

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO

CURSO DE MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

TURMA ESPECIAL – CASCAVEL

A INFLUÊNCIA DOS VALORES ORGANIZACIONAIS PARA A PROMOÇÃO DA APRENDIZAGEM

ORGANIZACIONAL: estudo de caso

na Faculdade de Ciências Aplicadas de Cascavel (FACIAP)

ANDRÉA MARIA BARONEZA BORGES

FLORIANÓPOLIS

2002

ANDRÉA MARIA BARONEZA BORGES

A INFLUÊNCIA DOS VALORES ORGANIZACIONAIS PARA A PROMOÇÃO DA APRENDIZAGEM

ORGANIZACIONAL: estudo de caso

na Faculdade de Ciências Aplicadas de Cascavel (FACIAP)

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, em cumprimento parcial às exigências para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof^a. Angelise Valladares. Dr^a.

Florianópolis, julho de 2002

**A INFLUÊNCIA DOS VALORES ORGANIZACIONAIS PARA A PROMOÇÃO DA APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL: estudo de caso
na Faculdade de Ciências Aplicadas de Cascavel (FACIAP)**

Andréa Maria Baroneza Borges

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, em 31 de julho de 2002.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Phd
Coordenador do curso

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:

Prof^a. Angelise Valladares, Dr^a. (orientadora)

Prof^a. Rosana Zimmermann, Dr^a. (membro)

Prof^o. Nelson Colossi, Dr^o. (membro)

**Aos meus queridos pais, dedico este trabalho,
pois sempre me incentivaram a aprender
continuamente e abriram mão do que foi
preciso para proporcionar aos filhos a melhor
educação possível.**

AGRADECIMENTOS

Os agradecimentos são inúmeros, faz-se referência aqui a todos aqueles que direta ou indiretamente se fizeram presente, em algum momento, no contexto de crescimento deste trabalho.

Primeiramente à Deus, que sempre presente me consolou em momentos desprazerosos e me projetou com injeções de ânimo e resignação para o cumprimento deste meu objetivo.

À Universidade Federal de Santa Catarina, à CPGA, aos professores do curso de pós-graduação e a minha orientadora Angelise, pelos apontamentos sempre enriquecedores e por ter dirigido o meu trabalho com sabedoria e responsabilidade.

À meus pais João e Neuza, que me proporcionaram a base familiar, espiritual e profissional para a vida. À meus irmãos: Júnior, José Eduardo e Luis Carlos, que muito me incentivaram. Em especial, José Eduardo e Luis Carlos, que me ajudaram nas buscas bibliográficas e no momento de dificuldade financeira.

Ao meu esposo Marcos Augusto, pelo apoio incondicional, pelo carinho, pelo bom humor, pela paciência e companheirismo em todas as horas.

Aos diretores, docentes e funcionários da FACIAP, que estiveram sempre a disposição para ajudar e colaboraram com os dados para que o estudo de caso fosse realizado com sucesso.

SUMÁRIO

RESUMO.....	vii
ABSTRACT.....	viii
LISTA DE QUADROS.....	ix
LISTA DE TABELAS	x
1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
1.2 OBJETIVOS.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA.....	16
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	20
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS	23
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	23
2.1.1 Concepções básicas	29
2.1.2 Valores organizacionais	40
2.1.3 Definições de cultura organizacional.....	58
2.1.4 Outros elementos da cultura organizacional.....	70
2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	76
2.2.1 Conceitos preliminares	76
2.2.2 Definições de aprendizagem organizacional.....	81
2.2.3 Práticas de aprendizagem organizacional.....	89
2.3 CULTURA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM IES	107
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	114
3.1 NATUREZA DA PESQUISA	114
3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA	115
3.3 DEFINIÇÃO DE TERMOS RELEVANTES	115
3.4 CATEGORIAS ANALÍTICAS	116

3.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	118
3.6 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	122
3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	124
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	126
4.1 HISTÓRICO DA FACIAP	126
4.2 VALORES ORGANIZACIONAIS	133
4.3 RELAÇÃO EXISTENTE DOS CONTEÚDOS.....	147
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	152
5.1 CONCLUSÕES	152
5.2 RECOMENDAÇÕES.	156
REFERÊNCIAS	160
ANEXO – Instrumento de coleta de dados: roteiro de entrevista	167

BORGES, A. M. B. A INFLUÊNCIA DOS VALORES ORGANIZACIONAIS PARA A PROMOÇÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: estudo de caso na Faculdade de Ciências Aplicadas de Cascavel (FACIAP). Orientadora: Professora Angelise Valladares, Dr^a.

RESUMO

O objetivo geral desta pesquisa é verificar qual a relação entre os valores e as Práticas de Aprendizagem Organizacional, segundo a percepção dos docentes dos cursos de graduação (Administração, Letras e Pedagogia) da Faculdade de Ciências Aplicadas de Cascavel (FACIAP). O método que caracteriza esta pesquisa é o estudo de caso. A amostra envolvida foi formada por integrantes do corpo docente da instituição. Os dados foram obtidos junto a fontes primárias e secundárias, por meio de entrevistas semi-estruturadas e pesquisa documental. A análise de dados foi realizada de maneira descritiva-analítica, correspondendo à abordagem qualitativa. Na busca de uma maior consistência na formatação das informações, bem como na pesquisa dos dados, elaborou-se um modelo de análise o qual propiciou uma visão dos valores organizacionais e as relações existentes entre eles à luz dos referenciais da Aprendizagem Organizacional. Os resultados do presente estudo revelaram e permitiram concluir que não existe relação entre os valores organizacionais decorrentes dos fatores pesquisados e as práticas de Aprendizagem Organizacional na FACIAP. Tal afirmação prende-se ao fato de que a organização ainda não percebeu o poder estratégico de seus valores que, à medida que são aprendidos internamente, geram unicidade de direção entre os grupos de trabalho. A unicidade de direção alavanca o sucesso da empresa. Neste caso, refuta-se as idéias de Freitas (1991), Senge (1998), Terra (2000), Schein (2001), entre outros autores referenciados nos fundamentos teóricos desta pesquisa, uma vez que não foi observadas uma relação consistente entre valores organizacionais da FACIAP e as práticas de Aprendizagem Organização.

Palavras-chave: Aprendizagem; Aprendizagem Organizacional, Cultura, Cultura Organizacional, Valores Organizacionais e Práticas de Aprendizagem.

BORGES, A. M. B. THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL VALUES FOR THE PROMOTION OF ORGANIZATIONAL LEARNING: Case study by the Cascavel University Faculty of Applied Sciences (FACIAP). Research gride: Dr. Angelise Valladares.

ABSTRACT

The general objective of this research is to verify the relationship between values and organizational learning practices, according to the perspection of the undergraduate instructors (Administration, Portuguese and Pedagogy) in the Cascavel University Faculty of Applied Sciences (FACIAP). The case study represents the method used for this research. Faculty members represent the research sample. Data was obtamed primary and secondary, sources as well as semi-structural interviews. The analysis of data was accomplished in a descriptive-analytical way, corresponding to the qualitative approach. For more consistency in the information formatting and the research, the analysis propitiated the organizational values and their relationship to each other in lightt of the references of Organizational Aprrenticeship. The results of this research ed to the conclusin that there is no relationship between the current organizational values of the researched factors and the organizational Apprenticeship in FACIAP. This conclusion is thied to the lact that the organization has not yet realized the strategic power of their values which generates directional unity among the work groups as they are learned. The directional unity can determine the succes of the company. This study refutes the ideas of Freitas (1991), Senge (1998), Terra (2000) and Schein (2001), among other authours refered to in the theoretical foundation of this study as no solid relationship was found between the organizational values of FACIAP and the Organizational Apprenticeships.

Word-key: Learning; Organizational Learning, Culture, Organizational Culture, Organizational Values, Practices of Apprenticeship.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Traços brasileiros e características-chaves	28
Quadro 2 - Síntese das respostas sobre a importância dos valores.....	41
Quadro 3 - Fatores que aumentam a auto-estima dos subordinados.....	45
Quadro 4 - Atitudes que caracterizam um chefe empático.....	46
Quadro 5 - Valores básicos de empresas.....	50
Quadro 6 - Fundamentos de Darden.....	57
Quadro 7 - Triângulo metodológico para estudo de culturas organizacionais	67
Quadro 8 - Aprendizado de uma volta - teoria em uso do modelo 1.....	86
Quadro 9 - Aprendizado de duas voltas – teoria em uso do modelo 2	87
Quadro 10 - Organograma para a inovação (diferenciação).....	94
Quadro 11 - Normas que promovem a inovação.....	106
Quadro 12 - Valores organizacionais significativos da FACIAP.....	145

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil dos sujeitos da pesquisa classificados por sexo	120
Tabela 2 - Perfil dos sujeitos da pesquisa classificados por idade	121
Tabela 3 - Perfil dos sujeitos da pesquisa classificados por formação acadêmica...	121
Tabela 4 - Perfil dos sujeitos da pesquisa classificados por vínculo empregatício...	121
Tabela 5 - Perfil dos sujeitos da pesquisa classificados por carga horária semanal.	122

1. INTRODUÇÃO

Cenários organizacionais têm exteriorizado contínuas mudanças estruturais, estratégicas e tecnológicas. Paralelo a estas mudanças concretiza-se a necessidade da complexa adaptação do papel do indivíduo que pensa e que dá vida ao ambiente organizacional. Todos os tipos de organizações, com ou sem fins lucrativos, de qualquer ramo de atividade, foram atingidas por todas estas transformações. O forte impacto causado pelas velozes mudanças repercutiu no processo decisório, abalou e dificultou a condução eficiente e efetiva dos processos de gestão.

Durante as últimas décadas a história têm ilustrado que as organizações de maior sucesso têm utilizado uma estratégia comum para tornarem-se competitivas e reconhecidas como organizações de vanguarda. A ênfase destas têm resistido seu foco no indivíduo, pois o retorno alcançado concretiza-se num planejamento estratégico, tático, operacional inovador e coerente com o cotidiano, conseqüentemente, com influências positivas no desenho organizacional, no estilo gerencial inteligente e nas habilidades e aptidões dos membros.

Com tantas transformações ocorridas nas empresas e que são retratadas na história da evolução científica e tecnológica, é nítido o deslocamento do foco das organizações e a devida relevância dada ao tema cultura organizacional que ocupou espaço na teoria administrativa. A cultura organizacional é composta de fontes como o macroambiente e filosofias originadas do interior das organizações, também chamadas de valores, normas, crenças e princípios-dominantes.

Os valores de uma organização precisam significar um pensamento estimulante que ultrapassa gerações e que leva a empresa de um ambiente tradicional para um ambiente de aprendizagem. Por isso, a necessidade de se cravar uma luta diária em busca do pensamento sistêmico trilhado pelo alcance de novos valores, tem sido um caminho positivo que vêm denominar uma filosofia adaptativa e participativa de informações compartilhadas.

As informações compartilhadas são possíveis por meio de práticas de aprendizagem organizacional que impulsionam o contingente humano da empresa rumo ao aperfeiçoamento de verdades comuns e vontades coletivas. A aprendizagem organizacional é um processo contínuo que exige uma dedicação extensiva dos dirigentes e de toda a equipe por meio dos esforços coletivos. O foco da organização é identificado em função dos valores norteadores da empresa que precisam ser aprendidos por todos aqueles que participam do processo produtivo.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Há tempos que a organização é compreendida por um complexo de componentes físicos, biológicos, pessoais e sociais, o que harmoniza este complexo é a cooperação de duas ou mais pessoas que visam a um determinado fim. A contribuição e disposição dos indivíduos para o sistema cooperativo desenvolvem-se por meio do foco estabelecido. As redes de orientações compartilhadas concretizam-se quando existem valores comuns já cristalizados e que dirigem as pessoas inseridas num mesmo contexto.

Collins e Porras (1998) esclarecem que a organização precisa encontrar os valores que sejam essenciais ao negócio, conhecê-los é o primeiro passo para apreender o tipo de cultura que predomina. Uma atuação consistente de estratégias de gerenciamento sobre os valores facilita administrar o contingente humano de uma empresa e ajuda o alcance da sinergia entre as vontades individuais e coletivas.

Conforme Tamayo (1998), o caminho do desenvolvimento dos valores leva a identificação do foco da organização e também facilita identificar se os indivíduos estão conectados a este foco. Portanto, o interesse dessa pesquisa consiste, primeiramente, em entender a organização, a partir da metáfora da cultura que, segundo Morgan (1996), pode ser revelada por meio da observação dos valores que incorpora significados imprescindíveis levando a compreensão da realidade organizacional.

No caso de instituições de ensino superior (IES), o que vem ao encontro com o tipo de organização objeto de pesquisa, os estudos sobre os valores organizacionais, como estes são percebidos pelo grupo de docentes, geram o entendimento mais cuidadoso da manifestação das subculturas existentes e do tipo de cultura organizacional predominante. O estudo direcionado sobre o grupo de docentes torna-se relevante, pois estes constituem uma subcultura crítica com poder de disseminar e gerar conhecimentos.

As instituições de ensino superior (IES) são consideradas um tipo especial categorizadas como organizações de serviços, segundo Chiavenato (1999). São sistemas sociais que têm o objetivo de proporcionar o ensino de terceiro grau ou ensino superior, a pesquisa e a extensão. Pode-se apresentar sob a forma de organização isolada, cuja principal função é o ensino, ou como universidade que são organizações mais complexas que, além de transmissão de conhecimentos têm condições de desenvolver a pesquisa e a extensão.

Martin (1982) relata sobre o objetivo moral do ensino superior e destaca que uma educação deve libertar pessoas, para que se tornem naquilo que potencialmente são – livres. Livres para ser e fazer. O compromisso maior do ensino superior é de tornar a educação liberal, isto é, fomentar uma relação dos verdadeiros valores que por si podem libertar uma pessoa dos verdadeiros males ou falta de valores, como estupidez, insignificância e desumanidade, (p.98).

Como são alcançados tais valores através do ensino? [...] A linguagem e a matemática enfatizam a clareza, a precisão e o estilo [...] assim como a literatura proporciona um discernimento da vasta arena humana do bem e do mal, do amor e ódio, da paz e violência, na qualidade de verdadeiras opções humanas. A história fornece um registro dos êxitos e fracassos, das esperanças e medos da espécie humana [...]. As ciências físicas formam a sinfonia de ordem mundial, tão freqüentemente buscada sem êxito pela lei, mas já alcançada pela criação [...]. As ciências sociais mostram o homem no trabalho, teórica e praticamente, criando seu mundo. [...] são os julgamentos de valor que fundamentalmente trazem as ciências sociais à realidade e as tornam mais significativas na libertação daqueles que as estudam no decorrer de uma educação liberal. [...] O valor é simplesmente essencial a tudo que é liberalizante no ensino liberal. Seria impossível, sem valores, visualizar o ensino liberal, bem como tudo que há de bom tanto na ordem intelectual quanto moral do desenvolvimento e da libertação humana.

Finger (1997), analisa a instituição de ensino superior (IES) como uma organização com peculiaridades e características comuns às organizações em geral.

Por possuir necessidades de interação com o ambiente, gerar recursos necessários para o cumprimento da sua missão, assim como, a satisfação dos usuários. Também têm o compromisso e a necessidade de estabelecer uma missão e definir objetivos, uma vez que a organização de ensino superior não difere de outras organizações no tocante ao trabalho e encargos de seus dirigentes, sendo que seu diferencial está na sua missão específica.

Tal organização é entendida como um sistema, em que grupos de pessoas interagem segundo um conjunto de valores que determinam padrões de comportamento aceitáveis mutuamente. A interação desses grupos realiza-se sob cooperação efetiva resultando no estabelecimento de norma, na criação de canais de comunicação e na imposição de restrições, que influenciam a percepção dos seus membros quanto ao arranjo organizacional, podendo subverter ou apoiar os objetivos da organização (COSTA, 1999).

Os valores organizacionais dizem respeito às opções feitas pela empresa, ou seja, preferências dos comportamentos, estruturas organizacionais, estratégias de gerenciamento que a organização destaca no decorrer de sua história. Uma função importante dos valores compartilhados na organização é que por meio deles os membros conseguem criar modelos mentais semelhantes sobre o funcionamento e a missão da organização.

O estudo dos valores organizacionais pode ser desenvolvido por duas abordagens principais, partindo de documentos oficiais e, por meio de como estes valores são percebidos pelos empregados. A segunda abordagem de estudo dos valores, segundo Tamayo (1998), tem sido raramente desenvolvida, mas é a maneira mais acertada de se identificar os verdadeiros valores da organização.

Geralmente os funcionários de uma organização conseguem detectar as prioridades do local em que trabalha e, estas prioridades são chamadas de valores norteadores. É por isso que os valores constituem o núcleo da cultura organizacional. Assim, a história do desenvolvimento econômico evidencia o papel fundamental da cultura.

Paralelamente ao papel dos valores no desvendamento da cultura está o fator aprendizado organizacional que exerce condição *sine qua non* para o compartilhamento das idéias e desenvolvimento das pessoas em direção à expectativa da organização. É por meio da aprendizagem organizacional que os membros entendem o que significa 'nós' e têm consciência dos valores comuns. Logo, este é o segundo fator que servirá de base para a presente pesquisa.

A aprendizagem organizacional é vista como uma estratégia permanente que vem romper o que tem prevalecido como práticas mecanicistas, ela fornece sua parcela de contribuição para o desenvolvimento organizacional e tecnológico, além de proporcionar a evolução física e mental das pessoas. Segundo de Geus (1999), funcionários novos ao depararem-se com organizações de aprendizagem, precisam saber que são avaliados tanto com base em sua adequação aos valores e princípios da empresa como por sua capacidade de atender as exigências técnicas do cargo que vão ocupar.

Para Fleury e Fleury (1997), o processo de aprendizagem organizacional acontece no momento de criação e transmissão de valores aos membros da empresa. Já Senge (1998) e Terra (2000) concordam que, a cultura organizacional é fundamental para o desenvolvimento estratégico, pois a organização desenvolve-se por meio de indivíduos que aprendem, para tanto, estes precisam estar cientes do caminho ou foco escolhido por ela.

Dessa forma, verificou-se a possibilidade de estudar e responder ao problema de pesquisa, formulando a seguinte pergunta:

Qual a relação entre os valores e as práticas de Aprendizagem Organizacional, segundo a percepção dos docentes dos cursos de graduação (Administração, Letras e Pedagogia), da Faculdade de Ciências Aplicadas de Cascavel (FACIAP)?

1.2 OBJETIVOS

Esta pesquisa tem por objetivo geral verificar qual a relação existente entre os valores e as práticas de Aprendizagem Organizacional, segundo a percepção dos docentes dos cursos de graduação (Administração, Letras e Pedagogia), da Faculdade de Ciências Aplicadas de Cascavel (FACIAP).

Em termos específicos, pretende-se:

- Elaborar um histórico que caracterize a estrutura e o funcionamento da Faculdade de Ciências Aplicadas de Cascavel (FACIAP);
- Identificar e analisar a percepção dos docentes sobre os valores organizacionais da Faculdade de Ciências Aplicadas de Cascavel (FACIAP);
- Estabelecer as relações existentes entre os valores compartilhados pelos docentes da FACIAP à luz dos referenciais da Aprendizagem Organizacional.

1.3 JUSTIFICATIVA

A cultura organizacional exige adaptações conforme as mudanças dos cenários externos. O interior das organizações sofre pressões e precisa corresponder a elas de forma equilibrada e ajustada. Os fenômenos que sempre estiveram ligados às mudanças na estrutura da cultura organizacional são: a globalização dos mercados o que envolve mudanças nos comportamentos organizacionais, as mudanças na capacidade da organização em compreender como ajudar o seu pessoal no processo criativo, a abertura de novos mercados, a formação de alianças e o desenvolvimento de cadeias produtivas, entre outros.

Para Costa (1999) as definições de cultura organizacional não são uniformes e os fatores externos e internos que interferem na cultura também não, porém há um ponto comum de conversão dentre a maioria das definições, este ponto reside nas questões dos valores que estão presentes em quase todas definições como elementos

fundamentais da manifestação da cultura e que, indiferente das pressões advindas os valores devem permanecer fiéis.

Na concepção de Gubman (1999), os valores unem as pessoas numa organização e as ações formais e informais dos dirigentes é que vão fazer com que os funcionários passem a acreditar nos valores como algo a ser seguido. Por isso, as ações dos dirigentes são fortes determinantes da cultura da organização. A cultura é como uma cola essencial para alinhar a estratégia da organização ao talento dos indivíduos.

Muitos líderes gastam muito tempo e dinheiro para moldar, manter e fortalecer as culturas das empresas. Apesar de difícil medição, estes líderes acreditam que os valores exercem um impacto sobre o comportamento das pessoas. O alinhamento de valores corresponde à combinação dos valores da organização com os valores individuais, o que reflete num ótimo ambiente de trabalho e pessoas que desejam sua concretização.

Acredita-se na relevância de se abordar os valores como expressão fundamental da cultura organizacional, pois os valores têm sido reconhecidos há décadas com base em pesquisas que demonstram o poder específico da cultura em ajudar as organizações como também solapar o seu desempenho econômico à longo prazo.

Tal assunto não tem sido encontrado, facilmente, como temática das obras administrativas, mas, cada vez mais têm alcançado destaque na publicação de artigos que retratam o posicionamento de grandes *managers* de organizações conceituadas. Portanto, pretende-se com o enfoque nos valores organizacionais oferecer contribuições sobre a sua significancia aos líderes de empresas em geral, e em particular aos líderes da empresa objeto de estudo. Em consequência, de forma que possam dar mais atenção à criação de uma carta de valores norteadoras do comportamento organizacional dos seus membros. Além de disponibilizar uma rica fonte de consulta àqueles que buscam se aprofundar nesta área.

Covey (2002), destaca que existem três constâncias vividas em épocas de crise nas organizações, são elas: as mudanças que sempre vão ocorrer; os princípios que são permanentes e inquestionáveis e; a escolha que retrata a liberdade de cada um de decidir como responder às mudanças. “As melhores respostas serão sempre aquelas que estiverem em consonância com os princípios” (p.30).

Desde 1993 a firma de consultoria *Bain & Company* têm realizado pesquisas anuais sobre ferramentas gerenciais, em 2001 foram realizadas 451 entrevistas com executivos internacionais, onde verificou-se que 60% das empresas ao redor do mundo utilizam pelo menos cinco ferramentas gerenciais, entre elas, a segunda ferramenta mais usada é a missão/visão escolhidas por 70% dos entrevistados tanto na amostra mundial como na brasileira, perdendo apenas para a ferramenta planejamento estratégico usada por 76% dos entrevistados mundiais e 89% dos entrevistados brasileiros, segundo Covey (2002).

Paralelamente ao desvendamento dos valores, esta pesquisa aborda as práticas de aprendizagem organização. A aprendizagem organizacional também é vital no complexo formal e informal da empresa, pois refere-se à aquisição de conhecimentos e habilidades, para tanto, os indivíduos devem aceitar novos conhecimentos e facilitar a socialização daqueles já constituídos em seus mapas mentais, cabe então, à organização criar práticas que promovam tal ambiente.

O capítulo que trata das práticas de aprendizagem organizacional é estruturado à luz de diversos autores da área que descrevem sobre a sua importância para a organização amadurecer e se consolidar na era do conhecimento. Entre várias ações ou práticas destacadas pelos autores, estão aquelas relacionadas ao compartilhamento dos valores, pois, estas práticas são responsáveis pela internalização dos valores organizacionais e a unicidade de direção dos membros. Tal afirmação demonstra a relevância de se abordar o tema deste trabalho, pois, é sabido que muitos executivos parecem ainda equivocarem-se quando o assunto são valores que regem a cultura corporativa. Se existe a dúvida dos executivos sobre o poder dos valores, esta é ainda maior à respeito da influência deles para promoção da aprendizagem organizacional.

Acredita-se na relevância de se dar enfoque às práticas de aprendizagem organizacional, pois elas caminham lado a lado com a cultura corporativa. As práticas de aprendizagem organizacional advêm de organizações que pensam e que se sustentam num processo de desenvolvimento. Segundo Matos (1996) um dos fatores fundamentais que explica o sucesso da organização está nos valores explícitos compartilhados num ambiente aberto, com estímulo a criatividade, sentido de qualidade, boa imagem pública e, conjuntamente, constante educação empresarial.

Espera-se que a ênfase sobre o aprendizado organizacional possa contribuir com melhorias para as organizações que trabalham ainda baseadas numa visão tradicional, de cima para baixo. Deseja-se poder proporcionar aos líderes de diversos níveis, o conhecimento sobre a associação destes dois fatores. Segundo Mariotti (1995), a influência dos valores na aprendizagem organizacional, são de fundamental importância, pois esta relação permite a criação de um ambiente de compartilhamento de idéias. São considerados o pano de fundo que rege as demais aprendizagens no trabalho.

As práticas de aprendizagem organizacional têm suas raízes na visão e na busca de estratégias para promover o autodesenvolvimento dos indivíduos que estão dentro de uma organização em contínua autotransformação. O processo é complexo, pois baseia-se na integração da soma do aprendizado dos indivíduos para criar a soma de suas partes (STARKEY, 1997).

Segundo Guns (1998), as organizações devem preocupar-se em trabalhar com pessoas já orientadas para a aprendizagem, pois estas caminham facilmente para o aperfeiçoamento de suas habilidades rumo a lideranças integradas. Já Senge (1998) descreve que a interpretação compartilhada representa o estágio final do aprendizado organizacional e ocorre do consenso acerca do significado da informação e de sua aplicação para aquele negócio específico.

Drucker e Senge (2002) numa entrevista, afirmam que a economia capitalista baseada no capital entrou em colapso e a economia do conhecimento ocupou o seu lugar. A economia baseada no conhecimento exige das pessoas a educação

continuada porque o conhecimento se torna obsoleto rapidamente. Todos precisam aprender novas coisas, isso não significa, necessariamente, que todo executivo deve voltar para as escolas, mas sim, usar as ferramentas disponíveis e de enorme impacto que permita que se aprenda do jeito que se quer. "Os executivos brasileiros precisam atender a uma série de demanda desta nova era para poder vencer os novos desafios" (p.26).

O presente trabalho permite adquirir conhecimentos com base em pesquisas bibliográficas sobre concepções básicas de cultura; valores organizacionais; definições de cultura organizacional e outros elementos da cultura organizacional; conceitos preliminares de aprendizagem; definições básicas de aprendizagem organizacional; práticas de aprendizagem organizacional e; cultura e aprendizagem organizacional em instituições de ensino superior (IES), no escopo de se balisar nos conceitos de vários autores que, hora se contrapõem hora se complementam, para formação de uma concepção clara e objetiva sobre os principais fatores relacionados ao tema de pesquisa.

Para tanto, as aplicações práticas acentuadas no estudo de caso, por meio de instrumento de pesquisa e análise de dados, permite contribuir acerca dos resultados do estudo realizado, tendo em vista os objetivos de pesquisa no sentido único de colaborar com a organização pesquisada visando contribuir para a melhoria do seu desempenho organizacional.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O capítulo 1 faz uma introdução ao tema em estudo, apresentando os problemas de pesquisa, os objetivos geral e específicos e uma justificativa da relevância da realização do estudo, bem como demonstra a estrutura do trabalho por meio da apresentação dos capítulos.

O capítulo 2 aborda a base conceitual que fundamenta teoricamente a pesquisa, cujos assuntos são apresentados da seguinte maneira: a primeira parte dos

fundamentos teóricos trata da cultura organizacional que está dividida em: concepções básicas que destaca os conceitos antropológicos da cultura; valores organizacionais que constrói um referencial tendo este elemento da cultura como expressão fundamental do reconhecimento da razão de ser da organização; definições de cultura organizacional e outros elementos da cultura organizacional que descreve definições sobre cultura organizacional e aborda os outros elementos da cultura. Anterior à divisão da cultura organizacional, é apresentado um referencial que relata alguns aspectos da cultura brasileira com o objetivo de oferecer subsídios para o entendimento mais abrangente da formação da cultura organizacional. A segunda parte da fundamentação teórica trata da aprendizagem organizacional que está dividida em: conceitos preliminares que trazem conceitos de aprendizagem segundo a psicologia da aprendizagem; definições de aprendizagem organizacional que destacam conceitos sobre aprendizagem organizacional; práticas de aprendizagem organizacional que aborda ações ou técnicas de como as organizações aprendem e; cultura e aprendizagem organizacional em IES que evidencia a interação social destes dois fatores.

O capítulo 3 apresenta o método utilizado que orientou a realização desta pesquisa. Abrange as perguntas de pesquisa, a definição dos termos considerados relevantes, o modelo de análise inserido nas categorias analíticas, a delimitação do estudo por meio da amostra e características dos sujeitos da pesquisa, além, da apresentação de alguns aspectos históricos da fundação da empresa estudada. Em seguida, abrange a fase de coleta e análise das informações utilizadas no presente estudo.

O capítulo 4 trata da apresentação e análise das informações obtidas na presente pesquisa. Assim, demonstra primeiramente, a caracterização da organização estudada, em seguida, procura descrever a percepção dos docentes sobre os valores organizacionais e após, estabelece as relações existentes entre os valores compartilhados pelos docentes à luz dos referenciais da Aprendizagem Organizacional, visando atender aos objetivos do estudo e responder ao problema de pesquisa.

O capítulo 5 apresenta as considerações finais, concluindo-se o trabalho realizado e levantando algumas sugestões para a organização estudada e para futuros trabalhos.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Historiadores de formação nas áreas de literatura, filosofia, ciências sociais, sociologia, entre outras, explicitam o caminho pelo qual a cultura brasileira trilhou nas últimas décadas. O entendimento sucinto sobre alguns fatores que interferiram na formação da cultura nacional são importantes, pois tais traços subjacentes podem ajudar na compreensão das origens dos valores dos indivíduos que ora se alinham ora se contrapõem aos valores que dão vida à organização.

Para iniciar o entendimento desses fatos, Bosi (1987), descreve que no passado a cultura trazia suas formas nas regionalidades, já nos tempos modernos ocorre o contrário, a cultura é vista pela pluralidade e internacionalização de estilos, em renovação constante. Os objetos são olhados pelas pessoas como algo fora do seu convívio, algo que nunca será entendido, um mistério nunca alcançado.

As pessoas estão diante de obras da tecnologia, indústria, entre outras, e não participam da construção desses objetos, isto os tornam profundamente alienados. Para a formação de uma sociedade democrática é preciso repensar profundamente o conceito de cultura formalizada pela soma de objetos constituídos, para isso, é preciso que se olhe para os objetos fazendo deles algo desvendado, dentro do eu, como alguma coisa que se entenda, dando ao objeto o seu real conhecimento e reconhecimento.

Para o autor, é necessário que se elabore um projeto visto como recuperador, uma concepção que resgate o caráter mercantil e alienado que a cultura brasileira assumiu e ainda vem assumindo. A cultura é um processo e não a aquisição do objeto final. A idéia do trabalho dá a todos o acesso à cultura, o ser humano será culto se trabalhar, a partir do trabalho formará a cultura. É a produção que forma o homem culto e não o consumo dos símbolos.

Para Lopez (1994), o resgate da cultura brasileira está para a questão de chamar a sociedade para a responsabilidade de construir uma suposta identidade nacional, que se declara pela falsa homogeneização dos corpos sociais brasileiro, divididos entre os conflitos estruturais das classes dominantes e dominados.

Ortiz (1988), declara que as instituições brasileiras ao passar por fragilidades e precariedades tiveram a forte presença estrangeira, nesse meio, aspectos positivos e negativos interferiram no contexto, como a formação positiva das universidades que desenvolveram um padrão de ensino distinto e com produção acadêmica fundamental para o Brasil. E, por outro lado, as influências étnicas e o expansionismo americano fortaleceram-se, o que vigorou a sua política de dominação vindo a influenciar fortemente a cultura popular de massa.

Oliven (1982), acrescenta que a penetração do capital estrangeiro com maior procedência dos Estados Unidos iniciado em 1922, significou para o Brasil uma nova substituição de importações. A própria televisão exerceu um efeito desagregador sobre as culturas regionais constituindo, sobretudo, num veículo de ação pedagógica utilizada para unificação do mercado simbólico e material, o que traduziu a imposição da cultura dominante.

Paralelo a este cenário, o Estado formou-se sob os traços do autoritarismo que foi reforçado em 1964. Neste período, o poder foi centralizado pelo executivo e pela militarização da vida cotidiano, a população recebia tratamento militar-repressivo, estruturando-se de forma hierárquica. O Estado responsabilizou-se pelo próprio social e o direito jamais vigorou, a legalidade foi constituída como círculo fatal do arbítrio, com a incapacidade para tolerar o princípio formal e a igualdade perante a lei (CHAUÍ, 1986).

Vigorou então, a extrema concentração de renda e as desigualdades sócio-econômicas. Acelerou-se um artificial crescimento econômico e na década de 70 houve grande intimidação social informativa, onde a população urbana das grandes cidades submeteu-se a inúmeras perdas culturais, a invalidação de seus conhecimentos e valores. À população era vedado o acesso real do que era veiculado, tanto pelo nível da

escolaridade quanto pela dificuldade de contato com o restante da sociedade em geral. Esta falta de acesso à cultura dominante vedou-lhes o direito à plena cidadania.

Expõe Chauí (1986), que o Estado estabeleceu que a educação e a cultura que cabiam a cada classe social deveria receber um *quantum* mínimo de instrução e consumir um *quantum* mínimo de bens culturais. Esta proporção foi bem calculada para que não gerasse uma quantidade de saberes que viesse por em risco a manutenção da paz entre o capital e o trabalho, o que evidencia assim o temor do liberal sobre o verdadeiro caráter subversivo da cultura.

Complementa Bosi (1992) que os estudiosos literários, filósofos e sociais vivenciaram na época um campo de tensões, pois os seus modos de ler a cultura num registro crítico, tendo como mira a desmistificação das ideologias subjacentes, evidenciaram a alienação que permeou a ilusão do desenvolvimento e as suas máscaras autoritárias. Os decretos dos governos surgiram da necessidade de se refrear as forças ativas, mesmo as construtivas, num sentido de separar os homens o que ocasionou a falta de coesão na vida social brasileira.

A partir destas reflexões, esclarece-se o poder dominante de uma sociedade autoritária que criou ideologias e interrompeu o acesso da plebe brasileira à sua cultura. O Estado estruturou-se por meio de um corpo de práticas da existência social, constituiu e foi constituído pela sociedade sob a forma de subordinação que é interiorizada e parece imperceptível junto à sociedade brasileira.

Um importante relato destacado da obra de Sodré (1996) que atesta a frágil formação da estrutura nacional acentua-se ao aparecimento da Universidade no Brasil que surgiu tardiamente e apresentou-se com sintomas de crise, obrigada a rápidas mudanças quase sempre improvisadas e oscilantes. Aprofundou-se por meio do desenvolvimento das relações capitalistas e surgiram temores vinculados à luta de classes.

Dessa forma a Universidade quando iniciada foi vista com grave desconfiança e sempre ameaçada, seus intelectuais e estudantes foram colocados em suspeita. A

classe dominante precisou analisar o que a sociedade necessitava e, ao mesmo tempo, isentá-los de tendências a mudanças. Esta manipulação trouxe efeitos desagregadores à sociedade como um todo.

Portanto, o Estado sempre atuou nas relações sociais de forma autoritária ao forçar os indivíduos aos sistemas de tutela e favor e tratar o espaço público como espaço privado dos dominantes. Cita Chauí (1986, p.136) que, “não há cidadania no país [...] haja movimentos sociais e populares para alcançá-la”.

Contudo, fica muito restrita a crença na democratização da cultura brasileira. Como sinais de modernidade, os progressos advindo são da informatização que processam os meios com precisão, nitidez e velocidade transmitindo signos, tais efeitos dão a impressão de ascensão do nível cultural que tem se acelerado desde os anos 70, o que sintoniza o Brasil com o tempo norte americano, nipônico e da Europa Ocidental, mas quanto a qualidade que remete a questão crucial dos valores às coisas parecem muito mais complexas (BOSI, 1992).

Evidentemente, a forma como foram conduzidas à estruturação do Estado e a formação do caráter nacional, refletiu na conduta humana características que delinearam no seu comportamento o reflexo da cultura que tiveram acesso. Segundo Freitas (1991), somente nos anos 80 que as empresas brasileiras colocaram em voga a importância da cultura e estenderam esforços para a análise dos traços culturais e a sua influência na formação da cultura organizacional.

Neste cenário de mudanças, a competitividade das empresas ancorou-se na eficiência empresarial, o desenvolvimento tecnológico apareceu como prioridade e os formatos organizacionais precisaram mostrar-se de forma adaptada. Os modelos de gestão da época e os instrumentos inicialmente utilizados pelos líderes não provocaram as mudanças necessárias para a geração de uma sociedade empresarial de valores compartilhados e temas como identidade e cultura foram recuperados da Psicologia e da Antropologia, foram retrabalhados no espaço organizacional (FLEURY, 1996).

Pesquisadores dedicaram-se ao estudo do processo de trabalho sob a análise das relações entre classes no intuito de identificar os conflitos entre capital e trabalho dentro das organizações. Fleury (1996) elucida que, entre outras identificações, a existência do controle era responsável pela ocorrência dos conflitos. O controle se fez mais evidente, pois os interesses dos administradores sempre se mostraram antagônicos aos dos trabalhadores e os conflitos vieram a impactar num ambiente desprovido de boa produtividade.

Morgan (1996), também explana sobre a influência da cultura nacional à cultura organizacional do país e declara que a organização deve ser vista como um fenômeno cultural que, variavelmente, corresponde ao estágio de desenvolvimento da própria sociedade. A cultura não importa se é japonesa, francesa, americana, entre outras, ela delinea o caráter da organização.

Motta e Caldas (1997), apresentaram uma pesquisa que mostrou a realidade empresarial nos EUA, na Europa, na Austrália e em Cingapura. Tal pesquisa evidenciou o comprometimento efetivo do trabalhador com os objetivos e estratégias da empresa, a sinergia foi alcançada por meio de uma relação de agregação de valor contínua para a pessoa e a empresa.

Nestes países as empresas focaram: o prestígio das individualidades dentro de um processo de mútua aprendizagem e interação; a presença de uma nova realidade onde as pessoas revêem suas relações de dependência; mudança de perfil de pessoas obedientes para pessoas autônomas e empreendedoras e; mudanças nas expectativas das pessoas para a busca de maior autonomia e liberdade nas escolhas profissionais.

Porém, essas novas relações detectadas na pesquisa apresentada por Motta e Caldas (1997), se mostraram fora da realidade brasileira, pois em 1990 o vocabulário do país sobre este tema ainda não era dominante. Segundo a interpretação dos consultores, docentes e dirigentes que reuniram-se no Brasil para discutir e avaliar o estado da prática das empresas brasileiras, constatou-se uma série de questões peculiares que justificou o porquê que o país não alcançou o nível dos países citados na pesquisa, algumas das realidades encontradas foram:

- As pessoas por nunca serem estimuladas a pensar em seu desenvolvimento, deixaram a cargo da empresa ou do acaso o direcionamento de suas carreiras;
- As empresas adotaram sempre uma postura autoritária, definindo trajetórias profissionais de seus trabalhadores ou uma postura despreocupada com relação a qualquer ação estruturada para o aproveitamento interno dos trabalhadores.

Tais respostas evidenciam a interdependência entre a cultura de empresas e as estruturas sociais, a história, as leis, a moral, entre outros fatores que interferem na formação de traços do povo. Sobre este assunto o quadro 1, ajuda a visualizar e associar os traços brasileiros ao cotidiano das organizações no Brasil.

Traço	Características-chaves
1. Hierarquia	*Tendências a centralização do poder dentro dos grupos sociais. *Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais. * Passividade e aceitação dos grupos inferiores.
2. Personalismo	* Sociedade baseada em relações pessoais. * Busca de proximidade e afeto nas relações. * Paternalismo: domínio moral e econômico.
3. Malandragem	* Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social. * Jeitinho.
4. Sensualismo	* Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais.
5. Aventureiro	* Mais sonhador do que disciplinado. * Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico.

Quadro 1 – Traços brasileiros e características-chaves

Fonte: Motta e Caldas (1997, p.44).

Somente em 1993 começou a surgir indícios de movimentações em direção a quebra do sistema arcaico e a opinião de 70% de dirigentes pesquisados apontou para um perfil de gerentes autônomos e empreendedores. A cultura organizacional conseguiu conquistar seu espaço no ambiente organizacional e a ocorrência de investigações fundadas na prática administrativa é hoje reconhecida como um poderoso mecanismo que integra maneiras de pensar e viver a organização.

2.1.1 Concepções básicas

Para melhor entendimento do conteúdo da natureza da cultura e o direcionamento de várias linhas de pensamento dos autores, inicia-se desenvolvendo este conteúdo a partir das manifestações iluministas até os autores modernos. Dois importantes antropólogos sociais contemporâneos: Claude Levi-Strauss e Leslie White, descritos na obra de Laraia (1986) relatam sobre a origem da cultura.

O primeiro narra que o surgimento da cultura ocorreu a partir do momento em que o homem convencionou a primeira regra para sobrevivência. E, o segundo examinando o assunto, expôs que a origem da cultura partiu do instante em que o cérebro do homem foi capaz de gerar símbolos, ocorrendo a passagem do estado animal para o humano.

A cultura originou-se a partir do nascimento do indivíduo que se diferencia dos animais irracionais através do intelecto, pois os homens são dotados da capacidade de definir o universo e formular conceitos gerais, começam pela observação das coisas, demonstram as causas e geram conclusões a respeito da realidade, ou seja, o homem é um ser dotado de inteligência. De acordo com Mello (1987, p.43), “a cultura tem origem na capacidade mental do homem, porém, não é um processo individual, mas coletivo”.

É relevante identificar as principais linhas de pensamentos da origem da cultura entre as orientações antropológicas, mas ainda se busca reconstruir este momento conceitual a partir de uma diversidade de fragmentos teóricos expressados por pesquisadores de épocas longínquas até épocas mais modernas. Há tempos remotos que o ser humano é um animal que cria cultura e está preso a ela. Segundo Hoebel e Frost (1976), a manifestação de novos modos de comportamento, os quais não condiziam com seus códigos genéticos, começou a apresentar-se há uns cinco milhões de anos ou mais, e desde aquele tempo, o comportamento humano foi concomitantemente biológico e cultural.

Theodosius Dobzhansky citado por Hoebel e Frost (1976), descreve que o entendimento destes dois desenvolvimentos, biológico e cultural, dá-se por conta da sua interação, resultando na evolução humana, sendo que, nenhuma parte pode ser entendida plenamente se separada do todo e, o todo não pode ser compreendido com exatidão, sem o conhecimento das partes.

No decorrer dos anos a cultura obteve uma segunda característica distintiva da antropologia, desenvolvendo um conceito voltado à experiência cultural, onde é aprendido e transmitido através da comunicação. Fica, então, caracterizado que cada sociedade isolada tem sua cultura distintiva, que se torna diferente da cultura de outras sociedades. Assim, a antropologia demonstra que a distinção do comportamento de populações humanas é produto da experiência e não da herança genética.

Shall (*apud* FREITAS 1991, p.34) propõe que a cultura seja tratada como comunicação,

As pessoas interagem através da troca de mensagens, transações simbólicas significativas através de verbalizações, vocalizações e comportamentos não verbais, ou seja, via comunicação. Após o uso repetido, os significados que anteriormente foram negociados, tornam-se aceitos e assumidos. O comportamento que reflete esses significados é, mais ou menos, transformado em modelo, que assume sentidos gerais ou específicos para os atores envolvidos.

Já Arantes (1981), ilustra o seu posicionamento sobre cultura como significações. o significado da cultura se dá por meio da observação direta dos indivíduos que falam uns com os outros, gesticulam e movimentam-se de maneiras determinantes expõe que, o equipamento biológico dos homens, indiferente das diferenças raciais, são idênticos. Diferenciando-se somente pelas necessidades fisiológicas de cada um. Desta forma, por meio do desenvolvimento dos processos históricos, a cultura se privilegia e identifica os vários agrupamentos humanos, diferenciando-os uns dos outros.

Hoebel e Frost (1976) descrevem que quase todos os aspectos da cultura vêm a ser transmitidos simbolicamente aos membros da sociedade, é a maneira em que os

membros de uma sociedade vivem. O sistema simbólico é produzido voluntariamente por meio de emoções, desejos e idéias comunicados pelo método da linguagem. A linguagem é a chave para compreender a natureza da cultura, ela é o meio essencial para simbolizar.

É possível observar como se amplia o vocabulário das línguas modernas que sofrem influências culturais e lingüísticas de povos que estão à quilômetros de distância uns dos outros, constantemente, a difusão destes povos criam novas palavras ou adaptam antigas à novos significados. O fundamental é que ao se aprender uma língua, em qualquer lugar, os valores de uma cultura são, necessariamente, adquiridos. “Nenhuma língua é separável de uma realidade cultural”, cita Marconi e Pressoto (1998, p.298).

Na obra de Laraia (1986), David Schneider faz a sua interpretação da cultura também como um sistema de símbolos e significações, se expressa intimando que mesmo fantasmas e pessoas mortas podem ser categorias culturais. Damatta (1987) corrobora com as idéias de Laraia (1986), e refere-se ao homem como um ser que se projeta à sociedade correspondendo com uma tradição cultural num determinado tempo que se lança no espaço.

Desta forma a cultura pode sobreviver sem sociedade, mas a sociedade não sobrevive sem cultura. Como exemplo, Damatta (1987) reafirma a sua teoria ilustrando o Egito Antigo que é conhecido através de monumentos, estátuas, entre outros, pois embora toda sociedade dessa época tenha desaparecido esta é uma cultura sem sociedade.

A cultura tem caráter simbólico e é essa propriedade que permite que ela seja transmitida socialmente. É também um conjunto de significados sistematizados, transmitidos através de símbolos e sinais. Segundo Mello (1987), a cultura é aprendida, simbólica e social. A linguagem, neste contexto, é considerada um produto cultural e social, não importa se falada, escrita ou gesticulada, é um instrumento cultural.

A mente humana tem a necessidade de simbolizar, é um processo fundamental e empregada nas relações interpessoais, a simbolização se dá de acordo com a compreensão que cada pessoa tem dessas relações pelo comportamento aprendido. Todos os seres humanos vivem de acordo com uma cultura, e a simbolizam através de uma forma de linguagem, a mais completa delas é a oral, a forma mais clara de expressar-se e comunicar-se (MARCONI e PRESSOTO, 1998).

Após a interpretação das obras dos autores acima relacionados, que expõem o discernimento da abordagem da cultura sob a constituição de signos e símbolos e, da linguagem como instrumento cultural, volta-se as manifestações iluministas e linhas de pensamento que proporcionam à cultura uma concepção sistêmica, integrada e de padrões de comportamentos aprendidos e que são adquiridos e transmitidos por símbolos.

A cultura é tarefa social partindo do individual para o coletivo, só se faz através de um conjunto de experiências vividas pelo homem no decorrer de décadas e décadas de anos de existência. É importante tomar a cultura em seus múltiplos aspectos, pois para torná-la objetiva, materializada ou exteriorizada é preciso conhecê-la, vivenciá-la e perpetuá-la, seja qual for sua natureza. O mundo cultural do homem é de grande abrangência e o indivíduo por mais culto pareça ser, não consegue jamais conhecer toda a sua cultura. A cultura não é um processo individual, mas coletivo, conforme Mello (1987).

Wissler citado por Azevedo (1996), descreve que a apresentação da cultura se faz a partir do modo de vida social, o que torna o comportamento humano é o que está proveniente no meio exterior, material, intelectual e histórico. O progresso dos valores intelectuais é que constitui o esforço para o domínio da vida material e da libertação do espírito.

Segundo Motta e Caldas (1997), as visões da cultura não se esgotam de forma nenhuma, são várias as diferentes metodologias e possibilidades teóricas do estudo da cultura, uma das visões está na diversidade de comunidades e suas diferentes cognições, onde cada comunidade opta por uma forma de pesquisar, compreender e

perceber a realidade. Conforme determinadas particularidades são dadas formas distintas às cognições que se alteram fluentemente. Assim, o estudo da cultura se dá quando determina-se o estudo dessas formas, transformações, simbolismos que assumem, suas origens.

Marconi e Pressoto (1998) reafirmam as descrições acima, descrevem que a cultura traz um amplo significado, envolvendo modos comuns e aprendidos da vida que são transmitidos em sociedade pelos indivíduos, realizam a seguinte citação (1998, p.45),

A cultura pode ser analisada, ao mesmo tempo, sob vários enfoques: idéias (conhecimento e filosofia); crenças (religião e superstição); valores (ideologia e moral); normas (costumes e leis); atitudes (preconceito e respeito ao próximo); padrões de conduta (monogamia, tabu); abstração do comportamento (símbolos e compromissos); instituições (família e sistemas econômicos); técnicas (artes e habilidades); e artefatos (machado de pedra, telefone).

As sociedades são compostas de indivíduos e culturas, e elas manifestam-se pelo próprio comportamento individual, os quais permanecem na sociedade até mesmo após a morte das pessoas. Também compreende-se que as culturas se modificam através do tempo, e que esta existe na personalidade das pessoas, mas de forma limitada e estreita tornando-se superindividualizada.

Para melhor entendimento do espaço da cultura na personalidade individual, Hoebel e Frost (1976) revelam que a personalidade como sistema integrado de comportamentos aprendidos e não aprendidos de um indivíduo se inter-relaciona com a cultura como sistema integrado de padrões comportamentais aprendidos de uma sociedade.

A personalidade é o produto de muitos fatores integrantes como características biológicas e neurofisiológicas, o ambiente físico onde o indivíduo vive, a cultura do local onde o indivíduo vive e suas experiências únicas, ou seja, a história do indivíduo. Kardiner é citado por Hoebel e Frost (1976) e procura mostrar a interação da cultura na personalidade e da personalidade na cultura.

Kardiner realizou estudos da estrutura básica da personalidade entre nativos alorezes, que são negligentes com suas crianças quanto a doenças, alimentação, rejeição, religião, o reflexo da personalidade básica destas crianças foi definido como: angustiadas, suspeitosas, desconfiadas, sem nenhum interesse pelo mundo exterior, personalidades destituídas de iniciativas e cheias de agressividade que se manifestavam livremente.

Assim, entendeu-se que a personalidade é composta por uma síntese comportamental determinada por quatro categorias básicas que são expressadas pelo indivíduo que influi na sociedade através da cultura. Estas categorias básicas são citadas como: universal – são determinantes que consta para toda a humanidade; comum – são determinantes para uma determinada sociedade, enquanto opostos aos membros das outras sociedades; funcional – são determinantes ligados aos diferentes status dentro de uma sociedade; e a idiossincrática – são determinantes individuais tanto na constituição quanto na história da vida.

Para Marconi e Pressoto (1998), o indivíduo incorpora características do grupo em que vive, ele não é visto apenas como um simples receptor e portador da cultura, e isto o faz adquirir uma personalidade básica. O indivíduo participa da sociedade e da cultura dessa sociedade e acaba assumindo certas características biopsicológicas além de suas próprias experiências socioculturais, sendo assim, suas ações, pensamentos e sentimentos são determinados por uma personalidade que lhe é conferida conforme caracteres constitucionais e as experiências socioculturais que o leva a adaptar-se aos valores do grupo.

Conforme conhecimento adquirido sobre o quanto a personalidade interfere na cultura da sociedade – do individual para o coletivo, e o quanto que a cultura da sociedade interfere na personalidade individual, ajustando ações, inibindo impulsos de agir e adaptando o indivíduo a modos aceitáveis culturalmente; volta-se a tarefa da antropologia moderna que salientam seus achados, sintetizando seus principais esforços sobre cultura, nas reformulações de conceitos sobre uma outra perspectiva, referindo-se a culturas que se transformam, se adaptam, evoluem e modificam-se.

Kroeber, citado por Laraia (1986), revela que o homem é herdeiro de um meio cultural, longo e acumulativo, ele reflete o seu conhecimento e experiência que foram adquiridas por gerações que o antecederam, tudo isso torna-se um patrimônio só seu, quando este é manipulado de forma adequada e criativa ocorre as inovações e invenções.

Em outras palavras, ao colocar no alcance de indivíduos, materiais permitindo que ele desenvolva sua criatividade, isso o levará a crescer de forma revolucionária, pois a natureza cria indivíduos inteligentes freqüentemente, a chave está, socialmente, no conhecimento que se adquire. O que representa é que a ampliação da cultura está relacionada ao processo acumulativo. Este processo tem como objetivo estimular a ação criativa, nesta visão o homem que adquire cultura depende muito mais do aprendizado para agir do que de atitudes genéticas determinadas.

Segundo Laraia (1986), a cultura de um povo serve a padrões de comportamento socialmente transmitidos e devem adaptar-se as comunidades humanas. Existem dois tipos de mudança cultural: a primeira é a interna, resultado do próprio sistema cultural, ela pode ser mais lenta, de difícil observação, mas o seu ritmo pode ser alterado por fenômenos como uma catástrofe ou uma inovação tecnológica ou o contato com uma situação dramática. O segundo tipo de mudança é a mais estudada e mais atuante na sociedade humana, são as mudanças que cavam o fosso entre as gerações, é também chamada de um contato de um sistema cultural com outro sistema cultural.

As mudanças são contínuas e somente entendendo a sua dinâmica o homem se prepara para enfrentar, cautelosamente, o que há por vir. O sistema cultural é também afetado por mudanças internas, mas as causas externas merecem uma grande atenção e dedicação por parte daqueles que se utilizam de pessoas para realizar feitorias pessoais, sociais e profissionais.

Mello (1987), descreve a raridade na antropologia do estudo específico da mudança e atribui este fato a explicação de que a antropologia tem se preocupado principalmente com o estudo das culturas primitivas e isoladas. Acentua que os fatores econômicos, políticos, jurídicos, religiosos, estão inter-relacionados com a vida social

que se apresenta como uma organização de pessoas, de simbolismos, de teorias; contudo são todos aspectos que não existem de forma isolada, mas em conjunto.

Qualquer alteração na cultura é considerada mudança e qualquer alteração significativa positiva ou negativa pode exercer especial influência vinda a mudar a cultura de uma sociedade. A mudança pode surgir em consequência de fatores internos ou externos, assim como, endógenos - descoberta ou invenção, ou exógenos – difusão cultural. Estes fatores podem levar ao crescimento ou a estagnação, pois no âmbito geral da cultura, eles não se processam no mesmo ritmo em todos os setores, afirma Marconi e Pressoto (1998).

Para os autores, os fatores que influenciam para a modificação da cultura são inovação, aceitação social, eliminação seletiva e integração. Sobre a inovação é estabelecida a distinção entre a descoberta – coisa já existente; e a invenção – aplicação da descoberta criando algo ou um novo costume. Assim, o crescimento da cultura se dá a partir do desenvolvimento de elementos culturais anteriores, as invenções são compostas de velhos elementos.

A adoção de um novo traço cultural é chamado de aceitação social, ele ocorre através da imitação ou cópia de comportamento. A cultura receptora é quem avalia o traço que pode ser aceito, modificado ou rejeitado, a aceitação vai depender de sua utilidade ou necessidade. Ocorre também no processo de mudança cultural a eliminação seletiva, que se desenvolve quando um traço cultural deixa de satisfazer as necessidades do grupo. O quarto fator chamado de integração cultural consiste na adaptação e ajustamento progressivo entre os elementos culturais o que gera a modificação na cultura.

A partir do momento em que ocorre essa integração, onde os membros de uma sociedade dão à vida uma certa coerência, surge a denominação dos padrões culturais onde os indivíduos, através do processo de endoculturação, assimilam os diferentes elementos da cultura e passam a agir de acordo com os padrões estabelecidos pelo grupo ou sociedade, conforme é exposto por Marconi e Pressoto (1998).

Os membros de uma determinada cultura estabelecem normas comportamentais geradoras do padrão de comportamento, de certa forma, estas normas que se fazem homogêneas, devem ser aceitas e se perpetuam na maneira de sentir, pensar e agir dos grupos, para assim, serem consideradas correlatas.

O padrão cultural só é aceitável quando formado pela repetição contínua, ou seja, num largo período de tempo, as pessoas de uma sociedade agem da mesma forma ou modo. O estabelecimento de um padrão cultural faz-se em territórios geográficos, onde há o assemelhamento das culturas, que se constituem do resultado de um modo peculiar e característico de seus grupos (MARCONI e PRESSOTO, 1998).

O território ou área cultural é de fundamental estudo e conhecimento, pois concebe o entendimento da origem e difusão de traços culturais, mudanças e análise histórica de procedências culturais, o que facilita desvendar o porquê das atitudes e comportamentos de um povo e definir perspectivas futuras para este mesmo povo. Como uma sociedade cultural é composta de territórios relativamente pequenos, a formação de áreas culturais são constituídas pelo conjunto de características culturais introduzidas em regiões geográficas.

Wissler, citado por Mello (1987), descreve que segundo estudos e observações feitas no Museu Americano de História, observou-se as mesmas características apresentadas por determinadas regiões, o que leva a crer que o estabelecimento do conceito de área cultural permite ao antropólogo identificar conjuntos de elementos culturais semelhantes.

Alguns autores como Mello (1987), Marconi e Pressoto (1998) descrevem como é importante discernir sobre a diferença de área cultural e a idéia de subcultura, segundo eles, a área cultural corresponde a uma subcultura, mas nem toda subcultura identifica-se como área cultural. Um exemplo disso é a cultura do Nordeste brasileiro, que está inserida numa área cultural, mas corresponde a uma subcultura particular, totalmente contraposta à cultura global brasileira.

A subcultura é constituída de um grupo menor que utiliza de meios peculiares de vida e que estão dentro de uma sociedade maior. Estes grupos pequenos sempre divergem um pouco em relação à cultura central ou à outro grupo, chamado de outra subcultura, mas mantêm-se coesos entre si. Os diversos grupos menores ou subculturas são diferentes entre si, mas não superior ou inferior a outra.

Mello (1987), confirma que as subculturas são partes constitutivas da cultura global considerada e que estas não significam culturas inferiores. A subcultura geralmente identifica-se com a cultura regional que é parte da cultura nacional. Adentrando-se ao estudo da subcultura associada à cultura regional, recorrem sobre as classes sociais como um grupo menor dentro da subcultura.

A subcultura é na verdade, uma categoria de pessoas dentro de uma sociedade. O que os diferencia são o desempenho de funções que recebem recompensas e privilégios diferentes, desenvolvendo a consciência de interesses semelhantes em contraste com os interesses de outros grupos. Os autores atribuem as diferenças de comportamentos entre grupos de seres humanos à variações das experiências da endoculturação ou enculturação e aculturação.

A endoculturação ou enculturação – ambas com o mesmo significado – definem-se como o condicionamento consciente e inconsciente que ocorre com o indivíduo que aprende a inibir o impulso de agir proibidamente e adapta o seu comportamento a modos culturalmente aceitos.

Para Mello (1987) é com a enculturação que o indivíduo modela sua personalidade, ela não termina na infância, mas perdura por toda a vida. Na infância, a enculturação se apresenta com mais importância, pois ocorrem as primeiras experiências e os primeiros contatos com a cultura, a medida que passam os anos, o indivíduo aceita e repulsa com maior consciência o processo de enculturação,

No geral, este processo é muito importante para tornar o indivíduo um membro ajustado na sociedade. Na maturidade, a enculturação não é completada, pois o indivíduo sempre enfrenta novas situações e o seu ajustamento será sempre um

processo de recondicionamento. Marconi e Pressoto (1998), descrevem a enculturação como um processo de aprendizagem e educação que vem desde a infância condicionando a conduta humana, dando estabilidade a cultura.

Já sobre aculturação, é a fusão de duas culturas diferentes. O contato contínuo entre as duas culturas geram mudanças nos padrões de ambos os grupos. Com o passar do tempo, essas culturas se fundem e formam uma sociedade e uma nova cultura. Citam Marconi e Pressoto (1998, p.65), “o processo de aculturação inclui o processo de sincretismo e transculturação”. O sincretismo compreende dois elementos culturais análogos e de culturas distintas que se fundem, a transculturação é a troca de elementos culturais entre sociedades diferentes.

Numa sociedade os processos de aculturação nunca ocorrem totalmente, conserva-se sempre algo de sua própria identidade. O processo de aculturação leva à mudança, desviando as normas existentes. Para Mello (1987), as palavras difusão e aculturação são dois termos que vêm significar a mesma coisa. A diferença é que a difusão é o estudo da transmissão da cultura consumada e a aculturação é o estudo da transmissão da cultura em marcha.

A aculturação ocorre ao nível de grupo e a enculturação a nível individual. Para o processo de aculturação ocorrer é preciso que haja o contato entre as culturas, após o contato, o conhecimento de novas normas e a aceitação delas leva um certo tempo que deve ser respeitado.

Diante destes estudos que ocasionaram o entendimento da origem e do desenvolvimento da cultura, aspectos estes fundamentais para a procedência dos demais estudos que este trabalho tem por objetivo, serão abordadas concepções sobre a evolução cultural que é, na verdade, a única realidade atestada pelos antropólogos.

O desenvolvimento cultural do homem, segundo Marconi e Pressoto (1998) está associada a sua evolução psicobiológica. O composto psicobiológico do homem desenvolveu-se em conjunto ao componente cultural, para entender melhor este aspecto, é necessário levar em conta alguns fatores como: o tempo, que possibilitou o

desenvolvimento biocultural através de um processo contínuo de aproximadamente cinco milhões de anos; também as evidências fósseis, que preservaram os ancestrais do homem como testemunhos dos fenômenos evolutivos e; as manifestações culturais onde a presença de artefatos de pedra, osso, madeira e outros, tornam possível a caracterização das fases de evolução cultural.

Mello (1987) expõe que a evolução cultural continua e aumenta os aspectos contraditórios e paradoxais da existência humana. O progresso técnico, científico e econômico permitiu um aparelhamento maior do homem. Diante dele a civilização criou dois tipos de homens: os ricos e os pobres, os fortes e os fracos, os detentores do poder e os governados. Mas, a evolução técnica e científica não é má, o problema, na verdade, não está entre a máquina e o homem, mas sim entre os homens.

Segundo o autor, o padrão de justiça que hoje predomina, o problema da equidade de tratamento é injusto no momento em que atinge pessoas diferentes. Isso tudo colabora para os conflitos abundantes, também várias revoluções já ocorreram, e o homem nem mesmo absorveu completamente a revolução industrial, isso faz com que os ajustes dos valores humanos e instituições humanas não ocorram na sua complexidade.

2.1.2 Valores organizacionais

Diante do quadro antropológico sobre cultura, compreende-se que coexiste um conjunto de significados que atuam no nível da integração interna e da adaptação externa, por meio do compartilhamento da expressão dos valores, crenças e atitudes dos membros que se interagem, o que possibilita o entendimento do próprio funcionamento interno de qualquer tipo de organização social. Portanto, pretende-se construir um referencial teórico-empírico que sustente a análise dos valores organizacionais como expressão fundamental do reconhecimento da razão de ser da organização.

Conforme Freitas (1991), os valores organizacionais são tão fundamentais que dados reveladores são encontrados numa pesquisa realizada pela empresa William M. Mercer Inc. que envolveu 305 respostas de chefes executivos oficiais de 38 corporações norte-americanas. O quadro 2 apresenta as respostas mais significativas relacionadas com a importância dos valores.

97%	Os valores são importantes para o sucesso da organização
92%	A importância dos valores não tem sido exagerada
86%	Os valores Têm sido dirigidos pelas Companhias
94%	Os valores são moldados pela cúpula administrativa
98%	As políticas podem ser desenhadas para manter os valores corporativos
89%	Acreditam que eles – CEOs – podem mudar os valores
84%	Valores consistentes são possíveis mesmo em organizações diversas e complexas
95%	A cúpula e a administração média se identificam, em alguma extensão, com os valores básicos
70%	O corpo administrativo se identifica com os valores
52%	A identificação existe nos níveis inferiores – ou seja, mesmo naqueles que recebem por hora

Quadro 2 – Síntese das Respostas sobre a importância dos Valores.

Fonte: Adaptado de Freitas (1991)

Por meio das respostas acima, Freitas (1991) esclarece que os resultados da pesquisa revelam, explicitamente, que os executivos acreditam que os valores estão amarrados aos objetivos organizacionais e são constituídos pela cúpula, ou seja, os escalões mais altos devem manter níveis de adesão maior.

Posner, Kouzes e Schimidt (*apud* FREITAS 1991), desenvolveram um estudo sobre se os valores compartilhados fazem diferença, a conclusão que chegaram é que os valores compartilhados estão associados com sentimentos de sucesso pessoal, estão relacionado com o comprometimento organizacional, com a auto confiança e segurança, com o comportamento ético, com o sentimento de stress pessoal e profissional e com os objetivos organizacionais. Em síntese Freitas (1991, p.18) conceitua valores como, “definições a respeito do que é importante para a organização atingir o sucesso”.

Reinaldo e Ribeiro (1993) destacam que, o indivíduo encontra condições melhores para liderar sua individualidade quando se identifica e assume a ideologia da organização, não significa violentar seus próprios valores, mas sim atingir uma convergência sadia de forma que o indivíduo se encontre com os valores da organização. Os valores suprem os conflitos internos e extingue a necessidade de se controlar pessoas que possuem conceitos e valores comuns a organização.

Para Matos (1993) é preciso haver consistência interior para que haja coerência externa na ação, para tanto, a formação de uma concepção filosófica baseada em valores explícitos é a base para a construção de uma cultura sadia. Portanto, aculturar os recursos humanos à realidade institucional, orientá-los quanto aos objetivos e o planejamento, além de recrutá-los e treiná-los é fundamental num sistema produtivo. É necessário que se tenha objetivo definido, claro e amplamente negociado, o que implica em trabalho de liderança, políticas estabelecidas, envolvimento de dirigentes e dirigidos, participação e integração.

Toffler (1993) aponta que, os valores e o estilo operacional de uma organização, isto é, a sua própria cultura exerce um efeito acentuado sobre as preocupações éticas identificadas por gerentes no trabalho. A definição de valores que norteiam o estilo operacional da organização não só afetam o gerenciamento de problemas éticos como também, muitas vezes, são as causas absolutamente não-intencionais dos dilemas éticos.

Reforça Toffler (1993) que, organizações que possuem um conjunto de crenças dúbias, faz com que seus funcionários a interprete equivocadamente. Por exemplo, a empresa que encoraja a austeridade por parte dos funcionários, mas que opera em um ambiente onde o lazer liberal é uma norma, gera conflitos e pode criar dilemas éticos, pois tal empresa que rotula a austeridade como boa, está em conflito com a realidade do ambiente.

Cerqueira (1994) descreve sobre a identificação e declaração do norte cultural nas empresas que favorece a unidirecionalidade estratégica. Para ele, é importante comunicar o conjunto de crenças e o conjunto de regras que definem as políticas de trabalho norteadoras da empresa. Muitas vezes a empresa tem uma ideologia central muito forte e não a declara formalmente. É a ideologia central que abarca os valores abraçados pela empresa e a razão de sua existência.

Complementa o autor que, todos os problemas são problemas de todos e o resultado de tal sinergia cultural incide em mais qualidade, mais produtividade, menos custos e menos conflitos. Para direcionar as pessoas aos reais objetivos de suas tarefas a empresa deve criar internamente a sinergia, a adesão interna, isto é, o comprometimento. Pois este tipo de adesão é agregativa trazendo integração das pessoas àquilo que deve ser feito. O compromisso integral ocorre por um processo voluntário de adesão psicológica à idéia, esta adesão é maior à medida que a aprendizagem dos valores é realizada com persistência.

Existe uma necessidade premente das empresas estabelecerem um sistema próprio de valores, credos ou paradigmas que possam facilitar o comprometimento das pessoas, pois as empresas que não possuem uma base de valores difundida em todos os seguimentos de seus recursos humanos, desenvolve uma probabilidade maior para o envolvimento das pessoas.

A difusão dos valores nos vários níveis organizacionais se dá quando a teoria explicitada é coerente com a prática, os indivíduos aprendem e passam a confiar nos valores quando a empresa adquire uma linguagem coerente da teoria e da prática. A relação de envolvimento não é favorável para o alcance dos objetivos da empresa, é

uma forma de relacionamento onde as pessoas concordam somente externamente, portanto, não há predisposição psicológica a aceitação interna e todos perdem com a falta de comprometimento.

Para Cerqueira (1994), a adesão de todos os funcionários para a sinergia de comprometimento com a empresa será sempre uma dificuldade e obter o total comprometimento durante todo o tempo é impossível, no entanto, nem se quer isso, o que se deseja é a empresa alcançar o máximo de pessoas no maior tempo possível comprometidas, poucas oscilantes no comprometimento e o mínimo envolvidas. Para tanto, deve ser preparado pela empresa um ambiente de abertura, com tendências para a vida em comunidade.

À medida que a empresa define e expõe o sucesso da sinergia do comprometimento, as pessoas que não aderem à transformação cultural começam a destoar e ficam fora de sintonia. Com a nova cultura estas pessoas que não mudam de atitudes, geralmente, não são demitidas pelo nível superior, mas pelas pressões internas que a filosofia do comprometimento exerce sobre elas.

Juntamente com o norte cultural e a cultura do comprometimento, Cerqueira (1994) destaca os valores culturais necessários que devem ser adotados pela empresa para que a interação de comprometimento possa ser desenvolvida. Cita o autor (1994, p.17), “valor cultural é tudo aquilo que nos incentiva a prática de uma atitude pré-estabelecida, tendo como base algo que reconhecemos como válido e bom para todos.”

Os valores culturais distinguem-se de nações para nações, um exemplo disso está no fundamento dos valores culturais do Japão para aqueles do mundo ocidental, no Japão o grau educacional do povo é dirigido para a honra de valores como a pátria, trabalho, família, lá os interesses individuais estão subordinados, por princípio, aos interesses coletivos. Já no mundo ocidental, a escala de valores que facilita o comprometimento das pessoas no trabalho está ligada ao interesse individual, ao desenvolvimento da auto-estima e do ego, sendo assim, não se pode copiar os projetos ou sistemas culturais de nações cujo conjunto de valores se diferem.

Portanto, Cerqueira (1994) explicita alguns valores básicos que facilitam o desenvolvimento do comprometimento das pessoas dentro das empresas inseridas no mundo ocidental cujo escala de valores está ligada ao interesse individual. O valor básico 1 refere-se ao desenvolvimento da auto-estima, o quadro 3, demonstra algumas ações que praticadas elevam a auto-estima dos subordinados.

- * demonstrar que todos são importantes para o trabalho;
- * elogiar;
- * incentivar o crescimento pessoal e profissional;
- * desenvolver a participação do grupo na realização dos trabalhos;
- * fazer o subordinado sentir-se necessário;
- * assinalar a contribuição do grupo ou indivíduo;
- * usar suas sugestões;
- * mostrar-se satisfeito quando fizerem um bom trabalho.

Quadro 3 – Fatores que elevam a auto-estima dos subordinados
Fonte: Adaptado de Cerqueira (1996)

O valor básico 2, refere-se ao desenvolvimento da empatia nas relações diárias, isto é, colocar-se no lugar do outro, psicológico e sentimentalmente, sentindo suas necessidades. A empatia facilita as relações interpessoais, faz com que o indivíduo projete-se em direção ao outro. Os chefes empáticos criam sinergia de lealdade, portanto, no quadro abaixo de nº.4, o autor expõe algumas atitudes e caracteriza o chefe empático.

O valor básico 3, corresponde a afetividade nas relações interpessoais como sinergia positiva. A afetividade leva a empatia, pois ao se procurar ver a pessoa que está à frente com a mesma natureza igualitária, o efeito respeitador surte de forma afetiva e consolida a aproximação entre elas. As empresas são carentes nas relações interpessoais. Sem afetividade as pessoas não se integram, não conversam, não se cumprimentam. O quadro 4 destaca atitudes que caracterizam um chefe empático.

A auto-estima, a empatia e a afetividade são essenciais para se desenvolver a sinergia do comprometimento e constituem os três valores culturais necessários que servem de pano de fundo para que a empresa possa desenvolver seu norte cultural num ambiente de sociabilidade alcançando o maior número de comprometidos a ele (CERQUEIRA, 1994).

- * preocupar-se com o subordinado;
- * tratá-lo com justiça;
- * interessar-se pelo seu bem-estar;
- * informá-lo sobre coisas que estão sendo estudadas ou modificações de serviço, evitando surpresas;
- * ser justo; sem distinção ou privilégios;
- * ouvir as idéias do subordinado;
- * ensinar adequadamente;
- * criticar cuidadosamente, sem feri-lo;
- * ajudá-lo quando necessário;
- * estudar suas insatisfações e procurar administrá-las;
- * verificar para que tenha um bom equipamento de trabalho;
- * facilitar para que o pessoal adequado trabalhe junto;
- * usar de sinceridade e não de rodeios.

Quadro 4 – Atitudes que caracterizam um chefe empático

Fonte: Adaptado de Cerqueira (1996)

De acordo com Morgan (1996), muitos aspectos de uma cultura organizacional, estão baseados em campos rotineiros das práticas diárias expressados como valores que identificam como uma organização trabalha. A estrutura organizacional, isto é, o layout, os tipos de equipamentos e materiais disponíveis, entre outros; as regras e políticas estabelecidas que definem o tipo de comportamento aceito e o não aceito na organização; os objetivos que trazem as metas de longo e curto prazo, as descrições de cargos e delegação de poderes; assim como os procedimentos padronizados por regimentos internos ajudam na interpretação de um cenário que esboça a realidade existente.

Sob esta ótica, é provável visualizar como cada aspecto da organização é rico em significados simbólicos. A linguagem diária da burocracia também ajuda na compreensão dos valores organizacionais. Na avaliação da linguagem encontra-se empresas que dão liberdade para se desenvolver uma linguagem informal entre os grupos e aquelas que procuram disciplinar os grupos para a manutenção de uma linguagem formal.

Por meio da avaliação da linguagem descobre-se que as organizações terminam sendo aquilo que pensam e dizem, ultrapassando a sua identificação somente por meio dos relacionamentos diários entre as pessoas que favorecem a construção da realidade sobre o funcionamento do grupo e da liderança (MORGAN, 1996).

Dessler (1996) expõe em sua obra, um panorama de imprevisibilidade e incertezas diante de empresas americanas que perderam espaço e cotas consideráveis em razão da natureza global cada vez maior da concorrência e pela diminuição gradual da força de trabalho americano que deverá crescer até 2005 1,3% ao ano, comparado com o crescimento anual de 1975 à 1990 que foi de 1,9%.

Diante deste cenário, investe-se num futuro pertencente a gerentes que conseguirão administrar mudanças através de ações produzidas por valores, garantir tratamento justo e seguro, criar sentimento de comunidade ou participação bem como de unicidade ou integração para tornar as pessoas alinhadas e capazes de superar suas próprias limitações.

Ações como essas, são denominadas por Dessler (1996) como valores *people-first*. Algumas empresas como a *J.C.Penney*; *Federal Express*; *Saturn Corp.* e *IBM* são citadas como criadas e administradas com base na suposição de que seus funcionários são seu bem mais importante, são empresas que respeitam seus funcionários como indivíduos, dão a eles as chances de serem bem-sucedidos, empenham-se pelo bem estar de todos e conduzem esses valores gerando ações que constituem a chave do comprometimento.

O presidente da *Federal Express*, *Fred Smith* afirma que toda empresa alega ser uma empresa de pessoas, mas, colocar essa filosofia em prática, significa buscar uma infinidade de formas para substituir conversa por ação. Quando a empresa tem como

valores o *people-first* isso envolve quatro passos: saber o que você deseja; colocá-lo por escrito; contratar e doutrinar e; falar menos e agir mais.

Participou do IV Fórum Internacional de Administração o Prof^o Francisco Gomes de Mattos e o tema abordado por ele foi Cultura e Valores no processo de internacionalização: o desafio do humano. No desenvolver do assunto, algumas reflexões sobre a tecnologia, a qualidade, o conceito de participação foram destacados, mas de todos os assuntos abordados a base da palestra estava centrada na seguinte citação (1996, p.71) “só desenvolvendo valores investindo em filosofia de empresa é que vamos garantir a continuidade organizacional, a perpetuidade das instituições”.

Mattos (1996), revela que realmente é um desafio trabalhar a cultura das organizações. Se não for pelo desenvolvimento de valores e o investimento em filosofia da empresa, não é possível enxergar solução para o problema da globalização. Não há globalização econômica e mercadológica se não ocorrer a globalização humana, deste modo, se os povos não se encontrarem dentro de uma pátria comum, onde se vivencie a mensagem comum, a possibilidade de solução de problemas globais são remotas, tal situação, pode ser projetada para dentro das organizações que lutam para manter-se competitivas.

Uma organização saudável é o reflexo de lideranças integradas, de um corpo social vivo, com alma, guiada por uma lógica sistêmica cujo comando tem que falar uma linguagem coerente. Essa consistência está num pensar comum, são elas que integram as lideranças. Cita o autor (1996, p.72),

não são tecnologias que integram, são idéias e sentimentos que dão esta visão holística, [...]. São filosofias que vão ser traduzidas a nível de políticas, em orientações comuns definidas em estratégias comuns para uma ação comum.

Schein (2001) corrobora com Matos (1996) e descreve que, o comportamento do líder e sua postura profissional é o mecanismo mais importante e determinante da forma que a cultura terá na empresa jovem e em fase de crescimento. Ao se criar e implantar uma cultura, os membros novatos da empresa prestam mais atenção no que o líder faz do que aquilo que ele diz. É especialmente relevante o que o líder executa, as medidas que toma, o que gosta, no que recompensa e sobre o que pune.

De Sá (1998), um filósofo que estuda a concepção de ética, defende que o valor substitui a noção de bem. Considera um valor quando o que se escolhe torna-se um objetivo da vontade, quando a eleição se transforma em dever. O valor quando visto como algo desejável, como norma e critério de juízo é modernamente aceito no campo da ética.

Collins e Porras (1998), autores que tem influenciado muitas empresas no mundo todo, com a identificação dos traços comuns entre empresas duradouras, escreveram um artigo onde explicam detalhadamente a formação da ideologia central por valores básicos. No quadro 5, os autores evidenciam exemplos de valores básicos já definidos e executados por empresas conceituadas.

Merck	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade corporativa e social • Excelência inequívoca em todos os aspectos da empresa • Inovação baseada em ciência • Honestidade e integridade • Lucros, mas lucros provenientes de trabalho que beneficiem a comunidade.
Nordstrom	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço ao cliente acima de tudo • Trabalho duro e produtividade individual • Nunca estar satisfeito • Excelência em reputação, fazer parte de algo especial
Philip Morris	<ul style="list-style-type: none"> • O direito de liberdade de escolha • Vencer/conquistar outros com uma briga limpa • Encorajar iniciativas pessoais • Oportunidades baseadas no mérito; ninguém tem direitos naturais sobre nada • Trabalho duro e melhoria pessoal contínua
Sony	<ul style="list-style-type: none"> • Elevação da cultura japonesa e do status nacional • Ser pioneira – não seguir outros, fazer o impossível • Encorajar a habilidade individual e a criatividade
Walt Disney	<ul style="list-style-type: none"> • Não ceticismo • Criatividade, sonhos e imaginação • Atenção fanática à coerência e aos detalhes • Preservação e controle da magia Disney

Quadro 5 – Valores básicos de empresas

Fonte: Adaptado de Collins e Porras (1998)

A ideologia define o caráter permanente de uma organização, é a cola que mantém unida a organização quando ela cresce, descentraliza-se, diversifica-se e tem expansão internacional. Citam Collins e Porras (1998, p.33) que, “o conceito de visão incorpora a ideologia central da organização, que, por sua vez, compõe-se de duas partes: valores básicos e finalidade básica”. Complementam que, os valores formam um pequeno conjunto de princípios de orientação perenes. Uma empresa decide por si só quais são seus valores básicos, não existem, portanto, valores básicos universalmente corretos, não importam quais são os valores, o importante é que a empresa os tenha.

Para identificar os valores básicos da empresa é preciso definir com honestidade quais os valores que são verdadeiramente importantes. Os valores definidos devem resistir ao teste do tempo. Explicitam (1998, p.36) que, “as empresas não podem mudar seus valores básicos para reagir a alterações dos mercados. Se necessário devem mudar de mercado para permanecerem fiéis aos valores básicos”.

Para Tweed (1998), a intenção é ter valores que orientem o raciocínio e as ações dos funcionários no dia a dia. *Peters e Waterman* citados por Tweed (1998), descrevem um caso sobre uma empresa que num momento dramático optou pela mudança de filosofia, a lenda foi relatada assim: *Mc Pherson* logo após assumir a presidência da *Dana Corporation* em *Toledo*, empresa fabricante de cabos condutores, conectores e transmissores universais, reuniu seus principais executivos ao redor de uma mesa e no meio dela colocou uma lata com um manual de políticas corporativas composto de 50 centímetros de altura, ateou fogo e deixou o manual queimar até virar cinzas.

O discurso de *Mc Pherson* iniciou perguntando aos executivos como dirigir a companhia de agora em diante, a partir daí, a criação de uma filosofia corporativa, foi a alternativa escolhida pelos executivos que criaram em apenas uma página a chamada página de políticas. Esta página incluiu os valores centrais que conduziram a companhia para uma subida de mais de 4,5 bilhões de dólares. A *Dana Corporation* deixou de ser uma empresa autocrática para ser vista por todos como descentralizadora, que dá autonomia às divisões e aos gerentes de planejamento. Conforme Tweed (1998, p.52),

não importa onde está o foco, mas se existe um e se ele é bom. As organizações que tentam sobreviver sem propósito claro tendem a dar voltas a esmo, perdem o equilíbrio e despenham.

Tamayo (1998), explicita a importância a ser dada em orientar a vida da organização e, em consequência, o comportamento organizacional dos seus membros. Expressa que os empregados devem ter plena percepção dos valores organizacionais, que é o que constitui na mente do indivíduo a avaliação da empresa, a sua eficiência, as tendências à inovação tecnológica e a modernidade de layout e recursos materiais internos, o seu tipo de gestão, a sua preocupação com os empregados e a interação existente entre eles. Os valores constituem o núcleo da cultura organizacional e determina a estrutura da personalidade da empresa.

Esclarece-se que o comportamento dos membros é guiado pela vida da empresa que é orientada pelos valores. Não apenas o comportamento dos empregados é influenciado pelos valores, mas o julgamento que fazem do comportamento dos demais integrantes da organização. *Deal e Kennedy* são citados por Tamayo (1998) e afirmam que os valores dão o senso de direção comum para os empregados, guia-os a um comportamento diário.

Se a filosofia da empresa é obter sucesso, os valores são essenciais e serão os combustíveis para um ambiente propício ao alcance do sucesso. “Uma função dos valores organizacionais compartilhados entre os membros da empresa é criar neles modelos mentais semelhantes relativos ao seu funcionamento e a sua missão”, cita Tamayo (1998, p.58). A estrutura de uma empresa, pode ser descrita como um sistema relativamente estável de valores, e são estes valores que sustentam e determinam o clima e a cultura organizacional.

Charon (1999) descreve que geralmente é difícil distinguir entre valores e objetivos, pois ambos consistem ao que se deve buscar, ao propósito. A distinção que se faz é que um valor é um compromisso de longo prazo por parte da organização ou do indivíduo. Já um objetivo é uma meta de curto prazo em uma situação específica de uma organização ou indivíduo.

As pessoas são guiadas por valores que são desenvolvidos em interação com outras pessoas. Qualquer indivíduo ao fazer um auto-exame atento, descobrirá um núcleo de valores que o influenciará em muitas situações. As organizações possuem valores diferentes e à medida que seus membros aprendem a valorizar certas coisas, se empenham de corpo e alma e os valores da organização passam a ser os valores dos membros (CHARON, 1999).

A definição mais simples de valor é encontrada na obra de Gubman (1999) que destaca que os benefícios trazidos pelos valores ultrapassam os custos. Em muitas empresas o que está sendo criado e medido é o diferencial de valor. Este diferencial de valores proporciona aos empregados uma aspiração além, posta em prática por meio de uma estratégia de força de trabalho energizante, dando aos empregados o impulso adicional de que necessitam.

As empresas com diferencial de valores trazem características básicas como: missão compartilhada e objetivos comuns; um ambiente de trabalho que maximize o bom desempenho; acompanhamento das mudanças pelas quais passa o setor; tal empresa age como bom vizinho, cidadão responsável e guardião do meio ambiente, complementa Gubman (1999).

Numa reportagem de Mc Cune (1999) *Tom Kuczmarshi*, presidente de uma firma de consultoria de *Chicago* é citado e destaca o abismo existente entre os valores que a organização diz adotar e o que ela realmente pratica. Esta atitude gera declarações de funcionários que não acreditam na força da missão e dos valores da empresa.

Ghoshal (1999) também em entrevista relata que nas várias pesquisas realizadas nesta área, constata-se que os resultados enfatizam certo grau de descrença nas empresas por parte das pessoas, dos empresários e dos gerentes. Entretanto, ao observar companhias que criam valor, estes não geram resultado principal na interação da empresa com a sociedade, mas funcionam como motor do progresso contribuindo para a articulação dos novos valores destinados a formar uma nova percepção por parte de todos.

Para Schein (2001), a essência da cultura são os valores, crenças e certezas aprendidas em conjunto e que são compartilhados. É comum encontrar duas empresas distintas que abraçam uma mesma carta de valores, mas geralmente, os valores descritos pelas empresas são inconsistentes a partir de uma reflexão mais profunda que orienta o comportamento delas. Por isso, se quiser compreender a cultura de uma empresa é preciso decifrar o que está acontecendo num nível mais profundo, “quais foram os valores, crenças e certezas dos fundadores e dos líderes que a tornaram bem-sucedida” (SCHEIN, 2001).

À medida que os valores e certezas dos fundadores estiverem em desacordo com o ambiente da organização este é o reflexo de uma cultura falha e não compartilhada. Os valores abraçados devem ser comparados com os artefatos, Schein (2001, 78) cita um exemplo de como desvendar os verdadeiros valores, “se o foco no cliente for um valor abraçado, veja que sistemas de recompensas [...] foram identificados como artefatos e se eles apoiam o foco no cliente”. Complementa que, muitas contradições no nível das certezas tácitas compartilhadas evidenciam o tipo de cultura que rege a organização.

A essência da cultura são os valores, não existe cultura certa ou errada, melhor ou pior. Para se entender a cultura e se ela favorece o desempenho da empresa é preciso entender o que ela está tentando fazer, o que seu ambiente permite. Para se entender realmente a cultura, deve-se passar a observar e conversar sistematicamente com os membros da empresa, para assim, tornar explícitas as certezas tácitas da empresa, segundo Schein (2001).

Alguns argumentos que são freqüentemente lidos na literatura popular sobre tornar a empresa baseada em trabalho em equipe, ou criar uma empresa de aprendizado, entre outros, são todos inválidos, a não ser que as certezas básicas da empresa estiverem centradas nesses valores. Mas, se as certezas básicas da empresa estiverem centrada numa disciplina rígida, relacionamentos altamente estruturados, entre outros, o ambiente da empresa deve se basear e se adaptar a tais valores para que alcance o sucesso. É por isso que o autor afirma que não existe cultura melhor ou mais correta.

A estrutura formal, as regras de comportamento da empresa são úteis para se analisar o conteúdo da cultura. Tal estrutura e regras podem ser exageradas ou multifacetadas, mas, certamente, passa a demonstrar a maneira correta de se organizar. À medida que a estrutura e as regras se adaptam à tarefa a ser cumprida e ao ambiente criam-se as certezas tácitas compartilhadas sobre o modo da organização. Além da estrutura formal e das regras, a linguagem e o modo de pensar comum também são manifestações óbvias da cultura. “Uma das razões porque leva tempo até que alguém se torne produtivo em uma nova organização é que muitas regras, o modo de trabalhar e de pensar são únicos [...] tem que ser aprendidos através de tentativas”, (SCHEIN, 2001).

A alocação de recompensas e status também ajuda a decifrar certezas tácitas dentro a empresa. Mas, o problema das empresas em desenvolver um sistema de prêmios e status está em decifrar para os funcionários que tipo de comportamento é recompensado ou punido dentro dela. Em algumas empresas as promoções e os prêmios monetários são as principais recompensas e fontes de status, em outras organizações é o título que importa, em outras ainda é o tamanho do projeto, e assim por diante. O sistema de retorno ou *feedback* ajuda os funcionários compreenderem que tipo de comportamento se espera deles e ajuda-os a analisar se estão fazendo a coisa certa ou errada.

Um exemplo comum de empresa que não trabalha corretamente o alinhamento entre recompensas e certezas tácitas está naquela que abraça o trabalho em equipe, mas, que no exame dos artefatos mostra um sistema de incentivos e recompensas que premiam os feitos individuais. Tal empresa se não substituir esses sistemas individualistas que estão profundamente arraigados no pensamento das pessoas, terá como resultado final uma baixa no moral do empregado que descobre que não está acontecendo o que se espera da empresa. Portanto, o que se rotula como uma cultura desejável é aquela que tem um conjunto de valores abraçados e que pode ser sustentável na cultura existente, segundo Schein (2001).

Contudo, muitos executivos parecem equivocarse profundamente quando o assunto são valores que regem a cultura corporativa, por isso que Kotter e Heskett

(1994) relatam o resultado de empresas que administram suas culturas em comparação com aquelas que não o fazem.

As evidências são as seguintes: aumento de rendimento líquido da ordem de 756% contra 1%; aumento do valor das ações de 90% contra 74%; aumento de receita da ordem de 682% contra 166%, este parâmetro mostra quão fundamental é uma organização compreender sua cultura corporativa e que a cultura está diretamente ligada aos lucros e ao sucesso da empresa.

Para Terra (2000) temas como cultura e valores organizacionais têm sido relegado a um segundo plano por muitos gestores empresariais, mas a importância dos temas na era do conhecimento, deveriam atrair mais a atenção do corpo gestor das empresas. A cultura organizacional deve ser entendida pelas normas e valores que ajudam interpretar eventos.

Estas normas e valores permitem avaliar o apropriado e o inapropriado, sendo então, vistos como sistemas de controle. Mas, um sistema de controle oposto aos formais que criam uma sensação de restrição externa. Tal sistema de controle, denominado normas e valores de uma empresa, têm capacidade de ordenar, atribuir significados em construir a identidade organizacional, agindo como elementos de comunicação e consenso.

Atkinson (2000) concebe os valores como os tijolos na construção da cultura. Os valores são opiniões estáveis e, à longo prazo, difíceis de mudar. Os valores não podem ser provados, mas podem ser rejeitados. Os valores definem o que é certo ou errado, bom ou mau, correto ou incorreto. Não é fácil expressar um valor verbalmente, mas eles têm uma grande influência na maneira como se comporta e como se dirige uma organização.

Harris e Brannick (2001) fundamentam que, manter um diálogo com os funcionários torna-se relevante para analisar a perpetuação da cultura central da empresa. Após a disseminação dos valores é importante utilizar-se de boa comunicação para garantia do alcance dos resultados.

O diálogo de mão dupla garante que os funcionários recebam as informações necessárias para tomada de decisões em seus cargos e permite, através do feedback, observar a quantidade de pessoas envolvidas e comprometidas no processo, antecipando-se para tomar as providências cabíveis. Quando o feedback não acontece, as pessoas podem, facilmente, desconectar-se dos objetivos propostos e confundir-se quanto aos verdadeiros valores da organização (HARRIS e BRANNICK, 2001).

Para Covey (2002), co-fundador e vice-presidente da *Franklin Covey Company*, a organização deve ter uma liderança centrada em princípios, para inspirar as pessoas a comprometerem-se com uma visão e um propósito comuns sendo o que fornece uma direção clara. Complementa que o foco da próxima era está intimamente ligado a aproveitar o potencial humano (corpo, mente, coração e espírito), isto é, uma pessoa inteira num trabalho inteiro comprometido com os valores que trilham o seu desenvolvimento e o da organização.

Um exemplo deste tipo de pensamento está na reportagem executada na sede da *Darden Graduation School of Business Administration*. Tal escola de administração da *University of Virginia*, segundo reportagem de Estrada (2001), demonstra a sua sólida tradição de excelência educativa tendo como base a necessidade de aprendizado ativo experimental, ou seja, programas baseados em casos reais.

Todos os preparativos estratégicos da escola estão voltados à meta de fortalecer e energizar a organização por meio de desenvolvimento de seus indivíduos. A prova de que os resultados são excelentes é que grandes partes dos alunos vêm recomendados por outros que já passaram pela instituição, afirma o vice reitor de formação de executivos da escola.

A reportagem realizada por Estrada (2001), destaca essencialmente os fundamentos da *Darden Graduate School of Business Administration*, o que justifica uma administração estrategicamente focada em objetivos bem definidos e planos estruturados que visam torná-los realizáveis. No quadro 6, destaca-se os fundamentos da escola que harmoniza seus princípios e traduz a seus colaboradores qual a expectativa que se tem do trabalho a ser realizado por eles.

Em seus fundamentos, a *Darden Graduate School of Business Administration* se propõe ser reconhecida como líder internacional em educação gerencial, por contar com:

- Pessoas formadas e orientadas para a ação, que lideram as empresas com integridade, visão, discernimento, determinação e responsabilidade social.
- Um destacado corpo docente dedicado aos estudantes, que trabalhe em equipe e está comprometido com o desenvolvimento dos alunos como indivíduos.
- Um plano de estudos integrado e inovador e material de trabalho de acordo com as necessidades de aprendizado dos atuais e futuros líderes do mundo dos negócios.
- Um ambiente de aprendizado equilibrado e abrangente, caracterizado pela diversidade.
- Pesquisas relevantes sobre *management*, destinadas a melhorar sua aplicação e prática.
- Relações fortes e enriquecedoras com os líderes de negócios e as mais importantes organizações do mundo corporativo.

Quadro 6 – Os fundamentos de Darden

Fonte: Adaptado de Estrada (2001)

Já para Germany e Muralidharam (2001), vices presidentes da *Booz-Allen*, especialistas em crescimento de empresas de setores com uso intensivo de tecnologias de vanguarda, o importante nas organizações não está em criar valor, mas em captar o valor com a rapidez necessária. Descrevem que para a alavancagem das empresas, estas devem estar antenadas a novos pontos de afunilamento, a procura de captar valores a partir de inovações próprias ou de outros, constituindo assim, vantagens competitivas.

A visão dos autores está centrada na absorção das inovações a serem considerados novos valores, o que pode mudar a definição das regras do jogo e afunilar a visão interna dos participantes do processo produtivo. Citam Germany e Muralidharam (2001, p.50) que, “a capacidade de perceber o potencial revolucionário de uma inovação tecnológica é fundamental para a prosperidade, quando não, para a própria sobrevivência da empresa”.

Para reforçar tal entendimento, complementa-se que, a partir do momento em que ocorre a queda de limites tradicionais da cadeia de valor, exige-se que as

empresas repensem sua forma de abordar o mercado e estimulem os participantes a uma constante adaptação. Citam Germany e Muralidharam (2001, p.56), “os melhores mecanismos de captação de valor estão agora fora das fronteiras de cada empresa”.

Portanto, vencerá a empresa que desenvolver a definição de negócios mais rápido, sábio e adaptativo, por meio de executivos flexíveis capazes de descobrir os pontos de afunilamento de valor e captar os setores para consolidá-los. Um importante papel destinado a estes executivos é de alcançar uma nova postura mental com a capacidade de manter a organização alinhada com sua direção estratégica.

2.1.3 Definições de cultura organizacional

Diante do variado número de elementos constituintes da cultura organizacional compreende-se que o estudo de tal tema não é fácil por causa da falta de uniformidade na sua definição. Nesse sentido, muitos autores destacam os fatores formais e informais como partes da manifestação da cultura, já outros autores revelam somente os fatores informais para caracterizar a ocorrência desse fenômeno organizacional.

Para Souza (1978), a cultura organizacional se estrutura por fenômenos resultantes da ação humana dentro da empresa. Esta estrutura é composta por três elementos como os preceitos, a tecnologia e o caráter. São os preceitos, um conjunto de regulamentos e valores que dirigem a vida da empresa, como as políticas administrativas, os estilos de gestão, os rituais, as cerimônias, entre outras.

A tecnologia são os instrumentos utilizados no trabalho, inclui nele as maquinarias, os equipamentos, o layout, a estrutura de funções, e outros. Por caráter, interpreta-se como o conjunto de manifestações afetivo-volitivas espontâneas do indivíduo, como a alegria, a depressão, o entusiasmo, as tensões, entre outros. Estes elementos são interdependentes, porém, os preceitos e o caráter são mais marcantes, pois quando um se acentua o outro reage.

Complementando, Freitas (1991) conceitua a cultura organizacional como o aprendizado coletivo ou compartilhado que os grupos ou unidades desenvolvem. Schein é citado por Freitas (1991) e traz o esclarecimento de que a cultura é aprendida através de dois mecanismos interativos: redução da dor e ansiedade e reforço/recompensa positiva.

O entendimento de Tomei e Brausntein (1993) assegura para cultura um enfoque antropológico ou segundo uma visão sociológica que procura compreender a elaboração dos símbolos. Duncam é citado pelos autores e divide a definição de cultura em três grupos, no que as pessoas acreditam (crenças e valores), como elas interpretam as coisas (significados) e como as coisas são feitas por elas (segundo seus entendimentos).

Chiavenato (1999) condiciona o significado da cultura organizacional sob o modo de vida, o sistema de crenças e valores sociais. É a maneira de ser de cada empresa e de seus participantes e é neste ponto que a cultura organizacional atua, a fim de determinar as normas de comportamento das pessoas dentro de cada empresa.

A cultura de uma empresa se apresenta conforme um conjunto de valores e modos de comportamento que dependem um do outro, conforme Kotter e Heskett (1994). Complementam que, quase 200 firmas foram pesquisadas sobre suas experiências do dia-a-dia e apoiaram a teoria da cultura adaptativa, que não destrói a capacidade que a organização tem de sobreviver e prosperar.

As pessoas aprendem as normas e valores do grupo por meio de forças sociais, conforme a citação de Kotter e Heskett (1994, p.149), “para se firmar em uma boa cultura, é preciso ser inflexível em relação a valores adaptáveis essenciais e flexível em relação à maioria das práticas e outros valores [...]. É preciso proporcionar forte liderança”.

Fleury e Fleury (1997), abordam o tema sob a concepção da cultura da aprendizagem. Descrevem que o conjunto de pressupostos básicos inventados pelo grupo é responsável pela formação da cultura. O aprofundamento dos pressupostos

concretiza a partir do momento em que se aprende a lidar com os problemas externos, o que favorece a ocorrência da interação interna.

A partir daí, estes pressupostos considerados válidos são ensinados a outros membros para que compreendam que os problemas externos que venham a surgir devem ser pensados, sentidos e percebidos, lida-se com eles de forma adaptativa e integrativa. O processo de aprendizagem está presente em todos os momentos da cultura, desde a criação até no momento de transmissão de valores aos novos membros, que não permitirão, jamais, a sua extinção, ao contrário, farão o trabalho de perpetuar estes valores, percebendo-os como verdades absolutas (FLEURY e FLEURY, 1997).

A forma elucidativa do termo cultura organizacional para Costa (1999), se dá sob os modelos de Schein e Bennis, que analisam-na sob os aspectos formais e informais. Schein (2001) admite a apreensão da cultura sobre três níveis. O nível dos artefatos visíveis, que pode ser bastante enganador por compor dados fáceis de obter, mas difíceis de decifrar. Compõe vários aspectos, alguns deles como a estrutura, seus processos, rotinas de trabalho, etc.

O nível dos valores das pessoas, que dão maior possibilidade de aprender a cultura do que no nível anterior. Os valores expressam o que as pessoas relatam ser a razão do seu comportamento e, o nível dos pressupostos básicos subjacentes, que por serem vistos como o mais completo permite uma compreensão maior da cultura organizacional, pois determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem sobre os problemas. Este nível é formado na organização e, à medida em que ocorre o compartilhamento de certos valores no grupo, a tendência é de conduzi-los a determinados comportamentos compatíveis ao esperado.

Bennis (*apud* COSTA 1999), elucida a afirmação de elementos formais e informais da formação da cultura, ao descrever que a organização incorpora, num só momento, quatro estados distintos e simultâneos. O primeiro refere-se àquilo que a empresa exhibe nos planos formais, mas que nem sempre reflete toda a realidade; o segundo corresponde àquilo que as pessoas percebem como sendo verdadeiro; o

terceiro trata-se daquilo que se consegue revelar e, o quarto, àquilo que a organização deveria ser.

Por meio das idéias acima, Costa (1999, p.30) fundamenta o seu esclarecimento sobre cultura. A sua investigação esteve mais direcionada ao segundo nível de análise de Schein (2001), “os valores [...] funcionam como um dos principais indicadores para o reconhecimento do significado e da razão de ser da própria organização”. Criar e manter os valores organizacionais de forma a gerar coesão, são condições indispensáveis para o alcance do equilíbrio organizacional.

Na obra de Atkinson (2000), Deal e Kennedy expressam o resultado dos estudos que realizaram em oito empresas e, evidenciam que um fato comum entre as empresas que alcançaram maior sucesso está atrelado a culturas fortes. Tais culturas expressam algumas características como: ênfase nas pessoas, reforço aos rituais e celebrações, elogios públicos, rede de comunicação sólida, regras informais de comportamento, valores alinhados e fortes, caráter corporativo definitivo e tipologias de estruturas organizacionais enquadradas as solicitações do ambiente.

Para Atkinson (2000), a cultura chamada de forte está mais para a adaptativa, de acordo com as características referenciadas. Os parâmetros encontrados na pesquisa de Deal e Kennedy, só vem reforçar a tendência das organizações em trabalhar com um estilo de liderança forte que estimule o ambiente interno adaptativo, enquadrado às exigências e limitações impostas pelo ambiente externo.

Harris e Brannich (2001) descrevem que, o que falta para as empresas alcançarem um bom desempenho das pessoas está na construção de uma cultura central e/ou no reconhecimento da mesma, também, desenvolver práticas de alinhamento e conexão de forma que os membros tornem-se alinhados à cultura central da empresa.

Os autores elaboram uma síntese sobre os diversos benefícios proporcionados pelo processo de alinhamento da cultura às pessoas, acentuam que: o alinhamento é estratégico, pois todos os processos da empresa tem a cultura central como base; o

alinhamento simplifica o processo de contratação e retenção, pois o processo se concentra em manter os trabalhadores culturalmente alinhados.

O alinhamento fortalece a cultura central, pois ao tomar decisões alinhadas à cultura central a tendência é a sua perpetuação; o alinhamento desenvolve fortes conexões com a empresa, pois os trabalhadores compreendem a existência de um objetivo consistente e observam se o seu objetivo individual pode ser alcançado através do alcance do objetivo organizacional.

O alinhamento desenvolve fortes conexões com o cargo, pois a empresa vincula os cargos à cultura central; o alinhamento desenvolve fortes conexões pessoais, pois a empresa tem como enfoque a conexão da cultura central às necessidades de seus funcionários; uma empresa alinhada atrai e retém mais talentos que estejam alinhados à sua cultura central, pois estas pessoas procuram, cada vez mais, vínculo com empresas que lhes proporcionem um ambiente de comprometimento.

É certo que o enfoque em uma cultura central não elimina todos os problemas de desempenho de pessoas junto ao desempenho organizacional, mas este é um método em uso em empresas líderes que se mantêm à frente da concorrência, esclarecem Harris e Brannick (2001).

Schein (2001) esclarece que para melhor se pensar a cultura é necessário compreendê-la e administrá-la por meio de seus níveis mais profundos. Estes níveis vão do muito visível ao muito invisível. O nível 1 é chamado de artefatos, isto é, o que se vê, ouve e sente enquanto se está numa organização. O nível 2 é chamado de valores casados, um nível mais profundo, onde se pretende encontrar uma tipologia para questões que a empresa estimula como importantes para todos.

O nível 3 é chamado de certezas tácitas compartilhadas, onde se precisa pensar a organização por toda a história. Se os valores, crenças e certezas aprendidas em conjunto são tidos como corretos à medida que a organização continua com sucesso. Existe o risco de se supersimplificar a cultura, neste caso ela pode perder suas facetas básicas (SCHEIN, 2001).

Para o autor, a cultura é profunda e se tratada como um fenômeno superficial não se consegue manipulá-la e mudá-la. A cultura é ampla e se a empresa não tiver um foco específico para entendê-la, certamente, se frustrará. O indivíduo ao aprender a sobreviver no ambiente aprende todos os aspectos internos e externos de seus relacionamentos, por isso é considerada ampla. A cultura é estável, pois dá sentido à vida da empresa. Os membros de grupos não gostam de situações imprevisíveis, por isso, esforçam-se para estabilizá-la e é por isso que qualquer mudança de cultura gera grande ansiedade e resistência.

Contudo, o que Schein (2001) rotula como cultura desejável corresponde a um conjunto de valores abraçados, mas, possivelmente os valores abraçados pela empresa não podem ser sustentados na cultura existente. A razão que explica esta incompatibilidade refere-se à maioria das empresas que abraça o trabalho em equipe, a comunicação aberta, a delegação de poderes, o alto grau de confiança e as decisões determinadas pelo consenso, mas que transcende uma dura realidade com práticas construídas a partir de uma hierarquia profunda, controle rígido, comunicação limitada e gerentes e funcionários sempre em conflitos. Essas certezas estão profundamente enraizadas e dão o formato de culturas que vigoram, ainda, em muitas empresas.

Sobre as subculturas Freitas (1991) expõe que, a formação da cultura deve corresponder aos objetivos organizacionais e ambientes de trabalho. Uma empresa que tem como atividade uma única linha de produtos atuando num único mercado homogêneo, a sua cultura deve comportar uma postura uniforme e de comportamento consistente, mas se a empresa é composta de múltiplos produtos, serviços e diferentes mercados, têm a necessidade de se desenvolver em culturas diferentes para as unidades de negócios diferentes.

Segundo Souza (1978), a especialização das pessoas ocasiona a formação de diferentes grupos em diversas unidades empresariais, o que caracteriza as subculturas. A compreensão que se faz é que cada unidade deve ter um tipo de cultura que encoraje o comportamento, os pressupostos que consistem à elevação do sucesso, os valores e crenças para cada caso distinto.

Na obra de Fleury e Fleury (1996), Schein é visto como o autor que vai mais adiante na proposta de trabalhar a questão da cultura, o seu ponto de vista considera que a existência de várias subculturas das unidades é real, mas no geral, deve prevalecer uma forte cultura organizacional disseminada nas unidades.

Costa (1999) é criterioso ao abordar o compartilhamento de valores e a criação de subculturas, destaca que os valores disseminados numa organização não são percebidos da mesma forma pelos membros da mesma. É compreensível este argumento, pois as pessoas têm características individuais próprias e formação de personalidade distinta.

Conforme o autor, a busca das organizações deve enfatizar a convergência entre os vários membros e os padrões de funcionamento da organização traduzidos na percepção dos valores. As divisões subculturais existem, pois os valores de grupos de pessoas variam em decorrência de situações diversas como, o cargo que ocupam, a descentralização geográfica, os níveis hierárquicos em que estão alocados, graus de escolaridade, antecedentes sócio-econômico e também, porque os membros da organização têm lealdade dividida, nem sempre e nem todos estão comprometidos aos valores.

Estes tipos de interesses específicos podem gerar conflitos com os valores organizacionais e desenvolver assim, uma forma chamada contracultura ou oposição de valores que ao manifestarem-se no âmbito interno da organização, caracterizam contradições e divergências entre si. Mesmo havendo as contradições e oposições, não significa que num determinado momento a convergência de alguns valores organizacionais entre as diversas subculturas não possa vir a prosperar de forma homogênea.

As organizações devem dedicar-se ao reconhecimento dos valores e da prevalência de subculturas, a fim de possibilitar um maior contato com a realidade organizacional. A partir deste ponto, viabiliza-se a implementação de mudanças e inovações que interferem para a geração de maior sintonia e congruência de valores latentes e percebidos (COSTA, 1999). Sobre o assunto, Schein (2001) declara a

sensibilidade da presença de subculturas nas organizações e que estas devem ser avaliadas separadamente a fim de determinar sua relevância para o que a organização pretende fazer.

A identificação da cultura organizacional permite o reconhecimento de vários elementos preponderantes. A autora Freitas (1991), relata a ocorrência abundante de metodologias para a análise cultural, e que a escolha de uma forma diagnóstica da cultura esta associada a maneira do pesquisador considerar a cultura.

Diante de abordagens diferentes, Deal e Kennedy autores citados por Freitas (1991), sugerem para o trabalho de decifrar a cultura dois tipos de análises, a primeira através da estimulação dos estudos do ambiente físico, a forma como a empresa fala de sua própria cultura, como foi o crescimento da empresa conforme a visão das pessoas, o que as pessoas dizem corresponde com o que fazem. O segundo tipo de análise sugere estudos internos que levam a entender, o sistema de progressão de carreiras, o tempo em que as pessoas ficam em determinado cargo, que tipo de Estórias circula através da rede cultural.

Paul Shivastava citado por Freitas (1991) respeita algumas categorias no reconhecimento da cultura como: os mitos e sagas que identificam o conhecimento do passado e como as pessoas o descreve; as descrições dos heróis, vilões e os ambientes das reuniões nas quais as discussões fluem e como são resolvidos os problemas; os sistemas de linguagem que corresponde as manifestações orais e variam de organização para organização; os símbolos que representam o comprometimento dos membros à organização; as cerimônias que exprimem valores e prioridades organizacionais e; os rituais que expressam significados especiais e o sentido de idéias específicas.

Fleury *et al.* (1996), a fim de construir uma proposta metodológica respeitam temas como, investigar o histórico da organização, o que propicia um pano de fundo importante para a compreensão de metas, objetivos e da própria natureza da organização, compreender as políticas consistentes e inconsistentes, explícitas e implícitas de recursos humanos; analisar a comunicação como um dos elementos de

criação, transmissão e cristalização do todo simbólico da organização e; desvendar a organização do processo de trabalho, o que transmite um mapeamento das relações de poder entre as categorias de trabalho.

Sobre o assunto, Motta e Caldas (1997) apresentam o mapeamento da cultura organizacional e analisam as opções metodológicas de alguns pesquisadores que apresentam as abordagens qualitativas e quantitativas potencializando suas limitações. Schein é o primeiro autor citado e enfatiza que para revelar o verdadeiro significado dos elementos inconscientes, é preciso ir além das aparências e das primeiras impressões.

Para tanto, o método de investigação da cultura capaz de desvendar significados, aparentemente misteriosos, denomina-se de abordagem clínica, que trata as características da metodologia qualitativa. Esta justifica-se por tratar de um fenômeno complexo e de aspectos inconscientes que para serem entendidos emana estudos em sua singularidade e, por saber que o pesquisador acerca do objeto de estudo, traz para a prática, suas crenças e formas de conhecer o objeto.

Duncan faz referencia importante na obra de Motta e Caldas (1997) e esclarece por meio do quadro 7 a combinação de metodologias de estudo da cultura. Este processo de combinação de técnicas qualitativas e quantitativas é chamada de triangulação. Conforme os autores, um variado conjunto de técnicas de coleta e análise de dados, podem ser utilizados para colocar em prática a abordagem qualitativa de investigação da cultura, entre elas, entrevista em profundidade (clínica); entrevista em grupo, jogos de dinâmica de grupo, técnicas projetistas (colagem, personificação).

Já as abordagens quantitativas, segundo Motta e Caldas (1997), são vistas em termos de versatilidade, velocidade, custo, objetividade e precisão. Exige, por parte do pesquisador, maiores cuidados na construção das hipóteses, no desenho da amostra, nos instrumentos de análise estatísticas e na elaboração dos instrumentos de coleta de dados. A abordagem quantitativa deve ser cuidada, pois pode levar a resultados inválidos e não confiáveis.

Questionário Auto-administrativo <ul style="list-style-type: none"> - Quantitativo - Objetivo - Visão do nativo 		Entrevista pessoal <ul style="list-style-type: none"> - Qualitativa - Subjetiva - Visão do nativo
---	--	---



Análise de arquivos <ul style="list-style-type: none"> - Quantitativa - Objetiva - Visão do nativo 	Observação participante <ul style="list-style-type: none"> - Quantitativa - Subjetiva - Visão externa 	Observação livre das redondezas <ul style="list-style-type: none"> - Quantitativa - Subjetiva - Visão externa
--	---	---

Quadro 7 – Triângulo metodológico para o estudo de cultura organizacional
Fonte : adaptado de Motta e Caldas (1997)

Segundo Schein (2001), a cultura pode ser avaliada por meio de entrevistas individuais e em grupo, não pode ser avaliada por meio de estudos detalhados previamente elaborados ou questionários. Sobretudo, a avaliação da cultura só será útil se tiver um propósito, uma nova estratégia ou um problema a ser resolvido. A questão deve estar relacionada com a eficácia da organização. Ao se identificar a suposição cultural, ela deve ser avaliada para verificar se a mesma fortalece ou impede a organização a realizar o que deseja.

Uma boa análise permite avaliar o funcionamento da organização, especialmente, a cultura organizacional, analisando suas forças e suas fraquezas. Somente a partir daí a mudança deve ser pensada, são nos momentos de transição que uma situação à outra deve ser administrada. A mudança leva tempo, entendê-la, apoiá-la, adaptá-la e progredir são questões complexas. A mudança cultural é uma nova maneira de fazer as coisas, sustentadas em novos valores, símbolos e rituais. Não é qualquer mudança de comportamento que resultará em mudança cultural, segundo Freitas (1991).

A mudança deve ser planejada, não é um processo simples, não é barata e não se relaciona sem provocar, conseqüentemente, trauma. Por isso, as lideranças devem

assumir esta tarefa e assegurar um ambiente propício para que o inevitável ocorra e as pessoas estejam preparadas.

Kotter e Heskett (1994) afirmam que a liderança deve estar atenta às mudanças e que, através dos valores é preciso ajudar as empresas a adaptarem-se a um ambiente competitivo e mutável. Dois elementos essenciais para manutenção da cultura são definidos: o primeiro está relacionado a um empresário que desenvolva uma filosofia de cultura adaptativa, o segundo está associado a uma estratégia de ação ajustável à situação específica e que produza uma relação verdadeira entre a filosofia e seus empregados.

Diante de estudos de casos analisados por Kotter e Heskett (1994), as mudanças bem sucedidas vinham sempre acompanhadas de líderes de capacidade, que comunicavam suas visões, estratégias e maneiras de realizá-las. A síntese dos casos estudados elucidou que líderes visionários permitiam que as pessoas desafiassem mensagens através de diálogo saudável, desafiavam e motivavam um grande número de gerentes médios, criando mudanças em suas divisões, deram aos gerentes autonomia possível, criando a liderança necessária.

A partir dos resultados alcançados pelos gerentes e grupos, estes líderes determinaram recompensas e reconhecimento para os vitoriosos no escopo de concluir o ciclo motivacional, elevar o moral das equipes e gerar o maior número possível de comprometidos. No início desta árdua tarefa de transformação os líderes alcançaram apenas um pequeno grupo de adeptos, mas à medida que os esforços alcançavam resultados positivos as coalizões aumentavam. Tais melhorias de desempenho levam as pessoas a concordarem, quase que unanimemente, que empresas audaciosas compostas de líderes arrojados alcançam um melhor posicionamento no futuro.

Para Fleury e Fischer (1996), é preciso discutir alguns mecanismos a serem utilizados, para promover mudanças nas organizações e os líderes desenvolvem, neste processo, função chave. Demonstram, através de exemplos pesquisados em estudos de casos, formas que levam a empresa a lidar com as problemáticas advindas do processo de mudança.

Nove ações gerenciais que favorecem um ambiente de mudança foram destacados nos estudos de casos, são elas, muita habilidade gerencial, que possa mobilizar o contexto externo de forma receptiva; os líderes devem encontrar figuras-chave para atuar no esquema e proporcionar ações divergentes aumentando o nível de tensão pela mudança; criar um ambiente para discussão de assuntos desviantes no intuito de se pensar naquilo que geralmente não se é pensável.

Criar outras arenas para compartilhar e articular os problemas para as energias estarem centradas nas necessidades de mudança; a alta administração deve gerar um processo administrativo diferente; as figuras-chave devem expressar através do comportamento aspectos-chave da nova cultura; usar estratégias de treinamento a fim de introduzir as mensagens mais profundamente possíveis; muita persistência e paciência, pois todos os estudos de mudança estratégia já vistos por Fleury e Fischer (1996), demonstram complexidade e dificuldade em efetuar tais mudanças.

As culturas fortes, no geral, passam por maiores desafios no processo de mudança cultural, pois a alteração de comportamentos influenciados por novos valores e crenças, alcança o sucesso somente depois que se quebre as amarras fundamentadas nos valores anteriores, mas as culturas podem ser transformadas.

Um fator que demonstra essa possibilidade está associada a estrutura de poder, que cria soluções num processo coletivo, porém liderado, e que esteja coerente com ambientes em mutação. A manutenção interna de um ambiente coerente à mudança é gerada por meio de um sistema cultural aberto à diversidade e à divergência de forma que o grupo possa fazer interpretações diferentes da realidade. O inverso disso, leva a ambientes fechados, auto-sustentadores e estagnados, que provavelmente ficam mais sensíveis à dissoluções (FLEURY e FISCHER, 1996).

Conforme Schein (2001), a mudança cultural é transformadora, pois é preciso desaprender antes de aprender algo novo. Este é um processo doloroso e que causa resistência à mudança. A liderança exerce um papel muito importante neste processo por que as pessoas devem estar motivadas a desaprender alguma coisa antes de aprender coisas novas.

Esta motivação para aprender algo novo vêm da certeza de os objetivos não serão alcançados se as coisas continuarem do jeito que estão. Esta motivação gera nos indivíduos a ansiedade pela sobrevivência que deve ser maior do que a ansiedade pelo aprendizado. O líder agente de mudança deve favorecer o equilíbrio da ansiedade pela sobrevivência e a segurança psicológica para ambas superarem a resistência (SCHEIN 2001).

2.1.4 Outros elementos da cultura organizacional

Apesar de visões distintas e ênfases em pontos diferentes, todas as bibliografias lidas sobre o assunto, de alguma forma, referenciam os elementos da cultura. E que, para o diagnóstico da cultura, a identificação destes fatores e, conseqüentemente, o entendimento de suas interferências no processo de construção da cultura são indispensáveis, para tanto, os elementos da cultura organizacional serão referenciados.

Para Freitas (1991), é importante que se compreenda a forma como funcionam os elementos da cultura, afinal, eles são capazes de provocar mudanças comportamentais. Os elementos mais importantes são, os valores, os ritos, os rituais e cerimônias, as histórias e mitos, os tabus, os heróis e a comunicação. Sobre as crenças e pressupostos, são considerados como sinônimos capazes de expressar aquilo que é tido como verdade na organização.

A formação dos pressupostos faz-se de acordo com o que os membros compreendem como produto bem-sucedido, do que são os consumidores e o mercado da empresa. Sobre os ritos, rituais e cerimônias, Freitas (1991) os descreve como realizações que ocorrem na organização e merecem reconhecimento. Podem não produzir resultados diretos, mas são válidos por assegurarem um significado às atividades e identidade comuns a elas.

Harrison Trice e Janice Beyer (*apud* FREITAS 1991), formalizaram seis características dos ritos e rituais usados nas organizações e afirmam que estes preenchem alguns objetivos importantes, os primeiros são, ritos de passagem usados

em momentos de mudança de papéis sociais restabelecendo o equilíbrio das relações sociais; ritos de degradação usados a fim de retirar o poder de certos membros quando necessário, denunciar falhas deles, favorecem a reafirmação dos valores institucionais e das regras envolvidas.

Ritos de reforço usados para dar reforço e poder às pessoas merecidas, favorecem a reafirmação dos valores institucionais e das regras que foram cumpridas por membros da organização; ritos de renovação usados a fim de renovar as estruturas sociais e melhorar o seu funcionamento; ritos de redução de conflitos usados para restaurar o equilíbrio de relações sociais em conflito e; ritos de integração usados para manter as pessoas comprometidas com o sistema social, ocorrem em épocas de Natal e outras ocasiões.

De acordo com Freitas (1991), muitos autores analisam as definições e manejo dos rituais, ritos e cerimônias organizacionais como parte do processo de socialização. As estórias e mitos são caracterizados de forma distinta, as estórias consistem em eventos ocorridos, como exemplos concretos de ações passadas que faz com que o ambiente organizacional atual se concretize baseado em experiências de outras pessoas.

Já os mitos não são sustentadas em fatos e formados a partir dos valores da organização, os mitos também são chamados de estórias, mas com o diferencial de serem criados, pelos líderes da organização, a fim de que os membros os identifiquem como exemplo, levando-os a alinhar-se a um comportamento adequado pela empresa.

Sobre os tabus é relatado que poucos o mencionam, mas é considerado um importante elemento cultural que se projeta na orientação do comportamento. O que há de mais importante nos tabus é a capacidade de disciplinar a cultura demarcando áreas de comportamento proibido.

Sobre os heróis considera-se que estes são os responsáveis pela força da organização, têm coragem e persistência, são pessoas intuitivas, com visão e experimentadoras. Os heróis realizam o sucesso e os membros o seguem, fornecem

modelos para uso no dia-a-dia. Nem todos são carismáticos, o relacionamento com eles nem sempre é algo fácil, reforça Freitas (1991).

As normas determinam as maneiras de fazer as coisas, orientando o comportamento esperado e aceito pelo grupo. A sua veiculação dentro da empresa se faz por sistemas formais de comunicação, entre outros meios. A comunicação é o último elemento da cultura citado pela autora, que destaca o poder dos papéis informais que não apenas transmite as informações, como também, interpreta os significados das informações para os demais.

Tomei e Braunstein (1993), consideram que a cultura organizacional caracteriza-se por um conjunto de significados que são interpretados e compartilhados. Citam vários autores como Lorsch, que enfatiza as crenças compartilhadas; Schein que dá importância aos artefatos visíveis, valores que orientam o comportamento e aos pressupostos básicos inventados descobertos e desenvolvidos pelos grupos e; por último, destaca as idéias de Pettigrew que afirma a cultura como um sistema de significados que quando aceitos publicamente operam coletivamente num determinado grupo.

A compreensão de Tomei e Braunstein (1993), sobre a manifestação da cultura, refere-se a interpretação que cada pessoa tem de si mesma e em relação à organização, isso exige formas, categorias diferentes. No entanto, despendem maior atenção aos símbolos, a linguagem, a ideologia, as crenças, aos ritos e mitos.

Os símbolos apresentam diversos significados, são capazes de construir a formação da identidade da organização. A linguagem tem a capacidade de comunicar significados, é possível identificar dentro de empresas o desenvolvimento de uma linguagem própria. Os gestos são um complemento às idéias transmitidas pela linguagem e também expressam significados.

A ideologia exige fé e dedicação dos membros, serve como um elo de ligação entre a atitude e as ações, é formada por um conjunto de crenças composta de fatos sobre o conjunto social e as ações esperadas deles. Os ritos ajudam a consolidar

várias formas de expressão cultural em um evento. Os mitos são criados a fim de estabelecer o comportamento correto e aceitável, são criados e logo percebidos pelos membros da organização. As definições das várias formas acima estão interligadas e se direcionam para a solução de um problema comum, a integração interna da empresa (TOMEI e BRAUNSTEIN, 1993).

Morgan (1996) descreve sobre a metáfora da cultura que dirige e encoraja a reinterpretação da natureza de estilos a fim de reconhecer o papel que os diferentes estilos de liderança desempenham na construção social. Os líderes democráticos se entusiasmam pela idéia de administrar a cultura organizacional, pois acreditam ser ela a responsável pela manutenção da organização unida.

Líderes desta categoria são vistos como atores simbólicos que carregam a função de cultivar e desenvolver padrões de significados desejados. O que orienta as ações dentro da empresa, são ideologias-chave, valores e crenças. A formação destes elementos sofre influências do linguajar, normas, folclore, cerimônias e outras práticas sociais comunicáveis, segundo Morgan (1996).

Com relação às manifestações culturais, James (1998), enfatiza as melhores técnicas de liderança para uma nova era, exprime o poder dos mitos e símbolos e que estes, geralmente, esclarecem as crenças e percepções profundas da cultura. Os mitos são constituídos de lendas e histórias, representam a forma como a cultura adapta suas crenças para adequá-las à realidade. São, contudo, histórias de sobrevivência, respeito e honra, tornam-se tão poderosos que as pessoas negam a própria realidade para acreditar nele.

A maneira como os mitos afetam o raciocínio e o comportamento, pode ser identificada pelos líderes como uma oportunidade, pois os mitos se modificam conforme a mudança da cultura. O aperfeiçoamento deles ocasiona a maior capacidade dos membros da empresa de perceber o futuro. Os símbolos são expressos por sinais exteriores de crenças interiores, além de representarem alguma coisa, também geram a conscientização de crença. Símbolos são identificados como sociais (roupas, linguagem) e empresariais (logotipo da empresa).

James (1998) acrescenta a importância da linguagem, como manifestação cultural e à medida que se expressam as palavras, os símbolos escolhidos revelam quem é a pessoa e no que acredita. A simbolização ocorre antes de transmitir o raciocínio da cabeça. A linguagem é o instrumento de relações públicas da mente e revela o nível de consciência, à medida que as crenças e percepções mudam a linguagem e seus símbolos procuram novas formas de se expressar.

Diante do estudo das várias linhas, Costa (1999), identifica como os principais elementos constitutivos, os artefatos visíveis; a tecnologia; os valores; as crenças e pressupostos; os ritos, rituais e cerimônias; as estórias ou sagas e mitos; os tabus; os heróis; as normas e; a comunicação. Todo este conjunto de elementos à medida que são escolhidos pelos membros, formam atitudes, orientam decisões e comportamento, predispondo à ação.

Para Tavares (1999), a construção da cultura se estabelece segundo o veículo de relação com o meio externo, os seus elementos constituem-se em artefatos e objetos em geral, a interação ocorre de acordo com as regras de conduta, estrutura de poder e a linguagem, representando o sistema simbólico da organização.

Dos vários autores citados, o que ocorre é a complementação do quadro dos elementos constituintes da cultura organizacional, a prioridade de uns e de outros se distingue em alguns momentos e se complementam em outros. O importante é reconhecer cada um destes elementos e compreender, por meio de quais deles, o poder de influência está mais acentuado.

2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

2.2.1 Conceitos preliminares

Simões e Tiedeman (1985) desenvolveram o estudo da aprendizagem sobre a percepção, ao descrever que a aquisição perceptiva está extremamente ligada a modificações neurais que são influenciadas pelo processo natural de maturação. A predisposição e a experiência prévia gera um efeito imediato na percepção, para o indivíduo se predispor a perceber determinada coisa, ele deve ser induzido através de experiência prévia, instruções e treinamentos.

Isso significa que a percepção leva a aprendizagem e este é um processo de adaptação ou habituação do indivíduo. Cita Simões e Tiedeman que (1985:80), “o próprio ambiente em que vivemos permite-nos desenvolver capacidades perceptivas específicas, ou seja, aprendemos a identificar certas características em determinados estímulos.”

A aprendizagem cognitiva, segundo Campos (1987), é aquela que ao processar-se predominam os elementos de natureza intelectual como a percepção, atenção, memória, entre outros, estes fatores determinantes são imprescindíveis para a aprendizagem intelectual. Sobre a percepção, retrata-se como sendo a forma interpretativa dos estímulos do meio ambiente que o indivíduo constrói.

A percepção leva à aquisição de conhecimentos específicos a respeito dos objetos, pessoas e fatos. Sobre a atenção, faz-se referencia aos estímulos do meio-ambiente que são selecionados pelo indivíduo, geralmente, somente alguns aspectos ambientais são identificados como relevantes para a necessidade do indivíduo. Sobre a memória, constitui-se considerando-na um dos fatores que colabora para o exercício das funções do raciocínio e da generalização. Portanto, a memória faz com que aquilo que está sendo aprendido seja assimilado e depois lembrado pelo indivíduo.

Campos (1987) relata que, por meio da aprendizagem mental, o indivíduo forma uma estrutura e consegue perceber as relações existentes numa situação problema. No momento em que passa a entender a situação, o indivíduo tem *insight* ou discernimentos súbitos. Por meio da integração mental, ou seja, concentração da atenção, observação, associação de idéias e juízo, ocorre a compreensão da situação ou aprendizagem.

A aprendizagem por *insight* é bastante inteligente, interpretativa e integrativa. O ensaio-e-erro também é um processo conhecido e destacado como a aprendizagem advinda de respostas bem sucedidas. Por meio de várias tentativas e erros o indivíduo chega a situação problemática e a solução dela.

O fenômeno da aprendizagem depende de inúmeras condições que atuam inter-relacionadamente como: a maturidade, que ocorre no momento em que o organismo está pronto para executar uma determinada atividade, ela é considerada um fator essencial para a aprendizagem e progride num esquema de tempo semelhante para todos os indivíduos normais.

Outras condições para a aprendizagem referem-se a: órgãos dos sentidos, que influenciam significativamente para a aprendizagem, pois a perda ou deficiência de qualquer destes órgãos ocorre o empobrecimento do conhecimento e da aprendizagem; a capacidade de produzir múltiplas reações diante de uma situação também é uma condição que leva a aprendizagem, assim como, a adaptação às variações ambientais.

E por fim, a capacidade de aprender através de experiências anteriores; as condições de nutrição do organismo; as condições ambientais como ventilação, iluminação, temperatura e; possuir uma estrutura física e muscular funcionalmente possível, são as condições biológicas da aprendizagem.

A concepção de Brandão (1991) sobre a aquisição de conhecimento e a obtenção da aprendizagem se dá por meio da modificação do comportamento que demonstra o resultado da experiência do indivíduo que fixou novos conhecimentos. O

papel da memória neste processo é fundamental, pois retém este conhecimento por determinado tempo.

A abordagem da memória é elucidada, pois a aprendizagem e os mecanismos cerebrais da memória estão ligados aos processos neurais que atuam na atenção, motivação e outros processos neuropsicológicos. A aprendizagem é definida pelo termo plasticidade cerebral, que condiz a alteração ou modificação estrutural e funcional nas sinapses, que ocorre à medida da adaptação do que é aprendido ao organismo (BRANDÃO, 1991).

A aprendizagem e a memória são partes de um mesmo processo composto por aquisição, armazenamento e evocação de informações. Este processo é inicialmente recebido pela memória sensorial trabalhando numa fração de segundos, logo após vem a verbalização que a transfere para a memória primária ou de curta prazo, podendo prolongar-se através da memorização que se dá por meio da repetição mental dos dados.

Este exercício de memorização facilita a transferência da informação para o armazenamento da memória secundária ou de longo prazo. Neste estágio, a leitura periódica dos dados da memória secundária facilita a sua alteração, ou até o relacionamento do acréscimo de mais informações que estejam relacionadas à aprendizagem inicial, este processo é chamado de consolidação. Cita Brandão (1991:61), “do conjunto de informações que chega à nossa consciência [...] somente cerca de 1% são armazenados na memória a longo prazo”.

Nérici (1991) em sua obra esclarece que, no decorrer da vida o homem tende a atender às necessidades biológicas, psicológicas e sociais, estas necessidades podem ser chamadas de dificuldades ou obstáculos e, se não houvesse obstáculos não haveria aprendizagem.

A aprendizagem é um processo que modifica formas anteriores e permite adquirir novas formas de comportamento. Aspectos relevantes como modos de aprender, tipos

de aprendizagem e condições de aprendizagem são fundamentais para o desenvolvimento da aprendizagem.

Sobre os modos de aprender o autor, relata sete maneiras diferentes como: a aprendizagem por reflexo condicionado, que se processa em maior volume e substitui um estímulo natural por outro artificial no intuito de obter a resposta provocada pelo primeiro; a aprendizagem por condicionamento operante, que se estabelece quando o comportamento do indivíduo é gratificado ou recompensado; a aprendizagem por memorização, que se dá pela repetição de dados, números, sentenças ou movimentos; a aprendizagem por ensaio-e-erro, comum quando o indivíduo é colocado diante de situações problemáticas que o deixe um tanto perplexo.

Também, a aprendizagem por demonstração, a qual o intelecto vai conferindo o que lhe é apresentado, quando o indivíduo não encontra condições nos elementos é induzido a aceitar os enunciados propostos; a aprendizagem por intuição, talvez pela mente seguir caminhos não conhecidos o indivíduo alcança o conhecimento inconscientemente e sem intermediários e; a aprendizagem por reflexão é visto como um estágio mais avançado do ensaio-e-erro onde o intelecto busca a compreensão da situação problemática realizando um trabalho de ensaio-e-erro com idéias e conceitos na busca de novas soluções.

Quanto aos tipos de aprendizagem, Nérici (1991) elucida que, o indivíduo aprende através de toda realidade existencial e que o predomínio da motricidade, emotividade ou intelectualidade ocorre nesta ou naquela aprendizagem específica. Didaticamente, três formas distintas são formalizadas como: a aprendizagem motora, que refere-se aos movimentos musculares sensorimotores e perceptomotores; a aprendizagem emotiva, de predominância da emotividade; a aprendizagem intelectual, de predominância do intelecto podendo ser verbal, conceptual e de espírito crítico.

Já as condições de aprendizagem, o autor exprime a importância de se levar em consideração elementos como a idade, as condições fisiológicas, as condições psicológicas; a maturidade; a repetição que leva a fixação do aprendido; o sucesso

que funciona como estimulador para novas aprendizagens e; as boas relações entre educador e educando, condições indispensáveis no processo de aprendizagem.

Na literatura de Flavel *et al.* (1999) está exposto que, a mente humana utiliza-se de processos interativos e complexos, gerando, codificando, transformando e manipulando informações diversas. Baseiam-se em quatro abordagens referenciais que concebem o entendimento dos processos de desenvolvimento cognitivo.

O primeiro modelo descrito pelos autores é o de Piaget chamado de assimilação-acomodação, o seu funcionamento é visto como sistema cognitivo que interage com o ambiente e estas interações resultam em mudanças evolutivas. A assimilação significa que a partir da interpretação de dados externos ocorre a construção dos termos no sistema cognitivo preexistente do indivíduo, o que é encontrado é transformado cognitivamente e adequa-se ao sistema. Já a acomodação significa que o sistema cognitivo é modificado considerando sempre a estrutura dos dados externos.

A abordagem do processamento de informação é considerada a segunda abordagem do processo de desenvolvimento cognitivo descrito por Flavel *et al.* (1999), e se apresenta sob a forma como o indivíduo apreende a informação e logo após a transforma numa representação mental de algum tipo. Neste processo ocorre a comparação do que foi apreendido com as informações já processadas e por fim lhe é conferido um sentido e armazenamento.

A terceira abordagem do desenvolvimento cognitivo é a combinação da abordagem piagetiana e do processamento de informação desenvolvida pelos neopiagetianos. São teóricos contrários à Piaget, e abordam o domínio das habilidades cognitivas e dos aumentos evolutivos da capacidade mental. Esta abordagem está voltada a várias atividades que impulsionam a mudança cognitiva como, explorar objetos, observar e imitar pessoas e cooperar com elas na solução de problemas.

A última abordagem constituída por Flavel *et al.* (1999), é a contextual, derivado de Vygotsky que defende a teoria de que a principal fonte de mudança cognitiva está relacionada a influências socio-histórico-culturais globais e influências sociais próximas,

como a dos pais e outros que orientam, dão suporte, inspiram, corrigem e guiam os indivíduos pela zona de desenvolvimento proximal. O papel do ambiente e da experiência são vitais para o processo de crescimento cognitivo e que, à biologia, cabe oferecer a capacidade que permite ao indivíduo utilizar a experiência para alcançar o ponto final.

A base das evidências para produzir o crescimento cognitivo, para Flavel *et al.* (1999), está no construto de equilíbrio de Piaget, ou seja, o sistema cognitivo atual detecta algumas coisas entrando em conflito, algo que não possa ser assimilado ou acomodado, colocando em estado de desequilíbrio o sistema cognitivo atual, à medida que o que era discordante torna-se assimilado, ocorre a modificação do sistema cognitivo que é restabelecido em um nível evolutivo superior chegando finalmente ao equilíbrio.

2.2.2 Definições de aprendizagem organizacional

Na concepção de Matos (1993), a empresa saudável consiste de pessoas em renovação, em uma organização em renovação contínua. Renovação contínua significa vida inteligente que só se viabiliza por meio do conhecimento aplicado. A dinâmica aprendizagem permanente corresponde à necessidade de conhecer, vivenciar, avaliar, enriquecer e reaplicar coisas variadas, a fim de manter as pessoas e organizações vivas e motivadas, entusiásticas, envolvidas e dispostas a realizar sempre.

Drucker (1994) foi um dos primeiros teóricos a notar a grande transformação do momento, em sua obra esclarece-se que o conhecimento é o recurso econômico básico que desempenha um papel central na evolução organizacional. As organizações da sociedade do conhecimento sofrem pelo desafio de desenvolver práticas sistemáticas para administrar a autotransformação, isto é, o abandono do conhecimento obsoleto e partir para a aprendizagem do novo ou para a criação do novo.

Para Mariotti (1995), muitas organizações têm conseguido implantar e dar continuidade prática ao sistema de educação organizacional continuada, para tanto,

estas empresas adotam o passo decisivo de aprender a acreditar nas pessoas, enquanto isso não for entendido nada se conseguirá nas empresas, por isso, acreditar é algo que precisa ser urgentemente aprendido.

Starkey (1997) afirma que, tradicionalmente, os indivíduos não são livres para perseguir seus próprios meios e o papel da gerência insiste em assegurar que as ações estejam em harmonia com as estruturas de regras existentes. Tal idéia de refreamento está inserida na noção de burocracia de Weber que a define como sendo uma gaiola de ferro.

A burocracia é aprendida em ambientes estáveis, simples e homogêneos, mas este método perde parte de sua justificativa quando o ambiente muda e se torna mais complexo e fragmentado, em condições assim, a vantagem competitiva passa a depender da capacidade de inovação e a empresa deve ser pensada em termos de processos de aprendizado e não em termos de estruturas organizacionais.

Conforme Starkey (1997), o processo de aprendizagem exige a criativa destruição das barreiras ao aprendizado, aprender é uma experiência social decorrente da interação e do diálogo com terceiros num ambiente onde as pessoas estejam dispostas a compartilhar suas idéias com os outros. As organizações precisam preocupar-se em adquirir uma nova pedagogia que dê aos trabalhadores a oportunidade de se sentir livres para fazer perguntas, pois o medo da expressão eu não sei, sufoca o crescimento.

A visão unificada de trabalho, aprendizado e organização são cruciais para o sucesso empresarial. Nas situações em que insucessos e fracassos são punidos o medo de errar sobrepõem-se a qualquer desejo de inovar. As pessoas limitam-se a soluções para evitar o risco de possível punição. A empresa inteligente arrisca-se em muitas tentativas e incorre em erros, caso contrário, não está propensa ao aprendizado contínuo, os erros ensinam lições para a organização, mas somente através das pessoas que os vivenciam (STARKEY, 1997).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), entre os teóricos do aprendizado organizacional sempre existiu a necessidade de mudança contínua nas organizações e esta, há muito tempo, é uma preocupação central. As organizações deparam-se com novas circunstâncias e o confronto faz parte do cotidiano, são nestes momentos turbulentos e de mudança tecnológica acelerada que o aprendizado resiste.

Para tanto, o aprendizado é contemplado quando na obtenção de *knowhow* a fim de resolver problemas específicos com base nas premissas existentes e quando ocorre o estabelecimento de novas premissas sejam eles, novos esquemas, novas perspectivas, com o objetivo de anular a existente, esses dois tipos de aprendizagem são conhecidos por Argyris e Schon (1999) por aprendizado de circuito simples e aprendizado de circuito duplo. Para a criação do conhecimento, estes dois tipos de aprendizados estão envolvidos em interação e formam uma espécie de espiral dinâmica.

Sob a visão de Fleury e Fleury (1997), a aprendizagem é um processo resultante de prática ou experiência anterior que pode manifestar-se, ou não, em uma mudança perceptível de comportamento. Duas vertentes teóricas sustentam os principais modelos de aprendizagem, alguns traços principais devem ser destacados destes dois modelos para a discussão de um modelo de aprendizagem organizacional.

O primeiro é o modelo behaviorista que tem seu foco no comportamento sendo ele observável e mensurável e o segundo é o modelo cognitivo que explica melhor os fenômenos mais complexos como a aprendizagem de conceitos e solução de problemas que procura utilizar dados objetivos e subjetivos.

A aprendizagem organizacional para Fleury e Fleury (1997), incorpora os modelos behaviorista e cognitivista, pois acredita-se que a aprendizagem implícita ou não em mudanças comportamentais visíveis e mensuráveis, ou seja, o processo de aprendizagem numa organização envolve a elaboração de novos mapas cognitivos e também a definição de novos comportamentos, ambos comprovando a efetividade do aprendizado.

Numa entrevista, cinco importantes autores de administração da atualidade foram convidados para fazer um prognóstico do futuro que já aconteceu e todos foram praticamente unânimes quanto ao fato de que o ingresso na era do conhecimento é fato real, de alguma forma esclarecem que o caminho está em dirigir as organizações para que criem e alimentem o conhecimento e como preservar a capacidade de aprender. Dos autores convidados, três deles explicitaram mais abertamente sobre a importância da aprendizagem para o desenvolvimento das empresas que almejam manter-se competitivas, são eles: Peter F. Drucker, Charles Handy e Peter Senge.

Drucker (1998) descreve que, é inútil tentar prever o futuro, mas é produtivo identificar os principais acontecimentos do passado que terão efeitos previsíveis para os próximos 20 anos. Aponta que uma forma de organização correta para as empresas não faz mais sentido, o que todas deverão ter é suas estruturas com base em uma tarefa, um tempo e uma cultura específica. A área mais importante para o desenvolvimento de novas práticas será a gestão dos recursos de conhecimento: a administração da educação e da saúde das organizações.

Handy (1998) destaca que, a antiga linguagem da propriedade não serve na sociedade moderna, pois deixou de descrever o que é de fato uma empresa. Pessoas livres estão cada vez mais se recusando a trabalhar nessas organizações, aquelas que ainda se sujeitam, cobram um alto preço em troca desse sacrifício. As organizações da era do conhecimento precisam de uma nova linguagem para libertar o raciocínio das pessoas, começando pela criação de uma comunidade e não de uma propriedade, comunidade esta criada em torno de um propósito comum.

Senge (1998) complementa que, cada vez mais as organizações bem-sucedidas estão se apoiando em menos controle e mais aprendizagem. O papel da liderança e da aprendizagem institucional neste processo deve ser realizado com zelo e esmero, sendo que, a liderança deve caminhar cada vez menos ligadas à mitos e cada vez mais ligada a uma comunidade de líderes de linha locais.

Os líderes de linha locais são aqueles que introduzem e implementam novas idéias nas unidades de negócio; a liderança deve estar ligada também a líderes

executivos, a infra-estrutura para o conhecimento e para completar; tais lideranças devem ligar-se a líderes facilitadores internos, ou seja, aqueles sem autoridade formal e atuando como disseminador e promovendo o compromisso com novas idéias e novas práticas.

Quanto a aprendizagem institucional, segundo Senge (1998), só pode emergir da pesquisa, criação de capacidade e prática. A pesquisa acontece por meio da busca de descobertas e da compreensão de teorias e métodos passíveis. A criação de capacidade ocorre no período de aperfeiçoamento das pessoas para atingir resultados. A prática converge com a experiência do dia-a-dia nas organizações.

Todas as organizações aprendem, mas nem todas estão fundamentadas na aprendizagem, a organização baseada na aprendizagem sacrifica o desempenho de hoje, pois reconhece que o resultado da aprendizagem de amanhã depende do desempenho de hoje, complementa Guns (1998).

Para Peters (1998), editor da publicação *The Learning Organization*, aprender é um processo que implica a necessidade de entender o passado a fim de evitar os erros cometidos e capacitar-se no presente preparando-se adequadamente para o futuro. Acredita que, esta é a melhor estratégia e o único caminho que as organizações devem seguir para manterem-se competitivas.

Todas as empresas são organizações que aprendem, pelo fato de estarem sempre aprendendo, independentemente de sua localização. As competências que as organizações devem desenvolver a fim de alterar significativamente sua capacidade de aprendizado começam por fazer as pessoas se darem conta de que o aprendizado é importante para elas (PETER, 1998).

Quando as pessoas começam a comprometerem-se com determinadas mudanças no ambiente de trabalho, o engajamento autêntico e a visão pessoal prevalecem e as pessoas passam a acreditar em algo que tenha significado pessoal para elas. Se não estiverem pessoalmente engajadas, o processo de aprendizado não será mantido, esclarece Senge (1998) em entrevista.

De Geus (1999) expressa que empresas bem-sucedidas têm três traços de personalidade que acabam por explicar a sua longevidade e a expressão organizar-se para aprender tem um peso prioritário que rege esta harmonia. Estes traços correspondem a: conservadorismo nas finanças, ou seja, não arriscar gratuitamente seu capital; sensibilidade ao meio ambiente e; consciência de sua identidade, pois apesar das diversidades os funcionários dessas organizações se sentem partes de um todo.

Descreve o autor que, quando a empresa está totalmente organizada é exatamente o momento em que as circunstâncias externas mudam, novas tecnologias entram, os mercados mudam, as taxas de juros flutuam, as preferências dos consumidores se alteram e, para permanecerem sintonizadas com o mundo exterior elas precisam adaptar-se ao novo ambiente, a organização deixa de ser o que era e evolui, essa é a essência do aprendizado.

O professor de *Harvard* Cris Argyris (1999) numa entrevista junto com Schon (1999) que busca o conhecimento voltado para ação destaca que, o aprendizado nas organizações podem ser caracterizados por dois modelos. O modelo 1 é chamado de aprendizado de uma volta ou programa-mestre. Este programa é orientado para a manutenção do conhecimento e vale em todas as culturas, o que varia é a forma como é implementado. O Modelo 2 é chamado de aprendizagem de duas voltas e permite à empresa questionar o que aprendeu e revisar seus princípios, sendo apropriado para mudança de cultura organizacional. Nos quadros 8 e 9, são apresentadas as características dos dois Modelos.

Segundo Hope e Hope (2000), empresas baseadas no conhecimento trazem uma nova linguagem, da organização inteligente e da empresa que aprende, mas, ainda são considerados conceitos confusos, pois termos como ativo ou capital intelectual são usados freqüentemente.

Basicamente, há que se destacar dois aspectos, o primeiro é o conhecimento e o aprendizado, que dizem respeito a como as empresas e pessoas adquirem, disseminam e distribuem o conhecimento, também estão relacionados a como as forças culturais e tecnológicas podem ajudar ou impedir o processo, o segundo refere-se ao

corpo coletivo de ativos intangíveis que podem ser listados, mensurados e com alguma dificuldade avaliados. Hope e Hope (2000, p.89) citam que,

Conhecer um fato é um pouco diferente de conhecer uma habilidade. Mas saber como alguém [...] pode reagir a uma informação exige intuição e julgamento. É essa combinação de contexto, memória e processo cognitivo que diferencia o conhecimento humano de qualquer outra forma de conhecimento.

O aprendizado na primeira onda (economia agrícola) fundamentava-se nos ensinamentos da igreja e concentrava-se nas crianças até 14 anos de idade, na segunda onda (economia industrial) o aprendizado foi assumido pelo governo e destinado às crianças e jovens entre 05 e 22 anos. Nos dois períodos o aprendizado supria quase todas as necessidades das pessoas pelo resto de sua vida de trabalho.

Já na terceira onda (economia do conhecimento) o aprendizado está destinado a um processo contínuo, a concepção atualizada de aprendizado como processo contínuo apresenta para as empresas a necessidade de se encarar uma das mudanças mais fundamentais do pensamento da terceira onda, pois esta transformação significa uma completa reformulação para poderem considerar-se entidades baseadas no conhecimento (HOPE e HOPE, 2000).

Valores preponderantes dos adeptos

1. Ter controle unilateral das situações
2. Esforçar-se para ganhar e para não perder
3. Suprimir os sentimentos negativos próprios e alheios
4. Ser o mais racional possível

Estratégia de ação

1. Defender sua posição
2. Avaliar os pensamentos e as ações dos outros
3. Atribuir causas ao que quer que esteja tentando entender

Resultados de aprendizado

1. Os resultados são limitados e inibidos
2. Há conseqüências que encorajam os mal-entendidos
3. Surgem processos de erro auto-alimentáveis

Quadro 8 – Aprendizado de uma volta – teoria em uso do Modelo 1

Fonte: Adaptados de Argyris (1999)

Valores preponderantes dos adeptos

1. Utilizar informações válidas
2. Dar às pessoas o direito de optar livremente e com informação
3. Assumir responsabilidade pessoal no monitoramento da eficácia

Estratégias de ação

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)
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 a própria inconsciência e incongruência)
3. Proteger os outros e algo feito em paralelo

Resultado de aprendizado

1. O aprendizado é facilitado
2. Há uma redução gradual e constante dos mecanismos de defesa organizacionais.

Quadro 9 – Aprendizado de duas voltas – teoria em uso do Modelo 2

Fonte: Adaptados de Argyris (1999)

2.2.3 Práticas de aprendizagem organizacional

Para Senge (1990), a aprendizagem em equipe ocorre por meio de três dimensões críticas e informais a serem consideradas para a sua criação. Primeiro as equipes precisam aprender como ser mais inteligentes através da utilização do potencial de várias mentes. Parece ser fácil alcançar este ponto, mas muitas forças poderosas dentro da empresa tendem, muitas vezes, a tornar a inteligência da equipe menor à inteligência de cada indivíduo da equipe.

Segundo, gerar entre os membros da organização uma ação inovadora e coordenada que possa proporcionar um ambiente de bom relacionamento e confiança operacional. Estas ações têm como objetivo fazer com que cada membro da equipe esteja consciente das ações dos outros membros, o importante é que cada membro atue a fim de complementar as ações de outros, se necessário. A terceira dimensão está relacionada ao papel dos membros em outras equipes, ou seja, a equipe que

aprende deve estimular a aprendizagem de outras equipes, a forma de tornar viável este processo diz respeito à disseminação das práticas e habilidades da aprendizagem que se ampliam dentro das equipes.

Assim como Senge (1990), Matos (1993) considera a força do grupo como fator relevante no processo de aprendizagem. Reforça que o treinamento convencional tem trazido grandes riscos de ineficiência, pois os participantes dirigidos ao treinamento sentem dificuldades em identificar o cenário armado com relação à realidade de serviço.

O indivíduo é retirado de sua rotina e vai de encontro a uma situação-laboratório, após um período, retorna à condição de serviço e sente-se desajustado funcionalmente, nestes casos típicos, o indivíduo constitui-se em elemento perturbador e, possivelmente, passe um apagador na memória, em tudo que aprendeu.

Em se tratando do depoimento de muitas empresas que passaram por esta experiência, Matos (1993, p.114) aponta a importância da empresa em constituir uma equipe como força de mudança por meio da seguinte citação, “está comprovado [...] que, mais eficazes do que exposições sobre as necessidades e vantagens da mudança, são a consciência e a decisão coletiva de mudar”. Em sua obra Cartwright elucida que o grupo tem uma forte influência e tende a induzir os demais membros a partilhar das mesmas crenças, valores, atitudes e comportamentos.

Quanto mais integrado e coeso o grupo, maior a sua capacidade de influência e de ser influenciado. Aprender a aprender é aprender a viver em grupo em desenvolvimento permanente. O processo de aprendizagem organizacional deve ser planejado, para tanto, conhecer-se é o primeiro passo para a seleção dos conhecimentos necessários.

De modo geral, as práticas de aprendizagem exigem esforços formais e informais. Tal processo envolve a análise do perfil dos participantes, a determinação dos objetivos, o acompanhamento das mudanças comportamentais, a seleção dos meios e recursos instrucionais e a avaliação da aprendizagem (MATOS, 1993).

Os princípios em educação que orientam a situação ensino/aprendizagem para adultos, segundo Matos (1993), está voltada à validade do ensino para o indivíduo; à necessidade de sentir que a matéria ensinada pode ser aplicada e trazer benefícios imediatos; à prática da nova aprendizagem para conduzi-la à validação; às regras e princípios que estejam de acordo com a realidade.

Outras questões que orientam a situação de ensino/aprendizagem para adultos conforme relaciona-se à valorização das experiências anteriores dos indivíduos para que haja, por parte deles, o reconhecimento e a relação com a nova aprendizagem refere-se: à promoção da autodireção e autocontrole com relação a aprendizagem individual; à utilização dos estímulos variados por meio dos multimeios para eficácia da aprendizagem e; o que não poderia faltar, um clima de cooperação maior do que a competição para que os indivíduos queiram compartilhar os seus conhecimentos e os dos outros.

Estas situações que orientam o ensino/aprendizagem de adultos no trabalho são consideradas coerentes com a análise feita pelo pedagogo francês *François Salligani*, citado por Matos (1993). Para ele, os comportamentos característicos dos adultos em treinamento são assim resumidos: os adultos só aprendem se quiserem; só aprendem se sentirem necessidade; só aprendem pela prática.

Só aprendem se envolverem-se ativamente no ensino; só aprendem se resolverem problemas ligados à realidade; só aprendem se conseguirem estabelecer uma ligação entre o que já sabem com o que estão aprendendo; aprendem melhor em ambientes descontraídos; aprendem melhor quando os métodos são variados e; os adultos querem saber como estão trabalhando, querem ser orientados, mas testes ou notas poderão atemorizá-los.

Mariotti (1995) aponta que, a empresa preocupada com a alavancagem, deve criar o núcleo de educação organizacional continuada caracterizado por práticas formais e informais de aprendizagem, constituído por funcionários da empresa preocupados com o ponto de ligação entre a diretoria, a consultoria e o restante da empresa. Tal programa está incumbido de movimentar os indivíduos despertando-os

para o comprometimento e também exerce o papel de planejar, implementar, coordenar e avaliar os resultados alcançados.

Starkey (1997) demonstra em sua obra, a estrutura de uma organização para a inovação e relata que a aprendizagem dos indivíduos depende de uma estrutura de práticas onde o papel dos elementos possam desempenhar a comercialização de novas idéias, para tanto, três papéis vitais devem estar inseridos no esquema, são eles: geradores de idéias, patrocinadores e orquestradores, diferenciação e reservas.

Conforme o autor, a inovação e a aprendizagem resultam de pessoas que interagem numa combinação de papéis. A inovação inicia-se com um gerador da idéia, este costuma ser uma pessoa de nível hierárquico não elevado, aquele que experiencia o problema e busca respostas para ele. Toda idéia só pode ser sustentada quando existe um defensor para promovê-la, este recebe o nome de patrocinador, que está incumbido de aperfeiçoar as idéias.

Numa empresa há centenas de idéias sendo promovidas e o patrocinador deve escolher aquelas que sejam vendáveis, o patrocinador é um médio gerente que ocupa lugares em qualquer parte da empresa. O terceiro papel é do orquestrador, o seu trabalho é fundamental, pois as novas idéias geralmente são destrutivas por arruinares os investimentos feitos em ativo fixo e nas carreiras das pessoas, então, o orquestrador é quem contrabalança o poder para dar a nova idéia a chance de ser testada face ao poder vigente antagônico, o orquestrador é um alto gerente da organização, cabendo a ele desenhar a organização inovadora.

Em continuidade aos elementos que norteiam a estrutura da organização inovadora, está o conceito da diferenciação que ocorre no escopo de separar os testes iniciais da idéia, da organização operacional que tendem a destruí-las. Quanto mais diferenciado for o esforço inicial, maior a probabilidade de surgir inovações. O problema da diferenciação é que ela tende a diminuir a probabilidade de transferir a nova idéia testada para a organização operacional (STARKEY, 1997).

Tal dificuldade cria o dilema de diferenciação/transferência. Em resumo, narra-se que a diferenciação tem como objetivo separar os esforços de criação de novas idéias da organização operacional e seus controles, esse tipo de separação permite que ambas caminhem simultaneamente. Assim, esta combinação de papéis exige práticas informais que exerçam as atividades chaves dentro da empresa e, ao mesmo tempo, exige práticas formais responsável pelo planejamento e controle nas execuções diárias.

O elemento final é definido por Starkey (1997) como reservas, conceituadas como unidades organizacionais dedicadas à criação de novas idéias para futuros negócios. Os grupos de reservas são paraísos de aprendizado seguro, onde se promove e enriquece o aprendizado, as reservas permitem variados graus de diferenciação, elas podem ser internas ou externas.

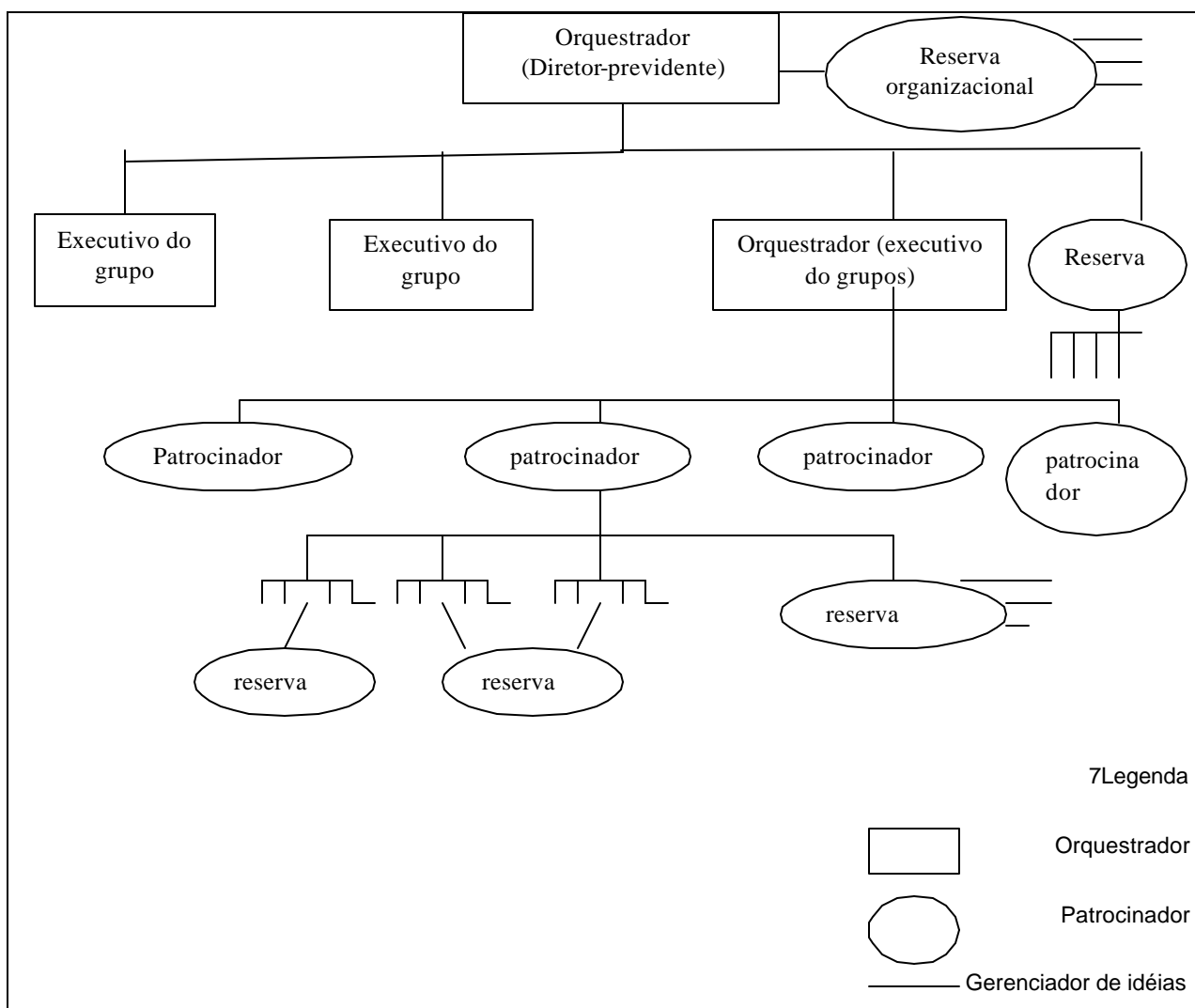
As reservas internas incluem grupos de pessoas de suporte e pesquisa, laboratórios de desenvolvimento de produtos e processos e, grupos que dedicam-se ao desenvolvimento de mercados. Como os grupos de reservas internas podem ser dispendiosos, muitas vezes os grupos de reservas externas são aproveitados como geradores de idéias que não desenvolvem funções gerenciais, estes grupos se encontram nas universidades, agências de propaganda e empresas de consultoria.

Para se criar novos conhecimentos é necessário quase que se recriar a empresa e as pessoas de dentro dela, este é um processo ininterrupto de auto-renovação a começar sempre pelo indivíduo. Cita Starkey (1997, p.203) que, “coletivamente, os papéis dos orquestradores, patrocinadores e geradores de idéias que trabalham nas reservas, constituem a estrutura da organização inovadora”.

A organização inovadora precisa de um sistema de incentivo para motivar o comportamento inovador. Pois a tarefa inovadora é mais arriscada e difícil que a tarefa de operar. O sistema de recompensa tem tripla função. Primeiro, as recompensas devem atrair as pessoas de idéias para a empresa e conservá-las. Segundo, as recompensas propiciam motivação para o esforço extra necessário à inovação. E, finalmente, o desempenho de sucesso merece uma recompensa. Estas recompensas são principalmente para os geradores de idéias, mas deve-se elaborar um sistema de

avaliação de recompensas para os patrocinadores que percebem as melhores idéias e arriscam tudo para mantê-las vivas.

A organização inovadora, segundo o Starkey (1997), é aquela que reconhece e formaliza os papéis, processos, recompensas e práticas que conduzem para inovação. A organização que desenha intencionalmente esses papéis e processos tem maior probabilidade de gerar inovações do que aquelas destituídas desse planejamento. O quadro 10 tem como objetivo permitir a melhor concepção dos conceitos apresentados, por meio da visualização do organograma para a inovação.



Quadro 10 – Organograma para a inovação (diferenciação)
Fonte: Adaptado de Starkey (1997).

Para superar os obstáculos que surgem à inovação, é necessário dispor de uma desenho intencionalmente voltado para essa função, pelo fato da inovação ser destrutiva para muitos grupos estabelecidos e enfrentar resistências. A implementação de apenas uma ou duas dessas práticas resultará em fracasso e só passará para as pessoas a impressão de que tais práticas não funcionam, a combinação consistente de todas essas práticas criará a organização inovadora capaz de funcionar.

Starkey (1997) fundamenta que, o papel central da empresa criadora de conhecimento é de tornar o conhecimento pessoal disponível para os outros. O conhecimento pessoal é composto do implícito e do explícito. Para melhor entendimento e distinção entre o conhecimento implícito e explícito, o autor aborda os quatro padrões básicos para a criação do conhecimento numa organização.

O primeiro padrão básico é de conhecimento implícito para o implícito, ou seja, a socialização se dá através dos modelos mentais, crenças e perspectivas (práticas informais). É uma forma bastante limitada de criação de conhecimento, o que se aprende são apenas habilidades e estas não são expressas com tanta facilidade, este tipo de conhecimento é altamente pessoal, difícil de formalizar e de comunicar, por isso, ele não pode ser facilmente alavancado pela organização como um todo.

O segundo padrão básico é do conhecimento explícito para o explícito (práticas formais), onde é facilmente comunicado e compartilhado, é formal e sistemático. Essa combinação também não amplia a base de conhecimento existente na organização, pois são informações disponíveis a qualquer rede de dados.

Já o terceiro padrão chamado de conhecimento implícito para explícito quando se interagem, formam um intercâmbio bastante positivo para a criação do conhecimento. Este processo ao realizar-se torna possível a conversão do conhecimento implícito (habilidades, crenças, princípios) em conhecimento explícito (formal, arquivos de dados, redes de informações) tornando-o compartilhável com a equipe.

O último padrão é formado do conhecimento explícito para o implícito, este concretiza-se quando o conhecimento que tornou-se explícito e compartilhado por toda a organização é interiorizado e, a partir daí, os funcionários passam a revê-los e criar novas configurações, novos conhecimentos. Assim, se dá uma nova espiral de conhecimento num nível mais elevado.

É possível observar que este processo todo se dá através do envolvimento pessoal ativo que articula o conhecimento tácito em explícito, concebe uma nova visão pessoal de mundo interiorizando-a e assim, é inventado novo conhecimento, reinventa-se a si, a empresa e o mundo.

Diante dos quatro padrões básicos estabelecidos por Starkey (1997), que devem ser articulados pela gerência, é possível analisar que o aprendizado institucional é muito mais difícil de ser alcançado do que o individual. Sociólogos e psicólogos dizem que a dor é a expressão que leva as pessoas à mudança.

Chiavenato (1999) ao abordar a teoria do desenvolvimento organizacional, já apresentava uma forma de pensamento na teoria das organizações que indicava a preocupação com a aprendizagem organizacional para auxiliar na construção de empresas mais competitivas. A teoria do desenvolvimento organizacional surgiu na década de 60 por meio de um grupo de cientistas sociais dos EUA que deu início a um trabalho com ênfase no desenvolvimento planejado das organizações.

O desenvolvimento organizacional inclui mudanças estruturais e técnicas, mas o seu foco principal está em mudar as pessoas, as relações de trabalho e a cultura da organização. Os autores desenvolvimentistas partem da pressuposição de que a mudança organizacional começa com a mudança individual como um mecanismo de descongelamento.

Para induzir a mudança e alcançar os resultados de desenvolvimento, a organização deve proceder de maneira ordenada, rigorosa e controlada por meio de técnicas ou práticas intervencionais. Tais técnicas atuam como atividades que

melhoram as relações e a comunicação no trabalho, o que favorece um ambiente de troca e de aprendizagem mútua.

Para os desenvolvimentistas, conforme Chiavenato (1999), as práticas intervencionais são divididas em: técnicas de intervenções interpessoais, técnicas de intervenções grupais e técnica de intervenção interorganizacional. A primeira atua no treinamento da sensibilidade e análise transacional, ajuda no autoconhecimento individual, no reconhecimento do impacto que o indivíduo exerce sobre as outras pessoas e, no processo de comunicação defrontando os três estados do eu (pai, criança e adulto).

A segunda técnica atua para melhorar os relacionamentos dentro do grupo e entre grupos, utiliza-se de instrumentos como desenvolvimento de equipes, consultoria de processos e reuniões de confrontação para atender o seu objetivo e; a terceira técnica utiliza a retroação de dados como instrumento de ação, aplica questionários e entrevistas para diagnóstico da organização, os dados são submetidos a reuniões para análise dos resultados e planejamento de correções para cada nível da organização.

As principais características da teoria do desenvolvimento organizacional, de acordo com Chiavenato (1999), estão focadas na organização global, na orientação sistêmica, na solução de problemas, na aprendizagem experimental, nos processos em grupos, no desenvolvimento de equipes e no enfoque interativo. Portanto, enfatiza o conhecimento de forma não fragmentada e isolada e sim integrado, o que estabelece uma dinâmica de contínua aprendizagem dos indivíduos por meio de práticas de intervenções aplicadas pela empresa que deseja alcançar o seu objetivo.

Numa entrevista Senge (1998) descreve, sinteticamente, sobre as cinco disciplinas do aprendizado como programas permanentes de estudo e prática que levam ao aprendizado organizacional. A primeira disciplina corresponde ao domínio pessoal ou expandir as capacidades pessoais, a empresa cria um ambiente que estimule as pessoas a alcançar as metas escolhidas. A segunda disciplina é chamada de modelos mentais e consiste em ajudar as pessoas a refletir e melhorar a imagem que cada um tem do mundo.

A terceira disciplina é da visão compartilhada e refere-se a promover o comprometimento das pessoas com o futuro que se procura criar, para tanto, as pessoas participam da elaboração dos princípios e diretrizes que seguirão. A quarta disciplina chama-se aprendizado em equipes, pois ao transformar as aptidões coletivas desenvolve-se a inteligência e capacidades maiores do que a soma dos talentos individuais e, a quinta disciplina também chamada de pensamento sistêmico, cria uma forma de analisar e compreender as forças e inter-relações que modelam o comportamento dos sistemas permite agir conforme os processos do mundo natural e econômico. O aprendizado não tem muito a ver com treinamento, o ponto de partida para as empresas começarem a pensar no aprendizado institucional está ligado as cinco disciplinas referenciadas.

O desenvolvimento do capital intelectual, conforme Stewart (1998), deve ser planejado de forma que as pessoas possam tornar-se responsáveis por si mesmas. As pessoas entram e ficam porque tem algo a aprender e algo a contribuir. O *Canadian Imperial Bank of Commerce (CIBC)* é um exemplo de empresa que utiliza uma nova abordagem de desenvolvimento de funcionários.

Este banco desenvolve capital útil e não pretende entulhar funcionários numa sala de aula, o seu novo centro de liderança é composto de um *campus* residencial. *Hubert Saint-Onge* e seus colegas diretores do banco desenvolvem neste espaço físico, modelos de competência. Os modelos definidos como prioridades para formação da competência dos treinados diz respeito: às capacidades que os clientes esperam das pessoas com as quais lidam no banco; qual o conhecimento de contabilidade possuem; quais as habilidades de vendas possuem; quanto conhecem de análise de crédito. São essas as habilidades exigias que os funcionários precisam ter para seguir em frente em suas carreiras.

Neste lugar, também chamado de oficina do capital humano, as coisas realmente acontecem, e as pessoas realizam seu trabalho visualizando-o como propriedade conjunta do grupo. Cada membro é responsável pela sua própria aprendizagem. A gerência participa ativamente deste processo educacional e por isso a preocupação da (*CIBC*) voltada à formação da gerência, pois se a gerência dentro deste processo

construtivo atuar de forma convencional e metódica pode até matar as aspirações da empresa.

Uma estrutura formal de desconfiança e conflitos entre grupos impede o aprendizado, narra Stewart (1998). Os gerentes devem exercer seu papel de facilitadores reconhecendo as pessoas-chave e sua importância, dando-lhes os recursos de que precisam e fertilizando o solo para o seu crescimento. Cita o autor (1998, p.90) “o desafio do líder, portanto é: como transformar o capital humano em uma vantagem proprietária [...]. A forma mais curta, [...] de fazer isso é: criar um senso de propriedade cruzada entre funcionário e empresa.”

Peters (1998), destaca alguns pontos principais conceituados como práticas de estudos para organizações visionárias, entre eles: aprender sobre o trabalho, há tempos atrás costumava ser chamado de treinamento, mas no cotidiano significa ter um conhecimento profundo sobre como fazer um excelente trabalho, para tanto, duas coisas são necessárias para alcançar tal objetivo: compreender os aspectos técnicos do trabalho e; compreender as interações dinâmicas das pessoas a seu redor. A primeira não é possível sem a segunda.

Aprender sobre o futuro, que envolve duas importantes etapas: compreender a gama de possibilidades e estar pronto para operar de forma eficiente dentro dessa gama. Aprender sobre o futuro não significa prever o futuro, pois isso não é possível, mas sim, realizar um planejamento de cenários. Aprender sobre o ambiente operacional, para tanto, é preciso selecionar um grupo de funcionários e colocá-los em um projeto de visitas durante algum tempo, para realizarem um *workshop* de fornecedores e clientes, fornecedores de fornecedores e clientes de clientes, fazer com que cada um discuta o que aprendeu.

Aprender a questionar os paradigmas que corresponde a não ignorar fatos que contrariam a visão do mundo, para aprender a questionar paradigmas é necessário reunir um grupo pequeno e heterogêneo e fazer com que questionem verdades estabelecidas como, qual é o negócio da empresa, qual a razão de se estabelecer preços da maneira como fazem, entre outros. Aprender a desenvolver memória

organizacional, isto é, aprender a armazenar e recuperar informações e experiências. É importante que se faça um levantamento de todos os processos, como todos os funcionários, isoladamente ou em equipe, estão envolvidos em processos e procedimentos, todos podem anotar as etapas, interações e fluxos. Mantenha as pastas na sala de reuniões da diretoria e procure fazer com que os iniciantes leiam esse material, complementa Peter (1998).

Davenport e Prusak (1998) esclarecem que a empresa de conhecimento inicia suas tarefas no processo de contratação. As organizações estão avaliando o nível de escolaridade das pessoas ao candidatar-se às vagas remanescentes das organizações, mas não estão distinguindo as habilidades gerais como um conhecimento de valor para a empresa, estas empresas estão ignorando os conhecimentos tácitos e não documentais dessas pessoas.

Após a contratação correta das melhores pessoas na organização, os autores propõem a utilização de práticas de aprendizagem organizacional baseadas em ferramentas tecnológicas capazes de facilitar a localização do conhecimento, a fim de não correr o risco de se utilizar o que estiver mais facilmente acessível ou de buscar-se fora da organização um conhecimento que talvez já se disponha. Estas práticas formais e informais devem ser adotadas e estimuladas nas organizações para se promover um nível maior de conhecimento compartilhado. Tais práticas visam colocar as pessoas em contato - captar, estruturar e disponibilizar o conhecimento - ou indicar onde se pode encontrá-lo.

“Grande parte do trabalho das empresas é feito porque as pessoas estão continuamente perguntando uma às outras, através de redes informais, quem sabe como fazer aquele trabalho”, citam Davenport e Prusak (1998, p.42). Assim as conversas são muito importantes para gerar um número maior de soluções criativas. Além das conversas como práticas de aprendizagem organizacional, os locais e ocasiões de encontro também são práticas diretas de compartilhamentos tácitos e explícitos, pois, a criação de locais e ocasiões dentro e fora da organização para a promoção da interatividade entre os colaboradores ajuda e muito no compartilhamento,

são oportunidades de intercâmbios entre pessoas que, muitas vezes, nunca se viram ou nunca se encontraram durante o expediente de trabalho.

As feiras de conhecimento são práticas de compartilhamento de conhecimentos, pois, são feiras promovidas nas organizações onde os colaboradores montam *stands* e apresentam seus projetos e trabalhos. Os colaboradores que circulam pela feira têm a possibilidade de consultar e conversar livremente com qualquer grupo ou indivíduo cujo trabalho tenha lhe despertado interesse. As reuniões também são consideradas, pelos autores, como práticas diretas de compartilhamento do conhecimento, pelo fato de possibilitar estabelecer confiança mútua e resolver questões difíceis conjuntamente.

O fórum eletrônico é considerado uma boa prática indireta de compartilhamento de conhecimento, pois os fóruns dão suporte ao trabalho de grupo, possibilitando a criação e gerenciamento de grupos de discussão, esta prática interliga as pessoas por meio de sistemas de computadores que assistem grupos de pessoas engajadas em uma tarefa ou objetivo comum provendo um ambiente compartilhado. A videoconferência também viabiliza a transmissão de conhecimentos tácitos e explícitos entre as pessoas, oportunizando conversas e reuniões de longas distâncias, cara-a-cara, combinando voz, vídeo e transmissão de áudio (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

O telefone é uma outra prática indireta de compartilhamento que possibilita o compartilhamento de conhecimentos tácitos e explícitos, apesar de não captar e distribuir conhecimento estruturado. O repositório de conhecimento é um mapa, um guia, quadro ou uma lista onde estão relacionados os conhecimentos importantes já explicitados dos colaboradores da organização. O repositório é considerado uma prática de compartilhamento de conhecimentos explícitos. Esta é uma forma de tornar público o conhecimento privado, a fim de que possam usar de forma mais efetiva o saber existente dentro da organização.

Davenport e Prusak (1998) também destacam o guia de localização como uma prática direta de compartilhamento do conhecimento, comparam o guia de localização com um mapa da cidade que mostra tanto os recursos disponíveis como de que forma chegar até eles. Como o repositório de conhecimento não supre totalmente a

necessidade da organização em conseguir transformar os conhecimentos tácitos em explícitos, o guia de localização consegue mostrar quem detém esse conhecimentos.

Nonaka e Takeuchi (1997) defendem o ponto de vista que, reunir pessoas com experiências e conhecimentos diferentes é a melhor combinação para a criação do conhecimento, pois como os grupos não partilham idéias comuns desenvolvem novas idéias ou combinam suas velhas de novas formas. As empresas precisam comportar funcionários que tenham facilidade de adquirir conhecimentos e habilidades novas, estes funcionários devem ser estimulados a, freqüentemente, mudar de função, para assim, construir e gerir aprendizados novos fazendo fluir novos domínios relacionados ao trabalho.

Para se transformar uma empresa numa organização de aprendizagem é preciso dizer aos funcionários o que é aprendizagem organizacional, como ela acontece. Tipos e níveis de aprendizagem ocorrem, comunicar o que há de tão especial nela é fundamental. Isto tudo gera nos indivíduos mais consciência da importância da aprendizagem, conforme Guns (1998).

O que Guns (1998) enfatiza não corresponde somente ao conceito de aprendizagem e seus níveis, mas ao desafio de se reduzir o tempo do ciclo da aprendizagem, isto é, o aspecto crítico da aprendizagem mais rápida, que se dá pela procura de conteúdo, métodos certos e direcionados. Destaca em sua obra quatro tipos de organizações com grande potencial para tornarem-se de aprendizagem rápida, são elas: organizações iniciadas do zero; organizações em setores de crescimento acelerado; organizações que apontam na vanguarda em seus setores e organizações que sofreram perdas traumáticas.

As organizações do futuro precisam de conhecimentos úteis e válidos sobre novos produtos e processos, precisam de um planejamento muito mais criativo. Por pertencerem a um mundo de complexidades precisam de um entendimento maior e ações harmoniosas esses requisitos, por sua vez, dependem de: sucesso permanente de indivíduos e grupos; comunicação livre e confiável; interdependência; confiança; assumir riscos; identificar e gerenciar conflitos. Essas condições, por sua vez, requerem

indivíduos que: dizem totalmente o que pensam; valorizam e buscam integrar suas contribuições para um todo criativo e; estejam em busca de conhecimento válido, conforme entrevista com Argyris e Schon (1999).

Gubman (1999) ao abordar a formação da liderança nas organizações de aprendizagem afirma que, na empresa ideal todos lideram, apesar de que há pessoas que jamais serão líderes, elas devem e podem liderar as áreas de suas responsabilidades. É óbvio que nem todas conseguem chegar no topo, mas estas organizações orientam as pessoas para que aprendam a ampliar sua capacidade de responsabilidade.

Para Gubman (1999), as pessoas com maiores possibilidades de proporcionar retorno ao investimento são as apropriadas de se gastar os melhores recursos de desenvolvimento de liderança. As aptidões de liderança a serem trabalhadas no processo de aprendizagem, devem refletir uma mistura de valores, conhecimentos, habilidades, experiências e atitudes, tudo isso focada à estratégia do negócio, aos valores fundamentais e ao estilo de estratégia da empresa.

Algumas estratégias chave precisam estar bem estabelecidas para que se dissemine a confiança e a interação entre os membros da organização, tais fatores são pertinentes para a criação de um ambiente de aprendizagem, pois as pessoas precisam querer aprender e estarem dispostas a compartilhar os conhecimentos mutuamente. Segundo Senge (1999), a maior alavancagem advém de cultivar a clareza e a credibilidade dos objetivos.

Portanto, colocar em prática algumas ações como: desenvolver objetivos e valores de credibilidade em termos da qualidade de vida da organização; construir a credibilidade por demonstração e não por articulação; agir em parceria; cultivar a paciência sob pressão; desenvolver consciência organizacional; pensar cuidadosamente nas suas crenças sobre as pessoas; dar espaço para discussão dos valores individuais e; praticar a diplomacia lá e cá, são dicas para reflexão que ajudarão líderes comandantes posicionarem-se como líderes servidores e, assim, as pessoas reconhecerão as vantagens na eficácia das organizações.

O autor, numa entrevista exclusiva sobre os programas de aprendizado expõe que, na sua percepção as pessoas que lideram não deveriam ser encaradas como aquelas que estão no topo da pirâmide, esta é uma visão de países de cultura hierárquica, as lideranças devem estar em todos os níveis.

Há vários tipos de liderança em uma organização, como: líderes de linha locais, líderes de equipes, gerentes de desenvolvimento, chefes de operações de fabricação e há também uma liderança que vem daquilo que se denomina como rede interna de funcionários, formada de pessoas que espalham idéias por toda organização. Senge (1999, p.85) cita que, “ninguém pode mandar que você mude seus valores – você é que decide. As mudanças que envolvem a percepção da vida, capacidades, valores e atitudes só podem ocorrer quando as pessoas lideram a si mesmas”.

Entre muitos apontamentos sobre as organizações que aprendem, Senge (1999) destaca que os benefícios pessoais diretos constituem a primeira fonte de reforço de energia para sustentar a mudança profunda na organização. O processo integrado de aprendizado têm como base quatro principais práticas que surgiram da experiência, são elas: envolver e engajar todos os funcionários, clientes, parceiros e fornecedores por meio de soluções ganha-ganha em todos os níveis e funções.

Manter as antenas ligadas para aqueles que possam lhe ajudar a ser mais bem sucedido; selecionar e manter os recursos humanos adequados fornecendo treinamentos e recompensando-os de forma consistente com os objetivos empresariais; estabelecer metas desafiadoras de forma a forçar os funcionários a abandonar o pensamento convencional existente e poder ser criativos e inovadores

Uma das grandes experiências para que estas práticas se desenvolvam, referem-se às orientações ou condições da liderança. A presença do líder preparado é fundamental para direcionar e manter a empresa na aprendizagem, para tanto, o amor pelo jogo, o foco nos resultados desejados e uma absoluta conexão com as pessoas facilita a confiança da equipe e a sua predisposição para agir conforme as expectativas da empresa, complementa Senge (1999).

Stewart (1998), descreve sobre as funções dos gerentes e destaca que o trabalho do conhecimento é muito diferente dos conhecidos no modelo taylorista. A Administração Científica foi um grande avanço, mas nesta nova fase organizacional os profissionais são avaliados pelos resultados que alcançam e não pelas tarefas que realizam. Cada vez mais as empresas procuram fazer dinheiro, mas a linguagem da gerência é, cada vez mais, não-financeira, tendo como lema a palavra valores. As suas tarefas humanas estão voltadas a sentir, julgar, criar e desenvolver relacionamentos.

Terra (2000) acredita e destaca alguns principais consensos e abordagens que caracterizam o processo de desenvolvimento do aprendizado, o primeiro em destaque é o aspecto emocional que envolve a resolução de tensões e liberação de angústias quando envolvem avanços importantes.

Senge (1999) em vez do termo angústia, adota a chamada tensão criativa ou uma força que surge do indivíduo quando o mesmo pretende buscar uma solução para as tensões encontradas, geralmente, as tensões surgem quando há uma discrepância entre a realidade percebida e a desejada.

A segunda abordagem que caracteriza o desenvolvimento do aprendizado segundo Terra (2000), está no processo interativo entre o racional e o empírico, ou seja, um conhecimento específico de técnica do tipo know-how e outra cognitiva que envolve modelos mentais, crenças, percepções, intuições.

A terceira abordagem corresponde a quanto o aprendizado deve ser visto como atividade social, assim, o aprendizado é mais efetivo em grupo quando surgem por consenso, quando a atração entre as pessoas é tanto social quanto profissional. Complementa Terra (2000) que, pessoas pertencentes a diferentes grupos funcionais, também são consideradas aspectos que favorecem o desenvolvimento do aprendizado, por apresentarem estilos de aprendizagem bastante semelhantes ao do seu grupo e bem diferentes da de outros grupos, o que reforça a perspectiva sistêmica para o aprendizado através de grupos multidisciplinares.

O resultado de uma pesquisa realizada com cerca de 500 gerentes de diferentes setores industriais, também está inserido na obra de Terra (2000), tal pesquisa avaliou quais eram as normas que os funcionários acreditavam estar associadas à geração de novas idéias e novos conhecimentos.

Normas que promovem a criatividade	Normas que promovem a implementação
<p>1) Tomada de riscos</p> <ul style="list-style-type: none"> - liberdade para tentar e falhar - aceitação de erros; - permissão para discutir idéias “bobas”; - desafio ao status quo; - não focar apenas no curto prazo; - expectativa que inovação é parte do trabalho 	<p>1) Objetivos comuns</p> <ul style="list-style-type: none"> - trabalho em equipe; - desejo de compartilhar os créditos; - mensagens claras; - preocupação com toda a organização; - gerenciamento das interdependências; - flexibilidade na definição de posições, áreas funcionais e orçamentos.
<p>2) Recompensa pela mudança</p> <ul style="list-style-type: none"> - idéias são valorizadas; - respeito por novas idéias; - comemoração de realizações; - sugestões são implementadas; - apoio a alta administração; - encorajamento. 	<p>2) Autonomia</p> <ul style="list-style-type: none"> - tomada de decisão no nível mais baixo; - procedimentos descentralizados; - liberdade para agir; - processo decisório; - mínima burocracia; - delegação.
<p>3) Abertura</p> <ul style="list-style-type: none"> - compartilhamento de informações; - pessoas com interesses diversificados; - exposição forçada a ambientes fora a empresa; - movimentação da força de trabalho; - aceitação de crítica; - treinamento constante; - honestidade intelectual; - desejo de consultar outras pessoas. 	<p>3) Ação</p> <ul style="list-style-type: none"> - não ser obcecado pelo detalhe; - ênfase nos resultados; - cumprir compromissos; - ênfase na qualidade; - aceitação de crítica; - Trabalho duro é esperado e apreciado; - ultrapassar os obstáculos burocráticos.

Quadro 11 – Normas que promovem a inovação
Fonte: Adaptado de Terra (2000).

As normas mais citadas estão inseridas no quadro acima. No geral, os gerentes avaliaram as normas: incentivo; tolerância; recompensa pela tomada de riscos; incentivos à troca de informação; objetivos compartilhados e trabalho em equipe junto a um elevado grau de autonomia, as mais importantes para o desenvolvimento do trabalho diário, complementa Terra (2000).

Sveiby (2000) numa entrevista sobre o valor do intangível descreve que, o primeiro passo para sair da era industrial e entrar na era do conhecimento é adotar o novo padrão para redefinir o que é a empresa e aonde vai, para tanto, a busca de novas idéias e a melhor maneira de aplicá-las à companhia requer desaprender o tradicional. Um processo que exige o compromisso dos superiores que devem difundir novos conceitos pelas diferentes camadas da estrutura, este é um passo vital para se adaptar à nova economia do conhecimento. Cita Sveiby (2001, p. 09) "primeiro será preciso desestruturar o paradigma para depois poder ver o gerenciamento com outros olhos".

2.3 CULTURA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM IES

As instituições de ensino superior (IES) se encontram afetadas pela instabilidade ambiental e buscam na correta leitura do ambiente externo e interno as respostas para a competitividade, ou mais especificamente no seu caso, a excelência na prestação dos serviços educacionais, na pesquisa e na extensão. Segundo Balbridge (1982) organizações universitárias podem diferenciar-se das outras organizações empresariais ou não, principalmente pela característica única do seu quadro de pessoas, ou seja, a atividade-fim deste tipo de organização é realizada por profissionais altamente qualificados e especializados, sendo comum encontrar no nível operacional pessoas com maior qualificação que no nível institucional, invertendo a visão natural da pirâmide organizacional.

Estes profissionais qualificados são treinados para desempenharem suas atividades com autonomia e, para alcançarem êxito no processo ensino-aprendizagem. Para tanto é necessário um ambiente de criatividade e intensa interação. Neste caso, a supervisão, o controle e a burocracia são considerados inviáveis. Desta forma, o modelo mais adaptável para a gestão universitária, conforme Balbridge (1982), é concebido a partir de um sistema político representado pelo sistema colegiado. Sistema este, baseado no conflito por tratar-se na sua essência de negociação e ampliação de vantagens. Neste processo os grupos devem disputar e ao mesmo tempo colaborarem entre si.

Maiochi (1997) também esclarece que as organizações de ensino superior não diferem muito das organizações de qualquer área, exceto na missão específica, na sua finalidade, nos seus valores e na sua contribuição para com a sociedade. Segundo Finger (1997), as organizações universitárias privadas necessitam ser mais profissionais, improvisar menos, pois as improvisações custam caro. Afinal, os problemas existentes nas outras organizações referentes a: clientes, qualidade, novos desenhos de produtos e uso de novas tecnologias nos processos, já estão provocando novos impactos nas organizações educacionais.

Uma característica própria das organizações universitárias é destacada na obra de Buarque (1994) e refere-se à aversão dos professores às funções administrativas, cita o autor (p.81),

Parte dos professores [...] não leva a sério à importância dessas funções e não cumpre as normas e prazos com a seriedade necessária. Muitos nem ao menos aceitam ocupar funções administrativas e sentem-se descomprometidos com tudo que se relacione à administração. Limitando-se a exercer o direito da reclamação. Agindo assim, estes professores impedem o funcionamento eficiente da administração [...]. A universidade fica prisioneira de sua própria indefinição.

A instituição de ensino superior privada é uma organização formal complexa, cujo insumo e produtos são humanos e que difere das demais em relação a algumas características como a ambigüidade de metas, a prestação de serviço a uma clientela exigente, a tecnologia problemática e o emprego de profissionais especializados, assegura Baldrige (1982). A partir deste contexto, a organização universitária privada é entendida como um sistema estruturado que se apóia nas oportunidades do mercado presente e futuro, têm uma competência distinta, se apossa dos recursos disponíveis e das aspirações e valores dos gestores. Contudo, ela se mostra de acordo com a perspectiva compartilhada pelos membros que a compõe. Desta forma, como qualquer outro tipo de organização privada, a organização universitária deve centrar seu foco na missão, basear-se nos valores e orientar-se pelos dados demográficos.

A importância dada aos valores conduz ao conceito de valores compartilhados ou de congruência de valores, isto é, a coincidência na percepção dos valores organizacionais entre todos ou entre vários membros da organização. Este processo ocorre quando os funcionários orientam-se por um mesmo conjunto de valores, sendo que, estes valores tenham relevante importância para os padrões de funcionamento da organização (TAMAYO, 1998).

A forma e a força com que os valores são compartilhados dentro de uma organização define a noção de cultura corporativa. Conforme Kotter e Heskett (1994), quando as pessoas falam de cultura corporativa, em geral, referem-se aos valores e práticas compartilhadas por todos os grupos da organização. Os valores são tidos como

compartilhados quando interesses e metas são aceitos e assumidos pela maioria dos participantes e tendem a moldar o seu comportamento persistindo mesmo quando mudam os membros dos grupos.

Tamayo (1998) afirma que, o conhecimento dos valores e subculturas prevaletentes na organização possibilitam um maior contato com a realidade organizacional e, provavelmente, é o melhor ponto de partida para a implementação de processos de mudança e inovação que objetivam torná-la mais eficaz e produtiva.

Para Freitas (1990) os valores ao serem enfatizados definem o que é importante na organização para se atingir o sucesso e, Ghoshal (1998) afirma que para se criar um tipo de cultura baseada na confiança que sustente o aprendizado organizacional e o compartilhamento do conhecimento exige-se um conjunto autêntico de valores e crenças comuns que unam os membros da organização em torno de um compromisso conjunto.

Senge (1990) aponta que, o aprendizado organizacional depende do alinhamento que gera unicidade de direção e as energias se harmonizam para que o empowerment do indivíduo gere o empowerment de toda equipe. Equipes alinhadas geram o aproveitamento de energias e o desalinhamento das equipes proporciona o desperdício de energias. Somente a visão compartilhada dos valores e o talento dos indivíduos não bastam, a aprendizagem verdadeira envolve uma disciplina coletiva sob o domínio das práticas do diálogo e da discussão que são complementares.

Mariotti (1995) destaca que, a definição de uma carta de valores, ajudará na orientação da visão futura e, este é um problema comum das organizações, ou seja, o estabelecimento de valores realmente significativos elaborados em condições de compartilhamento. Existe toda uma sistemática para a evolução desse processo que inclui a implantação do pensamento estratégico, esta é uma tarefa não realizada à curto prazo e que inclui a análise da realidade externa; a análise da realidade interna; a análise da falta de convergência entre os objetivos pessoais e os objetivos da corporação; a análise da ordenação, prioridades e importância dos objetivos e; a análise da missão da empresa.

Como é visto, as preliminares exigidas para que a educação organizacional continuada aconteça, são de fundamental importância. A sinergia entre os membros da organização é que permite a criação de um ambiente de compartilhamento de idéias e compreende o pano de fundo que rege a aprendizagem no trabalho, complementa Mariotti (1995).

Fleury e Fleury (1997) esclarecem que para se chegar até os valores básicos da organização é necessário analisar as práticas organizacionais. O comportamento aparente das pessoas, a postura gerencial, as formas de comunicação formal e informal, os rituais organizacionais como reuniões de grupos, atividades festivas que unem as pessoas; rotinas e políticas padronizadas; o sistema de recompensas; novas qualificações, entre outras.

Quando a organização define certos padrões culturais, frutos do processo de aprendizagem do grupo, estes são incorporados quase que inconscientemente na vida organizacional. Esta forma é visualizada pelos membros como a única maneira ou a maneira correta de sentir, pensar e agir com relação a situações diversas.

Afirmam Fleury e Fleury (1997) que, os valores básicos fundamentam a dinâmica da aprendizagem organizacional. Para melhor explicar esta afirmação, os autores delineiam um conjunto de dez pressupostos culturais consistentes que dão sustentação a uma cultura de aprendizagem, são eles: primeiro a relação da organização com o ambiente, pois para a organização manter um processo contínuo de aprendizagem deve acreditar que o contexto ambiental em que atua é administrável, e assim, assumir a importância da sua relação com o ambiente para diminuir as dificuldades em mudar e aprender; segundo a natureza da realidade e verdade pragmática, ou seja, a organização quando assume uma visão pragmática e de busca de solução para os problemas evita o pressuposto de que a sabedoria e a verdade residem numa única fonte;

Terceiro a natureza humana boa e mutável, de forma a acreditar que o ser humano é essencialmente bom, capaz e pode se engajar no autodesenvolvimento; quarto a natureza humana proativa que refere-se a esperar do ser humano atitudes

proativas não só resolvendo problemas mas envolvendo-se num processo constante de aprendizagem; quinto a natureza das relações humanas, ou seja, não existe uma preferência única, a escolha por uma das formas de relacionamento tem dependência com a necessidade de criatividade e inovação; sexto a natureza do tempo sempre orientado-se para o futuro, isto é essencial para a organização conseguir avaliar as conseqüências sistêmicas para diferentes cursos de ação;

Sétimo a comunicação intensa com necessidade de se criar múltiplos canais que possibilitam a circulação de informações; oitavo a diversidade de subculturas para que esta diversidade possa constituir recursos valiosos para a aprendizagem e a inovação, mas que estas subculturas estejam conectadas e que se respeitem mutuamente; nono a orientação para a tarefa e para as relações interpessoais, não existe uma única opção, tanto uma como a outra são importantes dependendo do tipo de organização ou de seu momento de vida e; décimo o pensamento sistêmico, este é um fator crítico para a aprendizagem, pois, favorece a elaboração de modelos mentais mais complexos.

Guns (1998), conceitua a aprendizagem organizacional como a aquisição de conhecimento, habilidades, valores, convicções e atitudes que levam ao crescimento e o desenvolvimento da organização. As empresas estão voltando-se à aprendizagem, pois começaram a descobrir que somente por meio da capacidade inata de aprender continuamente as pessoas podem enfrentar desafios da mudança que estão inseridas no local de trabalho.

A organização necessária para gerar o aprendizado compreende a criação de uma comunidade que define processos de valores comuns, que executa o recrutamento das pessoas e desenvolve-as, avalia seu potencial individual e estabelece políticas para que os profissionais deixem a organização com dignidade. Nas empresas organizadas para o aprendizado os executivos consideram que a otimização do capital não passa de um complemento necessário para a otimização das pessoas, expõe De Geus (1999).

Para Senge (1998) o aprendizado envolve algum treinamento, mas vai além. Os treinamentos orientam poucas coisas que realmente são importantes para a vida dos participantes, é no dia-a-dia que o aprendizado ocorre com eficácia. O aprendizado

acontece quando as pessoas estão concentradas em questões essenciais e desafiadoras.

Para Peter (1998) um dos pontos principais para as organizações visionárias é aprender sobre alinhamento organizacional, uma combinação de dois elementos intangíveis e indesejáveis chamados de cultura organizacional e interpretação. Os valores devem ser bem enunciados e dignos de crédito, depois, serem transmitidos por todos.

O entendimento de *Dorothy Leonard-Barton* da empresa *Nissan Design International* é descrito na obra de Davenport e Prusak (1998). Para *Dorothy* há uma combinação deliberada entre pessoas com diferentes habilidades, idéias e valores podendo gerar a inovação tão esperada na organização. A inovação acontece nas fronteiras entre as mentes e não tendo como base uma só habilidade.

Segundo Davenport e Prusak (1998, p.121), “pessoas que compartilham a mesma cultura de trabalho podem comunicar-se melhor e transferir conhecimento de forma mais eficaz do que aquelas que não tem uma cultura em comum”. Complementa os autores que, pode haver relutância por parte dos colaboradores em compartilhar seus conhecimentos, pelo fato de sentirem que tais conhecimentos são importantes para valorizá-los como empregados e para a permanência deles na organização. Por isso, cabe à organização definir um plano de incentivos para o compartilhamento do conhecimento, capaz de mudar essa percepção dos colaboradores.

Percebe-se que para se estimular o compartilhamento, as organizações não poderiam enfatizar e valorizar a criação de conhecimento, mas sim, valorizar o compartilhamento do conhecimento. A valorização da geração de idéias e conhecimento é importante, mas pode provocar o receio das pessoas fazendo com que trabalhem de forma fechada e individualizada, o que não ocasiona a aprendizagem organizacional, mas as ilhas de poder dentro de uma mesma organização.

Guns (1998) expõe que os funcionários devem compreender a existência de cinco níveis de aprendizado, são eles: a aquisição de atitudes, de valores, de princípios,

informações, conhecimentos e habilidades; o primeiro nível corresponde a utilização dos elementos adquiridos; o segundo e terceiro nível refere-se a reflexão e concepção de um quadro amplo através de questionamentos, análises e rompimento de idéias preconcebidas; o quarto nível associa-se ao pensamento e ação onde a pessoa desenvolve estratégia que resulte em aplicação de aprendizagem de alto impacto e; o quinto nível corresponde ao fluxo que se desenvolve à medida que a aprendizagem e as atividades relacionadas a elas parecem unidas, em um fluxo direcionado para a frente.

De acordo com Terra (2000), associado às organizações criativas ou organizações que aprendem está as características culturais de ambiente, a perspectiva dos próprios funcionários com relação às normas e valores que estimulam a criatividade individual, a implementação de novas idéias e o uso do recurso tempo para tornar a aprendizagem mais rápida.

Em sua obra é referenciado o resultado da evolução histórica de 36 empresas centenárias dos EUA que estão inseridas no livro *Feitas para durar* de Collins & Porras, nesta análise, estudiosos buscavam padrões e princípios fundamentais que nortearam suas evoluções. Para as 18 empresas mais bem sucedidas, concluiu-se que o sucesso não estava calcado em ideologias semelhantes, mas as ideologias representavam um papel fundamental de guia para a ação das pessoas na organização, muitas das empresas de sucesso foram consideradas visionárias, pois as ações de sustentação e difusão dos valores que sustentaram a sua ideologia estavam focadas na inovação e na aprendizagem organizacional.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Segundo Cervo e Bervian (1996, p.76), "toda investigação nasce de algum problema teórico/prático sentido. Este dirá o que é relevante ou irrelevante observar os dados que devem ser selecionados." Tal problema de pesquisa foi abordado com a responsabilidade de, diagnosticar os valores como expressão fundamental da cultura da empresa e compreender se estes valores estão alinhados às práticas de aprendizagem organizacional, tornando estes dois fatores merecedores de atenção e aperfeiçoamento visando o melhor desempenho da organização que busca o seu posicionamento ideal na era do conhecimento.

Minayo (1998) descreve que é importante escolher uma metodologia de pesquisa que venha a contribuir de forma efetiva com a resposta da pergunta de pesquisa. Não adianta o pesquisador utilizar instrumentos altamente sofisticados de mensuração, se os mesmos não corresponderem às expectativas de compreensão de seus dados, ou mesmo não responderem as perguntas fundamentais.

A metodologia a ser adotada no trabalho é de natureza qualitativa. Segundo Triviños (1987), a pesquisa qualitativa surgiu na antropologia de forma casual, os pesquisadores perceberam rapidamente que muitas informações sobre a vida dos povos podem ser quantificadas e precisam ser interpretadas de forma mais ampla que circunscrita ao simples dado objetivo. Schein (2001) complementa descrevendo que a abordagem qualitativa exige que se vá além das aparências e que se atente para as contradições entre o discurso e a prática.

Trata-se de um estudo de caso do tipo descritivo- analítico por desejar conhecer a comunidade a ser pesquisada, interpretando-a sem interferir nela para modificá-la. Tal estudo caracteriza-se como do tipo seccional, uma vez que procura verificar o ambiente interno diagnosticando os fatores de estudo num determinado período. Richardson (1999) denomina esse tipo de estudo como sendo de corte transversal, pois os dados

são coletados num ponto no tempo, com base na amostra selecionada, a fim de descrever uma população neste determinado momento.

Trabalhar com esta abordagem fundamenta-se na necessidade de apoiar-se num referencial metodológico sólido, que direcione o processo de pesquisa a partir dos fenômenos explícitos a serem observados até a explanação dos resultados e das conclusões obtidas.

3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA

Conforme a fundamentação teórico-empírica, foi dado o delineamento necessário aos aspectos considerados relevantes para a compreensão dos valores organizacionais e das práticas de aprendizagem organizacional. No escopo de responder ao problema de pesquisa formulado, este estudo será conduzido através das seguintes questões:

- Como se caracteriza a estrutura e o funcionamento da Faculdade de Ciências Aplicadas de Cascavel (FACIAP)?
- Qual a percepção e a análise dos docentes sobre os valores organizacionais da Faculdade de Ciências Aplicadas de Cascavel (FACIAP)?
- Qual a relação existente entre os valores compartilhados pelos docentes à luz dos referenciais da Aprendizagem Organizacional?

3.3 DEFINIÇÃO DE TERMOS RELEVANTES

Aprendizagem: “Toda aprendizagem resulta da procura do restabelecimento de um equilíbrio vital, rompido pela nova situação estimuladora, para a qual o sujeito não disponha de respostas adequadas”, segundo Campos (1987, p.33).

Aprendizagem Organizacional: É a aquisição de conhecimento, habilidade, valores e atitudes que levam ao desenvolvimento organizacional, conforme Senge (1999).

Cultura: Cultura é tarefa social partindo do individual para o coletivo, só se faz por meio de um conjunto de experiências vividas pelo homem no decorrer de décadas de existência (MELO, 1987).

Cultura Organizacional: A cultura organizacional corresponde a um conjunto de valores abraçados que devem ser sustentados na cultura vigente, se a empresa não tiver um foco específico para entendê-la, certamente, se frustrará (SCHEIN, 2001).

Práticas de aprendizagem: As práticas diárias levam ao aprendizado e acontece quando as pessoas estão concentradas em questões essenciais e desafiadoras, conforme Senge (1999).

Valores Organizacionais: Os valores podem ser definidos como princípios ou crenças relativos a tipos de estrutura ou tipos de comportamentos desejados que orientam a vida da organização, segundo Costa (1999).

3.4 CATEGORIAS ANALÍTICAS

Para avaliação da percepção dos valores organizacionais e qual a relação existente entre eles à luz dos referenciais da Aprendizagem Organizacional, foi elaborado um modelo de categorias analíticas que permitiu atender os objetivos específicos do trabalho e chegar à resposta do problema de pesquisa.

Tamayo (1998) explicita que a convergência de empregados na percepção dos valores organizacionais é de grande importância, pois nos valores está a expressão da missão e dos objetivos da empresa, bem como a estratégia adotada para atingí-los. Para tanto o compartilhamento se dá por meio da aprendizagem pelos membros da empresa, a fim de criar neles modelos mentais semelhantes relativos ao funcionamento da organização.

Schein (2001) destaca que as organizações devem centrar seu interesse nas inovações e difundi-las por meio da aprendizagem para todas as pessoas da organização, gerenciando este processo de forma eficiente. Pode-se então constatar que a aprendizagem é o cerne deste desafio que envolve um fenômeno mais profundo da vida organizacional: a cultura organizacional formada por seus valores significativos.

Categoria 1 Planejamento: o primeiro fator é composto por dois valores: objetivos claros e unidirecionalidade do foco estratégico.

A investigação deste fator significa avaliar a valorização da empresa quanto a adesão interna, pois este tipo de adesão é agregativa trazendo integração das pessoas àquilo que deve ser feito. Também significa avaliar a busca da participação dos funcionários no processo construtivo das diretrizes

e metas, a fim de que esta prática de aprendizagem possa comprometê-los e desenvolvê-los em busca de novas alternativas cognitivas.

Categoria 2 – Regras Institucionalizadas: o segundo fator é constituído de três valores: normas, políticas de trabalho e regimentos funcionais.

Mede a percepção que os sujeitos têm da prioridade dada pela empresa às regras manifestas no comportamento aceito dentro dela. Também mede a participação dos sujeitos na reestruturação das normas internas, políticas de trabalho e esclarecimentos funcionais expressos nos regimentos da empresa, tal interatividade entre funcionários e empresa é visto como uma prática de aprendizagem sobre o funcionamento organizacional.

Categoria 3 – Liderança: o terceiro fator é composto por três valores: linguagem diária, estilo integrado de gestão e postura profissional.

Observe-se que esses valores ajudam a compreender a coerência existente entre as ações cotidianas da liderança e a teoria pregada por eles, o que garante e torna os funcionários alinhados ao norte cultural. Estes valores também permitem verificar o estímulo dessas lideranças em trabalhar integradas, pois tal prática de aprendizagem facilita a promoção de estratégias conjuntas e reuniões de grupo conjuntas que estimulam as interações dinâmicas.

Categoria 4 – Relações Interpessoais: o quarto fator é constituído de três valores: empatia e afetividade, diálogo e abertura.

A ênfase desses valores é essencial para se desenvolver a sinergia do comprometimento. Tais valores

também indicam práticas estratégicas de aprendizagem da empresa, pois, à medida que a empresa se preocupa com a promoção da empatia e da afetividade, utiliza técnicas intervencionais grupais que gera crescimento das relações interpessoais e cria a necessidade entre as pessoas de se ajudarem mutuamente, para tanto o diálogo e a abertura estão envolvidos neste processo de troca e crescimento conjunto.

Categoria 5 – Respeito: o quinto fator é composto de quatro valores: recompensa, qualificação, segurança e justiça.

São valores cuja meta é verificar a valorização da empresa para com o respeito aos funcionários, pois, valorizar as pessoas em primeiro lugar supõe que os funcionários da empresa são seu bem mais importante, este tipo de empresa eleva a auto-estima dos funcionários. Tal investigação também permite verificar tais valores como práticas de aprendizagem adotadas pela empresa, pois, quando o funcionário é reconhecido e respeitado se propõe a manter-se na empresa, a crescer com ela, para tanto, se lança face a novos desafios e a novos conhecimentos úteis.

Categoria 6 – Inovação: o sexto fator é constituído de dois valores: incentivo à pesquisa e modernização de recursos materiais.

O estímulo desses valores alavanca a imagem da empresa para um espaço de destaque entre outras da área, são valores essenciais para uma empresa que se propõe a trabalhar com a projeção do ensino/aprendizagem. Também, a avaliação desses valores como práticas de aprendizagem possibilita verificar o incentivo de um grande espaço chamado de pesquisa e a interação deste ambiente que combina condições físicas e intelectuais de aprendizagem.

3.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Na presente pesquisa optou-se pelo modelo de investigação que utiliza o método do estudo de caso. O estudo de caso tem como unidade social a ser investigada – a Faculdade de Ciências Aplicadas de Cascavel – FACIAP, que será intencionalmente analisada em relação aos valores presentes e significativos para sua cultura organizacional face à percepção dos grupos de docentes da instituição, assim também, quanto a utilização desses valores como práticas de aprendizagem adotadas pela empresa.

De acordo com Gil (1996), o estudo de caso é considerado como um conjunto de dados que detalha o processo social, sua fase ou totalidade, esclarecendo as várias relações internas e suas fixações culturais, de uma pessoa, instituição social ou até mesmo uma nação.

O estudo de caso apresenta delimitações, por essa razão cabe ao pesquisador a exigência do mais elevado nível de capacitação para que possa expor resultados claros e fundamentados. A maior dificuldade dos estudos de casos refere-se à generalização dos resultados obtidos, pois a amostra escolhida pelo pesquisador poderá ser anormal em relação às muitas de sua espécie, trazendo assim resultados equívocos, sendo assim, compreende-se que o cuidado na escolha da amostra é fundamental e interfere consideradamente para um resultado que gere respeito e confiabilidade.

No escopo de elucidar a concepção da empresa objeto de estudo, algumas considerações devem ser referenciadas. A Faculdade de Ciências Aplicadas de Cascavel (FACIAP) é considerada uma empresa embrionária e com poucos funcionários. O propósito da sua constituição se deu da seguinte forma: em 1997, um grupo de professores universitários com larga experiência educacional e alguns empresários interessados em participar de um empreendimento que viesse contribuir para o desenvolvimento da região, resolveram fundar uma sociedade civil, de caráter educacional, cultural, científico e tecnológico que mantivesse e desenvolvesse unidades de ensino de qualquer nível ou modalidade por ela criadas.

O principal propósito dos fundadores estava fundamentado em difundir e aperfeiçoar a educação e a cultura. Esse projeto chamado União Pan-Americana de Ensino – UNIPAN, teve como primeira inspiração à implantação de uma Instituição de Ensino Superior denominada: Faculdade de Ciências Aplicadas de Cascavel – FACIAP. A UNIPAN é a mantenedora da FACIAP que iniciou as suas atividades administrativas e pedagógicas no dia 19 de março de 1999, com a implantação de seus primeiros cursos de graduação e que vem em franco desenvolvimento até a atualidade.

A Faculdade de Ciências Aplicadas de Cascavel (FACIAP), por razões administrativas internas, sofre com a alta rotatividade de docentes. Como a presente

pesquisa pretendeu, primeiramente, analisar os valores organizacionais da organização conforme a percepção dos docentes, tal percepção só é possível por meio daqueles que fazem parte dela por mais tempo, isso segundo autores como Costa (1999), Schein (2001), entre outros.

A FACIAP é uma organização com apenas quatro anos de fundação, desta forma, fizeram parte da pesquisa todos os docentes contratados no ano de 1999 e que ainda prestam serviços a organização até a atualidade, compreendendo assim um total de 10 pessoas. Para a realização de comparações entre os diferentes grupos de pesquisa, estes foram segmentados em três grupos (Administração, Letras e Pedagogia). Tal segmentação ficou assim distribuída: 04 docentes inseridos no quadro do curso de Administração, 04 docentes inseridos no quadro do curso de Letras e 02 docentes inseridos no quadro do curso de Pedagogia.

Percebe-se que foi adotada como ferramenta de estudo uma amostra caracterizada como do tipo não probabilística-intencional para se investigar a percepção dos docentes que estão na organização a mais tempo. A amostra não probabilística-intencional é, segundo Barros e Lehfeld (2000), composta por elementos selecionados de forma não aleatória. A escolha dos elementos da amostra se relacionam intencionalmente com as características estabelecidas no sentido de gerar resultados com validade segundo o grupo escolhido. Os resultados têm validade para aquele grupo específico, caracterizando assim uma amostra intencional.

A segmentação realizada na pesquisa propicia, uma melhor compreensão do comportamento dos grupos sociais, verificando similitudes e diferenciações entre os grupos, segundo Lakatos e Marconi (2001). Possibilita também, a tabulação do perfil dos sujeitos da pesquisa que formam a população deste estudo que foram classificados por sexo, idade, formação acadêmica, vínculo empregatício e carga horária semanal, como segue:

Tabela 1 – Perfil dos sujeitos da pesquisa classificados por sexo

SEXO	TOTAL ABSOLUTO
Feminino	6
Masculino	4
Total	10

Fonte: dados primários.

Tabela 2 - Perfil dos sujeitos da pesquisa classificados por idade

IDADE	TOTAL ABSOLUTO
De 25 à 30 anos	02
De 31 à 40 anos	04
De 41 à 50 anos	02
De 51 à 60 anos	02
Total	10

Fonte: dados primários.

Tais dados refletem uma organização onde trabalham, numa maioria, docentes do sexo feminino e, no geral, bastante jovens. Verifica-se que a maioria dos pesquisados têm entre 30 e 40 anos,, entre eles, pais e mães de família que buscam estabilidade financeira e boa projeção profissional.

Tabela 3 – Perfil dos sujeitos da pesquisa classificados por formação acadêmica

PÓS-GRADUAÇÃO	TOTAL ABSOLUTO
Especialistas	2
Mestrandos	1
Mestres	6
Doutorandos	1
Total	10

Fonte: dados primários.

Percebe-se que a continuidade na formação é bastante exigida pela organização. Todos apresentam algum tipo de pós-graduação, mas apenas um dos pesquisados está fazendo mestrado e a organização conta com dois pesquisados especialistas, o que retrata que os incentivos a qualificação ainda não é o ideal.

Tabela 4 - Perfil dos sujeitos da pesquisa classificados por vínculo empregatício

VÍNCULO EMPREGATÍCIO	TOTAL ABSOLUTO
Vínculo só com a FACIAP	4
Vínculo com outras IES	6
Total	10

Fonte: dados primários.

Percebe-se que a maioria dos docentes pesquisados mantém vínculo empregatício com outras instituições de ensino superior, o que dificulta a maior dedicação de tempo, trabalho e maior comprometimento com a Faculdade de Ciências Aplicadas de Cascavel (FACIAP).

Tabela 5 - Perfil dos sujeitos da pesquisa classificados por carga horária semanal

CARGA HORÁRIA SEM.	TOTAL ABSOLUTA
De 5 à 10h/a	2
De 11 à 20h/a	6
De 21 à 30h/h	1
De 31 à 40h/h	1
Total	10

Fonte: dados primários.

Percebe-se que a FACIAP contrata seus docentes sob o regime de trabalho por hora/aula, desta forma, o docente quando estão na organização, passam o maior tempo em sala de aula e tem pouco envolvimento em atividades institucionais.

3.6 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Na finalidade de desenvolver uma pesquisa descritiva bem planejada, que oferecesse resultados úteis e fidedignos utilizou-se de coleta de dados e, no intuito de respeitar os objetivos da pesquisa, optou-se pelo instrumento chamado entrevista semi-estruturada e pesquisa documental.

A entrevista semi-estruturada, segundo Barros e Lehfeld (2000), permite o pesquisador conseguir dados que possam ser utilizados em análise qualitativa, isto é, os aspectos considerados mais relevantes do problema de pesquisa. Assim, tal instrumento de pesquisa, associado a amostragem não probabilística-intencional, permitiu melhorar a qualidade das informações obtidas para a análise de conteúdo.

Para Chizzotti (2000), a entrevista dirigida em pesquisa é um diálogo preparado com objetivos definidos e uma estratégia de trabalho. Cervo e Bervian (1996), explicitam idéias que corroboram com Chizzotti (2000) e complementam que, a entrevista não é simples conversa, é um instrumento do qual se servem os pesquisadores que atuam em ciências sociais e psicologias. Os pesquisadores com necessidade de obter dados que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais, recorrem a entrevistas para levantar dados fornecidos por pessoas-chave.

Na obra de Lakatos e Marconi (2001) é referenciada a entrevista não padronizada focalizada que exerce um papel similar da entrevista semi-estruturada, pois a mesma, dá liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. As perguntas, geralmente, são abertas e ajuda a explorar mais amplamente uma questão que pode ser respondida numa conversação informal. Para este tipo de entrevista há um roteiro de tópicos relativos ao problema que se vai estudar e o entrevistador tem liberdade de fazer as perguntas que quiser, não estabelecendo, a rigor, a uma estrutura formal.

Para Moura (1998), a entrevista semi-estruturada se situa num ponto intermediário entre a entrevista estruturada e a inestruturada. Se apresenta sob a forma de um roteiro preliminar de perguntas, que se molda à situação concreta de entrevista, já que o entrevistador tem a liberdade de acrescentar novas perguntas a esse roteiro, com o objetivo de aprofundar e clarificar pontos que ele considere relevantes aos objetivos do estudo.

Para Barros e Lehfeld (2000), a técnica de entrevista permite um relacionamento estreito do entrevistado e entrevistador, onde o entrevistador tem a oportunidade de observar atitudes, reações e condutas durante a entrevista. Cervo e Bervian (1996)

complementando esse posicionamento comentam que, "a entrevista possibilita registrar observações sobre a aparência, sobre o comportamento e sobre as atitudes do entrevistado" (p.37).

Dencker (2001) descreve que, quando se deseja analisar percepções, sentimentos, crenças, motivações ou planos de uma pessoa, as técnicas especiais de coleta de informações são o questionário e a entrevista. Especificamente, a entrevista dá um grande peso à descrição verbal para a obtenção de informação sobre as experiências, os estímulos e até sobre o comportamento do entrevistado.

As considerações dos autores asseguram a escolha pela entrevista como um instrumento importante para o tema da pesquisa, pois os dados obtidos não poderiam ser encontrados em registros e documentos, mas podem ser fornecidos pelas pessoas-chave que são selecionadas para a entrevista.

O roteiro da entrevista semi-estruturada foi constituído de perguntas abertas, com a liberdade de alteração dos tópicos ou de inclusões de novas questões frente às situações, as perguntas abertas trouxeram respostas livres e não limitadas. O instrumento obedeceu um plano anteriormente montado tendo em vista as características representativas dos conceitos que se pretendia medir.

E, a pesquisa documental, técnica essa que se realiza sobre materiais que se encontram elaborados na empresa, foi utilizada com o objetivo de verificar as políticas da empresa e seu histórico. Para tanto, foi analisado o regimento interno da UNIPAN, o regimento interno da FACIAP, o catálogo institucional da FACIAP e o manual de regulamento da política de qualificação docente dela. A interpretação dos dados, que é uma fase da análise sistemática, foi elaborado conforme relatório final contendo pareceres à cerca das respostas dos respondentes da pesquisa.

3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O estudo das organizações a partir da percepção de seus membros, facilita o entendimento do que realmente ocorre em termos de interação entre seus membros, no entanto, nesse sentido, a compreensão da realidade organizacional é limitada e tem suas restrições de natureza metodológica que precisam ser levantadas. O levantamento das restrições possibilitou considerar a escolha pelo estudo de caso um fator limitante para a pesquisa, uma vez que as informações colhidas e os resultados de pesquisa não podem ser generalizáveis, apesar de servirem para a transferibilidade e comparação com outros dados de semelhantes pesquisas.

Os valores organizacionais, por terem sido previamente definidos e agrupados em categorias, também foram considerados limitadores, pois, existe a possibilidade de influência de outras variáveis não consideradas nesta pesquisa. A técnica de coleta de dados, por estar centrada na percepção do respondente, ficou associada à credibilidade e fidedignidade da resposta do mesmo, o que infere num fator limitador. As diferentes percepções dos respondentes em relação aos valores realmente predominantes na empresa, entendidos e interpretados de forma diferente por diferentes respondentes também foram fatores limitantes.

A utilização da modalidade de instrumento de pesquisa, entrevista semi-estruturada, limita o reconhecimento da totalidade da cultura organizacional da empresa investigada, restringindo à percepção e a opinião dos indivíduos pesquisados. Segundo Moura (1998), o entrevistador, na tentativa de esclarecer as respostas dadas pelos entrevistados, pode incorrer no erro de introduzir idéias que acabam por ser incorporadas às respostas dos respondentes. Existe também o aspecto inibidor do contato direto entre o entrevistado e entrevistador, que pode impedir o entrevistado de fornecer respostas fidedignas, o que é possível ocorrer respostas distorcidas sobre temas polêmicos.

Cabe retratar ainda que, a amostra selecionada do grupo de docentes do curso de Pedagogia era composta de três docentes à serem pesquisados, mas alguns fatores impossibilitaram a execução da entrevista com um dos docentes do grupo, o que pode de alguma maneira, ter limitado a análise específica das respostas para o curso.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O presente capítulo tem por finalidade a apresentação e análise dos dados de pesquisa, desenvolvidos conforme o referencial teórico-empírico relacionado com os objetivos do estudo e a composição dos órgãos de análise selecionados.

A presente análise é constituída de três fases. A primeira fase é constituída da caracterização da Faculdade de Ciências Aplicadas de Cascavel (FACIAP). A segunda fase narra a percepção dos docentes pesquisados, por curso e a congruência deles, sobre os valores organizacionais na cultura da FACIAP, em função das categorias: planejamento, regras institucionais, liderança, relações interpessoais, respeito e inovação. A terceira fase é constituída da descrição das relações entre os conteúdos, ou seja, estabelecer as relações existentes entre os valores compartilhados pelos docentes, decorrentes das categorias analíticas, à luz dos referenciais da Aprendizagem Organizacional.

4.1 HISTÓRICO DA FACIAP

O início da FACIAP é dividido em dois momentos: num primeiro momento houve uma reunião, à convite do atual diretor da UNIPAN, que expôs ao grupo o interesse em criar uma instituição de ensino superior. A maioria dos participantes da reunião tinham uma longa experiência no ensino superior público e, assim, a idéia os levou a pensar na criação e concretização do sonho da constituição de uma instituição de ensino superior. A partir de um certo amadurecimento, o grupo encontrou na idéia de criação da FACIAP a oportunidade de colocar em prática o conceito de educação que aspiravam, já que em suas atividades diárias, não vinham encontrando espaço para expor suas idéias. Portanto, nos anos de 1997 à 1999, se desenvolveu a proposta de elaboração de um projeto que propiciasse e viabilizasse uma instituição de ensino superior de qualidade.

A partir de 1999, foi o segundo momento, onde teve início a instituição, houve a implantação dos primeiros quatro cursos. Esta foi uma fase muito difícil, embora o grupo tivesse clareza de seus objetivos e seus princípios norteadores, estavam muito ligados

à organização administrativa e financeira da empresa pública, onde começaram a se deparar com situações contingenciais que exigiam conhecimento administrativo da empresa privada. Segundo o depoimento de um dos sócios da FACIAP,

enquanto se está trabalhando com princípios e fundamentos, é uma coisa, mas quando se tem que dar a decisão sobre o caminho, isso complica. O próprio grupo, num determinado momento, se desuniu e passamos por momentos difíceis para entendermos aquilo que estávamos fazendo, até para poder saber se a gente podia continuar [...] o meu crescimento foi muito grande [...] pela coesão e amizade que o grupo tinha, conseguimos superar isso tudo, a fase de ingenuidade a gente já superou [...] uma característica estável do grupo é se propor a enfrentar desafios, no momento em que os desafios pararem, nós nos desarticulamos, brigamos entre nós e morremos.

A UNIPAN é uma sociedade civil com fins lucrativos, ela mantém a FACIAP que é uma instituição de ensino superior com sede na cidade de Cascavel – Pr. Os primeiros cursos de graduação autorizados pelo MEC com conceito "A" e oferecidos ao mercado foram:

Curso de Administração com habilitação em Administração Hospitalar e em Marketing (bacharelado).
--

Curso de Pedagogia com habilitação em Magistério do Ensino Fundamental/séries iniciais (licenciatura).
--

Curso de Letras com habilitação em Tradução e Intérprete em Língua Espanhola e Língua Inglesa (bacharelado).
--

Curso de Ciência da Computação (bacharelado), iniciou seis meses após os cursos anteriores.

No ano de 2000 ocorreu a primeira alteração de contrato social da mantenedora. A sua constituição por quotistas foi assumida pelo grupo de professores que adquiriram do empresário as suas quotas de participação na sociedade. Esta alteração não inibiu o franco desenvolvimento da FACIAP, pois em 2001 e 2002 novos cursos de graduação autorizados pelo MEC com conceito "A" foram oferecidos, conforme segue:

Curso de Psicologia (bacharelado e licenciatura).
Curso de Ciências Contábeis (bacharelado).
Curso de Administração com habilitação em Finanças (bacharelado).
Curso de Engenharia de Produção Agroindustrial (bacharelado).

A faculdade iniciou suas atividades num prédio locado associado a um colégio particular, mas a infra-estrutura não era adequada para o atendimento do seu objetivo maior. E assim, no ano de 2000, a faculdade se deslocou para uma nova sede, adquirindo uma nova estrutura física que foi reestruturada e adaptada de forma que viesse a atender a expectativa dos alunos, dos docentes, da diretoria e do pessoal administrativo. Tal estrutura também possibilitou maior aproximação com a realização de um ensino de qualidade. O corpo docente da instituição é constituído atualmente de 94 docentes, entre eles doutores, mestres, mestrandos e especialistas. Este número cresceu consideravelmente conforme o aumento dos cursos ofertados no ano de 2001 e 2002. A Faculdade de Ciências Aplicadas de Cascavel, conforme o seu regimento interno, tem por objetivo:

A formação profissional e humanística qualificada de recursos humanos em nível de graduação;
A formação de especialistas, professores e pesquisadores, em nível de pós-graduação;
O desenvolvimento de pesquisas pura e aplicada;
A extensão de seus serviços e cursos à comunidade, promovendo a elevação dos níveis culturais da cidade e da região;
A preservação da memória da comunidade de Cascavel e a promoção de eventos de natureza cultural e de divulgação das manifestações folclóricas da região;
A realização de eventos culturais, desportivos e de lazer para a sua comunidade e a comunidade externa;
O intercâmbio com instituições congêneres e com as organizações da região.

A estrutura organizacional da faculdade, conforme estabelecido no seu regimento interno, é constituída por dois níveis de administração: a superior e a básica. A administração superior é formada pelos seguintes órgãos: conselho superior, conselho diretor e diretoria. O conselho superior ainda não está instalado, portanto não realiza as suas atividades institucionais. O conselho diretor é o órgão técnico de coordenação e assessoramento em matéria didático-científica e administrativo da faculdade, já está em atividade e é constituído pelo diretor, pelo secretário acadêmico, pelo secretário administrativo e financeiro, pelos coordenadores de cursos. A ele, conforme o estabelecido no regimento interno da faculdade, compete:

Coordenar e supervisiona as atividades da FACIAP;
Aprovar, anualmente, o calendário acadêmico; Disciplinar o processo de seleção para ingresso acadêmico;
Aprovar o currículo pleno de cada curso de graduação, bem como suas modificações;
Aprovar os projetos de realização de cursos de pós-graduação, compreendendo programas de mestrado, doutorado, cursos de especialização, aperfeiçoamento e extensão;
Propor alterações do regimento da FACIAP, com seus respectivos anexos e suas alterações, encaminhando para aprovação da UNIPAN e demais órgãos;
Aprovar as normas de funcionamento dos estágios curriculares e extracurriculares;
Homologar a seleção e/ou indicação de professores, para a contratação pela UNIPAN;
Aprovar convênios e acordos de cooperação com entidades nacionais e estrangeiras;
Sugerir medidas que visem ao aperfeiçoamento e desenvolvimento das atividades da FACIAP;
Manifestar-se sobre assuntos pertinentes a FACIAP quando submetidos pelo Diretor;
Distribuir encargos de ensino, pesquisa e extensão entre seus professores, respeitadas as especialidades e supervisionar-lhes as atividades;
Opinar sobre promoção e afastamento de seu pessoal docente;
Aprovar o plano e o calendário anual de atividades de cada curso, proposto pelo seu coordenador.

A diretoria é o órgão executivo de coordenação e fiscalização das atividades da FACIAP que conta com uma estrutura de apoio administrativa e financeira. A diretoria é exercida por um diretor designado pela UNIPAN que representa a instituição perante os órgãos públicos ou privados ou autoridades constituídas, tal diretor tem outras atribuições como: convocar e presidir as reuniões do conselho diretor; elaborar o plano anual de atividades; elaborar a proposta orçamentária para apreciação da UNIPAN; elaborar relatório anual das atividades da FACIAP; conferir graus, assinar diplomas e certificados escolares; fiscalizar o cumprimento do regimento escolar e a execução dos programas e horários; zelar pela manutenção da ordem e da disciplina no âmbito da FACIAP; propor à UNIPAN a contratação de pessoal docente e administrativo; cumprir e fazer cumprir as disposições do regimento interno e normas da FACIAP.

A estrutura de apoio da diretoria é composta pela secretaria acadêmica e secretaria administrativa e financeira, ambas exercidas por secretários designados pelo diretor. A secretaria acadêmica é o órgão responsável pelo registro e controle acadêmico. A secretaria administrativa e financeira tem o objetivo de operacionalizar as funções internas dos departamentos e a comunicação das atribuições dos recursos humanos, assim como assuntos financeiros da instituição.

No que se refere as atividades internas da FACIAP, do início das atividades até o ano de 2001, as informações sobre a funcionalidade administrativa e os tipos de comportamentos aceitos pela instituição foram comunicados de maneira informal, mas, neste ano de 2002, o conselho diretor já assumiu a responsabilidade de formalizar os manuais de políticas de trabalho, de normas regimentais e de atribuições de funções dos departamentos. Este procedimento, conforme descrito pelo diretor da faculdade, teve que aguardar o tempo necessário para que as pessoas que compõem o conselho diretor pudessem assimilar melhor o formato institucional bem como os princípios norteadores da FACIAP.

Outras atribuições consideráveis, também trouxeram modificações para a faculdade neste ano de 2002, entre elas: a descentralização de questões pedagógicas para o colegiado de curso que foi instalado; a criação da coordenação de graduação, que atende pedagogicamente e didaticamente a rotina acadêmica com professores e

alunos, assegurando a proposta do projeto pedagógico dos cursos de graduação e a criação da coordenadoria de pesquisa, pós-graduação e extensão que a faculdade assumiu como um de seus diferenciais em longo prazo.

A UNIPAN tem tentado desenvolver um planejamento estratégico para a FACIAP, embora não tenha logrado total êxito, têm conseguido traçar algumas diretrizes que são comunicadas aos chefes departamentais. No momento a faculdade comporta uma estrutura física satisfatória e tem direcionado seu investimento, prioritariamente, à reposição do acervo bibliográfico e a contratação de docentes titulados para o reconhecimento dos cursos, pois neste ano de 2002, passa pelo primeiro provão e a primeira avaliação de reconhecimento de seus cursos pelo MEC.

A administração básica da faculdade é formada pela coordenação de curso, biblioteca e órgãos de apoio ou suplementares. O departamento de coordenadorias de cursos exerce papel fundamental na faculdade, pois é responsável por traduzir os caminhos traçados pela diretoria aos docentes inseridos no processo. A coordenadoria é exercida por coordenadores escolhidos pelo diretor; este recebe as atribuições de: aprovar os projetos de ensino, pesquisa e extensão; tratar dos aproveitamentos de estudos e adaptações de alunos; convocar e presidir reuniões de curso; supervisionar e fiscalizar a execução das atividades programadas e assiduidade dos professores; apresentar anualmente relatório de atividades à diretoria.

No dia-a-dia, conforme depoimento dos coordenadores de cursos, a tradução que eles procuram fazer aos docentes e que vem de encontro à linguagem da diretoria refere-se à não priorizar o produto, mas priorizar o processo de ensino/aprendizagem. As coordenadorias realizam reuniões quinzenais com a diretoria onde recebem as informações sobre os encaminhamentos necessários para os problemas cotidianos; a partir destas reuniões, reúnem-se docentes e coordenadores para o repasse dessas informações. Cada coordenadoria realiza as suas atividades individualmente, não costumam traçar estratégias comuns e nem se comunicar quanto a seus planos de ação.

Geralmente, as reuniões de docentes com seus respectivos coordenadores são realizadas com o objetivo de tratar de assuntos específicos do curso, assim como, conteúdos programáticos, atendimento de ementas, problemas de relacionamento entre professores e alunos, entre outras questões do curso, mas raramente estas reuniões ocorrem com o objetivo de se comunicar objetivos institucionais, unidirecionalidade ou foco estratégico da FACIAP.

O processo de contratação de professores é acompanhado de análise de currículo, entrevista com psicólogo e seu respectivo coordenador e, avaliação de uma banca que assiste à aula do candidato à vaga. A contratação é feita segundo o regime das leis trabalhistas nas categorias de professor auxiliar; professor assistente e professor adjunto. O ingresso na categoria de professor auxiliar é feito mediante contratação de portador de diploma de graduação e/ou portador de título de pós-graduação a nível *latu sensu*. O ingresso na categoria de professor assistente é feito mediante contratação de portador do título de mestre. O ingresso na categoria professor adjunto é feito mediante contratação de portador de título de doutor. O regimento interno da FACIAP esclarece as atribuições dos professores contratados, assim como o regime disciplinar que os sujeita a penalidades.

Segundo instituído no regimento interno da faculdade, a busca da qualificação docente constitui-se na grande prioridade da FACIAP, e sua consolidação traduz-se em políticas efetivas de estímulo à demanda por cursos de pós-graduação *latu e stricto sensu*, que são colocadas em dois momentos: o primeiro centrado na especialização e, o segundo, no mestrado e doutorado.

Em nível de pós-graduação *strictu sensu* a FACIAP ofereceu no ano de 2000, o curso de Mestrado em Engenharia de Produção, com área de concentração em Mídia e Conhecimento, ênfase em Gestão de Informática na Educação e Psicologia das Organizações, em convênio com o Tecpar – Instituto Tecnológico do Paraná e a UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina. A diretoria da UNIPAN e da FACIAP preza pela modernidade, por isso, possui um equipamento moderníssimo de vídeo conferência e ensino à distância, além de outros recursos materiais que favorecem o desenvolvimento do trabalho diário do docente

A FACIAP em sua política de qualificação docente prioriza e privilegia cursos e liberações de docentes para mestrados e doutorados em áreas e subáreas do conhecimento afetas diretamente à sua área de atuação, assim como para a participação em eventos científicos, observando que a qualificação dos docentes deve atender às necessidades dos cursos de graduação ofertados e outras atividades da instituição e, somente após, para áreas de interesse dos professores individualmente.

Para os demais funcionários da faculdade foi constituída e regulamentada a concessão de bolsas de estudo. Esta pode ser concedida de forma integral ou parcial aos funcionários que dela necessitam. A bolsa de estudo integral é concedida ao funcionário que em razão do curso escolhido não necessitar de alteração de seu horário de trabalho e que atenda aos requisitos estabelecidos. A bolsa de estudo parcial é concedida ao funcionário que em razão do curso escolhido tiver necessidade de alteração em suas funções ou horário de trabalho e que atenda aos requisitos estabelecidos.

A FACIAP está iniciando neste quarto ano de funcionamento, a construção de sua sede própria e, segundo o depoimento do diretor, esta é uma faculdade gerenciada por um grupo constituído de professores e não de empresários, que se firmou no mercado local rapidamente. Este fato marcante é considerado de suma importância para a diretoria, por ser uma instituição dirigida por educadores fazendo com que ela aconteça dentro dos princípios da educação.

4.2 VALORES ORGANIZACIONAIS

O presente capítulo refere-se a análise da percepção dos docentes, elementos da amostra, sobre os valores organizacionais componentes dos fatores: planejamento, regras institucionais, liderança, relações interpessoais, respeito e inovação.

O primeiro fator a ser investigado é o planejamento que é composto dos valores: objetivos claros e unidirecionalidade de foco estratégico. O valor objetivos claros pretende verificar a percepção dos docentes sobre a clareza dos objetivos da

Faculdade de Ciências Aplicadas de Cascavel (FACIAP), se estes são criadores de direção internamente. Já o valor unidirecionalidade de foco estratégico pretende analisar a orientação dos grupos de docentes quanto àquilo que deve ser feito na organização.

Em todos os cursos pesquisados, percebe-se entre os docentes pesquisados a unanimidade do reconhecimento do objetivo maior da FACIAP, "ensino de qualidade", que é comunicado pela coordenação do curso em reuniões cotidianas e pela direção nas reuniões de início de ano letivo, isso vem de encontro com as idéias de Matos (1993) que descreve que, é preciso haver consistência interior para que haja coerência externa na ação, para tanto, aculturar os recursos humanos à realidade institucional, orientá-los quanto aos objetivos e o planejamento é fundamental num sistema produtivo. É preciso que se tenha objetivo definido, claro e amplamente negociado.

A qualidade de ensino é o objetivo maior, segundo a direção, a linha de pensamento da faculdade preza por não formar um monte de alunos, mas, alunos com conhecimento de boa qualidade, este objetivo, garante o nosso trabalho e é por isso que eu gosto da instituição.

Eles pregam e divulgam a necessidade de se concretizar o ensino de qualidade.

Eu acho que o objetivo é de se ter um bom nível de ensino, é nisso que eu acredito e é isso o que eu defendo.

Quanto a unidirecionalidade de foco estratégico, percebe-se que só no curso de pedagogia existe um grande esforço da coordenação para que isto aconteça. A coordenação promove, rotineiramente, reuniões de estudos para incentivar um trabalho dirigido, os professores do cursos são lembrados, nestas reuniões, sobre a expectativa da FACIAP com relação à formação com qualidade e também da formação continuada do docente.

A direção passa este trabalho para a coordenação que é responsável por disseminar o direcionamento do foco através de um planejamento elaborado, de estratégias bem definidas e da construção conjunta de planos. Então tudo isso parte de um princípio maior.

Nos demais cursos este valor é muito vago, conforme depoimento dos docentes pesquisados, não se percebe ações da instituição e nem da coordenação para direcionar os docentes àquilo que deve ser feito dentro dela. Segundo Cerqueira (1994), todas organizações deveriam preocupar-se com a unidirecionalidade, pois, o

resultado de tal sinergia cultural incide em mais qualidade, mais produtividade, menos custos e menos conflitos. Este tipo de adesão é agregativa trazendo integração das pessoas àquilo que deve ser feito.

Não há um chamamento dos professores para se definir o que se fazer no ano, como fazê-lo [...]. As reuniões periódicas não ocorrem e, assim, o que é essencial não é tocado.

À medida que a FACIAP conseguir a dedicação integral dos professores ela conseguirá comprometê-los mais com o seu foco.

O segundo fator a ser investigado é a constituição das regras institucionais, tal fator é composto dos valores: normas, políticas de trabalho e regimento funcional. O valor normas pretende verificar a existência de leis internas, formais e informais, que caracterizam a disciplina de comportamento aceito na empresa. O valor políticas de trabalho pretende analisar a regulamentação da forma como o trabalho deve ser realizado na organização e, o valor regimento funcional pretende verificar a existência de um documento formal que ajuda a compreensão sobre as atribuições específicas cabíveis a cada cargo na organização.

A maioria dos docentes pesquisados são unânimes quanto a falta de reconhecimento das normas internas na FACIAP. Relatam que o professor tem total autonomia para agir na instituição. A FACIAP acredita na postura e conduta do docente por já ter experiência na área educacional.

Existe um regimento interno que descreve algumas normas mínimas que refletem no comportamento do docente, mas não se sabe se todas as coordenações discutem este material com seus docentes, estas normas são mínimas, no geral, os professores tem bastante liberdade de comportamento.

Não se estabelecem limites e à medida que surgem desvios graves, o professor é chamado e discute-se como adequar seu comportamento.

No ensino superior tem que se ter essa liberdade, o professor tem que ter métodos diferentes e isso é legal, o aluno consegue ver estes comportamentos diferentes, métodos diferentes, astral diferente, isso é uma coisa boa, pois todos são diferentes, mas o objetivo é a boa formação, quando há uma tentativa de controle prejudica.

Segundo o depoimento de um dos docentes pesquisados, a instituição dá um certo direcionamento no comportamento aceito dentro dela, mas deveria se dar maior orientação neste sentido para poder delinear melhor o seu perfil e também para que os diferentes cursos possam ter maior sintonia neste sentido. Sobre o assunto Toffler

(1993) descreve que, a definição de valores que norteiam o estilo operacional da organização não só afetam o gerenciamento de problemas éticos como também, muitas vezes, são as causas absolutamente não-intencionais dos dilemas éticos.

Os cursos de pedagogia e letras deveriam estar ecoando fortemente nos outros cursos para a formação de docentes que refletisse um comportamento mais harmonioso que demonstrasse maior preocupação com o processo ensino/aprendizagem. Hoje a faculdade tem um projeto, os cursos têm seus projetos que caminham isoladamente.

Quanto às políticas de trabalho da FACIAP, ainda que de maneira informal, todos os docentes pesquisados percebem com clareza a prioridade de se realizar o trabalho tendo como fundamento um planejamento de aulas que se projeta sobre as atribuições e responsabilidades do projeto pedagógico de cada curso, além de se fazer cumprir as datas de entrega de notas, o cumprimento de horários de trabalho e o registro dos diários.

A falha que existe é a falta de acompanhamento sobre o cumprimento do planejamento, no início do ano letivo a cobrança para a entrega do plano de ensino é grande, mas o acompanhamento não é claro.

É adotado de forma rigorosa pela instituição a priorização por registros de notas bimestrais, assim como o cumprimento de datas de entrega de notas, cumprimento de horas atividades, cumprimento de horário de entrada e saída no trabalho.

Já sobre as atribuições do cargo, a maioria dos docentes pesquisados foram comunicados informalmente, sabem da existência do regimento da FACIAP, mas, nem todos os coordenadores discutem com o seu grupo de trabalho o conteúdo do regimento. Não há uma forma regular de se comunicar as atribuições na FACIAP, pois um dos docentes pesquisado teve acesso as suas atribuições pelo regimento e um outro docente pesquisado relata que nunca foi comunicado sobre suas atribuições.

O problema é que em alguns cursos, onde nem todos os professores têm formação educacional, o profissional se sente inseguro quando as suas atribuições não são claras e aí interfere no seu comportamento e na forma dele realizar seu trabalho.

Algumas atribuições são ditas verbalmente, sem acesso a um documento formal.

Ninguém me comunicou, nunca me disseram: aqui estão as suas atribuições, esta é a forma adequada de responder as suas atribuições, você vai ter que responder por isso e não responder por aquilo, isso não está claro enquanto professor.

Quando tenho dúvidas, recorro ao regimento.

Sobre este assunto, Morgan (1996) destaca que, a estrutura organizacional, isto é, o *layout*, as regras, as políticas estabelecidas, entre outros, definem o tipo de comportamento aceito e o não aceito na organização, assim como os procedimentos padronizados por regimentos internos que ajudam na interpretação de um cenário que esboça a realidade existente.

O terceiro fator a ser investigado é quanto à liderança, este fator é composto dos valores: linguagem diária, estilo integrado de gestão e postura profissional. O valor linguagem diária pretende analisar se a linguagem do líder está coerente com suas ações do dia-a-dia. O valor estilo integrado de gestão pretende investigar se os líderes exercem um sistema de gestão integrado, com ações e estratégias conjuntas. O valor postura profissional pretende analisar o que a organização preza no estilo do líder, tendo em vista o estilo que cria e desenvolve relacionamentos.

Sobre a linguagem do líder, percebe-se uma grande divergência entre os docentes pesquisados, já que cinco professores relatam total coerência entre a linguagem do coordenador de curso e as suas ações no cotidiano e, cinco professores pesquisados não percebem coerência entre estes dois fatores. A linguagem do líder, segundo Cerqueira (1994), exerce papel fundamental no compartilhamento de valores, pois, a difusão dos valores nos vários níveis organizacionais se dá quando a teoria explicitada é coerente com a prática, assim, os indivíduos aprendem e passam a confiar nos valores quando a empresa adquire uma linguagem coerente entre a teoria e a prática.

No curso de administração, os professores pesquisados são unânimes em dizer que a alta rotatividade de coordenadores no curso, não permite que se compreenda a linha de trabalho, o que faz com que a linguagem do líder mude constantemente. No curso de letras esta questão fica bem dividida, alguns sentem o líder muito ausente e não participativo, outros relatam que a coordenação busca, por meio de suas ações, demonstrar a força da teoria que prega. Entre os docentes pesquisados da pedagogia, a coordenação defende o ensino de qualidade e então ela trabalha para que isso aconteça de maneira muito forte.

A coordenação do curso de pedagogia é muito determinada, constrói junto com os professores, ela busca uma linha de trabalho e percebe-se que anda. A consonância teórica e prática acontece apesar de que numa esfera maior existem alguns fatores que impossibilitam o alcance dessa consonância.

No curso de administração a instituição está sempre com novos coordenadores o que não possibilita o melhor entendimento da forma de trabalho do líder, no geral, observando os outros coordenadores que passaram pelo cargo, e que, sendo eles administradores, eles não tem atuado no cargo com a prática que estudaram, esta é a grande pergunta que eu faço, porque os administradores não usam na prática a teoria estudada a partir da organização de um curso, isso é uma incoerência, onde a teoria é uma e a prática é outra.

O curso de letras teve dois coordenadores, ambos com perfis bem diferente, o segundo parece-me que fica pouco à vontade com os encaminhamentos do curso, com as tomadas de decisão, nas provocações para discussões ... parece-me uma questão da força desse coordenador no grupo.

Quanto ao estilo integrado de gestão, a maioria dos docentes pesquisados não percebem a ocorrência de um trabalho harmonioso entre as coordenadorias de cursos. Até mesmo os eventos se tornam pequenos por falta de interatividade entre os cursos. A crítica feita pelos professores sobre este assunto é bastante dura.

Cada um faz a sua parte, não sabemos o que está acontecendo nos outros cursos, muitas vezes não sabemos o que está acontecendo dentro do próprio curso.

Os comandos intermediários desenvolvem trabalhos isolados e quando se comunicam com os órgãos superiores, tal comunicação não chega onde deveria chegar, nos professores.

Eu até tenho uma crítica com relação a isso, porque a interatividade eu não vejo, eu trabalho em três cursos [...] olha só o que acontece. Quando tem reunião de cada curso eu tenho que participar de três, tem problemas que são específicos do curso, mas, na maioria os problemas são parecidos, quando não, são iguais. Eu fico pensando, porque estas coisas não são discutidas numa mesma reunião. Será que os coordenadores não conversam? Deveriam ser discutidos na coletividade.

Morgan (1996) faz a sua descrição sobre este assunto e destaca que, somente por meio de lideranças integradas, de um corpo social vivo guiados por uma lógica sistêmica cujo comando utiliza uma linguagem coerente é que a organização pode ser considerada saudável.

No que se refere ao estilo ou postura profissional do líder, somente os docentes pesquisados do curso de pedagogia percebem um estilo que busca aproximar as relações internas e tornar as resoluções conjuntas. Segundo Schein (2001) e Matos (1996) o comportamento do líder e a sua postura profissional é o mecanismo mais importante e determinante da forma que a cultura terá na empresa jovem e em fase de crescimento. Ao se criar e implantar uma cultura, os membros novatos da empresa

prestam mais atenção no que o líder faz do que aquilo que ele diz. É especialmente relevante o que o líder executa, as medidas que toma, o que gosta, no que recompensa e sobre o que pune.

Ela é muito persistente com relação ao atendimento do objetivo. é ativa, é aberta, tudo é resolvido no diálogo, busca a participação, eu tenho um bom relacionamento com ela.

Conforme os docentes pesquisados do curso de letras, esta questão é divergente, alguns pesquisados relatam a postura da coordenação como ausente e que busca objetivos individuais, outros percebem que exerce uma postura bastante participativa e aberta, procurando deixar mais pela iniciativa do professor.

E, no curso de administração, os professores pesquisados percebem a falha da instituição no sentido de cobrança de postura profissional do coordenador, ou seja, na maioria dos casos observa-se imaturidade e ingenuidade ao se tratar os problemas decorrentes do curso.

O problema é as alterações de coordenação, o que muda sempre de postura, o atual assumiu outras atividades, o que tem dificultado até achá-lo na sala.

O quarto fator a ser investigado é quanto às relações interpessoais, este fator é composto dos valores: empatia e afetividade, diálogo e abertura. O valor empatia e afetividade pretendem analisar o ambiente de trabalho, se este promove a afetividade e consolida a aproximação entre as pessoas. O valor diálogo pretende perceber as comunicações entre escalas hierárquicas e a ocorrência de trocas no sentido de crescimento conjunto. O valor abertura pretende verificar um ambiente onde as pessoas opinam abertamente sobre questões que lhe dizem respeito dentro da organização.

Referente a empatia e afetividade, todos os professores pesquisados são unânimes em relatar que este é um ponto crítico na faculdade, não se tem nada neste sentido. As relações se estreitam internamente conforme a afinidade dos docentes.

Isso é uma coisa que eu sinto falta. No início do ano letivo teve uma reunião de cunho pedagógico onde cada professor se levantava e dizia o seu nome e a área de trabalho, à medida que o próximo se levantava o anterior já era esquecido, e eu me perguntava "o que estamos fazendo aqui, isso não é uma interação", era muito mais interessante que se promovesse encontros informais, festivos e calorosos, é aí onde as pessoas se entrosam e se tornam amigas, isso é importante.

O local de trabalho não dá conta dessas questões.

A sala dos professores deveria ser um local de encontro, mas ela tem sido apenas um local de trabalho, então o espaço de lazer está tomado, talvez pela aparência sóbria de um local desconfortável, onde não tem lugar para todos sentarem, ouvi falar que vão tirar o cafezinho, nada ali agrada o professor no sentido de descanso.

Os relacionamentos interdisciplinares não ocorrem com frequência. Mesmo entre professores do mesmo curso não são todos que abrem espaços para trocas de experiência.

Sobre os diálogos, a maioria dos professores percebem a ocorrência de troca de comunicações somente com os coordenadores, mas, o mesmo não acontece com o acesso à direção que deixa um grande vazio na promoção dos diálogos e das discussões coletivas. Os professores entrevistados compreendem que existe uma hierarquia na faculdade com relação as comunicações, esta se apresenta via representações não favorecendo espaços importantíssimos de diálogos frequentes.

O que não dá para chamar de diálogo é a comunicação entre direção e professores, estão muito distantes, separados. O que há na instituição são representantes que participam do conselho e do colegiado e que retornam as informações, não há diálogo direto. Mesmo em reuniões maiores com a presença da direção não há diálogo, mas sim um monólogo.

Eu tenho a abertura de dialogar com a direção, mas será que os outros percebem esta abertura? Ela não é formalizada. Eu penso que durante o ano a gente tinha que ter mais reuniões para discutir objetivos, diretrizes e encaminhamentos, às vezes estas coisas se perdem no caminho, a preocupação é sempre voltada para o cumprimento do calendário acadêmico e eu acho que deveríamos priorizar muito mais o estar juntos, porque no dia-a-dia é fácil nos distanciar dos objetivos.

Harris e Brannick (2001), fundamentam que o diálogo de mão dupla garante que os funcionários recebam as informações necessárias para tomada de decisões em seus cargos. Quando o *feedback* não acontece, as pessoas podem, facilmente, desconectar-se dos objetivos propostos e confundir-se quanto aos verdadeiros valores da organização.

A abertura existe, conforme todos os docentes pesquisados, é um valor que ninguém pode contestar, talvez por ela não estar formalizada, alguns professores mais novos contratados não percebem ainda a abertura dada pela coordenação e pela direção.

É dada a abertura, mas informalmente, muitos não a percebem.

Existe abertura com a coordenação e quando eu preciso falar com a direção eles também me dão esta abertura, eu não sei os outros professores, se sentem esta abertura.

O quinto fator a ser investigado é quanto ao respeito ao servidor, este fator é composto dos valores: recompensa, qualificação, segurança e justiça. O valor recompensa pretende analisar o valor dado à contribuições dos docentes sobre a realização de algo importante internamente. O valor qualificação pretende verificar o incentivo da FACIAP quanto a aprimorar os tipos de conhecimento existentes dentro dela. O valor segurança pretende perceber a segurança oferecida pela FACIAP no sentido de estabilidade de emprego ao docente. O valor justiça pretende verificar a imparcialidade nas decisões administrativas da FACIAP com relação aos docentes.

Todos os docentes pesquisados relatam que a instituição não costuma reconhecer e nem recompensar atividades criativas ou inovadoras desenvolvidas por docentes. Muitas atividades internas foram desenvolvidas por docentes, mas não houveram incentivos suficientes por parte da coordenação e da direção para que o trabalho realizado tivesse um marco inicial e se estabelecesse, à partir daquela data, a repetição de atividades parecidas ou melhores, o que ocorre é a falta de continuidade de bons trabalhos realizados por docentes que se dedicam a realizar coisas novas.

A impressão que se tem é que o docente é mais uma peça na montagem do jogo, uma peça sem marca, mais um dominó sem número, todos iguais.

Muitas coisas realizadas foram importantes e o professor ficou triste pela falta de incentivo, a direção nem desce de sua sala para prestigiar, às vezes a coordenação sabe e não divulga.

Hoje, a coordenadora de graduação já faz alguns reconhecimentos informais, mas antes não havia nada.

No sentido de melhor qualificação, a maioria dos docentes pesquisados também só percebem uma grande cobrança da instituição quanto a titulação do docente. A participação em eventos externos é incentivada por meio da liderança do docente, mas os critérios para solicitação de ajuda financeira não são claros. Alguns professores não sabem se os incentivos financeiros existem. Os encontros internos para reciclagem não ocorrem num número suficiente e alguns foram pouco proveitosos.

Ela tem só exigido, mas incentivos ou facilidades não houve. Inclusive no regimento da instituição, existe uma normativa para os professores com mais tempo de casa, onde se é dispensado para a formação continuada, mas nada foi colocado em prática.

Nos encontros internos de reciclagem seria necessário, quando terminam, que os professores e coordenadores se reunissem e estabelecessem mudanças a partir de

novas diretrizes, isso não acontece, o que dá a impressão é que tudo ficou mais ou menos na mesma.

Como existe a cobrança pela titulação, o professor tem se comprometido com mestrado particular e como a sua contratação é como horista, ele corre o risco de perder horas/aula, o que reflete na sua situação financeira.

Quanto a segurança oferecida pela FACIAP, os depoimentos dos docentes pesquisados é bastante divergente, onde cinco deles se sentem seguros e percebem que a instituição dá segurança para o professor que atende o padrão de qualidade no ensino. E, os outros cinco pesquisados não se sentem seguros, pelo fato de terem um contrato de trabalho por hora/aula, o que não assegura a manutenção de sua carga horária para os anos seguintes.

Percebe-se que a FACIAP necessita dar melhor encaminhamento às ações que envolvem a segurança, no sentido de estabilidade do docente, pois segundo Posner, Kouzes e Schmidt (*apud* FREITAS, 1991), os valores compartilhados estão associados com sentimentos de sucesso pessoal, auto confiança e segurança, com o comportamento ético e com objetivos organizacionais.

A FACIAP respeita seus profissionais e aqueles que desenvolvem um bom trabalho tem estabilidade dentro dela. Eu vejo como uma questão de competência do professor.

Quando fomos contratados em 99, o coordenador do curso, comunicou-nos que num prazo entre dois à três anos a instituição tinha a intenção de estabelecer um regime de trabalho onde o professor seria exclusividade dela e isso não aconteceu. Então o professor tem que buscar fora outros trabalhos que ajude-o a ter uma adequada estabilidade financeira.

Quanto à justiça no trato com os docentes, alguns professores percebem que melhorou muito e hoje se percebe maior imparcialidade da instituição relacionada ao docente, mas a maioria dos docentes pesquisados não percebem esta justiça, por conviverem com docentes prejudicados e, alguns deles, terem passado por situações onde foram tratados injustamente.

O que ela propõe, ela cumpre, eu só acho que ela deveria ter proposto mais.

Houve grande construção, pois no início dava-se muito ouvido ao aluno e este desequilíbrio fazia mal aos professores, eles se sentiam injustiçados. Hoje o aluno tem assumido o seu papel de aluno e não de dono da faculdade.

A falta de cumprimento da data do pagamento dos professores é injusta.

Alguns professores recebem na data prevista, outros não, outros ainda só recebem uma parcela do salário, enfim, é totalmente injusto.

As avaliações que a instituição faz para os alunos responderem sobre a satisfação com os docentes, são realizadas em momentos impróprios, algumas perguntas são mal interpretadas e não se sabe o que a instituição faz com estas avaliações.

Os professores que perdem horas/aula são comunicados em cima da hora, geralmente não há tempo suficiente para se encaixarem em outras instituições, isso é muito injusto.

O sexto fator a ser investigado é quanto a inovação, este fator é composto dos valores: incentivo à pesquisa e modernidade dos recursos materiais. O valor incentivo à pesquisa pretende perceber a o espaço promovido internamente para que os docentes se envolvam em atividades de pesquisa que é o melhor espaço para a aprendizagem. O valor modernidade dos recursos materiais pretende analisar a disponibilidade de meios oferecidos pela FACIAP para o desenvolvimento do trabalho do docente.

Todos os docentes pesquisados denominam como muito pouco o incentivo da FACIAP para o trabalho de pesquisa. Mas reconhecem que, à partir deste ano de 2002, a instituição tem se preocupado com o apoio para se promover a pesquisa. Neste ano foi organizado um setor próprio para este fim, um profissional presente e responsável pelo encaminhamento dos projetos propostos, cada curso recebeu uma carga horária para a realização da pesquisa.

Agora está sendo atribuído uma carga horária para a pesquisa, o que já é uma motivação, não é o ideal, mas pretende-se no final do ano reavaliar as propostas de pesquisa e readequar maior número de carga horária para este fim.

Neste caso eu me sinto injustiçado, porque eu fui muito prejudicado por ter feito muita coisa e estas coisas ficaram paradas. Eu sempre trabalhei com pesquisa e este ano, parece que a coisa vai melhorar.

Quanto à modernidade dos recursos materiais, é unânime entre os docentes pesquisados que a faculdade está bem melhor do que muitas outras conhecidas. A instituição preocupa-se em manter-se atualizada com os recursos materiais. Sobre este assunto Germany e Muralidharam (2001) descrevem que, para a alavancagem das empresas, estas devem estar atentas à procura de captar valores a partir de inovações próprias ou de outros, constituindo assim, vantagens competitivas.

A aquisição de materiais básicos e de baixo custo poderia montar um laboratório de criatividade para os alunos. O que daria um apoio as atividades lúdicas desenvolvidas por professores.

Os recursos materiais são adequados para a realização dos trabalhos.

Os valores organizacionais recém observados foram detectados diretamente, segundo a limitação dos valores previamente definidos e agrupados em categorias, mas no decorrer do depoimento dos docentes pesquisados, outros valores organizacionais compartilhados foram ressaltados, são eles: abertura para novos desafios, boa imagem externa, lucros provenientes de trabalho de qualidade, autonomia na realização do trabalho, liberdade de comportamento, inovação em projetos pedagógicos e crescimento acelerado.

* Objetivo reconhecido e criador de direção.
* Atenção dedicada a política de trabalho.
* Abertura para críticas e sugestões.
* Modernidade dos recursos materiais.
* Abertura para novos desafios.
* Boa imagem externa.
* Lucros, mas lucros provenientes de trabalho que prima a qualidade no ensino.
* Autonomia na realização do trabalho.
* Liberdade de comportamento.
* Inovação em projetos pedagógicos
* Crescimento acelerado.

Quadro 12 - Valores organizacionais significativos da FACIAP

Fonte: dados primários

A complementação do quadro de valores organizacionais da Faculdade de Ciências Aplicadas de Cascavel (FACIAP) possibilitou maior orientação sobre a vida da

organização. O quadro acima tem como objetivo evidenciar todos os valores organizacionais da FACIAP.

Para melhor compreensão sobre os outros valores organizacionais destacados, evidencia-se os dizeres de alguns docentes que diretamente ou nas entrelinhas expõem, em suas frases enunciadas, alguns pontos comuns compartilhados pela maioria dos respondentes da pesquisa.

Se o professor chega com novas idéias, des de que não sejam utópicas a faculdade faz de tudo para concretizá-las.

Uma característica estável da diretoria da faculdade é se propor a enfrentar desafios, no momento em que os desafios pararem nós nos desarticulamos, brigamos entre nós e morremos, por isso, neste ano de 2002 nós precisamos dar o segundo passo com muita rapidez.

A faculdade consegue ser uma referência na cidade, se houve falar coisas ruins de outras instituições e não se houve o mesmo da FACIAP, isso é saudável, mostra que ela tem uma imagem boa.

A faculdade tem reflexos positivos que são os profissionais se sentindo numa instituição significativa e aceita na comunidade local.

Na fala da diretoria, sempre se ouviu isso [...] esta é uma instituição de ensino privada que precisa de lucro sim, mas lucro como consequência de um trabalho de boa qualidade.

Quando eu vim para a FACIAP, eu não vim como entrando numa empresa, eu vim porque todo o projeto e as novas discussões nos levaram a pensar numa instituição de ensino superior independente do caráter privado. O aspecto empresarial financeiro está submisso ao aspecto pedagógico com qualidade.

A instituição, por ter sido constituída por docentes, ela dá autonomia ao professor, o poder de decidir em sala de aula dentro dos limites aceitáveis por ela. Ela não tira a autoridade do professor na sala de aula.

Até o momento, a instituição deixa bastante livre esta forma adequada de comportamento, dá autonomia, acreditando na postura que o docente traz consigo do tempo de serviço na área da educação.

O projeto político pedagógico da instituição como um todo e do curso especificamente é bastante arrojado e inovador [...] o que me chamou a atenção quando vim trabalhar aqui. Um projeto com boas perspectivas futuras.

Ela teve um crescimento bastante considerável. No prazo de um ano ela se mudou e se mostrou atendendo as expectativas daquilo que se comprometeu a dar aos alunos. Hoje já iniciou a construção do novo campus. Eu sempre digo às pessoas que me perguntam sobre a instituição que lá quando há promessas, pode até demorar, mas a administração acaba efetivando, eu tenho notado isso, que as coisas aqui acontecem.

Nota-se que num pequeno espaço de tempo, a instituição deu um salto muito grande, quantitativamente e qualitativamente, tanto na questão organizacional voltada a estrutura e logística quanto no pedagógico. [...] Então, eu sinto que, fazendo este comparativo do início até agora, que a FACIAP é uma instituição muito nova com uma aceleração do

crescimento muito intensa. Até mesmo na comunidade local, por ser uma instituição nova já tem um nome marcante.

Dessa forma finaliza-se aqui a análise da percepção dos docentes pesquisados sobre os valores organizacionais. Em virtude desta situação, confirma-se o que sustenta Tamayo (1998) a respeito de que, os valores organizacionais dizem respeito às opções feitas pela empresa, ou seja, preferências dos comportamentos, estruturas organizacionais, estratégias de gerenciamento que a empresa destaca no decorrer de sua história. Geralmente os funcionários de uma organização conseguem detectar as prioridades da organização em que trabalha e, estas prioridades são chamadas de valores norteadores. É por isso que os valores constituem o núcleo da cultura organizacional.

4.3 RELAÇÕES EXISTENTES DOS CONTEÚDOS

Paralelamente ao papel dos valores no desvendamento da cultura organizacional está o fator aprendizado contínuo que a organização deve utilizar estrategicamente para que as pessoas caminhem em direção a sua expectativa. Para Fleury e Fleury (1997), o processo de aprendizagem organizacional acontece no momento de criação e transmissão de valores aos membros da empresa.

Sendo assim, o presente capítulo pretende estabelecer as relações existentes entre os valores compartilhados pelos docentes, elementos da amostra, à luz dos referenciais da Aprendizagem Organizacional. Tais valores pesquisados são elementos das categorias: planejamento, regras institucionais, liderança, relações interpessoais, respeito e inovação.

A primeira categoria: planejamento, constituída dos valores: objetivos claros e unidirecionalidade de foco estratégico pretende verificar a participação dos docentes na construção das metas e diretrizes da empresa, pois a participação leva as pessoas a

aprenderem mais sobre a empresa e gera maior comprometimento com o foco estratégico.

A maioria dos docentes pesquisados não participam da construção de metas e diretrizes de seus cursos. Estas atividades parecem ser realizadas à nível de coordenação e direção. Conforme Senge (1990) a participação dos funcionários no processo de planejamento gera maior aprendizagem organizacional e compromete os membros com o alinhamento que gera unidirecionalidade de direção. Equipes desalinhadas proporcionam o desperdício de energias.

A coordenação não tem ampla liberdade de agir, algumas diretrizes são traçadas com a participação dos docentes, mas na maioria das metas vem de cima.

Somente no curso de pedagogia existe a participação de todo o grupo de docentes. As decisões são conjuntas. Os docentes discutem, formam comissões, assumem responsabilidades dentro do curso. Tudo é resolvido conjuntamente. Mas é uma atividade isolada da coordenação.

Sempre se definem metas e estratégias do que fazer e os professores da pedagogia se doam mais para o curso, é difícil no curso de administração, mas na pedagogia sempre foi assim. Lá a participação é bem legal, os professores tem boa vontade, vem até aos sábados para fazer coisas para o curso.

A segunda categoria: regras institucionais, constituídas dos valores: normas, políticas de trabalho e regimento funcional pretende verificar a participação dos docentes na reestruturação das leis internas, das formas de se realizar o trabalho e nas atribuições funcionais, pois a participação neste processo leva as pessoas a aprenderem mais sobre a empresa e tornarem-se mais alinhadas com a filosofia de trabalho da empresa.

A maioria dos docentes pesquisados relatam que nunca participam diretamente de reuniões de reestruturação de normativas internas, pois este material já vem elaborado pelo conselho da instituição. As reuniões para reconhecimento dos documentos formais normativos também não ocorrem com freqüência. Alguns cursos não provocam reuniões para discutir as atribuições dos documentos formais.

A falta de freqüência destas discussões provocam problemas internos, por causa da alta rotatividade de docentes, assim, muitos nem mesmo conhecem o regimento da faculdade. A participação na reestruturação dos documentos que formalizam ações internas e o reconhecimento de todos os membros da organização sobre estes documentos, segundo Peters (1998), são práticas de estudo utilizadas por empresas visionárias, pois ajuda a aprender mais sobre o trabalho.

Eu nunca participei de reuniões com esta intenção, o que me parece é que isso vem de cima e os coordenadores apenas passam para os professores.

Não ouve tantas reuniões ou empenho na reestruturação. O regimento foi elaborado e entregue pronto.

Em nível de coordenação há uma abertura para a participação informal nas mudanças de procedimentos, tomara que aos poucos, as idéias dos docentes vão sendo acatadas.

Apenas dois docentes pesquisados relatam participar ativamente na reestruturação das normativas da Faculdade de Ciências Aplicadas de Cascavel (FACIAP). Um entre estes dois, atualmente, exerce também o cargo de coordenadora de graduação, onde as atribuições demandam maior aproximação com a direção da faculdade e, conseqüentemente, maior influência nos documentos formais constituídos por ela.

A terceira categoria: liderança, constituída dos valores: linguagem diária, estilo integrado de gestão e postura profissional pretende verificar o estímulo das lideranças a trabalharem integradas, criando estratégias conjuntas a fim de trocar conhecimentos e promover a visão sistêmica nos grupos de trabalho.

Segundo o depoimento dos docentes pesquisados, os cursos trabalham isoladamente, portanto, percebe-se que a instituição não estimula e nem solicita um trabalho integrado e que vise proporcionar aos docentes sua visão sistêmica. O trabalho integrado da liderança é atacado por Matos (1996) com muita veemência, relata que, este é um ponto essencial e a maioria das organizações sofrem problemas por causa da desintegração das lideranças do sistema.

Matos (1996) classifica este fenômeno como, empresas fragmentadas por ilhas de poder, nos quais em cada cabeça gerencial há uma "meia verdade", levando as

instituições a se tornarem uma "mentira inteira". Integrar as lideranças é o esforço essencial para que haja a consistência e a permanência na missão, como garantia à perpetuidade. Para tanto, é necessário o compromisso básico com as verdades comuns.

O inter-relacionamento e as reuniões conjuntas não ocorrem, por isso não se sabe o que acontece nos outros cursos.

Não se sabe nada sobre os outros cursos, falta a comunicação, nem os professores se conhecem bem.

Esse é um fator que precisa ser acatado com urgência, no momento, está se buscando isso.

A quarta categoria: relações interpessoais, constituída dos valores: empatia e afetividade, diálogo e abertura pretende verificar um ambiente favorável a aprendizagem na organização. A aproximação entre as pessoas, os encontros promovidos para diálogos entre diversos níveis e a abertura para opiniões internas são condições *sine qua non* para a troca mútua e o crescimento dos grupos.

Somente a abertura é um valor inquestionável na FACIAP. Já o ambiente propício para gerar a empatia, a afetividade e o diálogo, segundo a maioria dos docentes pesquisados, merecem maior atenção e cuidados para serem resgatados na faculdade. Segundo Starkey (1997), aprender é uma experiência social decorrente da interação e do diálogo com terceiros num ambiente onde as pessoas estejam dispostas a compartilhar suas idéias com os outros.

Contribuindo com as idéias de Starkey (1997) vem o esclarecimento de Matos (1996) quando descreve que, aprender a aprender é aprender a viver em grupo, quanto mais integrado e coeso o grupo, maior a capacidade de influência e de ser influenciado, para tanto, conhecer-se é o primeiro passo para a seleção dos conhecimentos necessários.

Não há reciprocidade nos diálogos entre direção e docentes, existe um vazio neste processo.

As reuniões sempre são realizadas de cunho pedagógico, mas no sentido de lazer e de estreitar as relações são quase inexistentes.

A quinta categoria: respeito, constituída dos valores: recompensa, qualificação, segurança e justiça pretende perceber a auto-estima dos docentes, pois a auto-estima elevada é a base para o estímulo a novas aprendizagens e a novos desafios. Segundo Cerqueira (1994), elogiar, fazer o subordinado sentir-se necessário, assinalar a contribuição do grupo ou indivíduo, entre outros, elevam a auto-estima e facilita o desenvolvimento do comprometimento das pessoas.

A recompensa, a qualificação e a justiça são questões importantes e ainda não valorizadas pela FACIAP, conforme os docentes pesquisados. A segurança é bastante divergente internamente, por motivos diferentes. Alguns pesquisados sentem-se seguros na organização e outros não.

No caso do curso de letras, nós temos visto diminuição de turmas, isso gera perda de aulas [...] além disso, a instituição estabeleceu que o professor não pode trabalhar duas disciplinas no mesmo curso, a insegurança com relação ao número de aulas só aumenta.

Eu acredito que os professores se sentem seguros na instituição, isso depende mais de sua competência como docente.

Quem tem mais nos valorizado é a secretária da noite da sala dos professores, ela manda e-mail's e cartões de valorização e motivação, quando ela observa algo que está dificultando o nosso trabalho, ela interfere para ajudar e resolver, mas é uma atividade isolada. Quanto a instituição, eu não sei, acho que essas coisas ainda são precárias.

A sexta categoria: inovação, constituída dos valores: incentivos à pesquisa e modernidade dos recursos materiais pretende analisar a disponibilidade de apoio à pesquisa e apoio as atividades do docente. Tais valores promovem maior oportunidade de aprendizagem dentro da organização.

Apesar dos incentivos para este fim estarem começando agora, percebe-se que os docentes pesquisados estão confiantes, com relação a atual organização do setor de pesquisa e com o apoio dedicado à concretização dos trabalhos de pesquisa. Quanto à modernidade dos recursos materiais, é unanimidade entre os docentes pesquisados, que os recursos atendem adequadamente um trabalho de qualidade.

Sobre este assunto Nonaka e Takeuchi (1997) defendem o ponto de vista que, reunir pessoas com experiências e conhecimentos diferentes é a melhor combinação para a criação do conhecimento e de trabalhos inovadores. Dessa forma finaliza-se a

análise da relação existente entre os valores compartilhados dos docentes pesquisados, decorrentes das categorias analíticas, à luz dos referenciais da Aprendizagem Organizacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a exposição da análise dos dados, apresenta-se a seguir as conclusões a respeito das questões e objetivos centrais deste trabalho, bem como recomendações, que, basicamente, representam sugestões para novos estudos.

5.1 CONCLUSÕES

Tendo em vista a teoria estudada, a análise dos documentos formais e os dados obtidos junto aos sujeitos da pesquisa, chegou-se a algumas conclusões: A Faculdade de Ciências Aplicadas de Cascavel (FACIAP) encerra em si características próprias, em nível das interações dos docentes pesquisados, em desenvolver uma maneira própria de agir e interagir, com a organização. A FACIAP é uma faculdade jovem, com apenas três anos e meio de existência, no que se refere ao processo histórico, teve a influência de quatro de seus cursos, onde um deles teve início a partir no sexto mês de funcionamento da faculdade e apenas três cursos iniciaram junto com a abertura da organização.

Levando em consideração os seus processos embrionários e as análises de dados originários da percepção dos docentes sobre os valores organizacionais decorrentes das categorias relacionadas na pesquisa, verifica-se que os valores: objetivos claros, políticas de trabalho, abertura e modernidade dos recursos materiais; são tidos como prioritários na Faculdade de Ciências Aplicadas de Cascavel (FACIAP).

A clareza dos objetivos têm tido forte impacto internamente e tem refletido numa boa consistência e coerência nas ações dos docentes. A FACIAP é considerada uma organização séria e formadora, que preza pelo ensino de qualidade, desta forma, todos os docentes pesquisados compactuam com esta idéia. O seu diferencial, em comparação com outras organizações de ensino superior particulares da região, está em primeiro plano ser uma organização de ensino superior de qualidade e, num segundo plano ser uma empresa privada.

O planejamento anual do trabalho do docente recai e constitui a política de trabalho da FACIAP. Também se percebe rigorosas exigências quanto às formalidades da secretaria acadêmica e cumprimento de horários. Num processo onde se preza pela educação continuada e a qualidade no ensino, tais exigências caracterizam um sistema onde o pedagógico parece estar a serviço do administrativo e não o administrativo estar a serviço do pedagógico. Algumas adequações neste contexto se fazem oportunas para melhor alcance do objetivo proposto.

A abertura com a coordenação e com a direção é considerada um dos pontos principais da FACIAP. O tamanho da estrutura e a sua hierarquia possibilitam este espaço. Mas, como o diálogo com a direção não é promovido, a abertura concedida por ela, tem tratado de casos isolados e desarticulados, esse tipo de procedimento não tem permitido que os docentes pensem e sugiram enquanto grupo.

A modernidade dos recursos materiais é considerado adequado ao nível do trabalho que vem sendo realizado pelos docentes. Percebe-se um bom grau de satisfação quanto a sua diversidade, mas uma certa insatisfação com relação ao número de equipamentos disponíveis para utilização. Já o incentivo à pesquisa é considerado um valor incipiente, ainda não internalizado nos docentes da organização. Sobre este assunto, Senge (1998) destaca que a aprendizagem organizacional só pode emergir da pesquisa, criação de capacidade e prática. A pesquisa acontece por meio da busca de descobertas e da compreensão de teorias e métodos passíveis. A prática converge com a experiência do dia-a-dia nas organizações.

Já os valores previamente definidos: unidirecionalidade de foco estratégico, conhecimento de normas e regimento funcional, coerência na linguagem do líder, postura profissional do líder e segurança; encontra-se dispersão, ou seja, não podem ser considerados valores organizacionais compartilhados, visto apresentarem divergências de opiniões entre os docentes pesquisados. Infere-se nesse contexto que, caso sejam valores considerados importantes pela direção da faculdade, não são valores internalizados entre os docentes, frente à amostra realizada.

Neste ponto, reforça Toffler (1998) que, a organização que possui um conjunto de crenças dúbias, faz com que seus funcionários a interprete equivocadamente, um exemplo disso, está no caso de empresas que rotula a austeridade como boa e opera em um ambiente onde o lazer liberal é uma norma, estes conflitos de teoria e prática criam dilemas éticos.

Alguns valores previamente definidos nesta pesquisa são considerados de suma relevância pelos docentes pesquisados, mas ainda não são priorizados pela organização, são eles: estilo integrado de gestão, empatia e afetividade no ambiente de trabalho, diálogo com a direção, recompensa ou reconhecimento do trabalho realizado, incentivos à qualificação docente e justiça no trato com os docentes.

Estes valores merecem a atenção, o estudo e ações por parte da organização para que possa modificar a percepção dos docentes sobre este quadro. Conforme Starkey (1997), a liderança deve desenvolver um trabalho integrado no escopo de promover a visão sistêmica. Aprender é uma experiência social decorrente da interação entre as pessoas e do diálogo da direção com terceiros num ambiente saudável e de segurança para que as pessoas estejam dispostas a compartilhar suas idéias com os outros. No que se refere à recompensa, Davenport e Prusak (1998) destacam que, a recompensa é uma boa forma de justiça e de melhorar a auto-estima na organização. Avaliar o desempenho das pessoas oferecendo incentivos baseados no compartilhamento, é um fator que delinea a cultura da empresa para a transferência produtiva do conhecimento.

Em cumprimento do terceiro objetivo de pesquisa, no que se refere a estabelecer as relações entre os valores compartilhados pelos docentes, decorrentes do modelo de categorias analíticas, à luz dos referenciais da Aprendizagem Organizacional, destaca-se que: quanto às categorias: planejamento e regras institucionais, a participação dos docentes na construção das metas e diretrizes, também, na reestruturação dos documentos normativos, não são promovidos na maioria dos cursos. Desta forma, este espaço de aprendizagem ainda não foi percebido pela Faculdade de Ciências Aplicadas de Cascavel (FACIAP).

Mariotti (1995) descreve sobre o indivíduo e o seu papel no planejamento, na implementação, coordenação e avaliação dos resultados alcançados. Para o autor, a empresa preocupada com a aprendizagem, cria um núcleo de educação organizacional continuada caracterizada por práticas de participação constituída por funcionários da empresa.

A terceira categoria: liderança destaca que o estilo isolado de gestão entre as coordenadorias de cursos e a falta de visão sistêmica dos docentes sobre a organização, tem proporcionado a grande perda de um espaço articulado e de grandes realizações conjuntas, principalmente, a perda do compromisso básico com os princípios norteadores da organização. As ações tornam-se confusas, divergentes, predatórias. Segundo Matos (1993), nestes casos, em cada líder há uma ilha de poder e competitividade interna. Sendo assim, a forma de trabalho realizado pelos líderes de cursos da Faculdade de Ciências Aplicadas de Cascavel (FACIAP) não tem favorecido o tipo de aprendizagem organizacional útil que ela precisa.

Nas relações interpessoais, referente à quarta categoria, a falta de um ambiente de empatia e afetividade desfavorece a aproximação entre as pessoas, que é o primeiro momento para a construção de um ambiente de trocas de conhecimento e de entrosamento das relações humanas. Sobre este assunto, Matos (1993) aponta que, quanto mais integrado e coeso o grupo, maior a sua capacidade de influência e de ser influenciado. Aprender a aprender é aprender a viver em grupo.

Na seqüência, a categoria cinco: respeito ao servidor, demonstra a ausência de uma efetividade de ações, na busca de se demonstrar que todos são importantes no trabalho, o que ajuda na auto-estima do indivíduo e projeta-o para assumir novas responsabilidades, novos desafios e conseqüentemente adquirir novas experiências e aprendizagens.

Na categoria seis, inovação, percebe-se uma iniciativa da organização para disponibilizar maior oportunidade de aprendizagem interna e desenvolvimento organizacional. Ressalta-se aqui, a recomendação especial de ações concretas para que a aspiração dos docentes sobre a projeção deste trabalho não se mantenham

incipientes, mas, que possa concretizar a inovação no ensino e pesquisa como um valor organizacional compartilhado e como uma estratégica prática de aprendizagem organizacional interna. Descorem sobre a importância deste assunto Germany e Muralidharam (2001) descrevendo que, vantagens competitivas são constituídas quando se procura captar valores a partir de inovações próprias ou de outros. "A capacidade de perceber potencial revolucionário de uma inovação tecnológica é fundamental para a prosperidade, quando não, para a própria sobrevivência da empresa" (p.50).

Desta forma, em atenção ao objetivo geral da pesquisa, pode-se concluir que não existe relação entre os valores e as práticas de Aprendizagem Organizacional, segundo a percepção dos docentes dos cursos de graduação (Administração, Letras e Pedagogia) da Faculdade de Ciências Aplicadas de Cascavel (FACIAP). Tal afirmação prende-se ao fato de que a organização ainda não percebeu o poder estratégico de seus valores que, à medida que são aprendidos internamente, geram unicidade de direção entre os grupos de trabalho. Neste caso, refuta-se as idéias de Freitas (1991), Senge (1998), Terra (2000), Schein (2001), entre outros autores referenciados nos fundamentos teóricos desta pesquisa, uma vez que não foi observadas uma relação consistente entre valores organizacionais da FACIAP e as práticas de Aprendizagem Organizacional.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Conforme as características da organização e levando-se em consideração as análises de dados, faz-se recomendações para a organização objeto de estudo e recomendações para futuros trabalhos:

a) Divulgar os resultados da pesquisa nos departamentos de cursos, a fim de que todos os docentes conheçam e tirem suas conclusões sobre o presente estudo e especificamente para os professores pesquisados conferirem os resultados da pesquisa que participaram.

b) Criar uma carta de valores organizacionais norteadores, que possa definir e esclarecer aos membros da empresa o que é importante para se atingir o sucesso.

c) Criar estratégias internas que visam gerar unidirecionalidade de foco estratégico, pois, sem o comprometimento com o foco, a cultura torna-se algo tão impreciso que não há co-responsabilidade. Consistência, coerência e permanência são palavras-chave para o sentido de direção. As diretrizes quando nascidas de ampla discussão entre lideranças e consolidadas no compartilhamento com o grupo de trabalho, são fontes da qual resultam as formulações de todas as políticas organizacionais.

d) Enfatizar a realização de um trabalho integrado com os líderes de cursos, para que haja um esforço essencial para a consciência doutrinária, coerência estratégica e permanência na missão. A organização para se manter atualizada e receptiva à mudança inovadora, precisa dispor de líderes auto-reguladores que orientam e ajustam o processo de renovação com sua equipe de trabalho. O líder deve ter o perfil de agente de mudança renovadora por excelência, porque, mais precisamente, ele é o próprio sistema gerencial do setor. Agentes integrados sistematicamente e em desenvolvimento, são os que garantirão o processo contínuo de renovação e o crescimento auto-sustentado.

e) Repensar a autonomia e liberdade de comportamento, o equilíbrio nestes aspectos são mais saudáveis, pois, o estabelecimento de normas éticas de comportamento e a melhor comunicação das atribuições do cargo, são oportunidades de se disseminar verdades comuns e de se orientar a vida na organização, criando nos funcionários modelos mentais consensuais.

f) Dar atenção especial a criação de um ambiente de empatia e afetividade. Sem afetividade as pessoas não se integram, não conversam, não se cumprimentam, não dialogam. Estes valores culturais servem de pano de fundo para que a empresa possa desenvolver seu norte cultural num ambiente de sociabilidade alcançando o maior número de comprometidos (CERQUEIRA, 1994).

g) Recompensar ou reconhecer o trabalho dos docentes, fazendo-os sentir-se necessários. Incentivar o crescimento pessoal e profissional. Criar situações de recompensa ou reconhecimento onde o docente perceba a retribuição em função do compartilhamento do conhecimento estimula a aprendizagem na empresa.

h) Criar um sistema de avaliação de desempenho contemplando a capacidade de se compartilhar conhecimento, também é uma boa forma de direcionar os grupos de trabalho para a troca de experiências e crescimento conjunto.

i) Educar os indivíduos para que aprendam as verdades comuns ou valores organizacionais é condição de sobrevivência para a empresa. Recomenda-se atacar todos os valores organizacionais destacados nesta pesquisa e que na análise dos dados demonstra fragilidade interna ou a falta de consenso na internalização pelos membros pesquisados.

j) Promover, estrategicamente, espaços articulados onde a linguagem dos docentes possa perpetuar os valores organizacionais e, a partir daí, aprenderem a viver em grupo e em desenvolvimento permanente.

k) Alguns outros recursos materiais foram sugeridos, pelos docentes pesquisados, para aquisição futura, são eles: materiais simples de baixo custo para a criação de laboratórios de criatividade; DVD e TV de tamanho maior; telão e, disponibilizar o equipamento de vídeo conferência no auditório para promover palestras à distância.

l) Estudar os outros elementos da cultura organizacional é de grande relevância para se compreender melhor a vida da organização. É sabido que existem outros elementos na organização que fornecem aos membros internos a imagem do que ela é, portanto, recomenda-se o aprofundamento de novos estudos neste espaço, para que possa contribuir para o maior esclarecimento de princípios e crenças relativos a tipos de estrutura e tipos de comportamentos que regem a orientação da vida da organização, e que também precisam ser internalizados entre os membros que compõe a sua estrutura.

m) No que se refere a aprendizagem organizacional, recomenda-se a realização de futuros trabalhos neste vasto campo, principalmente relacionados à: liderança e aprendizagem; a formação de equipes que aprendem; planejamento como aprendizado; a estratégia como processo de aprendizado; educação permanente como condição de sobrevivência, entre outros assuntos focados a aprendizagem organizacionais, pois, este tema ainda é incipiente nas organizações brasileiras.

REFERÊNCIAS

- ARANTES, A. A. **O que é cultura popular**. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- ARGIRYS,C.; SCHON, A. Aprendizado de 2 voltas. **HSM Management**. São Paulo, v.17, p.12-20, novembro-dezembro, 1999.
- ATKINSON, P. **Criando mudança cultural**. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.
- AZEVEDO, F. de. **A cultura brasileira**. 6.ed. Rio de Janeiro: UFRJ, 1996.
- AZEVEDO, S.; PRATES, A.A.P. **Ciências sociais hoje, 1991**: planejamento participativo, movimentos sociais e ação coletiva. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1991.
- BALBRIDGE, V. J. *et al.* **Estruturación de políticas e liderazgo efectivo em la educación superior**. México: Noema, 1982.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos da metodologia científica**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- BIGGE, M. L. **Teorias da Aprendizagem para Professores**. São Paulo: EPU, 1977.
- BORNHEIM, G. **Cultura brasileira**: tradição contradição. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ltda, 1987.
- BOSI, A. **Cultura brasileira**: temas e situações. 2.ed. São Paulo: Ática, 1992.
- BOSI, A.; PESSANHA, J. A. M. **Cultura brasileira**: tradição contradição. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ltda, 1987.
- BOSI, A. **Cultura brasileira**. São Paulo: Ática, 1995.
- BRANDÃO, M. L. **As bases psicofisiológicas do comportamento**. São Paulo: EPU, 1991.
- BUARQUE, C. **A aventura da universidade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.
- CAMPOS, D. M. S. **Psicologia da aprendizagem**. 28.ed. Petrópolis: Vozes, 1987.
- CITTADINO, G. **Ciências sociais hoje, 1987**: Movimentos sociais urbanos. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1987.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1996

CHAUÍ, M. **Conformismo e resistência**: aspectos da cultura popular no Brasil. São Paulo: Brasiliense S.A., 1986.

CHARON, J. M. **Sociologia**. São Paulo: Saraiva, 1999.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6.ed, São Paulo: Makron Books, 1999.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 4.ed. São Paulo: Cortez, 2000.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Construindo a visão da empresa. **HSM Management**. São Paulo, v. 7, p.32-42, março-abril, 1998.

COSTA, G. V. **Cultura organizacional**: caracterização dos valores. Florianópolis: Insular, 1999.

COVEY, S. A liderança centrada em princípios. **HSM Management**. São Paulo, v.5, n. 29, p.20-21, novembro-dezembro, 2002.

DAMATTA, R. **Relativizando**: uma introdução à antropologia social. 5.ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DE GEUS, A. Estratégia. **HSM Management**. São Paulo, v.13, n.6, p.126-134, março-abril, 1999.

DENCKER, A. F. M. **Pesquisa empírica em ciências humanas**. São Paulo: Futura, 2001.

DE SÁ, A. L. **Ética profissional**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

DESSLER, G. **Conquistando comprometimento**: como construir e manter uma força de trabalho competitiva. São Paulo. Makron Books, 1996.

DRUCKER, P. **Administração em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1994.

DRUCKER, P; HANDY A. Alta Gerência. **HSM Management**. São Paulo, v.8,n.2, p.48-58, maio-junho, 1998.

DRUCKER, P.; SENGE P. Mentas que brilham. **HSM Management**. São Paulo. v.31, n.6, p.18-24, março-abril, 2002.

ESTRADA, S. Preparar para a ação. **HSM Management**. São Paulo, v.5, n. 27, p.42-46, 2001.

FINGER, A. P. **Gestão de universidades: novas abordagens**. Curitiba: Champagnat, 1997.

FITZGERALD, H.; STROMMEN, E. **Psicologia do desenvolvimento**. 2.ed. São Paulo: Brasiliense, 1978.

FLAVEL, J.; MILLER, P; MILLER, S. **Desenvolvimento cognitivo**. 3.ed. Porto Alegre: Artes Médicas Sul Ltda, 1999.

FLEURY, M. FISCHER, R.. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: formação, tipologia e impacto**. Rio de Janeiro: Makron Books, 1991.

GERMANY, R.; MURALIDHARAN, R. Vantagem competitiva na Era da Informação. **HSM Management**. São Paulo. v.29, n.5, p.48-58, novembro-dezembro, 2001.

GHOSHAL, S. Contratando funcionários. **HSM Management**. São Paulo. v.17,n.3, p.47-56, novembro-dezembro, artigo, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GUIMARÃES, A. S. A.; CASTRO, N. A. **Ciências sociais hoje, 1987: espaços regionais de construção da identidade: a classe trabalhadora no Brasil pós-77**. São Paulo: Revista dos tribunais, 1987.

GONÇALVES, R. **Ciências sociais hoje, 1991: investimento externo direto e empresas transnacionais no Brasil: uma visão estratégica e prospectiva**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1991.

GUBMAN, E. **Talento: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GUNS, B. **A organização que aprende rápido: seja competitivo utilizando o aprendizado organizacional**. São Paulo: Futura, 1998.

HARRIS, J.; BRANNICK, J. **Como encontrar e manter bons funcionários**. São Paulo: Makron Books, 2001.

HOEBEL, E. A.; FROST, E. **Antropologia cultural e social**. São Paulo: CULTRIX, 1976.

HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. 26.ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HOPE, J.; HOPE, T. **Competindo na terceira onda: os 10 mandamentos da era da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

JAMES, J. **Pensando o futuro: as melhores técnicas de liderança para a nova era**. São Paulo: Futura, 1998.

KRISCHKE, P. J. **Ciências sociais hoje, 1990: movimentos sociais e democratização no Brasil**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1990.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LARAIA, R. de B. **Cultura: um conceito antropológico**. 12.ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1986.

LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LOPEZ, L. R. **Cultura brasileira: das origens a 1808**. 2.ed. Porto Alegre: UFRGS, 1994.

MAIOCHI, N. F. **As organizações universitárias e o progresso de decisão**. Curitiba: Champagnat, 1977.

MARCONI, M. de A.; PRESSOTO, Z. M. N. **Antropologia: uma introdução**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARIOTTI, H. **Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro**. São Paulo: Atlas, 1995.

MARTIN, H. T. **A relevância dos valores no ensino superior**. Brasília: Universidade de Brasília, 1982.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MATOS, F. G. **Empresa que pensa: educação empresarial renovação contínua a distância**. São Paulo: Makron Books, 1996.

MATOS, F. G. Cultura e valores no processo de internacionalização das economias: o desafio do humano. **Revista Brasileira de Administração**. São Paulo, n. 17, p.71-76, agosto-setembro, 1996.

MC CUNE, J. Aprenda a confiar. **HSM Management**. São Paulo, v. 14,n. 5, p.42-47, maio-junho, 1999.

MELLO, L. G. de. **Antropologia cultural**: iniciação, teoria e temas. Petrópolis: Vozes, 1987.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1998.

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

MOTA. C. G. **Ideologia da cultura brasileira 1933-1974**. São Paulo: Ática, 1994.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOURA, M. L. S. **Manual de elaboração de projetos de pesquisa**. Rio de Janeiro: EdUERJ, 1998.

NÉRICI, I. G. **Introdução à didática geral**. 16.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEN, R. G. **Violência e cultura no Brasil**. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 1982.

ORTIZ. R. **A moderna tradição brasileira**: cultura brasileira e indústria cultural. São Paulo: Brasiliense, 1988.

PETERS, J. Tudo que uma organização deve aprender: da forma de trabalhar aos objetivos comuns, sempre com o olhar no futuro. **HSM Management**. São Paulo. v.9, p.74-80, julho-agosto, 1998.

REINALDO, M.; RIBEIRO, C. R. M. **A empresa holística**. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 1993.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1986.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 21.ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olimpo, 2001.

SCHWARZ, R. **Cultura brasileira: tradição contradição**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor Ltda, 1987.

SENGE P. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SENGE, P. As cinco disciplinas. **HSM Management**. São Paulo, v.9, n.7, p.82-88, julho-agosto, 1998.

SENGE, P. **A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SIMÕES, E. A. Q.; TIEDEMANN, K. B. **Psicologia da percepção**. São Paulo: EPU, 1985.

SODRÉ, N. W. **Síntese da história da cultura brasileira**. 18.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

SOUZA, E. **Clima e cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: PPGA- URGs, 1978.

STARKEY, K. **Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. O Valor do Intangível. **HSM Management**. São Paulo, v.22, p.5-9, setembro-outubro, 2000.

TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**. São Paulo, v.33, n.3, p.56-63, julho-setembro, 1998.

TAVARES, M. G. P. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial - uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio, 2000.

TOFFER, B. L. **Ética no trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1993.

TOMEI, P. A.; BRAUNSTEIN, M. L. **Cultura organizacional e privatização: a dimensão humana.** São Paulo: Makron Books, 1993.

TORBERT, W. **Aprendendo pela experiência.** São Paulo: Melhoramentos Ed. da Universidade de São Paulo, 1975.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1987.

TWEED, S. C. **Foco estratégico: a vantagem competitiva.** São Paulo: Gente, 1998.

ANEXO – ROTEIRO DE ENTREVISTA

PARTE A – IDENTIFICAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA

1. Sexo:

() Masculino () Feminino

2. Ano de nascimento: _____

3. Formação Acadêmica:

() Superior completo.

Ano de conclusão: _____ Curso: _____

() Especialização completa.

Ano de conclusão: _____ Curso: _____

() Especialização incompleta. Curso: _____

() Mestrado completo.

Ano de conclusão _____ Curso: _____

() Mestrado incompleto. Curso: _____

() Doutorado completo.

Ano de conclusão _____ Curso: _____

() Doutorado incompleto. Curso: _____

4. Vínculo empregatício:

() só com a FACIAP

() com outra(s) instituição (ões)

5. Carga horária semanal: _____

PARTE B – QUESTÕES REFERENTES AO HISTÓRICO DA FACIAP

6. Como foi o começo da FACIAP?

7. Explique o seu crescimento:

.....

PARTE C – QUESTÕES REFERENTES AOS VALORES ORGANIZACIONAIS, ÀS PRÁTICAS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E SUGESTÕES

8. Qual o seu entendimento sobre o objetivo da FACIAP?

9. Como o objetivo da FACIAP costuma ser comunicado ou disseminado internamente?

10. O que a FACIAP tem feito para que os docentes comprometam-se com o foco dado dentro dela?

11. Comente sobre a sua participação na definição das metas e diretrizes de seu Departamento?

12. Qual o seu entendimento sobre a maneira correta de se comportar no seu ambiente de trabalho, de acordo com as normas expressas pela FACIAP?

13. Quais são as prioridades da FACIAP no que se refere à forma adequada de se realizar o trabalho?

14. De que forma a FACIAP lhe comunicou as atribuições específicas de seu cargo?

15. Como você caracteriza a sua participação na reestruturação das normas, das políticas de trabalho e do regimento funcional da FACIAP?

16. Qual a sua percepção com relação a coerência entre as ações realizadas pelo seu coordenador e a teoria pregada por ele?

17. Comente, por favor, sobre a interatividade existente entre as ações das coordenadorias de curso:

18. Como o seu coordenador tem atuado em situações que exige mudança no trabalho que vem sendo realizado pelos docentes de sua equipe?

19. Na sua percepção, quais são as ações da FACIAP para que você tenha conhecimento sobre as atividades atuais e futuras dos outros departamentos de cursos?

20. Como a FACIAP tem atuado para melhorar as relações interpessoais e aproximar os docentes internamente?

21. Na sua percepção, qual importância é dada aos diálogos na FACIAP?

22. Comente, por favor, sobre a abertura que lhe é oferecida para expor as suas idéias, dentro do seu ambiente de trabalho, na FACIAP:

23. Qual a forma mais comum de valorização do docente, na FACIAP?

24. Na sua percepção, o que a empresa tem feito para melhorar a qualificação dos seus docentes?

25. Comente sobre a segurança oferecida pela FACIAP, no sentido de estabilidade no emprego dos docentes:
26. Como é praticada a justiça dentro da FACIAP no trato com os docentes?
27. Que meios a FACIAP têm fornecido aos docentes para incentivá-los à pesquisa?
28. Qual o seu parecer sobre a modernidade dos recursos materiais oferecidos pela FACIAP, para o desenvolvimento de seu trabalho diário?
29. Você gostaria de fazer algum comentário sobre coisas relevantes que não foram perguntadas aqui?
30. Você poderia indicar outras pessoas que poderiam contribuir para esta pesquisa?