à informação Abertura em relação ao exterior	Transparência Confiança Cultura de informação contínua	Cultura de diálogo e comunicação Abertura a múltiplas perspectivas Espírito de comparação e competição	
Capacidade de aprendizagem da organização do trabalho		Monitoramento de ciclos de <i>feedback</i> Experimentação com auto-correção	Meios de informação acessíveis ao usuário Rotação de cargos limita a especialização	Forças- tarefa, trabalho em times	Controle descentralizado APO Poucas especificações
Capacidade de		Auferir	Recompensa por	Condições	• Instruções

aprendizagem da liderança		responsabilidade à reração de informação	informação pertinente	igualitárias	
---------------------------	--	--	-----------------------	--------------	--

Figura 5: Dimensões da capacidade de aprendizagem de uma organização e suas características

Fonte: Easterby- Smith et al (2001, p.190)

## 2.6- Capital intelectual e gestão do conhecimento

O aprendizado dirigido estrategicamente à criação do conhecimento é uma das maneiras de levar uma organização à situação de aprendizado, porém é necessário eliminar a idéia na qual a criação do conhecimento na empresa está relacionada a treinamentos. Para Nonaka e Takeuchi *apud* Mintzberg et al ( 2000, p.157) os gerentes ocidentais:

precisam deixar o velho modo de pensar que o conhecimento pode ser adquirido, ensinado e treinado através de manuais, livros ou palestras. Em vez disso, eles precisam prestar mais atenção ao lado menos formal e sistemático do conhecimento e começar a focalizar discernimentos, intuições e palpites, altamente subjetivos, obtidos pelo uso de metáforas, quadros ou experiências.

O conceito de gestão do conhecimento surgiu no início da década de 90 e logo se espalhou, tratando-se da prática de agregar valor à informação e de distribuí-la. Após seu surgimento muitas empresas, na tentativa de apenas aumentar as vendas, tentaram implantá-la, porém sem entender seu real significado. Oito anos após, uma pesquisa realizada pela *Management Review*, apresentada na tabela 1 mostra a confiança na gestão do conhecimento como estratégia que oferecerá vantagem competitiva no futuro, assegurando que esta não é, nos dias atuais, apenas um modismo.

Tabela 1: Radiografia da gestão do conhecimento

### Programas formais de gestão do conhecimento em funcionamento

Quantos desses programas existem? Acrescente os programas existentes aos que estão prestes a ser lançados em futuro próximo, e mais da metade (52,5%) das empresas que responderam já promovem (ou logo anunciarão) um programa formal de gestão do conhecimento. Contudo, os questionários respondidos nos dizem que ter um não é necessariamente colher benefícios reais.

Porcentagens de 1.626 respondentes

Sim, é eficaz .....18,5%

Sim , mas só no nome- não ocorre gestão real do conhecimento .....15,9%

Total de "sim" .....	34,4%
Não, mas esperamos implantar um em futuro próximo.....	18,1%
Tota, atual e futuro .....	52,5%
Não, nenhum .....	44,4%
Não responderam .....	3,1%

### Definições de gestão do conhecimento

A diferença entre um programa realmente eficaz e um que se arrasta sob o título de GC pode começar pela definição de "gestão do conhecimento". Nosso questionário listou quatro (os respondentes podiam assinalar qualquer uma que se aplicasse a sua empresa), e nas duas últimas escolhas vimos diferenças mensuráveis nas respostas das empresas com programas que funcionam. Mais do que as outras, elas enfatizam o ambiente de trabalho e o mundo mais amplo dos interessados dentro das organizações.

Porcentagens de 1.626 respondentes

	Programas eficazes	Programas ineficazes	Nenhum programa
Gerenciar o capital intelectual tangível- direitos autorais, patentes, licenças, <i>royalties</i> , etc	38%	38%	28%
Coletar, organizar e compartilhar os ativos de Informação e conhecimento da empresa	72%	70%	58%
Criar ambientes de trabalho para compartilhar e transferir conhecimento entre os funcionários	79%	60%	57%
Alavancar o conhecimento de todos os participantes para elaborar estratégias corporativas inovadoras	47%	33%	28%

### Processos de gestão do conhecimento em funcionamento

Mesmo na ausência de programas formais, a gestão do conhecimento é um processo contínuo na maioria das organizações. Os programas formais aceleram e refinam esse processo e, mais particularmente, atribuem responsabilidade aos líderes e equipes de conhecimento específicos. Na tabela, observe os números mais elevados na primeira coluna em cada processo de gestão do conhecimento, e na maioria dos casos seu declínio constante ao se ler da esquerda para a direita.

Porcentagem de 575 respondentes

	Programas Eficazes	Programas ineficazes	Planejam implantar Programas	Nem programas nem planos
Identificar informações potencialmente úteis	79%	70%	58%	53%
Estabelecer bancos de dados repositórios e sistemas de recuperação	79%	68%	56%	45%
Coletar conhecimentos dos clientes	72%	54%	53%	53%
Criar e manter plataformas virtuais ou físicas para compartilhar e disseminar as informações	75%	43%	49%	37%

Criar e manter perfis dos talentos e habilidades dos funcionários	72%	43%	38%	32%
Usar plataformas de conhecimentos para facilitar o aprendizado e o desenvolvimento	51%	27%	18%	17%
Nomear os manter líderes de conhecimento e equipes de conhecimento	48%	28%	18%	7%

### Dificuldades na gestão do conhecimento

O que atrapalha a gestão do conhecimento eficaz? Para avaliar os obstáculos, demos aos respondentes uma lista para que escolhessem os “aspectos mais difíceis da gestão do conhecimento”, limitando sua escolha a não mais de três tópicos. Os assuntos de envolvimento dos funcionários receberam classificações altas. Ocorrem diferenças interessantes entre os respondentes com gestão do conhecimento eficaz e os que têm programas “somente no nome”. Os primeiros estão menos preocupados com o modo de tornar o conhecimento acessível e utilizável. Eles querem saber que informações coletar e que tecnologias usar para passá-las adiante.

Porcentagem de 1.626 respondentes

	Programas eficazes	Programas ineficazes	Planejam implantar programa	Nem programas nem planos
Fazer com que as pessoas busquem as melhores práticas	49%	37%	38%	40%
Medir os resultados	43%	36%	30%	37%
Fazer com que as pessoas compartilhem seu conhecimento	38%	42%	40%	47%
Saber o que coletar	32%	20%	29%	43%
Tornar o conhecimento acessível	31%	43%	37%	27%
Tornar o conhecimento utilizável	31%	43%	37%	27%
Manter a tecnologia relevante atualizada	27%	16%	9%	17%
Alavancar o conhecimento para vantagem competitiva	25%	30%	22%	16%
Determinar como usar o que foi coletado	19%	29%	30%	23%
Achar as pessoas certas para gerir o processo	17%	22%	28%	19%

### Resultados mensuráveis da gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento eficaz tem de inundar de benefícios os clientes e funcionários, e esses benefícios devem no final refletir-se nos lucros. Na maioria das organizações com programas sólidos em funcionamento, isso acontece- e não acontece quando a gestão do conhecimento é um *slogan* em vez de uma prática.

Porcentagem de 1.626 respondentes				
	Programas Eficazes	Programas ineficazes	Planejam implantar programas	Nem programas nem planos
Maior satisfação do cliente	78%	46%	52%	32%
Maior satisfação do funcionário	60%	30%	33%	21%
Inovação do produto/serviço	59%	39%	39%	19%
Aumento da lucratividade	56%	32%	28%	20%
Maiores receitas	52%	27%	21%	17%
Ajuda os clientes a ter sucesso	49%	24%	27%	16%
Maior retenção dos funcionários-chave	37%	18%	21%	13%
Menores custos por cliente	36%	17%	17%	13%
Menor tempo para chegar ao mercado	30%	15%	19%	11%

#### Como relacionar ativos intangíveis com valor de mercado ou preço da ação

É possível um ativo intangível como o conhecimento influenciar os lucros? Pedimos a esses mesmos respondentes que avaliassem a relação entre os ativos intangíveis da empresa e seu valor de mercado ou preço da ação. Sua opinião: os programas de gestão do conhecimento realmente agregam valor financeiro à empresa.

Porcentagem de 575 respondentes

	Programas Eficazes	Programas ineficazes	planejam implantar programas	nem programas nem planos
Os ativos intangíveis não se refletem no valor de mercado ou preço da ação de nossa empresa	30%	33%	45%	44%
Os ativos intangíveis, embora não plenamente avaliados, afetam o valor de mercado ou preço da ação de nossa empresa	43%	44%	32%	37%
Os ativos intangíveis estão plenamente refletidos no valor de mercado ou preço da ação de nossa empresa	17%	11%	8%	8%
Total combinado que concorda que os ativos intangíveis se refletem, total ou parcialmente, no valor de mercado ou preço da ação de nossa empresa	60%	59%	40%	49%

Fonte: *Management Review* apud Wah (2000, p.10)

A opção pela gestão do conhecimento, conceituada no início dos anos 90 como prática intencional, possui um histórico centenário, quando os proprietários de empresas familiares transmitiam sua sabedoria aos filhos, ou quando os artesãos

ensinavam minúcias de seu ofício aos aprendizes atentos pelos ensinamentos dos mestres. Desta forma, evidencia-se que vem desses ensinamentos a idéia que são as pessoas que aprendem, pois quem se apropria dos ensinamentos do artesão são seus discípulos que transformam o conhecimento em novos conhecimentos e habilidades que vão gerar outros. Para Nonaka (2000, p.46):

o conhecimento novo sempre começa com um indivíduo. Um pesquisador brilhante tem uma idéia que leva a uma nova patente. A sensibilidade intuitiva em tendências de mercado de um gerente de nível médio transforma-se em catalisador de um novo conceito de produto importante. Um operário de fábrica usa anos de experiência para descobrir uma inovação de um processo. Em cada um desses casos, o conhecimento pessoal de um indivíduo foi transformado em conhecimento organizacional, valorizado pela empresa como um todo.

A empresa criadora de conhecimento torna os conhecimentos de uma pessoa, disponíveis para todos da organização. Esse conhecimento torna-se fácil de ser compartilhado e comunicado por ser explícito, formal e sistemático. Outro conhecimento, o tácito, também pode ser encontrado na organização. Esse conhecimento é altamente pessoal, difícil de se formalizar e de se comunicar a terceiros. Porém a essência da gestão do conhecimento é “aproveitar os recursos que já existem na empresa para que as pessoas procurem, encontrem e empreguem as melhores práticas em vez de tentar reinventar a roda” (WAH, 2000).

A dificuldade que as empresas encontram para tornarem-se *knowledge creating company*, ou uma empresa que gera conhecimento é da mesma natureza encontrada pelas empresas ao se tornarem uma organização em aprendizagem: a comunicação ineficiente, o desprezo à espiral do conhecimento e à medida ineficiente de seu crescimento. Porém como se mede o conhecimento? Para Sveiby (2000, p.4):

o gerente de uma empresa, no desempenho de sua função, poucas vezes ‘movimenta’ bens tangíveis. Na realidade, ele dedica a maior parte do tempo a lidar com ativos intangíveis, como a aptidão das pessoas que trabalham em sua equipe ou as relações que mantém com clientes e fornecedores. Se as medições em geral já costumam ser incertas, mais ainda o serão nesses casos [...] Apesar disso, medir ativos intangíveis como o conhecimento é cada vez mais necessário, para levar aos acionistas da companhia uma informação completa ou para controlar como a empresa é gerenciada.

O principal objetivo ao medir os ativos intangíveis é aprender com eles como tomar uma nova posição de mercado. Para Hansen et al (2001, p. 66) “a estratégia



da empresa para a gestão do conhecimento deve refletir sua estratégia competitiva, ou seja, é importante haver conexão explícita entre a estratégia competitiva da empresa e o modo como usam o conhecimento para apóia-la”.

No contexto das empresas que almejam tornar-se uma empresa geradora de conhecimento, esse conhecimento não pode estar isolado em departamentos como, Tecnologia da Informação ou Recursos Humanos, que para Nonaka (2001, p.81):

quando CEOs e gerentes-gerais escolhem ativamente uma abordagem de gestão do conhecimento-aquela que apóia a estratégia competitiva definida- tanto a empresa quanto os clientes se beneficiam. Quando a alta gerência fracassa ao fazer essa escolha, ambos padecem.[...] Apenas a liderança forte consegue proporcionar a direção de que a empresa precisa seguir para implementar e superar a resistência à nova estratégia de gestão do conhecimento.

As organizações que optarem por se tornar organizações em aprendizagem e gerarem conhecimentos, devem pensar em não tornarem-se apenas lucrativas, uma vez que as empresas duradouras, levam em consideração primeiramente, nas palavras de Argyris (2001, p.85): “empregados que aprenderam a assumir responsabilidade ativa pelo próprio comportamento, a desenvolverem e compartilharem informações de primeira qualidade sobre seu trabalho e a fazerem bom uso do *empowerment* genuíno para moldar soluções duradouras para problemas fundamentais”.

Portanto, a empresa que gera conhecimento é aquela que está evoluindo em constante aprendizagem, valorizando o modo como seus colaboradores aprendem e proporciona estratégias para disseminar essa aprendizagem a todos os membros da organização. O valor que essas organizações prestam aos seus intangíveis, associado a outras estratégias de sobrevivência, pode fazê-las permanecer mais tempo no mercado.

Uma dessas estratégia de sobrevivência será abordada a seguir.

## **2.7- Terceirização de serviços**

Os conceitos até aqui abordados sobre a teoria das “organizações em aprendizagem” e “gestão do conhecimento” trazem em sua essência, segundo Marquardt *apud* Lakatos (1997, p.140) :

que a aprendizagem e o desenvolvimento individual estão vinculados à aprendizagem e ao desenvolvimento organizacional de maneira explícita e estruturada; há um foco na criatividade e na adaptabilidade; equipes de todos os tipos são parte de um processo de aprendizagem e trabalho; pessoas e tecnologias estão em rede para realizar um trabalho; o pensamento sistêmico é fundamental; as organizações de aprendizagem possuem uma visão clara de onde estão e para onde estão indo; as organizações de aprendizagem estão continuamente crescendo e transformando-se.

Porém, esses atributos, principalmente o de pensamento sistêmico da empresa, confronta-se o interesse particularizado de funcionários que não conhecem a organização como um todo. Esses funcionários são contratados por empresas terceirizadas para desempenhar atividades em organizações que mantêm o essencial sob sua administração, ou empresas públicas que não conseguem reposição de seu quadro funcional, pela ausência de liberação de concursos públicos.

Existem algumas questões polêmicas, sobre o processo de terceirização nos dias de hoje, que podem ser esclarecidas com essas perguntas, apontadas por Cruz *apud* Kplus (2002, p.03):

quem efetivamente administra os funcionários? quem contrata e quem rescinde os contratos? quem realiza os investimentos e as negociações quanto às transações que envolvem a empresa? quem busca no mercado, novos clientes? há sócio que responde pela empresa prestadora? há sócios que se responsabilizam por determinadas áreas?

A polêmica diminui, segundo a autora, com o entendimento de que o empresário é inconfundível, ele detém o mando, assume os riscos e enfrenta o mercado. Sendo assim, tudo o que acontece com seus funcionários é de sua responsabilidade, bem como o processo pelo qual desempenham seu trabalho, porém conforme apontam pesquisas de Camargo, *apud* Vieliczko (2000):

as empresas brasileiras compram serviços sob a ótica da compra de um produto. Não existe ainda a percepção da prestadora de serviços como uma parceira que traz novas tecnologias. A companhia contrata um serviço de limpeza e se preocupa com a vassoura que vai ser usada para varrer o chão da sua empresa. Isso é perda de tempo. O ideal é se concentrar em saber quem está prestando o serviço.

Os adeptos das mais recentes formas de gestão estão compreendendo que a terceirização de atividades que não são a verdadeira vocação da empresa é uma

opção que aumenta a lucratividade da empresa e em conseqüência, sua competitividade e sobrevivência.

Ao apontar os reais Fatores Básicos do Êxito- FBE'S, Giosa (1997, p.102) comenta que trabalho com qualidade, gestão de resultados, participação e responsabilidade e visão empresarial não se aplicam só para a iniciativa privada. Para ele:

cabe aos governos, nos diferentes níveis, aos dirigentes das empresas estatais e de órgãos públicos na administração direta, também, um grande desafio: executar as mudanças, orientando-se para o cliente, modernizando o atendimento público, redimensionando a máquina administrativa, usando a tecnologia de forma adequada, buscando nisso a sua excelência.

De fato, as organizações públicas, vêm utilizando a terceirização como forma de garantir suas atividades essenciais funcionando e também na promoção funcional de seus servidores quando estes atingem melhor qualificação e são reenquadrados em atividade de melhor *status* no organograma da empresa, porém por motivo não liberação de concursos públicos, sua atividade anterior fica desprovida de substituição.

Diversos setores estão adotando a terceirização no país, desde alimentação até comunicação, conforme aponta a figura 6, que mostra em porcentagem os setores que mais adotam a terceirização no Brasil, no período de novembro de 1992 a março de 1993.

Preparação e distribuição de refeições	62%
Limpeza e conservação de ambientes	61%
Vigilância patrimonial	51%
Transporte de produtos e funcionários	53%
Frota de veículos	48%
Manutenção geral	46%
Serviço de recepcionistas	36%
Engenharia em geral	32%
Telefonia	30%
Comunicação social	12%

Figura 6: Setores que mais adotam a terceirização no país

Fonte: Manager Assessoria de recursos Humanos/ 1992 *apud* Giosa (1997, p.105)

A assessoria da G.T. Consultoria Empresarial desenvolveu uma cartilha sobre dúvidas surgidas ao longo do tempo sobre terceirização, e, uma questão bastante importante para este estudo é sobre a possibilidade de se considerar a terceirização um instrumento de desestatização do setor público. A resposta apresentada diz que esse processo não pode ser analisado com esta finalidade. Sua utilização, porém, continua a cartilha, permite ao setor público ganhar maior eficácia e ganhar melhores condições de operacionalidade. E ainda, contribui para o enxugamento das imensas máquinas burocráticas da administração pública, dando ao Estado seu tamanho ideal e condições de maximização de suas atividades e objetivos.

Outra questão também considerada primordial para o desenvolvimento deste estudo tem sua dúvida sanada na referida cartilha, ao abordar a freqüente dúvida: uma empresa que contrata uma pessoa por meio de uma prestadora de serviços não tem motivos para investir nessa pessoa. Portanto, a terceirização não contribui para elevar a formação de quadros humanos nas empresas. Sobre essa dúvida foi esclarecido que acontece o contrário, pois de acordo com a cartilha, a especialização e o treinamento ocorrem, hoje dentro das empresas prestadoras de serviços. E ainda, o que se verifica é uma mão de obra mais qualificada e melhor preparada para enfrentar as metas e desafios do universo produtivo.

Contudo, apesar de estar incluído nas decisões da moderna gestão, o processo de terceirização, não pode ser encarado como um modismo. A adoção do processo de terceirização deve fazer parte planejamento estratégico da organização e receber constante avaliação, além de não deixar de promover a realização do profissional e principalmente a valorização do ser humano.

A terceirização, quando permite que as empresas se concentrem em seu principal negócio, segundo Armour (2000, p.37):

é um dos caminhos que atualmente estão tomando as empresas pra reduzir custos e economizar tempo de maneira considerável. Porém para que a terceirização funcione, os gerente de hoje devem vencer o medo ao novo e a essa errônea idéia de perda de controle que esse serviço traz consigo. Existe uma quantidade de funções que é necessário fazer, no entanto, não a fazemos muito bem, ou muito eficientemente, de maneira que podemos alcançar um serviço melhor se contratarmos outro para que nos faça esse trabalho.

Além da redução de custos, a terceirização pode motivar as pessoas, pode ainda aumentar suas capacidades e pode ainda criar oportunidades de carreira. Porém, Quinn (2001, p.72) destaca mais duas outras abordagens estratégicas que

quando combinadas corretamente, permitem aos gerentes alavancar as habilidades de suas empresas bem além dos níveis disponíveis com outras estratégias:

concentrando os próprios recursos da empresa em um conjunto de “essências competitivas” nas quais podem atingir superioridade definível e proporcionar valor singular para os clientes[...] Terceirizar estrategicamente outras atividades- incluindo muitas tradicionalmente intrínsecas a qualquer companhia- nas quais a empresa não necessita de estratégia crítica nem de capacidades especiais.

Da mesma forma, que para se adotar a prática de uma empresa geradora de conhecimento ou organização em aprendizagem, é necessário definir a estratégia competitiva da empresa. As essências competitivas mais eficientes são, de acordo com Quinn (2001, p.75):

- a- conjuntos de habilidades ou conhecimentos, não produtos ou funções. Os executivos precisam olhar além dos produtos da empresa para as habilidades intelectuais ou sistemas de administração que, na realidade, criam uma vantagem competitiva sustentada. Mesmo aqueles produtos com valiosa proteção legal, podem ser facilmente modificados tecnicamente, duplicados ou substituídos. A competência também não é tipicamente uma das funções tradicionais como produção, engenharia, vendas ou finanças em torno das quais as organizações eram formadas no passado. Pelo contrário, as competências tendem a ser conjuntos de habilidades que atravessam as funções tradicionais a interação permite que a organização desempenhe consistentemente uma atividade melhor que os concorrentes funcionais e que melhore continuamente uma atividade, à medida que mercados, tecnologia e concorrência evoluem;
- b- plataformas flexíveis e de longo prazo- capazes de adaptação e evolução: um grande número de empresas tenta dar destaque às áreas estreitas nas quais atualmente são superiores, geralmente em habilidades voltadas para o produto. O verdadeiro desafio é formar conscientemente habilidades dominantes em áreas que o cliente continuará a valorizar ao longo do tempo. Problemas ocorrem quando os gerentes optam por se concentrarem demais em produtos ou

inflexivelmente em formatos e habilidades que não mais atendem às necessidades dos clientes;

- c- número limitado: a maioria das empresas objetiva duas ou três atividades na cadeia de valor mais crítica para o sucesso futuro. À medida que o trabalho se torna mais complexo e à medida que proliferam as oportunidades para sobressair-se em determinadas atividades, os gerentes descobrem que não podem ser melhores em todas as atividades da cadeia de valor. À medida que ultrapassam três a cinco atividades ou conjuntos de habilidades, não conseguem igualar o desempenho de seus concorrentes ou fornecedores mais em evidência. Cada conjunto de habilidades requer intensidade e dedicação que não pode tolerar diluição.
- d- fontes exclusivas de alavancagem na cadeia de valor: estratégias eficazes vão em busca de lugares onde existem imperfeições de mercado ou brechas na tecnologia que a empresa tem as qualificações para atender, e onde investimentos em recursos intelectuais podem ser altamente alavancados.
- e- áreas nas quais a empresa pode dominar: as empresas lucram consistentemente mais que seus concorrentes apenas se puderam desempenhar algumas atividades- que são importantes para os clientes- melhor do que qualquer outra empresa. O enfoque real sobre estratégia significa a capacidade de implementar mais força em um determinado setor relacionado a qualquer outro concorrente. Um fornecedor, ao especular sobre as habilidades e tecnologias específicas embasadas em um único elemento da cadeia de valor, pode tornar-se mais proficiente nessa atividade do que praticamente qualquer empresa irradiando seus esforços por toda a cadeia de valor.
- f- elementos importantes para os clientes no longo prazo: uma das essências competitivas da empresa deve relacionar-se diretamente a compreender e servir seus clientes. Empresas *high tech* com a melhor tecnologia de ponta, falham, muitas vezes, por ignorar essa advertência.
- g- incorporado aos sistemas da organização: A manutenção das competências não pode depender de algumas estrelas talentosas, cuja

saída poderia destruir o sucesso de uma companhia. Em vez disso, a empresa deve converter esses talentos para a cultura corporativa que sobrevive às estrelas.

A empresa que terceiriza seus serviços, ao definir sua essência competitiva deve aproximar o processo ao processo de escolha de uma sociedade, na qual ambas as partes trabalham em prol dos mesmos objetivos, que forneça ao cliente acesso a pessoal altamente qualificado.

## CAPÍTULO 3

### PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem por finalidade mostrar os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa e está composto de quatro seções: na seção um encontra-se a especificação dos dados utilizados; a seção dois mostra a determinação da adequação dos dados disponíveis; a coleta de dados está descrita na seção três; a seção quatro traz a aplicação da pesquisa relacionada ao problema abordado.

#### 3.1- Especificação dos dados

A proposta de pesquisa desenvolvida neste capítulo não pretende estabelecer generalizações dos resultados encontrados. Na especificação dos dados utilizados, por se tratar de um trabalho qualitativo, a pesquisa propõe-se a resolver o problema relatado, tendo os resultados obtidos pelo desenvolvimento da pesquisa qualitativa, dizendo respeito a:

- verificar os fatores que contribuem para a prática da aprendizagem continuada de funcionários de empresa terceirizadas, na unidade de Ponta Grossa do Cefet- Pr;
- levantar informações sobre o aprendizado continuado de funcionários de empresas terceirizadas em outra organização;
- identificar fatores que contribuem para o aprendizado continuado de funcionários terceirizados dentro de uma organização;
- comparar a importância dos fatores que contribuem para o aprendizado continuado de funcionários de empresas terceirizadas e dos funcionários efetivos de uma mesma organização;
- propor a aplicação do modelo retirado da teoria das organizações em aprendizagem continuada no trabalho com funcionários das empresas terceirizadas do setor de limpeza e vigilância da unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR.

Quanto à abordagem, por levar uma efetiva contribuição à sociedade, a presente pesquisa é classificada com qualitativa, que difere da quantitativa por não empregar instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema, de



acordo com Richardson (1999, p.79), não prevendo, portanto, o estabelecimento de generalizações.

A pesquisa é de natureza descritiva, porque ainda de acordo com o autor, algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de variáveis e neste estudo, não são confrontadas, nem encontradas variáveis.

A pesquisa qualitativa para Richardson (1999, p.90):

pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

A tendência de adoção de atitude crítica no desenvolvimento da pesquisa está garantida pela imparcialidade adotada na relação com os entrevistados no decorrer do estudo de caso, escolhido como estratégia de estudo. A adoção de tal estratégia é a que mais se aproxima à questão a ser investigada -como colocar em prática a aprendizagem continuada de funcionários de empresas terceirizadas na unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR? - conforme pode ser visto na figura 7, que apresenta as condições de pesquisa relacionada às estratégias de pesquisa:

ESTRATÉGIA	FORMA DA QUESTÃO DE PESQUISA	EXIGE CONTROLE SOBRE EVENTOS COMPORTAMENTAIS?	FOCALIZA ACONTECIMENTOS CONTEMPORÂNEOS?
experimento	como, por que	sim	sim
levantamento	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim
análise de arquivos	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim/não
pesquisa histórica	como, porque	não	não
estudo de caso	como, porque	não	sim

Figura 7: Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.

Fonte: Cosmos Corporation *apud* Yin (2001, p.24)

O estudo de caso, adotado como estratégia nesta pesquisa, pretende responder à investigação em foco de maneira singular, não objetivando portanto, servir de generalizações para todas as organizações. Segundo Yin (2001, p.42):

“para os estudos de caso, são especialmente importantes cinco componentes de um projeto de pesquisa: 1- as questões de um estudo; 2- suas proposições, se houver; 3- sua(s) unidade(s) de análise; 4- a lógica que une os dados às proposições; e 5- os critérios para se interpretar as descobertas”.

As proposições principais apontam para a reflexão da questão teórica que é indispensável não separar o processo de aquisição da aprendizagem continuada de funcionários efetivos e terceirizados de uma organização, para que ambos possam conquistar os mesmos resultados.

A unidade de análise neste estudo de caso é o grupo composto por vinte funcionários da empresa que presta serviço de limpeza na unidade de Ponta Grossa do Cefet-Pr e quatro funcionários de outra empresa, do setor de vigilância, e, o fenômeno estudado é o comportamento deste grupo na teoria das organizações em aprendizagem.

A ligação entre dados e proposições é feita pelo confronto da situação de aprendizagem continuada de servidores públicos efetivos com funcionários das empresas terceirizadas que desempenham a mesma função, entretanto, não está sendo estabelecido um “padrão” desejável de comportamento.

O quinto e último componente, critérios para interpretação das descobertas do estudo, prevê diferentes padrões de comparação entre os dois setores: escolaridade, sexo, tempo de serviço, situação funcional, idade e tempo de trabalho futuro.

### **3.2- Determinação da adequação dos dados disponíveis**

A determinação da adequação dos dados disponíveis neste estudo leva em consideração “a ‘teoria da amostragem’, que hoje se encontra consideravelmente desenvolvida, ficando difícil a qualquer pesquisador justificar a seleção de uma amostra sem recorrer a seus princípios” (GIL, 1999, p.69).

O tipo de amostragem utilizada é a não-probabilística, do tipo amostragem por acessibilidade ou por conveniência, apresentada por Gil (1999, p.104) como sendo:

o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem. Por isso mesmo é destituída de qualquer rigor estatístico. O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo. Aplica-se este tipo de amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos, onde não é requerido elevado nível de precisão.

A opção pela escolha de um tipo de amostragem não- probabilística, que não apresenta fundamentação estatística, foi feita nesta pesquisa por melhor se adequar aos critérios para interpretação das descobertas do estudo.

Para a resolução do que se constitui como o problema da pesquisa:- como colocar em prática a aprendizagem continuada de funcionários de empresas terceirizadas na unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR? – está sendo considerado para estudo o número de quatro funcionários da empresa V, que prestam serviços no setor de vigilância da unidade de Ponta Grossa do Cefet-Pr e vinte funcionários da empresa L, do setor de limpeza, totalizando um conjunto de vinte e quatro membros.

Por caracterizar um número pequeno do universo finito a ser investigado, este estudo leva em consideração o mesmo número de vinte e quatro membros.

### **3.3- Coleta de dados**

Compõem-se da técnica de coleta de dados: entrevistas estruturadas e pesquisa documental. A entrevista estruturada para Gil (1999, p.121) “desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanece invariável para todos os entrevistados”. O número de entrevistados na pesquisa abrange a totalidade dos funcionários terceirizados na unidade de Ponta Grossa do Cefet-Pr, mais os dois funcionários efetivos da instituição, que respondem diretamente por esses setores, composta por 26 pessoas, que terão gravados seus depoimentos.

A pesquisa documental composta da análise de fontes diversas, como documentos oficiais, contratos, registros e outros sobre a situação funcional dos envolvidos, será utilizada para conhecer o histórico do trabalho desenvolvido, bem como seus processos de mudança, de maneira oficial.

Nesta pesquisa está sendo definido como período de atuação, os nove anos de existência da unidade de Ponta Grossa do Cefet-Pr e seus acontecimentos mais significativos que possuem interferência direta na pesquisa, compreendo o período de 1993 a 2001.

A **entrevista estruturada** composta por relação fixa de perguntas tem como objetivo obter os dados sobre a aprendizagem continuada dos vinte e quatro funcionários das duas empresas terceirizadas que prestam serviço na unidade de Ponta Grossa do Cefet-Pr.

Nesta investigação, a entrevista concebida como fonte essencial de informação, é planejada para todos os entrevistados que fazem parte do grupo da pesquisa, respeitando a mesma seqüência de apresentação, sendo também considerada por Yin (2001, p.113):

parte de um estudo de caso. Essa situação pode ser importante [...] se incluir tanto os procedimentos de amostragem quanto os instrumentos utilizados em levantamentos habituais, e por conseguinte, ser analisado de maneira similar. A diferença reside no papel do levantamento em relação a outras fontes de evidências.

A entrevista permite nesta investigação, focar o tema bastante específico da aprendizagem continuada e a experiência vivida pelos entrevistados no seu local de trabalho e constitui-se fonte essencial de evidência para a constatação sobre como colocar em prática a aprendizagem contínua de funcionários de empresas terceirizadas. A ação prevista para evitar problemas comuns aos relatórios verbais é a padronização de utilização de gravação do depoimento, com a autorização dos entrevistados, para se obter uma expressão mais acurada do processo. O roteiro seguido pela entrevista encontra-se no apêndice A deste trabalho.

Como a entrevista estruturada é apenas uma das fontes de obtenção de dados necessários à investigação, é necessário acusar a existência de outras tão importantes quanto esta, que juntas possam garantir com mais segurança as informações obtidas. Yin (2001, p.108) aponta seis principais fontes de evidências para um estudo de caso: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Neste trabalho é utilizada a pesquisa documental como outra evidência, ao lado da entrevista. Ambas estão descritas na figura 8.

FONTE DE EVIDÊNCIA	PONTES FORTES	PONTOS FRACOS
documentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ estável- pode ser revisada inúmeras vezes;</li> <li>✓ discreta- não foi criada como resultado de estudo de caso;</li> <li>✓ exata- contém nomes, referências e detalhes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ capacidade de recuperação- pode ser baixa;</li> <li>✓ seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa;</li> <li>✓ relato de visões tendenciosas –reflete as</li> </ul>

	exatos de um evento; ampla cobertura- longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos.	idéias preconcebidas (desconhecidas) do autor; ✓ acesso- pode ser deliberadamente negado.
entrevistas	✓ direcionadas- enfocam diretamente o tópico do estudo de caso;  ✓ perceptivas- fornecem inferências causais percebidas.	✓ visão tendenciosa devido a questões mal- elaboradas;  ✓ respostas tendenciosas;  ✓ ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado;  ✓ reflexibilidade- o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir.

Figura 8: Três fontes de evidências: pontos fortes e fracos

Fonte: adaptado de YIN, (2001, p.108)

A **pesquisa documental** constitui-se nesta investigação como uma fonte bastante rica de coleta de dados. Está composta pela análise de diversas fontes, como documentos oficiais; contratos; registros e documentos administrativos, como relatórios de desempenho de pessoal e descrição de funções e atribuições, utilizados para conhecer o histórico do trabalho desenvolvido pelas empresas terceirizadas na unidade de Ponta Grossa do Cefet-Pr.

Na utilização desses documentos, exceto os contratuais e publicações em diário oficial da união, é levado em consideração a interpretação do fato pela pessoa que o transcreveu. Assim, um relatório de desempenho de função contém as impressões do avaliador no momento em que ele fez a leitura do trabalho do funcionário, que é diferente da leitura feita por outro avaliador sobre o mesmo funcionário. Porém, tais documentos fornecem indícios para o investigação e base para estudo, estando longe de se configurar como descobertas definitivas.

Os registros em arquivos também podem ser considerados uma fonte valiosa de evidência, que nesta investigação está somado à pesquisa documental, não

necessitando de uma descrição à parte, como uma terceira fonte, porque não será utilizada na totalidade que foi descrita por Yin (2001, p 111) como:

- *registro de serviço*, como aqueles que registram o número dos clientes atendidos em um determinado período de tempo;
- *registros organizacionais*, como as tabelas e os orçamentos das organizações em um período de tempo;
- *mapas e tabelas* das características geográficas de um lugar;
- *listas* de nomes e de outros itens importantes;
- *dados oriundos de levantamentos*, como o censo demográfico ou os dados previamente coletados sobre um “local”;
- *registros pessoais*, como diários, anotações e agendas de telefone.

Esses registros possuem uma apresentação parcial na investigação porque não se constitui fator relevante alguns números individuais, como levantar de fato, quantos metros um funcionário limpa por dia, ou quantas solicitações ele atendeu, ou qual é o percurso estabelecido por um vigilante em seu posto de trabalho, nem o horário de trabalho de um funcionário qualquer. O que se estabelece como prioridade na investigação é entender a organização como um todo, uma conexão, uma rede e o modo como esses funcionários contribuem para ela. Portanto, os registros utilizados são os organizacionais, que fazem parte da política de gestão, por mencionar dados sobre o investimento feito no setor.

O estudo do ambiente terceirizado nesta pesquisa foi realizado em uma trajetória iniciada com conversa informal com os funcionários das empresas terceirizadas, explicando sobre o trabalho que estava sendo iniciado e na importância de sua participação individual na construção da idéia coletiva.

Em seguida, houve conversa informal com algumas pessoas que se beneficiam do trabalho dos funcionários das empresas terceirizadas, quais sejam, professores, alunos e funcionários técnico-administrativos, que forneceram algumas informações indispensáveis na elaboração do roteiro de entrevista.

Na continuidade da trajetória percorrida o grupo foi pesquisado no seu próprio ambiente de trabalho, em horário agendado. Ao entrevistado foi novamente explicado sobre a natureza do trabalho e incentivado a responder as questões com a expectativa que a melhoria de seu trabalho ocorra com a soma das respostas obtidas.

Essa seção descreveu as fontes utilizadas na estratégia de coleta de dados: entrevista e pesquisa documental, que apesar de serem trabalhadas de maneira independente uma da outra, somadas, vão compor com maior precisão o conjunto dos dados coletados.

### **3.4- Aplicação da pesquisa**

A aplicação da pesquisa relacionada ao problema abordado que pretende ser resolvido com o desenvolvimento da pesquisa, considera a relação entre o aprendizado dos funcionários das empresas que prestam serviços terceirizados de limpeza e vigilância na unidade de Ponta Grossa do Cefet- Pr, identificadas como empresa L e empresa V e o aprendizado de servidores efetivos na organização, com as cinco disciplinas da organização em aprendizagem, desenvolvida por Senge.

Na análise das evidências (entrevista e pesquisa documental) do estudo de caso será utilizada a estratégia analítica geral “baseando-se em preposições teóricas” revisada por Yin (2001, p.133) e aplicável a este estudo por:

seguir as proposições teóricas que levaram ao estudo de caso. Os objetivos e o projeto originais do estudo baseiam-se, presumivelmente, em proposições como essas, que, por sua vez, refletem o conjunto de questões da pesquisa, as revisões feitas na literatura sobre o assunto e as novas interpretações que possam surgir.

A orientação teórica que serve como guia de análise do estudo de caso é o comportamento dos membros das organizações em aprendizagem e como eles adquirem as cinco disciplinas necessárias ao trabalho.

Ao lado da estratégia analítica geral estabelecida “baseando-se em proposições teóricas”, é utilizada nesta investigação, como estratégia analítica específica a “construção da explanação”. A estratégia analítica “construção da explanação” tem como objetivo “analisar os dados do estudo de caso construindo uma explanação sobre o caso” (Yin, 1982b *apud* YIN,2001, p.140).

A explanação criada para esta investigação trata-se da inclusão das disciplinas básicas das organizações em aprendizagem ao seu trabalho diário, transformando-se em uma prática sistêmica, tanto por funcionário de empresas terceirizadas, quanto os servidores efetivos da organização.

A aplicação da teoria das organizações em aprendizagem à prática das empresas terceirizadas será apresentada no capítulo seis deste estudo.

## CAPÍTULO 4

### DESCRIÇÃO DO AMBIENTE DA PESQUISA

A finalidade deste capítulo é caracterizar o ambiente no qual se iniciou o processo de terceirização das atividades de vigilância e limpeza na unidade de Ponta Grossa do Cefet-Pr, estabelecendo inicialmente na seção um, a identificação do sistema Cefet-Pr, e, em seguida, na seção dois, a identificação da unidade de Ponta Grossa. Na seção três será apresentado o processo de desenvolvimento de recursos humanos da unidade, no que diz respeito aos funcionários administrativos de nível auxiliar. A seção quatro compõe-se de apresentação das empresas terceirizadas do setor de limpeza e vigilância que prestam serviço na unidade de Ponta Grossa do Cefet-Pr.

#### 4.1- Sistema Cefet-PR

O Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, criado desde 1909 como Escola de Aprendizes e Artífices, como pode visto na síntese histórica da figura 9, é uma autarquia de regime especial vinculada ao Ministério da Educação e tem por finalidade:

formar e qualificar profissionais nos vários níveis e modalidades de ensino para os diversos setores da economia, bem como realizar pesquisa e desenvolvimento tecnológico de novos processos, produtos e serviços em estreita articulação com os setores produtivos e a sociedade, fornecendo mecanismos para a educação continuada. CEFET EM REVISTA (1998, p.05).

ANO	ACONTECIMENTO
1909	Criação das escolas de aprendizes e Artífices
1910	Instalação da escola de aprendizes e Artífices de Curitiba (Ensino Elementar)
1937	Liceu Industrial de Curitiba (Ensino de 1º Ciclo)
1942	Escola Técnica de Curitiba (Ensino de 1º e 2º Ciclos)
1944	Início da oferta de Curso Técnicos Primeiro Curso: Mecânica



1958	Implementação do Centro de Formação de Professores da Comissão Brasileiro-Americana Industrial (CBAI)
1959	Escola Técnica Federal do Paraná (Reestruturação administrativa), maior autonomia e descentralização, (reformulação curricular)
1978	Transformação em Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Transformação dos Cursos de Engenharia de Operação em Cursos de Engenharia Industrial e em Curso Superior de Tecnologia
1988	Início dos Cursos de Pós-Graduação “ <i>Stricto Sensu</i> ”
1990	Funcionamento da 1ª Unidade Descentralizada do Cefet-PR em Medianeira
1993	Início do funcionamento das unidades: Pato Branco, Cornélio Procópio e Ponta Grossa
1994	Incorporação da Faculdade de Ciências e Humanidades, de Pato Branco, ao Cefet-PR
1995	Início do funcionamento da unidade de Campo Mourão
1997	Criação da Fundação de Apoio à Educação, Pesquisa e Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Cefet-PR (FUNCEFET-PR)
1998	Oferta do Ensino Médio
1999	Início dos Cursos Superiores de Tecnologia

Figura 9: Síntese Histórica do Cefet-PR

Fonte: CEFET EM REVISTA, 1998, p.6.

Com a finalidade de levar ao interior do País um ensino de qualidade favorecendo os anseios de realização e progresso da região, tornando-a um polo de tecnologia apta para atrair novos investimentos e ampliando o seu grau de desenvolvimento, o governo federal criou em 1986 o Programa de Expansão e Melhoria do Ensino Técnico.

Assim, a partir de 1990, o Centro Federal de Tecnologia do Paraná, além de sua sede na cidade de Curitiba, foi expandindo-se e hoje conta com mais cinco Unidades de Ensino localizadas nas cidades de Campo Mourão, Cornélio Procópio, Medianeira, Pato Branco e Ponta Grossa, todas no estado do Paraná, conforme mostra a figura 10, que contém o mapa do estado, identificando a localização dos municípios que possuem uma unidade do Cefet.



Figura 10: Mapa geográfico das unidades do sistema Cefet-PR

Fonte: CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO PARANÁ (2001)

O Cefet- Pr tem por Missão “promover a educação de excelência através do ensino, pesquisa e extensão, interagindo de forma ética e produtiva com a comunidade para o desenvolvimento social e tecnológico”.

A declaração de visão da instituição apresenta-se como: “Ser modelo educacional de desenvolvimento social e referência na área tecnológica”

Os valores da instituição dizem respeito a:

- Ética: gerar e manter a credibilidade junto à sociedade;
- Desenvolvimento Humano: formar o cidadão integrado no contexto social;
- Integração Social: realizar ações interativas com a sociedade para o desenvolvimento social e tecnológico;
- Inovação: efetuar a mudança através da postura empreendedora;
- Qualidade e Excelência: promover a melhoria contínua dos serviços oferecidos para a satisfação da sociedade.

A gestão sistêmica proposta pela atual direção a todas as suas unidades pretende: descentralizar a estrutura de gestão; uniformizar estruturas organizacionais e procedimentos; definir padrões mínimos para estruturas organizacionais; estabelecer processo de avaliação institucional; estabelecer o Plano-Diretor de tecnologia da informação; modernizar o sistema de informação; aprimorar os meios de comunicação; ampliar as fontes de financiamento; intensificar a ação institucional junto aos órgãos de governo.

A excelência no ensino está sendo buscada com as ações de:- elaborar Projeto Político-Pedagógico Institucional; - criar processos de melhoria contínua

visando aos conceitos máximos dos cursos e programas; - incentivar programas de titulação e capacitação de interesse do curso; - promover a qualificação permanente do servidor, visando à incorporação de novas competências; incentivar a oferta de novos cursos, atendendo a demanda da sociedade. A ampliação da pós-graduação é garantida pelas ações de:- ampliar a oferta de programas de Mestrado e Doutorado; - ampliar a oferta de cursos de Aperfeiçoamento e de Especialização; - intensificar a interação entre os programas de pós-graduação, de graduação e de atividades de extensão.

Como incentivo à pesquisa são adotadas ações de: -criar a política institucional de Pesquisa; - estimular a produção acadêmica; - promover a criação de Núcleos de Competência para pesquisa e desenvolvimento.

Os objetivos da inovação tecnológica são: - estruturar os colegiados de cursos e programas; - incentivar a internalização de uma cultura empreendedora na instituição; - desenvolver novas práticas pedagógicas para o ensino e aprendizagem; - elaborar uma política institucional para a educação à Distância; - criar novos programas de educação continuada; - propiciar a permanente vinculação do egresso aos programas do Cefet-Pr; - estruturar agência de emprego e estágio junto a Funcefet-Pr.

A integração com a comunidade possui os objetivos de: - intensificar a cooperação com a comunidade; - ampliar programas de intercâmbio com instituições nacionais e estrangeiras; - buscar novas parcerias; - intensificar a participação dos familiares dos estudantes nas atividades do Cefet-Pr; - estruturar programas de educação profissional de nível básico; - ampliar as atividades de extensão, em programas comunitários e assistenciais; - fomentar o desenvolvimento de incubadoras e parques tecnológicos.

Além da superestrutura apresentada, a infraestrutura prevê como objetivos de ampliação: - elaborar o Plano- Diretor institucional para a infra- estrutura; - adequar a área física de acordo com as necessidades da instituição; - buscar a ampliação do quadro de servidores e do corpo discente; - proporcionar a aquisição, manutenção e adequação de equipamento; - ampliar o acervo bibliográfico e o acesso à informação e ao conhecimento; - ampliar a estrutura de redes de comunicação de dados, voz e imagem.

Por fim, as ações na área da qualidade de vida e fortalecimento da marca “Cefet-Pr”, objetivam: - estabelecer uma política social para a instituição; - criar o

programa “Família no Cefet-Pr”; - promover eventos de interação; - intensificar o apoio a ações do Programa CIMCO (Cefet-PR Integrado na Multiplicação de Conhecimentos/ Qualidade de vida). O fortalecimento da marca prevê estabelecer um plano de *marketing* institucional; - divulgar os resultados de Cefet-Pr nas ações do ensino, pesquisa e extensão; - capacitar servidores para divulgação das competências e potencialidades do Cefet-Pr; - estruturar procedimentos que possibilitem a transferência de tecnologia; - estruturar a editora do Cefet-Pr; - criar e comercializar produtos com a marca Cefet-Pr . (CEFET-PR , 2001, p. 01-12).

#### **4.2- Unidade de Ponta Grossa**

A unidade de Ponta Grossa do sistema Cefet-PR, inaugurada em dezembro de 1992, iniciou suas atividades em março de 1993, oferecendo na época, os Cursos Técnicos em Alimentos, Eletrônica e Mecânica.

Situada na região do 2º planalto do estado do Paraná, num terreno de 121.000 m<sup>2</sup> (antigo Seminário dos Padres Redentoristas), doado pela Prefeitura Municipal, a unidade conta com 13.169, 91 m<sup>2</sup> de área construída. Fazem parte do patrimônio: quadras poliesportivas, campos de futebol, piscina, área de lazer, estacionamento, laboratórios, salas de aula, salas de desenho, salas de informática, auditório e capela mantidos seguindo arquitetura da antiga construção. Oferece os serviços de assistência médica e odontológica, assistência social e psicológica.

Ponta Grossa, centro de entroncamento rodoferroviário e “corredor de exportação” do Paraná, possui o maior parque agroindustrial do estado. Sua economia baseia-se na extração de talco, pecuária e na agropecuária, principalmente a industrialização de soja, sendo o município um dos maiores centros de processamento de soja do mundo. Destacam-se também forte comércio e as indústrias metal-mecânicas, químicas, alimentícias e metalúrgicas.

Em 1998 iniciou-se na unidade, o Ensino Médio de Educação Geral.

A partir de 1999, com a implantação dos Cursos Superiores de Tecnologia pelo sistema Cefet-PR, a unidade de Ponta Grossa iniciou os cursos: Superior de Tecnologia em Mecânica, na modalidade Processos de Fabricação; Superior de tecnologia em Alimentos, na modalidade Industrialização de Laticínios; Superior de Tecnologia em Eletrônica, na modalidade Automação de Processos Industriais e no ano seguinte, Superior de Tecnologia em Informática, na modalidade Sistemas de Informação.

Além dos cursos regulares, a instituição oferta os cursos: Técnico em Eletrotécnica, Técnico em Segurança do Trabalho, Especialização em Segurança do Trabalho, Especialização em Metodologia do Ensino Tecnológico e o Programa Especial de Formação Pedagógica (CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO PARANÁ, 2001).

Hoje a unidade de Ponta Grossa do Cefet-Pr possui 189 servidores, distribuídos entre 121 professores e 68 funcionários técnicos administrativos e 1358 alunos, nos variados níveis e modalidades.

#### **4.3- Desenvolvimento de recursos Humanos**

A política de desenvolvimento de Recursos Humanos de servidores do nível auxiliar na unidade de Ponta Grossa do Cefet- PR iniciou-se na época de sua implantação, quando possuía possuía 77 servidores técnico- administrativos.

A evolução da instituição nesses 09 anos, desde sua implantação em 1993 até o ano 2001, possibilitou a todos os funcionários aumentar seu nível de escolaridade através de incentivos e necessidades que foram surgindo, possibilitando a melhoria de situação financeira, de condições de trabalho e qualidade de vida de cada um.

Na implantação da unidade de Ponta Grossa do Cefet-Pr, houve o primeiro concurso público para formação de quadro próprio de servidores, com a admissão de 65 servidores em 1993 e mais 16 servidores no ano seguinte, aprovados no mesmo concurso, totalizando 81 servidores, sendo distribuídos em diversas categorias, conforme mostra a tabela 2, sobre a admissão de funcionários por categorias.

Tabela 2: Número de funcionários admitidos por categoria funcional no 1º concurso público da unidade de Ponta Grossa do Cefet-Pr

NÚMERO DE SERVIDORES ADMITIDOS POR CATEGORIA	
	01 datilógrafo
	01 motorista
	03 eletricitas
	01 encanador
	05 jardineiros

- 
- 02 marceneiros
  - 01 operador de máquina copiadora
    - 02 pedreiros
    - 02 pintores
  - 01 administrador
  - 01 advogado
  - 01 assistente social
  - 01 bibliotecário
  - 02 dentistas
  - 03 médicos
  - 03 orientadores educacionais
    - 02 supervisores escolares
    - 01 psicólogo
  - 16 assistentes de administração
    - 01 desenhista
    - 01 técnico de contabilidade
    - 01 técnico audiovisual
    - 06 assistentes de alunos
  - 02 auxiliares de enfermagem
    - 06 vigilantes
    - 03 telefonistas
  - 01 auxiliar de artes gráficas
  - 01 auxiliar de laboratório
    - 01 copeiro
    - 02 porteiros
  - 06 serventes de limpeza
  - 01 operador de máquina de lavanderia
-

De todas as categorias funcionais apresentadas, as que merecem destaque por fazerem parte do escopo deste estudo são as de servente de limpeza e vigilante e sua evolução nestes 09 anos de funcionamento da unidade.

Desde 1993 ocorre a existência de prestação de serviços por empresa terceirizada, visando complementar a atuação de servidores efetivos, porém a partir de 1995, a maioria dos funcionários efetivos desses setores passou pelo processo de “desvio de função”, ou seja, foram lotados em outros setores com a finalidade de melhor aproveitar a qualificação a que estavam se submetendo. Os que permaneceram no posto anterior, foi por iniciativa própria, visto que, seu aproveitamento em outra função traria acréscimo em sua experiência profissional, com novas aprendizagens e oportunidades, mas sem aumento salarial direto no desenvolvimento da nova função.

No ano de 2001, dos 06 servidores auxiliares de limpeza admitidos em 1993, 01 está aposentado, 01 foi exonerado, 02 estão desempenhando atividades como atendentes do setor de biblioteca e 02 no atendimento da central telefônica.

Quanto ao setor de vigilância, dos 06 servidores admitidos através de concurso público, 01 foi exonerado, 02 desempenham a função de assistentes de alunos, 01 está lotado no departamento financeiro e contábil, 01 está no setor de registros escolares e 01 responde pela divisão de obras e manutenção.

Atualmente duas empresas dividem a responsabilidade de executar o trabalho destes dois setores, sendo denominadas neste trabalho de: Empresa L- para designar a empresa do setor de limpeza e Empresa V- para designar a empresa do setor de vigilância.

Na política de desenvolvimento de recursos humanos e educação continuada composta por treinamentos, cursos, capacitação e qualificação da unidade de Ponta Grossa do Cefet-Pr, foram levados em consideração três fatores: 1- a política educacional, envolvendo professores e servidores da área de ensino; 2- a política administrativa, envolvendo servidores técnico-administrativos na busca da capacitação específica para atendimento de seu setor e 3- a política de gestão, com cursos e treinamentos para todos os servidores, com conhecimentos sobre a instituição, denominada de administração participativa, conforme figura 11, sobre a política interna de formação continuada para servidores técnico administrativos da unidade de Ponta Grossa.

ANO	ITEM DE FORMAÇÃO CONTINUADA
1994	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Especialização em Metodologia do Ensino Tecnológico</li> <li>✓ Treinamento em Informática</li> <li>✓ Atualização Tecnológica e Busca do Conhecimento</li> <li>✓ Qualidade Total e TQC</li> <li>✓ Planejamento Estratégico e Elaboração de Projetos</li> </ul>
1995	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Palestra informática Educativa</li> <li>✓ Palestra Modernidade e Educação Tecnológica</li> </ul>
1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Windows 3.11</li> <li>✓ Operações de rede –PB</li> <li>✓ Atualização Informática Básica</li> <li>✓ Atendimento telefônico</li> <li>✓ Auxiliar/ Assistente Administrativo</li> <li>✓ Fundamento de Língua Portuguesa- Nível de 2º grau</li> <li>✓ Prevenção e combate de incêndios e primeiros socorros</li> <li>✓ Reciclagem em nível de 2º grau- módulos</li> </ul>
1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Curso Administração Participativa</li> <li>✓ Painel sobre a Lei 9394/96</li> <li>✓ Matemática avançada do 2º grau</li> <li>✓ Word para Windows</li> <li>✓ Interação: Gramática, leitura e redação</li> <li>✓ A busca da excelência no atendimento ao cidadão</li> <li>✓ Eletrônica com montagens práticas</li> <li>✓ Redação</li> <li>✓ Windows net server</li> </ul>
1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Curso Administração Participativa</li> <li>✓ Workshop de Tecnologia</li> <li>✓ Curso Técnico pós-médio em Segurança do Trabalho</li> <li>✓ Legislação e Normatização</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Técnicas para correção do fator de potência em instalações elétricas</li> <li>✓ Matemática financeira com uso de calculadora</li> <li>✓ Recursos avançados de processador de texto</li> <li>✓ Cálculo de derivados e suas aplicações</li> </ul>
1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Administração Participativa</li> <li>✓ Perfeccionamento de Español</li> <li>✓ Matemática pré-vestibular</li> </ul>
2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Curso de Auditor Interno da Qualidade</li> <li>✓ Espanhol para Mercosul</li> <li>✓ Tecnologia em Alimentos</li> <li>✓ Tecnologia em Mecânica</li> <li>✓ Inmersión de Español</li> <li>✓ Carreira e Profissão</li> <li>✓ Tecnologia em Eletrônica</li> <li>✓ Formação Didático-Pedagógica</li> </ul>
2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Curso Técnico pós-médio em Segurança do Trabalho</li> </ul>

Figura 11: Componentes de formação continuada desenvolvida na unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR no período 1993-2001

Fonte: adaptado de CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO PARANÁ (1993 a 2001)

Da relação apresentada na figura 10 não estão sendo considerados os componentes dos quais os servidores técnicos- administrativos participaram em outros locais, não sendo a unidade de Ponta Grossa do Cefet-Pr, uma vez que todo o evento promovido na unidade, existe a previsão de participação de servidores.

#### 4.4- Empresas terceirizadas

As empresas terceirizadas no setor de vigilância e limpeza na unidade de Ponta Grossa do Cefet-Pr estão presentes na instituição desde 17 de junho de 1993. A locação de mão de obra compreende exclusivamente o atendimento dos contratos com serviços de vigilância, da empresa V e limpeza, da empresa L , tendo correspondido a R\$ 206.542,67 de recursos do tesouro nacional no ano passado,

pagos pela contratante (CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO PARANÁ, 2001).

A empresa V possui sede em Curitiba e é responsável pelos 04 funcionários que prestam serviços do setor de vigilância da unidade.

A empresa L também é sediada na unidade de Curitiba e responde pelos 20 funcionários do setor de limpeza da unidade.

Do processo de ambientação dos funcionários de empresas terceirizadas na instituição constam treinamentos efetuados pela contratante, apresentado na figura 12.

ÁREAS DE SERVIÇOS	TREINAMENTO EFETUADO PELA CONTRATANTE
todas	✓ visita à instituição
limpeza e conservação	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ uso de equipamentos a serem utilizados (aspirador de pó, enceradeiras, roçadeiras, equipamentos de alta pressão para limpeza em calçadas e limpezas pesadas);</li> <li>✓ uso de produtos químicos (material de limpeza, inseticidas, colas, solventes);</li> <li>✓ uso de equipamento de proteção individual (capacete, protetor facial contra respingos, óculos de segurança contra impactos, protetor auditivo, proteção de mãos, sapatos de segurança, aventais, máscaras semifaciais, cintos de segurança).</li> </ul>
vigilância	✓ curso de formação de vigilantes
serviços gerais	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ treinamento em noções básicas de microbiologia e higiene pessoal</li> <li>✓ noções básicas de marcenaria, pintura, jardinagem, construção civil, instalação elétrica.</li> </ul>

Figura 12: Natureza dos treinamentos efetuados pela unidade do Cefet-Pr aos funcionários das empresa terceirizadas

Fonte: Silva (2002)

Neste capítulo foi apresentado o perfil da instituição Cefet-Pr como um sistema, da unidade de Ponta Grossa e a apresentação da situação de desenvolvimento de recursos humanos e formação continuada da unidade, e, por último as empresas que prestam serviços terceirizados nos setores de limpeza e vigilância.

## CAPÍTULO 5

### PROPOSTA DE RESOLUÇÃO DO PROBLEMA

Este capítulo tem por finalidade apresentar a proposta de resolução do problema por meio do detalhamento das etapas da pesquisa, utilizando o estudo de caso como estratégia. O estudo de caso realizado faz parte intermediária do trabalho, que iniciou com a revisão de literatura sobre Organizações em Aprendizagem Continuada, enfatizando as teorias desenvolvidas por Argyris ao lado de Schön e também as idéias de Senge, denominadas de Cinco Disciplinas. Estas idéias inspiraram a condução do estudo de caso.

O capítulo está dividido em três seções. A seção um apresenta os dados coletados por intermédio de entrevistas estruturadas; a seção dois traz os dados coletados por intermédio de análise documental e na seção três encontram-se as conclusões obtidas com a análise do estudo de caso.

#### 5.1- Dados coletados por intermédio de entrevistas estruturadas

Tendo sempre em vista os objetivos da pesquisa:

- a- verificar os fatores que contribuem para a prática da aprendizagem continuada de funcionários de empresas terceirizadas, na unidade de Ponta Grossa do Cefet-Pr;
- b- levantar informações sobre o aprendizado continuado de funcionários de empresas terceirizadas dentro de uma organização;
- c- comparar a importância dos fatores que contribuem para o aprendizado continuado de funcionários de empresas terceirizadas e dos funcionários efetivos de uma mesma organização.

Levando-se em consideração ainda, o problema de pesquisa a ser resolvido por intermédio de estudo de caso: “como colocar em prática a aprendizagem continuada de funcionários de empresas terceirizadas na unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR”, foi realizada a coleta de dados em entrevistas estruturadas e pesquisa documental.

A entrevista estruturada, que compõe esta seção foi realizada no período de 22 de abril a 09 de maio do ano 2002, com o grupo composto por vinte e quatro

funcionários de empresas terceirizadas que desenvolvem seu trabalho na unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR nos setores de vigilância e limpeza, identificadas como empresa V e empresa L, respectivamente. A empresa V está composta por quatro funcionários e a empresa L por vinte funcionários.

Optou-se por tratar as empresas estudadas por V e L, não para impossibilitar sua identificação, uma vez que são as únicas a prestarem esse serviço, mas sim pelo fato dos dados coletados se referirem aos funcionários que nelas trabalham, sendo importante informar que muitos deles anteriormente eram funcionários de outras empresas que prestavam esse mesmo serviço, ou seja, mudou a empresa terceirizada e o funcionário foi contratado pela nova empresa, permanecendo no mesmo local de trabalho, com as mesmas condições. Sendo assim, o funcionário faz, no momento da entrevista, análise de seu trabalho de maneira geral no Cefet, não considerando esta ou aquela empresa.

Do grupo composto por quatro funcionários da empresa V e vinte funcionários da empresa L, foram entrevistados 21 funcionários, sendo dois da empresa V e dezenove da empresa L.

A entrevista estruturada, cujo roteiro pode ser visto no apêndice A deste estudo, foi planejada e conduzida de maneira a identificar a situação de aprendizado dos funcionários das empresas terceirizadas e promover melhoria de sua atuação no trabalho diário.

Conforme descrito no capítulo 3, este estudo é de caráter qualitativo, de natureza descritiva, em que os dados quantitativos apresentados na tabela 1 contemplam a necessidade de estabelecimento de perfil do grupo entrevistado, não servindo de análise estatística para interpretação dos resultados.

Para dispor as evidências dos dados coletados foi criada uma matriz de categorias inspirada nas Cinco Disciplinas da Aprendizagem, de Senge, ficando assim distribuída:

1ª categoria: Maestria Pessoal;

2ª categoria: Modelos Mentais;

3ª categoria: Visão Compartilhada;

4ª categoria: Aprendizagem em Equipe.

A quinta disciplina essencial da aprendizagem- Pensamento Sistêmico- não foi tratada como categoria por ser a união entre as demais disciplinas e representar

o ideal da organização em aprendizagem continuada, fornecendo apoio à construção do próximo capítulo deste estudo.

Tabela 3: Perfil do grupo entrevistado

DISTRIBUIÇÃO POR	EMPRESA V	%	EMPRESA L	%
SEXO	Feminino: 00	00	Feminino: 16	84
	Masculino: 02	100	Masculino: 03	16
IDADE	18-25 anos: 00	00	18-25 anos: 05	26
	26-33 anos: 00	00	26-33 anos: 06	31
	34-41 anos: 01	50	34-41 anos: 01	07
	42-50 anos: 01	50	42-50 anos: 07	36
ESCOLARIDADE	1ª a 4ª s. Ens. Fund.: 00	00	1ª a 4ª s. Ens. Fund.: 07	37
	5ª a 8ª s. Ens. Fund.:00	00	5ª a 8ª s. Ens. Fund.:05	26
	Ens. Médio:02	100	Ens. Médio:07	37
TEMPO DE SERVIÇO NA EMPRESA	Até 11 meses: 00	00	Até 11 meses: 07	36
	Entre 1 e 2 anos: 02	100	Entre 1 e 2 anos: 07	36
	Entre 2 e 4 anos: 00	00	Entre 2 e 4 anos: 01	07
	Acima de 5 anos: 00	00	Acima de 5 anos: 04	21

Fonte: Coleta de dados realizada no período de 22/04 a 09/05/2002

#### a) 1ª categoria: Maestria Pessoal

As evidências mais significativas que compõem esta categoria dizem respeito à disciplina do crescimento e do aprendizado; à criação de resultados que as pessoas realmente procuram; ao espírito da organização que aprende, pode ser ainda denominada de domínio, conseguido pela busca do aprendizado contínuo e ainda de acordo com Senge (2000, p.182):

O termo “maestria descende da raiz sânscrita *mah*, significando “maior”. Através dos séculos, no latim e no inglês antigo, perdeu o significado de “maestria” como domínio sobre algo mais [...] Significa a capacidade não apenas de produzir resultados, mas também de dominar os princípios que subjazem o modo de produzir resultados [...] Na maestria, existe um senso de desembaraço e jovialidade que tem origem na capacidade e na disposição para entender e trabalhar com as forças em volta da pessoa.

A palavra “maestria” pode ser considerada um termo polissêmico, que encerra significados diversos, podendo por um lado sugerir dominação, por outro, um nível especial de proficiência, em que uma habilidade pode produzir melhores resultados.

No decorrer das entrevistas, foi observado que os entrevistados das empresas terceirizadas do setor de vigilância e limpeza não desenvolvem as características do processo de domínio pessoal por estarem mais preocupados com os aspectos quantificáveis de seu trabalho, como desempenhar todas as atividades que lhe são atribuídas da maneira como foram solicitadas. Se utilizarem uma maneira pessoal de resolver o problema, que acreditam ser mais eficaz, podem ser repreendidos, levar mais tempo na realização do trabalho, ou não conseguir terminá-lo.

Na entrevista com os servidores efetivos da unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR, que atuam na condição de chefia imediata dos funcionários das empresas terceirizadas, foi possível constatar que estes incentivam seus subordinados a agirem de acordo com seus conhecimentos, orientados por normas e procedimentos gerais. Porém o desenvolvimento da noção de domínio pessoal é uma questão de escolha e quando foi perguntado durante a realização da entrevista aos funcionários das empresas terceirizadas, o que eles consideram faltar em seu aprimoramento, tanto pessoal, quanto profissional, as respostas obtidas foram:

- a- cursos de Informática;
- b- treinamentos relativos à área de atuação;
- c- segurança no trabalho;
- d- manuseio de equipamentos;
- e- limpeza e higiene;
- f- procedimentos emergenciais por ocasião de sinistros;
- g- uso adequado de produtos;

Apenas três pessoas entrevistadas sugeriram programas de relações humanas no trabalho e atividades de academia esportiva. Uma dessas pessoas justificou a resposta com o comentário: “-não é necessário treinamento para o setor de limpeza. Exercícios físicos melhoram o trabalho”.

#### b) 2ª categoria: Modelos Mentais

Desta 2ª categoria fazem parte principalmente as evidências percebidas no decorrer das entrevistas estruturadas, que muitas idéias significativas não são

colocadas em prática. Senge (2001, p.201) identificou tal ocorrência nas empresas que pesquisou, acreditando:

cada vez mais que as causas destes insucessos não são intenções medíocres, propósitos excitantes ou mesmo o pensamento não-sistêmico, mas sim os *modelos mentais*. Mais especificamente, os novos *insights* não chegam a ser colocados em prática porque conflitam com imagens internas profundamente arraigadas sobre o funcionamento do mundo, imagens que nos limitam a formas bem conhecidas de pensar e agir. Por isso a disciplina do domínio dos modelos mentais- trazer à tona, testar e aperfeiçoar nossas imagens internas sobre o funcionamento do mundo- promete ser uma importante revolução para a criação das organizações que aprendem.

Os modelos mentais mais frequentes fazem as pessoas repararem em aspectos diferentes, mesmo expostas aos mesmos dados sensoriais. Na realização das entrevistas estruturadas foi percebido, sem a intenção de simplificar o fenômeno, que ocorre uma certa preocupação com o que os servidores efetivos pensam sobre os funcionários das empresas terceirizadas, ou seja, os funcionários das empresas terceirizadas constroem modelos mentais sobre os modelos mentais dos servidores efetivos.

A unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR tem hoje os serviços de limpeza e vigilância totalmente terceirizados, não tendo, portanto, servidores desempenhando essa função, o que para eles é uma recompensa pela dedicação e reconhecimento pela capacidade. Os funcionários de empresas terceirizadas não possuem essa mesma motivação, alimentando o modelo mental hierárquico tradicional, sem espaço para abertura e mérito.

Apesar de as pessoas possuírem impressões diferenciadas sobre o mesmo dado sensorial, em todas as entrevistas realizadas foi percebido que os funcionários de empresas terceirizadas têm a mesma impressão sobre o tratamento recebido pelos servidores efetivos da unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR, podendo ser resumido nas palavras de um dos funcionários, quando indagado sobre o tratamento recebido por ele e seus colegas pelos funcionários de Cefet: “- a maioria trata bem, alguns não entendem que segurança é um bem comum”. Nesta informação ele se referia à identificação que foi orientado a solicitar dos servidores quando pretendem entrar na instituição fora do horário de expediente.

c) 3ª categoria: Visão Compartilhada



As evidências dispostas na 3ª categoria referem-se ao senso de comunidade presente nas pessoas, dando coerência às atividades realizadas. Para Senge (2001, p.234):

uma visão é realmente compartilhada quando você e eu temos a mesma imagem e assumimos o comprometimento mútuo de manter essa visão, não só individualmente, mas em conjunto. Quando realmente compartilham uma visão, as pessoas sentem-se conectadas, ligadas por uma aspiração comum. O poder das visões pessoais vem de um interesse individual profundo para com a visão.

É importante salientar que uma visão compartilhada eleva as aspirações das pessoas e o trabalho torna-se parte da busca de um propósito superior incorporado aos produtos e serviços das organizações. Este aspecto é fundamental no tratamento da motivação humana e, neste caso, dos funcionários de empresas terceirizadas é uma preciosa fonte de aprendizagem continuada. Se por um lado a visão compartilhada compromete as pessoas com a organização em que elas trabalham, por outro, é necessário identificar a visão que elas têm dessa organização.

Ao ser indagado aos funcionários das empresas terceirizadas, por meio de realização de entrevista estruturada, o que eles mencionam quando estão fora da instituição e são perguntados onde trabalham, as respostas apontaram em sua maioria para o Cefet, como uma visão pessoal, de um modo bastante natural, caracterizando seu nível de participação, que vai além da aceitação, exemplificado na figura 13.

POSSÍVEIS ATITUDES EM RELAÇÃO A UMA VISÃO						
comprometimento	participação	aceitação genuína	aceitação formal	aceitação hostil	não-aceitação	apatia
Transforma em realidade, criando leis estruturas necessárias.	Faz todo o possível dentro do "espírito da lei".	Vê os benefícios da visão. Faz tudo o que se espera e mais.	Vê os benefícios da visão. Faz o que se espera e nada mais.	Não vê os benefícios da visão. Mas também não quer perder o emprego.	Não vê os benefícios da visão e não faz o que se espera.	Nem contra nem a favor da visão. Desinteressado. Sem energia.
-----	Seguem os procedimentos, executando-os	-----	-----	-----	-----	-----

	com boa vontade					
--	--------------------	--	--	--	--	--

Figura 13: Possíveis atitudes em relação a uma visão

Fonte: Adaptado de Senge (2001, p.247)

c) 4ª categoria: Aprendizagem em Equipe

Esta categoria contém as evidências sobre o processo de desenvolvimento da capacidade da equipe de criar os resultados que seus membros realmente desejam. Na entrevista estruturada realizada com os funcionários das empresas terceirizadas ficou evidenciado que eles reconhecem que precisam de outras pessoas para agir.

Para realizar seu trabalho as pessoas entrevistadas utilizam o diálogo como fonte de aprendizagem constante, porém suas ações neste aspecto são um pouco diferenciadas, podendo ser separadas em dois grupos de aprendizagem em equipe, apresentados na figura 14.

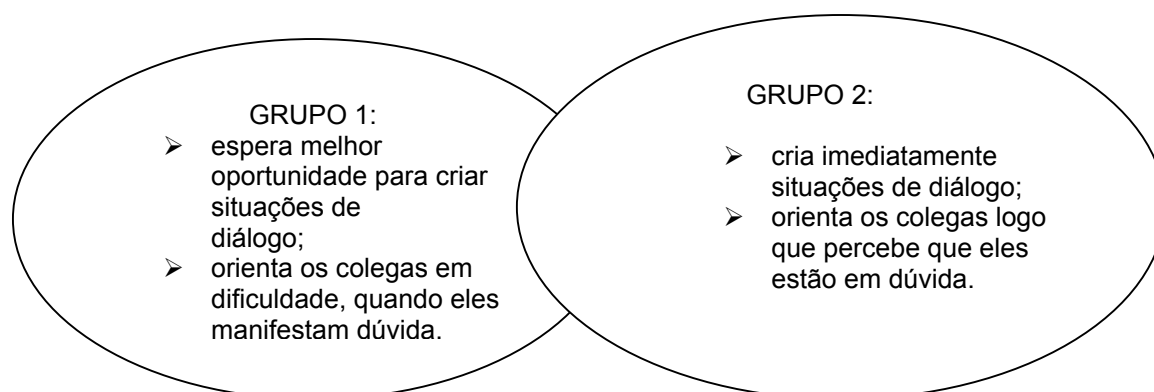


Figura 14: Utilização de diálogo como fonte de aprendizado em equipe

Fonte: Coleta de dados realizada no período de 22/04 a 09/05/2002

O grupo 1 é composto pelos funcionários que possuem o menor tempo de contratação na empresa e ainda não adquiriram confiança suficiente para contar com os colegas em momentos de dificuldades, bem como têm restrições em oferecer ajuda, por considerar que se os colegas quisessem ajuda, eles pediriam. A chefia imediata é a pessoa que eles mais utilizam para esclarecer suas dúvidas.

O grupo 2, representado por funcionários que possuem mais de cinco anos de trabalho na unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR, em empresas terceirizadas, possuem segurança para resolver seus problemas por meio de diálogo logo que as dificuldades ocorrem. Os componentes deste grupo também não hesitam em auxiliar os colegas que estão em dúvida na realização de seu trabalho. Pelo diálogo

procuram defender seu ponto de vista, mesmo quando ele é contrário dos demais. Na ocasião da entrevista relataram que não temem repreensões de seus superiores ao exporem os motivos de suas atitudes. Acreditam que se eles trabalharam corretamente com dedicação, sempre vão encontrar apoio, desde que não escondam uma ação incorreta.

## **5.2- Dados coletados por intermédio de análise documental**

Durante a realização deste estudo, as evidências de coleta de dados foram buscadas tanto nas entrevistas estruturadas com os funcionários de empresas terceirizadas que trabalham na unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR, quanto em documentos que tratam da permanência desses funcionários na instituição, com o trabalho de coleta de dados das duas fontes ocorrendo simultaneamente.

A análise documental realizada teve como filtro os documentos facilitadores de contribuição à resposta ao problema: “como colocar em prática a aprendizagem continuada de funcionários de empresa terceirizadas na unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR?” e tem neste estudo sua investigação apresentada sob forma de evidências dos dados coletados dispostos igualmente na matriz de categorias inspirada nas Cinco Disciplinas da Aprendizagem, de Senge.

Da 1ª categoria, Maestria Pessoal, ficam evidentes as situações em que a maior responsabilidade sobre os funcionários é da empresa contratada, porém é a própria contratante, que para aumentar sua própria capacidade, precisa melhorar as capacidades de seus colaboradores abrangendo também os funcionários das empresas terceirizadas e isto inclui a exigência feita pela empresa contratante para que a contratada do setor de vigilância apresente comprovação de formação técnica específica de mão-de-obra oferecida, por meio de certificado de curso de formação de vigilantes, expedido por instituições devidamente habilitadas e reconhecidas.

Nesta categoria existe ainda a exigência de instrução à mão-de-obra quanto às necessidades de acatar as orientações da proposta da contratante e pleno conhecimento das normas que envolvem a execução dos serviços, bem como treinamento prático prévio de no mínimo cinco dias úteis, baseados no manual de normas e procedimentos da unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR.

Para a melhor execução da atividade prevista é necessário que o funcionário adquira liberdade de atuação pelo conhecimento obtido, portanto quanto mais conhecimento, maior domínio ele terá sobre seu trabalho. Para preencher este

requisito a empresa contratada do setor de vigilância compromete-se a promover semestralmente, ou sempre que Cefet-PR julgar necessário, cursos de treinamento e/ou aperfeiçoamento aos vigilantes que venham exercendo suas funções nas dependências da contratante, cabendo à unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR supervisionar o conteúdo programático dos referidos cursos e o currículo de seus instrutores. Para o domínio das atividades desempenhadas a empresa contratada do setor de vigilância precisa dar a todo vigilante pleno conhecimento das normas que envolvem a execução dos serviços, bem como treinamento prévio de no mínimo cinco dias úteis, visando maior desenvoltura no cumprimento de sua função. À empresa do setor de limpeza cabe a obrigação contratual de instruir empregados quanto à prevenção de incêndio nas áreas administrativas, para que eles consigam atingir melhores condições de trabalho e gradativamente conquistem sua autonomia e cheguem próximo à disciplina domínio pessoal.

Na 2ª categoria, representada pela disciplina Modelos Mentais, as investigações deste estudo denotam a maior dificuldade no estabelecimento de uma organização em aprendizagem, principalmente quando os princípios dessa prática sugerem que “esta disciplina oferece a alavancagem máxima para a mudança. Embora, à primeira vista ela pareça, para alguns, um exercício estritamente intelectual, com pouca aplicabilidade ao ‘mundo real’, ela representa a mais prática das cinco disciplinas”. (ROBERTS *apud* SENGE, 2000, p. 225). A situação encontrada na análise de contratos de prestação de serviço com as empresas dos setores de vigilância e limpeza, ao contrário de mudanças, sugere que os funcionários sigam rigorosamente as determinações e cumpram com disciplina a atividade que lhe for confiada.

Sobre a 3ª categoria, Visão Compartilhada, pelo que pode ser percebido na análise de contrato de prestação de serviços, existe uma tentativa de criar senso de propósito em comum aos funcionários das empresas terceirizadas. Essa percepção foi sugerida pelo motivo de exigência pela contratante às empresas contratadas de manter sediados junto ao Setor de Administração da unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR, durante os turnos de trabalho, elementos capazes de tomar decisões compatíveis com compromisso assumidos e orientar o trabalho de toda a equipe.

Na 4ª categoria, Aprendizagem em Equipe, o que se pode esperar é que a organização estimule a prática de resolução de problemas através do diálogo. Essa condição só pode ser atingida se os funcionários souberem com quem manter um

diálogo profícuo à prevenção e resolução de problemas. Sobre esse aspecto é solicitado que os candidatos ao trabalho sejam apresentados antes do início do treinamento ao Departamento de Administração da Sede da unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR, munidos de carta de apresentação e cópia dos documentos que comprovam sua habilitação ou exercício da função. Após esta apresentação são inseridos em uma equipe composta por seus colegas neófitos e por funcionários antigos na instituição.

A investigação dos documentos que dão suporte ao trabalho dos funcionários de empresas terceirizadas dos setores de limpeza e vigilância na unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR permite concluir que na tentativa de precaver-se contra possíveis prejuízos ou danos, as duas partes- contratada e contratante- tratam de suas obrigações com os postos de trabalho, não com os seres humanos que em algum momento participam do aprendizado continuado da organização.

### **5.3- Conclusões**

Ao serem confrontados os dados coletados por meio de entrevistas com os funcionários das empresas terceirizadas e com os representantes da administração da unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR, pode ser percebida a ocorrência dos dois movimentos subjacentes relatados por Senge (2001, p.169), onde “o primeiro é o contínuo esclarecimento do que é importante para nós [...] o segundo é aprender continuamente como ver a realidade atual com mais clareza”. Esta situação está exemplificada na figura 15, na qual o primeiro movimento se refere ao que é importante no momento, como sendo a preocupação e reunião de esforços para o Reconhecimento dos Cursos Superiores de Tecnologia implantados em 1999. Esta prioridade deixará de existir quando a instituição receber do MEC/SEMTEC o conceito de avaliação realizada. Porém hoje, o cenário atual é uma equipe formada por todos os segmentos da instituição movida pela busca dos melhores resultados. O segundo movimento, que representa a realidade atual, diz respeito ao tempo para se executar algumas ações corretivas, tais como eliminação de barreiras arquitetônicas e aquisição de material bibliográfico.

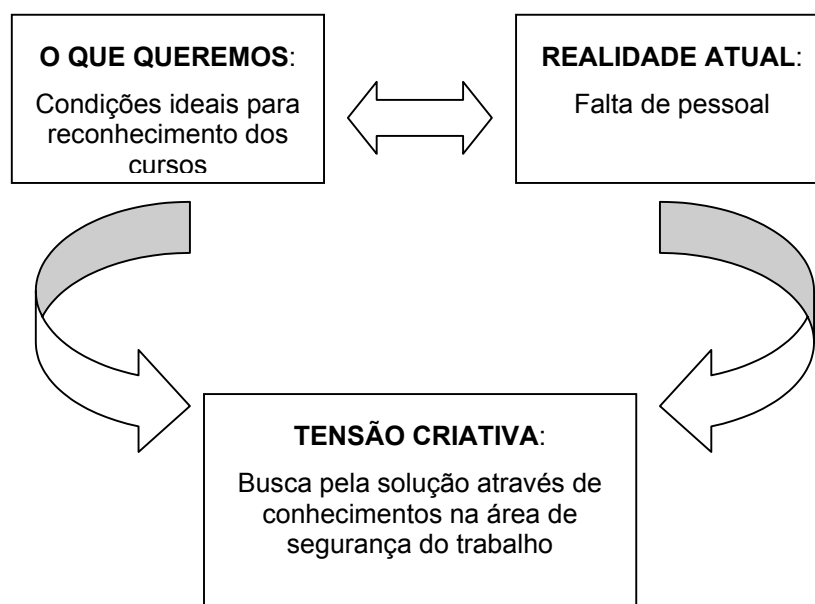


Figura 15: exemplificação dos movimentos subjacentes incorporados pela Disciplina Domínio Pessoal, na unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR

Fonte: Coleta de dados realizada no período de 22/04 a 09/05/2002

Existe na administração da unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR a consciência da necessidade de mudar os caminhos planejados e que nem tudo está bem e que uma das causas é a falta de pessoal para realizar tais ações corretivas, que requerem conhecimento especializado em construção civil, instalação hidráulica e instalação elétrica. Esta justaposição entre os dois movimentos gerou a “tensão criativa”, que para Senge (2001, p.169) é “uma força que tenta unir os dois, causada pela tendência natural de tensão para se buscar uma solução. A essência do domínio pessoal é aprender a gerar e sustentar a tensão criativa em nossas vidas”.

Pelas entrevistas realizadas foi possível identificar que os funcionários da empresa terceirizada do setor de limpeza têm consciência que em algumas situações falta-lhes conhecimento necessário sobre segurança do trabalho. Se houvesse domínio desse conhecimento, poderiam executar com melhor precisão as atividades que lhe são atribuídas, sem correrem riscos desnecessários e aprendendo a utilizar melhor o tempo e os recursos disponíveis.

O Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná de modo geral e a unidade de Ponta Grossa em especial, possui características de organização burocrática, com valores hierárquicos, preocupados com os resultados que visam salvaguardar sua tradição de ensino com excelência. Porém essa preocupação em

algumas situações a impede de chegar à verdadeira aprendizagem. Tal constatação pode ser amparada pela idéia de Argyris apresentada por Senge (2001, p.209) na qual:

as ferramentas da ciência da ação são projetadas para serem eficazes nas organizações, especialmente quando se lida com problemas organizacionais. Aprisionamo-nos em armadilhas, dizem Argyris e seus colaboradores, em 'rotinas defensivas' que isolam nossos modelos mentais do questionamento e, conseqüentemente, desenvolvemos uma 'incompetência hábil'.

Essa idéia desenvolvida por Argyris sobre a incompetência habilidosa expressa a situação vivida pelas pessoas que ocupam o cargo de chefia imediata dos setores em que os funcionários dos serviços de limpeza e vigilância estão lotados. Na tentativa de se proteger do erro não aprendem a produzir os resultados que realmente desejam, uma vez que quando recebem a orientação para realização de uma tarefa, não repassam aos funcionários das empresas terceirizadas, que executam o trabalho, as informações disponíveis sobre o assunto. Esses funcionários realizam seu trabalho, utilizando como referência seus próprios modelos mentais.

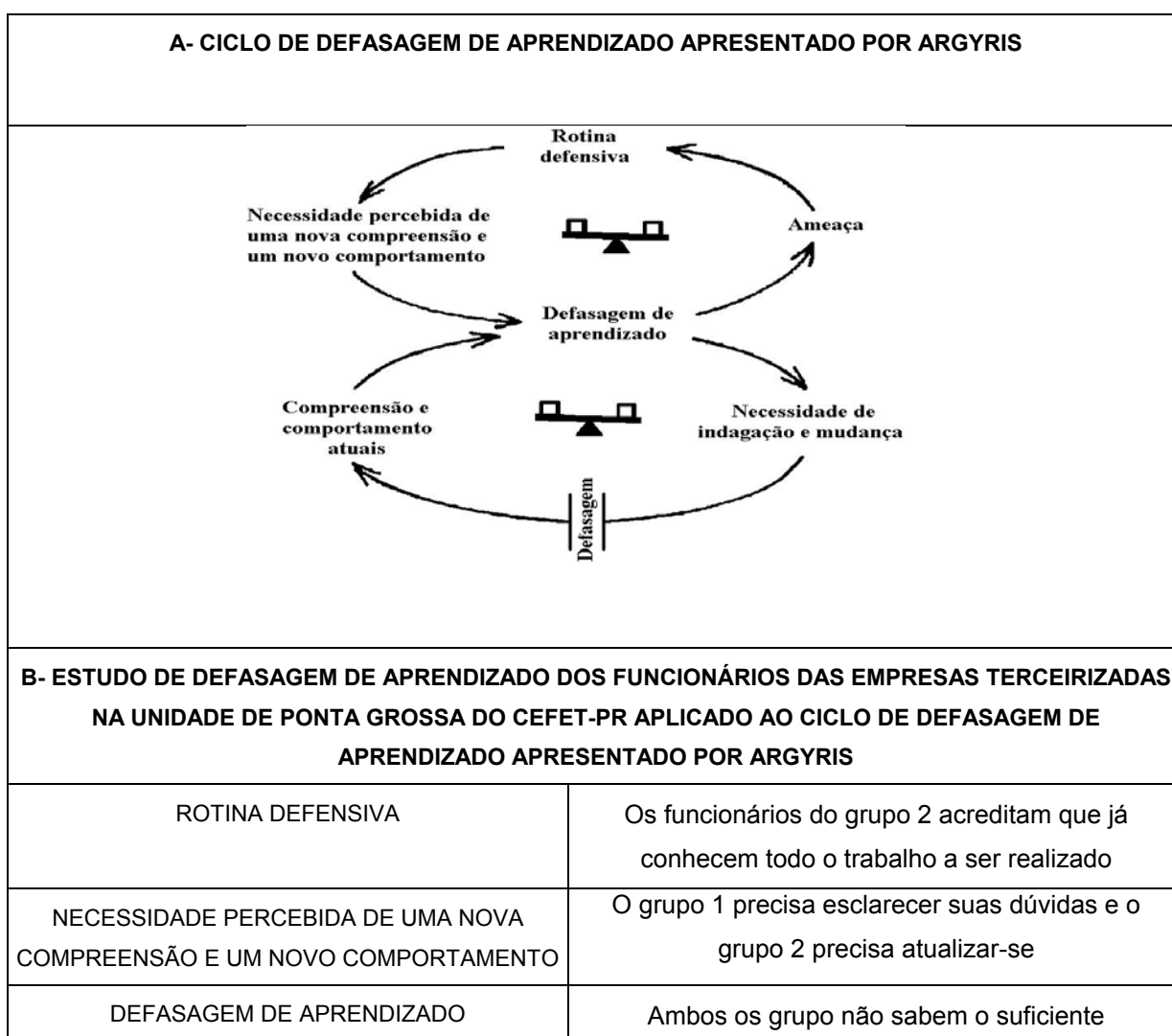
Todas as oportunidades que estimulam o desenvolvimento das disciplinas da organização em aprendizagem continuada devem ser aproveitadas ao máximo e a unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR conta como aliada a maneira pela qual os funcionários das empresas terceirizadas desenvolveram de maneira intuitiva sua visão individual até se tornar compartilhada. Porém ainda não foi desenvolvida atitude encorajadora que alimente e estimule esta visão.

A coexistência de dois grupos, nesta pesquisa identificados por tempo de serviço, para realizar trabalhos em equipe na unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR, evidencia que a confiança entre os membros de uma equipe é fundamental para que eles aprendam com mais facilidade. Porém essa diferença de 7 anos de tempo de serviço entre o funcionário mais novo do grupo 1 e mais velho do grupo 2 faz com que os primeiros sintam sua real necessidade de aprendizado, mas os outros, do grupo 2, quando comparam-se aos primeiros concluem que quem precisa aprender são os outros e não eles, que já sabem o suficiente. Essa situação caracteriza a idéia de Argyris, exposta por Senge (2001, p.280) na qual:

como diz Argyris, as rotinas defensivas são uma resposta a um problema; nesse caso, o problema é uma necessidade de aprender, decorrente de uma 'defasagem de aprendizado' entre o que se sabe e o que é necessário saber. A 'solução fundamental' é a indagação, que resulta em uma nova compreensão e um novo comportamento, ou

seja, o aprendizado. Mas a necessidade de aprendizado também cria uma ameaça. As pessoas e equipes respondem defensivamente à ameaça. Isso leva à 'solução sintomática': rotinas defensivas que eliminam a defasagem de aprendizado, reduzindo a *necessidade percebida* de aprendizado.

A proposta desenvolvida por Argyris sobre a situação de rotina defensiva enfrentada pela organização, identificada em seus estudos práticos quando consultado sobre o fato de uma grande organização, com imenso potencial de crescimento, cometer erros em situações muito simples, como por exemplo, questões de comunicação gerencial, encontra-se exemplificada na figura 16-A. Após a realização das entrevistas foi possível constatar que a situação enfrentada pelos funcionários, tanto do grupo 1, quanto do grupo 2 das empresas terceirizadas que trabalham na unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR e sua defasagem de aprendizado, conforme figura 16-B, assemelha-se ao ciclo de Argyris.





AMEAÇA	O grupo 1 pelo grupo 2: experiência O grupo 2 pelo grupo 1: novos conhecimentos
NECESSIDADE DE INDAGAÇÃO E MUDANÇA	Procura por esclarecimentos
DEFASAGEM	Funcionários não sabem onde buscar o aprendizado
COMPREENSÃO E COMPORTAMENTOS ATUAIS	Os dois grupos necessitam aprender juntos, com as experiências uns dos outros

Figura 16: Aplicação do ciclo de defasagem de aprendizado proposto por Argyris à situação dos funcionários das empresas terceirizadas na unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR

Fonte: A- Argyris *apud* Senge (2001, p.280)

B- Coleta de dados realizada no período de 22/04 a 09/05/200

Em entrevista realizada foi identificado que na concepção de gestão das pessoas que administram a unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR o respeito e consideração ao ser humano são valores intrínsecos ao cotidiano em qualquer situação e local. A preocupação com os recursos humanos das empresas terceirizadas, visando seu bem estar e sua felicidade no trabalho ocorrem em diversas situações. Porém esses funcionários têm normas contratuais a cumprir com sua empregadora, bem como algumas de suas possíveis insatisfações, como carga horária e salário não possuem natureza de negociação direta, isto é, no seu local de trabalho.

Na análise documental de contrato de prestação de serviços com as empresas de vigilância e limpeza pela unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR não existe evidências sobre quem é o responsável pela boa qualidade de vida dos funcionários, que vai além do que está previsto como segurança, treinamento, seguro de vida e assistência. Se por um lado, a unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR quer a garantia de que o serviço vai ser executado, a empresa contratada quer receber por isso. Contudo, ambas- contratadas e contratante- lucram com o crescimento e desenvolvimento de cada pessoa. As empresas contratadas diminuem substituições de funcionários para os casos de acidentes, doenças ocupacionais, *stress* e outras que possam vir a ser causadas por falta de adaptação ao trabalho, por outro lado, a empresa contratante beneficia-se com um trabalho bem feito, sem desperdícios de tempo e material.

Nas palavras de O'Brien *apud* Senge (2001, p.172) constata-se que a organização deve levar em consideração a vida plena de seu funcionário. Sobre isso ele afirma:

No tipo de organização que buscamos construir, o desenvolvimento anda de mãos dadas com nossa premissa mais básica: que a prática das virtudes da vida e o sucesso nos negócios não são apenas compatíveis, mas enriquecem-se mutuamente. Isso está muito longe da tradicional 'moral do mercado'.

A aprendizagem continuada dos empregados terceirizados pode ser conduzida pela empresa que recebe seus serviços, apesar não existirem normas contratuais que a levem a isso, porém "recrutando um maior número de pessoas com alto grau de escolaridade, uma organização introduzirá forças que a impulsionarão para a posição de organização do conhecimento" (SVEIBY, 1998, p.127).

Se a vantagem da terceirização de serviços é garantir a realização de atividades essenciais da organização, as atividades secundárias precisam continuar a ser realizadas da melhor maneira possível, para não interferir no bom resultado esperado das primeiras. Porém as pessoas são mais que contratos assinados e ao conviver com duas culturas organizacionais diversas, os empregados terceirizados se vêem levados a fornecer resultados diferentes.

Na organização estudada, a unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR, o dilema dessa dualidade enfrentada pelos funcionários terceirizados é parcialmente resolvido com a inclusão desses funcionários nos seus cursos e programas de capacitação, sem ônus para a empresa contratada, bem como sem acarretar prejuízos ao desenvolvimento do trabalho dos funcionários da empresa de limpeza, que vêem na instituição, por se tratar de um ambiente educacional, uma fonte de oportunidades de melhoria de sua condição de vida.

Os funcionários da empresa de vigilância ainda não tiveram oportunidade de ver os esforços de sua educação continuada unificado pelas duas empresas, uma vez que não possuem a mesma flexibilidade de trabalho de seus colegas da limpeza. A rigidez com a qual seu contrato exige a permanência dos vigilantes no local de trabalho, inibe qualquer iniciativa de inseri-los nos programas mencionados. Para esse grupo de funcionários, o dilema ainda permanece enquanto ambas as organizações- contratada e contratante- não pensarem juntas sobre sua

responsabilidade social de educação continuada, não de seus postos de trabalho, mas sim do ser humano que colabora na sua construção de sua imagem.

Ao confrontar os dados coletados por meio de entrevistas estruturadas e análise documental conclui-se que os funcionários das empresas terceirizadas possuem um bom desenvolvimento da maestria pessoal, porque não querem apenas aumentar suas próprias capacidades, mas também a capacidade das pessoas que estão à sua volta, reconhecendo que a organização vai se desenvolver junto. Essa disciplina é desenvolvida melhor entre eles, que com os funcionários efetivos, porque, não existe o mesmo nível de competição, que uma promoção por serviços prestados pode ocasionar. Para os funcionários das empresas terceirizadas, o aprendizado está relacionado com sua própria visão, que a leva a fazer tudo para manter o aprendizado vivo, como sua maior conquista, ainda que seja para sua garantia de emprego. Este aspecto pessoal da maestria é explicado por Senge (1999, p. 181):

Ninguém pode aumentar a maestria pessoal de outrem. Podemos apenas estabelecer condições que estimulem e apóiem pessoas que desejam aumentar sua própria maestria pessoal. Por que oferecer esse estímulo e apoio? Porque está cada vez mais claro que o aprendizado só ocorre de forma duradoura quando animado pelo interesse e curiosidade ardentes das próprias pessoas. Quando inexistem essas condições, as pessoas complacientemente aceitam treinamento num dado assunto [...] Os efeitos desse treinamento duram algum tempo, mas sem compromisso, os treinandos deixam de usar as novas habilidades. Gradativamente, eles se esquecem de forma sistemática, muitas vezes começando com os próprios princípios e teorias que fizeram o treinamento originalmente parecer tão válido.

O entusiasmo pelo resultado do trabalho nas empresas terceirizadas e a necessidade de manter seu emprego leva seus funcionários a desenvolverem sua maestria pessoal, como uma motivação intrínseca.

O “modelo mental” alimentado por um grande número de funcionários das empresas terceirizadas, que “seu trabalho não é valorizado pelos funcionários efetivos”, diminui entre eles a capacidade de argumentar sobre suas opiniões em defesa de ponto de vista.

Este capítulo apresentou os dados coletados por meio de entrevistas estruturadas e análise documental, dispondo em categorias os dados coletados nas entrevistas estruturadas com os funcionários das empresas terceirizadas do setor de vigilância e limpeza que prestam serviço na unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR. Na continuidade do estudo foram comparados os dados obtidos nas duas fontes.

No próximo capítulo será proposta a aplicação do modelo das organizações em aprendizagem, tendo como orientação a “Quinta Disciplina essencial da aprendizagem”.

## CAPÍTULO 6

### APLICAÇÃO DA TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES EM APRENDIZAGEM CONTINUADA

Este capítulo tem por finalidade propor a aplicação do modelo retirado da teoria das organizações em aprendizagem continuada no trabalho com funcionários das empresas terceirizadas do setor de limpeza e vigilância da unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR, compondo-se de três seções. A seção um trata sobre a identificação das falhas do aprendizado que impedem o crescimento de seus funcionários e apresenta sugestões para eliminação dessas falhas; a seção dois apresenta a quinta disciplina da aprendizagem estudada por Senge e como realizar a prática de pensamento sistêmico. Os aprimoramentos sugeridos para implementação da proposta em estudos futuros estão contemplados na seção três.

#### 6.1- Identificação e eliminação das falhas do aprendizado

Para que as organizações possam crescer é necessário que elas encontrem maneiras de diminuir ou eliminar suas deficiências. Não se trata de distribuir 'receitas ou antídotos' que deram certo em uma organização para as demais aplicarem em seus 'males', na expectativa de obterem os mesmos resultados. Porém a eliminação de falhas de aprendizado proposta é orientada pela teoria da Quinta Disciplina, desenvolvida por Senge.

Nesta teoria foram identificadas sete deficiências de aprendizado:

- a- eu sou meu cargo;
- b- o inimigo está lá fora;
- c- a ilusão de assumir o controle;
- d- a fixação em eventos;
- e- a parábola do sapo escaldado;
- f- a ilusão de aprender com a experiência;
- g- o mito da equipe gerencial.

Na organização pesquisada durante realização deste estudo, foi constatado que os funcionários das empresas terceirizadas da unidade de Ponta Grossa do

Cefet-PR procuram cumprir integralmente suas atribuições, da maneira como elas estão descritas, que sem perceber, impedem seu próprio crescimento. Sobre isso Senge (2001, p.52) mencionou que:

somos treinados para sermos leais ao cargo que ocupamos –tanto que o confundimos com a nossa própria identidade. Uma grande siderúrgica norte-americana, que começou a fechar fábricas no início da década de 80, ofereceu treinamento aos operários realocados em novas funções. Porém, o treinamento nunca ‘deslanchou’; os operários preferiram o desemprego ou ‘fazer bicos’. Psicólogos foram contratados para descobrir o porquê e perceberam que eles estavam sofrendo de uma crise aguda de identidade. ‘Como posso fazer outra coisa?’, diziam. ‘Sou torneiro mecânico’.

Os funcionários da organização pesquisada assemelham-se aos operários exemplificados por Senge na resposta apresentada: “-sou vigilante”; “-sou copeira”; “sou servente de limpeza”, porém se lhes fosse concedida a mesma oportunidade dada aos operários da siderúrgica norte-americana, eles aproveitariam ao máximo. Hoje são, ou se *comportam* como o cargo que *ocupam*, para evitar o desemprego.

A situação dos servidores efetivos da unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR é bem diferente. Essa falha foi eliminada com a realocação dos funcionários de nível auxiliar em funções que pudessem utilizar melhor suas capacidades, conforme descrito no capítulo 3, deste estudo.

A falha persiste no setor terceirizado, uma vez que seus funcionários não têm oportunidade de crescimento. Eles são contratados para “realizar serviço de vigilância” ou para “realizar serviço de limpeza”.

A substituição da identidade individual, pela organizacional, fortalece a forma sistêmica de olhar o mundo e com isso melhorar seu trabalho. Quando as maneiras encontradas para melhorar o trabalho de uma organização, partem dos erros e acertos de seus funcionários, melhoram as condições do aprendizado continuado. Porém quando as falhas ocorrerem, a equipe toda deve ser responsabilizada pelo trabalho em grupo que não fluiu adequadamente. O que não pode ocorrer é transformar um erro em prejuízo individual, ou culpar terceiros pelo ocorrido, ou ainda buscar razões externas para justificar falhas. A segunda falha do aprendizado, denominada por Senge (2001, p.53) de “o inimigo está lá fora”, foi considerado por ele que:

normalmente, 'lá fora' e 'aqui dentro' pertencem a um sistema único. Essa deficiência de aprendizagem torna praticamente impossível detectar mecanismos de alavancagem que podemos usar para lidar com os problemas que ocorrem 'aqui dentro' e aumentam a distância entre nós e o 'lá fora'.

Para os funcionários das empresas terceirizadas da unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR, o "inimigo" não está bem declarado, porém a dificuldade em se adequar à rotina do Cefet é um processo que ocorre com bastante frequência, principalmente em relação aos seus horários e prioridades. Para exemplificar as situações em que a rotina da instituição e o trabalho desempenhado pelos funcionários da empresa de limpeza são incompatíveis, pode ser citada a limpeza de corredores e sanitários, realizada em horários de intervalo entre aulas. Para a execução da atividade, por medida de segurança, a área em trabalho é interditada, ocasionando transtornos nesse horário, em que há maior fluxo de pessoas nesses ambientes. Para os funcionários da limpeza "os inimigos" transitam "sem respeito" às placas que mencionam que a área está interditada. Novamente esse pensamento conduz ao foco pessoal, de identidade individual em detrimento à identidade organizacional: "o inimigo está na programação de horários feita por nós".

Combater o inimigo não é uma atividade, como as demais também não são, exercida com facilidade pelas pessoas da organização. Isso requer habilidade através de prática persistente e mudança de comportamento reativo, por comportamento proativo e "*a verdadeira proatividade consiste em perceber qual é a nossa contribuição para nossos próprios problemas*" (SENGE, 2001, p.54). Porém ser proativo na organização pode ser confundido com a terceira falha do aprendizado: "a ilusão de assumir o controle", que ocorre quando as pessoas, mesmo sem ter sugestões a apresentar, se sentem pressionadas a emitir sua opinião e a comprometerem-se com atividades que consomem energia desnecessária.

Os funcionários das empresas terceirizadas da unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR ao apresentarem um problema, esperam que outras pessoas de maior responsabilidade institucional, encontrem as soluções, que poderiam ser apresentadas por eles próprios. Esse fato atrai o comportamento reativo, em detrimento ao proativo, alimentado pela fixação em eventos, que caracteriza a quarta falha do aprendizado. Essa falha concentra a atenção das pessoas em acontecimentos, como número de ambientes que permaneceram abertos, ou com

luzes acesas, após o expediente; número de vezes em que houveram reuniões não comunicadas antecipadamente e o ambiente não estava disponível. Esses acontecimentos, que não deveriam acontecer, são sempre citados como justificativas para aumentar o número de funcionários das empresas terceirizadas. Ao concentrar a atenção em eventos isolados é deixado de lado o fato observado por Senge (2001, p.55), no qual:

*as principais ameaças à sobrevivência, tanto nas organizações quanto em nossas sociedades, não vêm dos eventos súbitos mas de processos lentos e graduais: a corrida armamentista, a degeneração do meio ambiente, a erosão do sistema educacional público de uma sociedade, o capital físico cada vez mais obsoleto e a queda da qualidade do projeto ou produto [...] são processos lentos, graduais.*

A capacidade de prever eventos, para que as reações diante deles sejam esperadas, é uma prática, mas que não estimula a busca por processos permanentes de aprendizado. Bem como, o total desprendimento de processos lentos e graduais que ocorrem na organização, impede seus funcionários de sentir o “termômetro” de crescimento. Esse fato ocorre com os funcionários das empresas terceirizadas da unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR em relação à empresa contratante. Quando os funcionários são contratados, eles se acostumam com o trabalho, com os colegas, com o salário e acabam bloqueando a mente para uma única situação, esquecendo que o contrato de sua empresa com a contratante tem tempo limitado e o trabalho de todos pode não ser absorvido pela nova empresa, vencedora de licitação. Quando alguns funcionários despertam subitamente para fato que ocorreu de maneira lenta e gradual, sem que eles tivessem percebido ao longo de dois anos, já não há mais tempo, nem recursos a empregar e estão desempregados. Esse fato assemelha-se ao que Senge (2001, p.55) denominou de “parábola do sapo escaldado”, originada pela inadaptação às crescentes ameaças à sobrevivência, que:

se você colocar um sapo em uma panela de água fervendo, ele tentará pular para fora da panela imediatamente. Mas, se colocar o sapo em uma panela com água e temperatura ambiente, sem assustá-lo, ele ficará dentro da panela. Agora, se colocar a panela no fogo e aumentar gradativamente a temperatura [...] o sapo não se mexerá [...] porém, à medida que a temperatura for aumentando gradativamente, o sapo ficará cada vez mais tonto, até que não será mais capaz de sair da panela [...]. Nos sapos, o mecanismo interno que detecta as ameaças à sobrevivência é regulado para identificar



mudanças súbitas do meio ambiente, e não mudanças lentas e graduais.

A situação dos funcionários das empresas terceirizadas da unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR não permite identificação das mudanças que podem ocorrer com eles ao longo de dois anos de trabalho e esta falha é somada às demais supracitadas, impedindo o aprendizado, que nesses casos não ocorre com a experiência.

A ilusão de aprender com a experiência é a sexta falha do aprendizado relatada por Senge. Nesta falha, as pessoas não observam os resultados de suas ações, principalmente quando suas principais atitudes ocorrem em períodos futuros ou em situações distantes de sua atuação. Sobre isso Senge (2001, p.57) disse:

*cada um de nós tem um 'horizonte de aprendizado', uma amplitude de visão no tempo e no espaço dentro da qual avaliamos nossa eficácia. Quando nossas atitudes geram conseqüências que se estendem além do nosso horizonte de aprendizado, torna-se impossível aprender com a experiência direta. Aí o dilema essencial da aprendizagem que as organizações têm de enfrentar: aprendemos melhor com a experiência, todavia nunca experimentamos diretamente as conseqüências e nossas ações mais importantes.*

Quando os problemas mais importantes não são analisados e as experiências não são relatadas, o que poderia ser resolvido em conjunto, recebe tratamento individual e, em empresas terceirizadas esse fato ocorre com maior freqüência, porque os ciclos de aprendizagem não são formados, ou quando ocorrem, possuem uma duração muito curta, não superior a dois anos. Nessa situação, o ciclo é interrompido pelo término de contrato, ou pela substituição de funcionários.

Após serem apresentadas as seis primeiras falhas do aprendizado continuado nas organizações, este estudo, que tem como objetivo geral: verificar os fatores que contribuem para a prática da aprendizagem continuada de funcionários de empresas terceirizadas, na unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR, considera que um desses fatores que contribui para a prática da aprendizagem continuada é a eliminação dessas falhas, sem incorrer na sétima falha, denominada por Senge de “o mito da equipe gerencial”.

Esta falha ocorre justamente nesta fase de tentativa de eliminação das anteriores. Segundo Senge (2001, p.58):

sempre preparada para enfrentar esses dilemas e deficiências, surge a 'equipe gerencial', um conjunto de gerentes sensatos e experientes que representam as diferentes funções e áreas de *expertise* da organização. Juntos, espera-se que identifiquem questões interfuncionais complexas, críticas à organização.

A tarefa de eliminar as falhas de aprendizado, sem criar outras é uma das propostas das cinco disciplinas das organizações que aprendem continuamente. Porém elas não apresentam receitas que transformam instantaneamente a organização, nem generalizam as soluções.

Outra consideração importante nesta fase de pesquisa é fazer constar que a proposta apresentada não pretende simplificar o trabalho com as cinco disciplinas, como se bastasse apenas levantar os problemas e propor soluções mágicas, a partir das quais, todos as deficiências desaparecessem. A intenção é contribuir para a prática de aprendizagem continuada de funcionários das empresas terceirizadas da unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR, utilizando como orientação a teoria desenvolvida por Senge, através de vários anos de estudos próprios e de colaboradores do MIT, *Harvard* e da *Innovation Associates*.

Entretanto, mantém-se a intenção inicial de propor identificação das falhas do aprendizado que impedem o crescimento dos funcionários das empresas de vigilância e limpeza e apresentar sugestões para eliminação dessas falhas.

Para eliminar as falhas de aprendizado e manter a situação de contrato vigente propõe-se que seja aumentada a responsabilidade de cada pessoa em relação aos resultados que a unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR pretende obter. Essa atividade pode ser delegada ao representante desses funcionários, que exerce sua função conforme previsto em contrato, junto ao Departamento de Administração da Sede. Esse funcionário reúne os demais ao início ou final de expediente e repassa as informações sobre a atividade a ser realizada, seus objetivos e prazos. Na próxima reunião, as informações são alimentadas com novos conhecimentos surgidos, bem como os prazos são cobrados. Dessa forma, as pessoas passam a acompanhar a rotina da instituição e contribuem com soluções que estão ao seu alcance.

A utilização de uma atividade bastante simples, como reunir os funcionários e falar sobre os resultados que se pretende obter, pode fazer diferenças significativas no aprendizado dessas pessoas, que passam a não ver apenas atividades, mas sim objetivos em comum. O primeiro passo dessa diferença começa pela mudança de

identidade individual- “sou vigilante”, “sou copeira”, “sou servente de limpeza”, para a identidade organizacional- “trabalho no setor de vigilância”, “trabalho no setor de copa”, “trabalho no setor de limpeza”, e, “nesse setor posso executar qualquer atividade, que está sob sua responsabilidade”.

## **6.2- Prática de Pensamento Sistêmico**

Ao ser identificado que as organizações apresentam dificuldades em transformar a visão individual em visão organizacional, é necessário evidenciar maneiras de agilizar a rotina de pensar sistemicamente para alcançar o aprendizado continuado.

A noção de sistema acompanha a trajetória das organizações que privilegiam a comunicação na resolução de problemas, visto que neste processo não existem respostas corretas. As respostas apresentam ações potenciais executadas no raciocínio em rede, estabelecendo variadas conexões, que poderão ser interpretadas por todas as pessoas da equipe, em diversas perspectivas.

A proposta de iniciar a prática do pensamento sistêmico com as pessoas de um grupo pequeno, formado por vinte e quatro funcionários de empresas terceirizadas pressupõe a geração de conhecimentos relevantes para as pessoas que aprendem. Esta situação coloca a equivalência do pensamento sistêmico à aprendizagem, levando-se em consideração ainda as reações organizacionais, que podem ser obstáculos à aprendizagem.

As condições para estruturação de um trabalho de aprendizagem com funcionários de empresas terceirizadas são muito diversas, envolvendo desde situações de contratos até a disposição dos funcionários em aceitar a proposta. O contrato de funcionários da empresa de vigilância, por exemplo, exige que na ausência do vigilante em seu posto no horário de trabalho, é necessário reposição por outro profissional, inclusive quando ele encontra-se em situação de treinamento obrigatório. A adesão do funcionário a um programa de aprendizagem é o segundo fator a ser considerado, entretanto, os próprios funcionários estão sentindo falta de programas dessa natureza.

A implantação de programa que estimule a prática do pensamento sistêmico em uma organização requer alguns cuidados e passos a serem seguidos:

- a- ampla geração de informações- coletadas e disseminadas nas reuniões de início ou final de expediente. Nessas situações todas as pessoas devem ser

estimuladas a participar igualmente, bem como todos devem sair da reunião com um compromisso a cumprir e na reunião seguinte relatar seu desempenho na atividade.

- b- integração e disseminação: reorganizando as informações no contexto- uma prática que integra e dissemina as informações é o estabelecimento de parcerias, e, para se tornar um parceiro completo, cada pessoa deve entender sobre as tarefas realizadas pela organização e participar na avaliação das atividades realizadas pelos colegas.
- c- interpretação coletiva: reuniões de muitas mentes- este mecanismo é utilizado quando a equipe cometeu 'um erro', 'uma falha', que recebe o nome de 'experiência', não para suavizar o fato, mas para indicar que é necessário aprender em equipe naquele momento. Cada participante da reunião fala do fato sobre seu ponto de vista, sem acusação, ou justificativas. Ao longo do tempo, as pessoas vão percebendo maneiras de agir em situações preventivas.
- d- autoridade para ação responsável: desenvolvendo experiências- na aprendizagem organizacional, a experiência individual não basta. A organização não pode cometer o erro de deixar de realimentar com informações e conhecimentos as conclusões dos membros da equipe. Após exposição da opinião de todos sobre o fato, é necessária exposição do parecer do supervisor, que naquele momento representa a autoridade, que buscou orientação superior para embasar sua opinião.

As quatro orientações que colocam as pessoas da organização- aqui entendida como equipe de funcionários de empresas terceirizadas- em situação de aprendizagem orientada para o pensamento sistêmico, fazem parte do início de um programa sistemático que precisa ser adotado com persistência tendo como expectativa o resultado de fazer as pessoas trabalharem melhor e sentirem melhores com a nova identidade organizacional.

### **6.3- Aprimoramentos sugeridos para implementação da proposta em estudos futuros**

A proposta de investigar: -como colocar em prática a aprendizagem continuada de funcionários de empresas terceirizadas na unidade de Ponta Grossa

do Cefet-PR- não apresenta finalização com a conclusão da pesquisa, pelo contrário, abre caminhos para a aplicação da proposta.

A maneira sugerida para que a aprendizagem continuada dos funcionários se inicie será aplicada internamente no Cefet, para em seguida propor o estudo da variabilidade humana nas empresas terceirizadas, que apesar de não ter sido considerado como foco desta investigação, não encontrou sua presença. O acompanhamento do trabalho será feito por meio de participação nas reuniões de trabalho dos funcionários, conduzidas por seu supervisor e seus resultados serão registrados.

De uma nova investigação fará parte o estudo no ambiente das organizações, que permitirá identificar os fatores que este estudo não contemplou, como a estratégia dos dirigentes dessas empresas visando a lucratividade e permanência no mercado.

Este capítulo apresentou a identificação das falhas do aprendizado que impedem o crescimento dos funcionários das empresas terceirizadas da unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR, sugerindo em seguida situações para eliminação dessas falhas, bem como a realização da prática do pensamento sistêmico, para em seguida sugerir a implementação da proposta em estudos futuros.

No próximo capítulo serão apresentadas as conclusões que a pesquisa permitiu que se chegasse, a avaliação dos objetivos alcançados, dos pontos fortes e fracos, dos conhecimentos adquiridos e sugestões para estudos futuros.

## **CAPÍTULO 7**

### **CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

O capítulo final deste estudo objetiva apresentar as conclusões que a pesquisa permitiu que se chegasse e está dividido em quatro seções. A seção um reapresenta o objetivo geral e apresenta conclusões; a seção dois mostra a avaliação do alcance dos objetivos propostos; a seção três traz as contribuições do estudo, e, as recomendações para estudos futuros a partir dos resultados encontrados neste, estão apresentadas na seção quatro.

#### **7.1- Reapresentação do objetivo geral e conclusão**

Este estudo, orientado pela proposta de verificar os fatores que contribuem para a prática da aprendizagem continuada de funcionários de empresas terceirizadas, na unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR, permitiu constatar que o objetivo geral foi cumprido ao possibilitar desenvolvimento de estudo de caso que constatou que os mesmos fatores contribuem para a intensificação de aprendizagem continuada de funcionários efetivos e terceirizados na organização, apesar de ambas as categorias não conviverem na organização, pelo motivo da primeira categoria ter sido substituída pela segunda, à medida que aumentava sua capacitação, encontrando subsídios para seu crescimento.

Atualmente na unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR os funcionários efetivos dos setores de limpeza e vigilância estão desempenhando funções administrativas em outros setores e se sentem 'recompensados' ao poder desempenhar cada vez uma nova atividade e assim reforçar sua aprendizagem. Outro fator importante foi o programa de escolaridade desenvolvido, que lhes deu oportunidade de assistir aulas de disciplinas de Ensino Fundamental e Ensino Médio, ministrada por professores da unidade de Ponta Grossa e prestar exame no Centro de Estudos Supletivos, rendendo-lhes o certificado de conclusão de escolaridade a que se submeteram.

Aos funcionários das empresas terceirizadas foi possibilitada a mesma oportunidade, com ganho individual de aprendizagem, porém o seu contrato de posto de trabalho, não lhes permite crescimento profissional. Portanto, apesar dos

mesmos fatores motivarem a aprendizagem continuada de ambas as categorias- efetivos e terceirizados- apenas os efetivos vêem os resultados de seu esforço.

## **7.2- Avaliação dos objetivos propostos**

A utilização da Quinta Disciplina de Senge, na fundamentação da solução ao problema apresentado, possibilitou o alcance dos objetivos pretendidos, ao apresentar a caracterização da unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR, no capítulo quatro, possibilitando o estabelecimento da caracterização do ambiente no qual se desenvolve o trabalho dos funcionários das empresas terceirizadas.

Ao levantar informações sobre o aprendizado continuado de funcionários de empresas terceirizadas em outra organização foi possível constatar que os funcionários consideram no seu cotidiano a organização em que trabalham, como sendo seu local de trabalho. Neste aspecto sua aprendizagem continuada se desenvolve nessa organização.

Ao identificar fatores que contribuem para o aprendizado continuado de funcionários efetivos dentro de uma organização, no capítulo cinco, foi possível estabelecer a comparação da importância dos fatores que contribuem para o aprendizado continuado de funcionários de empresas terceirizadas e dos funcionários efetivos de uma mesma organização.

A proposta de aplicação do modelo retirado da teoria das organizações em aprendizagem continuada no trabalho com funcionários das empresas terceirizadas do setor de limpeza e vigilância da unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR, foi realizada no capítulo seis do estudo.

Ao avaliar, com a conclusão do trabalho, os objetivos propostos no seu início, constata-se que alguns tiveram maior intensidade que outros, bem como alguns revelaram maior importância com o desenvolvimento da pesquisa. Os objetivos que tiveram maior intensidade por desencadear maiores ações de estudo foram os da identificação dos fatores que contribuem para o aprendizado continuado dos funcionários e da aplicação do modelo das organizações em aprendizagem continuada no trabalho com funcionários das empresas terceirizadas, porque para cumpri-los foi necessário pesquisar o ambiente da organização, mantendo intenso diálogo com as pessoas que dela fazem parte.

Afirmar que os objetivos propostos foram atingidos, não significa dizer que o trabalho encontra-se encerrado. Significa mais afirmar que os objetivos

apresentados forneceram suporte para novas aprendizagens, em outras situações, tendo como ponto de partida a situação de aprendizagem continuada de funcionários de empresas terceirizadas na unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR, que no início da pesquisa ainda não era conhecida. Agora, existe a necessidade de novos objetivos, para nova investigação.

### **7.3- Contribuições do estudo**

Igualmente aos objetivos, as fases da pesquisa também podem ser avaliadas através de seus pontos fortes e fracos.

A identificação dos pontos fortes do trabalho diz respeito a duas situações: contribuições da pesquisa e realização pessoal. As contribuições da pesquisa realizada possibilitaram o início de um trabalho com os funcionários das empresas terceirizadas dos setores de limpeza e vigilância na unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR, que ainda não tinha sido apontado como preocupação relevante. A realização do estudo de caso, que foi o momento mais significativo, permitiu identificar os motivos mais importantes presentes no aprendizado das pessoas entrevistadas, bem como, contribuir para a elevação da auto-estima desses funcionários com a valorização de serem ouvidos e solicitados a contribuir.

Outro ponto forte identificado durante a realização do trabalho foi a satisfação em participar de uma proposta na qual o tema de investigação contém abordagem sobre organização em aprendizagem continuada, que pode ser considerado um dos mais ricos na área estratégica.

As maiores dificuldades encontradas no decorrer da pesquisa procederam de dois motivos distintos: realização de estudo de caso em uma organização que não adota programas semelhantes aos encontrados em uma *“learning organization”*, além da preocupação em não simplificar a teoria desenvolvida por Senge, fornecendo a impressão de ser muito simples transformar uma organização qualquer em uma organização em aprendizagem.

A idéia que originou *“A Quinta Disciplina”* pretendia tornar *“a organização que aprende”* a coqueluche do momento. Esse fato ocorreu em 1987 e é narrado por SENGE (2001, p.17). Quinze anos após, essa idéia ainda é estudada como novidade em alguns cursos de Pós-Graduação. Porém, mais que um modismo, a *“organização que aprende”* é uma estratégia necessária à competitividade e sobrevivência das empresas da atualidade.



O conhecimento teórico obtido através da revisão bibliográfica das obras de Senge, Schön, Argyris, Garvin, Geus, Mintzberg, entre outros no decorrer da pesquisa possibilitou a compreensão de que o aprendizado organizacional, não ocorre sem que o individual tenha se tornado importante e significativo na vida de cada pessoa, além de transformar a idéia sobre a comunicação eficiente, de aquisição de consenso, para a riqueza de variadas repostas sobre uma mesma situação.

A proposta de aplicação do modelo desenvolvido por Senge, envolve a organização como um todo, na idéia de pensamento sistêmico. Porém relacionar cada uma das disciplinas anteriores: maestria pessoal; modelos mentais; visão compartilhada e aprendizagem em equipe às respostas fornecidas durante a entrevista com os funcionários das empresas terceirizadas da unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR, também coloca toda a organização em situação de aprendizagem.

#### **7.4- Recomendações para trabalhos futuros**

A terceirização de serviços é um tema que tem evoluído muito nos dias atuais, felizmente com a preocupação crescente dos aspectos de humanização de seus funcionários. Sendo assim, a preocupação com a aprendizagem desses funcionários é igualmente um campo rico de estudo, mas ainda pouco explorado.

Com a finalização deste estudo, que investigou –como colocar em prática a aprendizagem continuada de funcionários de empresas terceirizadas na unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR- foi possível concluir que é indispensável não separar o processo de aquisição de aprendizagem continuada de funcionários efetivos e terceirizados de uma organização, para que ambos possam conquistar os mesmos resultados e a partir desta conclusão estender o estudo para o ambiente das empresas terceirizadas.

Portanto, a conclusão desta investigação pressupõe a continuidade do tema em estudos futuros, possibilitando às empresas terceirizadas a oportunidade de criarem um ambiente organizado pelo pensamento sistêmico, que neste estudo foi contemplado pelo trabalho com uma amostra pequena de seus funcionários, uma vez que a organização estudada foi a unidade de Ponta Grossa do Cefet-PR e não as empresas contratadas. Nesta situação sugere-se ainda a inclusão do estudo da variabilidade humana, pela necessidade de diferenciar que a maior vantagem

competitiva de uma organização são as pessoas, não os postos de trabalho contratados.

## REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, Chris. A boa comunicação que impede a aprendizagem. In: \_\_\_\_\_. **Aprendizagem organizacional**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- \_\_\_\_\_. Aprendizagem de duas voltas. **HSM Management**, n.17, nov-dez, 1999.
- \_\_\_\_\_. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. In: \_\_\_\_\_. **Aprendizado organizacional**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- ARMOUR, Dave. Contratar o especialista. **HSM Management**, n.18, jan-fev, 2000.
- BOYETT, Joseph & BOYET Jimmie. **O guia dos gurus**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CARVALHO, Antônio Vieira de. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- CEFET EM REVISTA. Identificação da instituição. Paraná: Cefet-Pr, 1998. 70 p. Edição especial.
- CEFET- PR. **Divulgação de missão, visão, valores e objetivos**. Curitiba, PR, 2001. 12 p.
- CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO PARANÁ. Unidade de Ponta Grossa. **Relatório anual- 1993**. Ponta Grossa, PR, 1993.
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Relatório anual- 1994**. Ponta Grossa, PR, 1994.
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Relatório anual- 1995**. Ponta Grossa, PR, 1995.
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Relatório anual- 1996**. Ponta Grossa, PR, 1996.
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Relatório anual- 1997**. Ponta Grossa, PR, 1997.
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Relatório anual- 1998**. Ponta Grossa, PR, 1998.
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Relatório anual- 1999**. Ponta Grossa, PR, 1999.
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Relatório anual- 2000**. Ponta Grossa, PR, 2000.
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Relatório anual- 2001**. Ponta Grossa, PR, 2001.
- CRAINER, Stuart. **Grandes pensadores da administração**. São Paulo: Futura, 2000.
- DI BELLA, Anthony J. & NEVIS, Edwin C. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Educator, 1999.

EASTERBY- SMITH, Mark. **Aprendizagem organizacional e organização em aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 1991.

EXECUTIVE DIGEST, v.48, 2000. Disponível em: <<http://www.contoalt.pt/edigest/>>. Acesso em: 12 novembro 2001.

FLEURY, Afonso & FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

GARVIN, David A. Construção da organização que aprende. In: \_\_\_\_\_. **Gestão do conhecimento**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GEUS, Arie de. **A empresa viva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIOSA, Lívio Antonio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Pioneira, 1997.

HAMEL, Gary. A era da revolução. **HSM Management**, n.24, jan-fev, 2001.

HANSEN, T. Morten et al. In: \_\_\_\_\_. **Aprendizagem Organizacional**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HOWARD, Robert et al. **Aprendizado organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KPLUS. Comunidade de Cultura na *Internet*. Desenvolvido por Maria Lucia Bressane Cruz. Apresenta textos sobre Direito. Disponível em <<http://Kplus.cosmo.com.br/materia.asp=direito>> Acesso em 22 mar. 2002.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia da Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

MARIOTTI, Humberto. **Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro**. São Paulo, Atlas, 1999.

MENEGASSO, Maria Ester. **As teorias administrativas e a empregabilidade vistas**. Artigo disponível em <<http://www.eps.ufsc.br/teses98/ester/biblio.html>> .Acesso em 28 nov. 2001.

MINTZBERG, Henry et al. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry & VAN DER HEYDEN, Ludo. Organográficos: o desenho sobre como as empresas de fato funcionam. In: \_\_\_\_\_. **Aprendizagem organizacional**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

NONAKA, Ikujiro. In: \_\_\_\_\_. **Aprendizado Organizacional**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. In: \_\_\_\_\_. **Gestão do Conhecimento**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

QUINN, James Brian. Essência competitiva e terceirização estratégica. In: \_\_\_\_\_. Mintzberg, Henry & Quinn, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RICHARDSON, Robert Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RYAN, Stephanie. O surgimento das comunidades que aprendem. In: \_\_\_\_\_. WARDMAN, Kellie T. **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Futura, 1996.

SENGE, Peter M. A arte e a prática da organização aprendizado. In: \_\_\_\_\_. RAY, Michael & RINZLEN, Alan. **O novo paradigma nos negócios: estratégias emergentes para liderança e mudança organizacional**. São Paulo: Cultrix, 1996.

\_\_\_\_\_. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **A quinta disciplina: Arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 2001. 9ed.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_.: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. São Paulo: Qualitymark, 2000.

\_\_\_\_\_. O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem. In: \_\_\_\_\_. STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

SILVA, Rosângela A. da. **Administração de empresas terceirizadas**. Ponta Grossa: Cefet-Pr, 2002. Impresso.

SVEIBY, Karl E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_. **O valor do intangível**. HSM Management, n.22, set-out, 2000.

VIELICZKO, Miguel. Empresas ainda não entendem a terceirização de serviços. **Folha on line**, São Paulo, 30 jun. 2000. Disponível em <<http://www.uol.com.br/folha/dimenstein/sonosso/gd3000600.htm>>. Acesso em : 22 mar. 2002.

WAH, Louisa. **HSM Management**, n.22, set-out, 2000

WARDMAN, Kellie T. **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Futura, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A- Roteiro de entrevista

Esta é uma entrevista estruturada, de acordo com as idéias sugeridas por Baker *apud* Gil (1999).

## 1. Fatores que antecedem a entrevista

- 1.1- Será entregue documento ao Gerente de Orçamento e Gestão da unidade de Ponta Grossa do Cefet-Pr, solicitando autorização para proceder a coleta de dados;
- 1.2- A autorização por escrito será entregue à chefe do Setor de Serviços Auxiliares, que responde pelos funcionários da empresa terceirizada;
- 1.3- Será agendado individualmente com cada funcionário, um horário com duração de 30 minutos, no início de seu expediente, para realização da entrevista;
- 1.4- O local de realização da entrevista será a sala de administração da sede

## 2. Realização da entrevista

- 2.1- Ao iniciar a entrevista será explicado ao entrevistador a finalidade da entrevista, como sendo um trabalho de mestrado para verificar como os funcionários das empresas terceirizadas tomam conhecimento do trabalho que devem desenvolver na unidade de Ponta Grossa do Cefet\_Pr;
- 2.2- Será esclarecido ao entrevistador que a entrevista é sigilosa e que seu nome ou relato, não será mencionado individualmente;
- 2.3- Será solicitado ao entrevistado a permissão para gravação da entrevista. Em caso de negativa, suas respostas serão transcritas pelo entrevistador;
- 2.4- Ao finalizar a indagação, as respostas dadas pelo entrevistado serão lidas pelo entrevistador e feitas as alterações solicitadas pelo primeiro.

## 3- Formulário de entrevista

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS- GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
DISCIPLINA: DISSERTAÇÃO DE MESTRADO  
ORIENTADOR: ANTONIO ALVES FILHO, DR.

Este é um formulário de entrevista, elaborado por ADRIANE DE LIMA PENTEADO para coletar dados dos aspectos de aprendizagem de funcionários das empresas terceirizadas que prestam serviço de vigilância e limpeza na unidade de Ponta Grossa do Cefet-Pr, com finalidade exclusiva à dissertação de mestrado.

Entrevista nº: \_\_\_\_ Data: \_\_/\_\_/\_\_ Horário: \_\_\_\_\_ Empresa (L) (V) Sexo: (F) (M)  
Idade: \_\_\_\_\_ Nível de escolaridade: \_\_\_\_\_ Tempo de serviço: \_\_\_\_

- 1- Como você descreve a atividade que realiza no Cefet?
- 2- Em caso de dúvidas, em alguma atividade a desempenhar, quem você procura para auxiliá-lo?
- 3- Essa ação, você toma imediatamente após o ocorrido, ou espera uma oportunidade melhor para esclarecer suas dúvidas?
- 4- Você ajuda espontaneamente um colega que está encontrando dificuldade para realizar uma atividade, ou espera que ele peça sua ajuda?
- 5- Antes de você trabalhar no Cefet, já havia trabalhado em outra empresa terceirizada?
- 6- Que treinamentos você fez desde que começou trabalhar aqui?
- 7- Quando está fora daqui, o que responde ao ser perguntado onde trabalha?
- 8- O que sabe falar sobre o Cefet?
- 9- Em algum momento de seu trabalho, que você foi designado para executar uma atividade, percebeu que se realizasse de outra maneira, poderia ter melhor resultado?
- 10- Em que situações você sente que é estimulado para melhorar sua qualidade de vida e crescer profissionalmente?
- 11- Qual é a impressão que você tem sobre o tratamento recebido pelos servidores do Cefet?
- 12- O que você considera que falta em seu aprimoramento profissional?
- 13- Que tipo de treinamento é necessário para você melhor desempenhar suas atividades?