

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**

**Adriana Rovani**

**VARIÁVEIS QUE FACILITAM A EXECUÇÃO DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS:  
UM ESTUDO DAS PERCEPÇÕES GERENCIAIS**

**FLORIANÓPOLIS**

**2005**

**Adriana Rovani**

**VARIÁVEIS QUE FACILITAM A EXECUÇÃO DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS:  
UM ESTUDO DAS PERCEPÇÕES GERENCIAIS**

**Dissertação apresentada como requisito parcial  
à obtenção do grau de Mestre em Psicologia,  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia,  
Mestrado, Centro de Filosofia e Ciências  
Humanas da Universidade Federal de Santa  
Catarina.**

**Orientador: Prof. Dr. José Carlos Zanelli**

**FLORIANÓPOLIS**

**2005**

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Esta dissertação quero dedicar a minha mãe, Neolcy por ter me proporcionado a compreensão da importância da educação na vida das pessoas, pelo lar e valores, que me permitiram realizar projetos de vida e desenvolvimento profissional e pelo apoio durante esses anos que dediquei ao estudo. Ao meu marido, Otávio, que me ensinou a amar, compartilhar e pela sua confiança depositada foi fundamental para a conclusão deste trabalho. E as minhas filhas, Maria Carolina e Sophia, pela paciência e compreensão em que precisei me ausentar, ou negligenciar suas companhias para dedicar-me ao estudo. Obrigada, por serem minhas fontes de inspiração!

## **AGRADECIMENTOS**

Essa dissertação não é o trabalho de uma só pessoa. É uma construção conjunta do conhecimento sobre o trabalhar, o compartilhar, o aprender e o transformar de uma pessoa do grupo.

Em especial gostaria de agradecer ao Prof. Dr. José Carlos Zanelli por ter me dado a direção, a força e a persistência para completar esta dissertação, por meio de rigor teórico, metodológico e de suas ricas contribuições ao trabalho.

Agradeço com carinho as minhas amigas Tainara e Ana Patrícia pela atenção e disposição que tiveram nesse período de construção da dissertação e pelos momentos de alegria que me proporcionaram.

Meus sinceros agradecimentos às minhas colegas Tainara, Leila, Rosangela, Taísa e Cleocimar que estiveram ao meu lado nas diversas etapas para a criação e desenvolvimento deste trabalho, contribuindo com sugestões e dando força nos momentos difíceis. E minha sincera gratidão aos professores do programa de pós-graduação em Psicologia da UFSC, em especial à Profa. Dra. Maria Juracy, Prof. Dr. Sílvio e a Prof. Dra. Olga. E aos funcionários das Universidades UFSC e UNOESC. E a Prof. Dra. Maria Tereza da UNOESC, por sua prontidão.

À organização pela viabilização da realização deste projeto, e aos executivos que disponibilizaram seu tempo valioso e as informações necessárias.

A todas as pessoas que de uma forma ou de outra contribuíram com esse estudo, muito obrigada!

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	7
<b>ABSTRACT</b> .....	8
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	9
<b>1 ESTUDO DAS VARIÁVEIS QUE FACILITAM A EXECUÇÃO DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS ORGANIZACIONAIS</b> .....	10
1.1 Estratégia.....	14
1.1.1 Definições de estratégia .....	14
1.2 Estratégia e o ambiente .....	22
1.3 O gerente e o plano estratégico.....	25
1.4 Aprendizagem organizacional.....	30
1.4.1 Aprendizagem como processo .....	30
1.4.2 Aprendizagem organizacional.....	35
1.4.3 Modelo de organizações de aprendizagem .....	37
1.4.4 Mecanismo de aprendizagem organizacional.....	43
1.4.5 Práticas produtoras de aprendizagem .....	43
1.4.6 Barreiras à aprendizagem organizacional.....	48
1.5 Gestão pela Qualidade Total .....	51
1.5.1 Breve histórico da qualidade total .....	51
1.5.2 Conceitos e definições.....	52
1.5.3 Princípios básicos do gerenciamento da qualidade.....	56
<b>2 PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO E ESTUDO DAS VARIÁVEIS QUE INFLUENCIAM A EXECUÇÃO DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS ORGANIZACIONAIS</b> .....	66
2.1 Caracterização da organização .....	66
2.1.1 Histórico.....	66
2.2 Perspectivas das ações estratégicas da organização .....	67
2.3 Sujeitos .....	68
2.4 Fontes de informações.....	71
2.5 Situação e ambiente .....	71
2.6 Equipamento e material .....	71

2.7	Procedimentos .....	72
2.7.1	Escolha e seleção dos sujeitos .....	72
2.7.2	Escolha das outras fontes de informação .....	72
2.7.3	Elaboração dos instrumentos de entrevistas .....	72
2.7.4	Contato com os responsáveis pela organização .....	73
2.7.5	Teste do instrumento de pesquisa .....	74
2.7.6	Contato com os sujeitos.....	74
2.7.7	Realização das entrevistas .....	75
2.7.8	Procedimentos de organização e apresentação dos dados .....	75
<b>3</b>	<b>DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DAS PERCEPÇÕES GERENCIAIS DAS VARIÁVEIS QUE FACILITAM A EXECUÇÃO DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS ORGANIZACIONAIS .....</b>	<b>76</b>
3.1	Metodologia da Qualidade Total .....	76
3.2	Trabalho em equipe .....	81
3.3	Comunicação .....	87
3.4	Planejamento e alinhamento .....	91
3.5	Experiência .....	94
3.6	Educação corporativa .....	97
3.7	Gestão .....	100
3.8	Ensino-Aprendizagem.....	104
3.9	Condições organizacionais .....	110
<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>113</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>118</b>
	<b>APÊNDICE .....</b>	<b>128</b>

## RESUMO

As organizações para se manterem competitivas e se ajustar às mudanças de mercado necessitam de pessoas visionárias que planejem e executem com eficácia as ações estratégicas organizacionais. As organizações têm orientado sua administração por meio do direcionamento estratégico, onde a gerência trabalha no estabelecimento de fluxos de ações e encaminhamentos para posterior tomada de decisões. Esse processo no qual a organização define seu futuro desejado e as formas efetivas de fazê-lo acontecer ocorre, por meio do planejamento estratégico. As estratégias são definidas na organização, nos grupos e estão diretamente relacionadas com o conhecimento, com a habilidade e com as atitudes dos indivíduos da organização. O objetivo desta pesquisa identificar, na percepção gerencial, o que facilita na execução das ações estratégicas nas organizações. Para tanto, foram escolhidos os sujeitos que atuam no nível estratégico de uma empresa de grande porte no Sul do Brasil. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas recorrentes. Dos 18 gerentes que foram entrevistados, todos fizeram referência a aspectos como trabalho em equipe, comunicação, uso das ferramentas da qualidade total, planejamento, treinamento, experiência, aprendizagem e o ensino por parte dos gestores como os facilitadores para a execução das ações estratégicas organizacionais. Tais referências revelaram que os indivíduos do nível gerencial devem ter um planejamento bem elaborado e controlado com o uso de ferramentas da qualidade total, para que as ações propostas sejam executadas e se alcance os resultados desejados e programados. Além disso, revelaram que por meio do trabalho em equipe que as pessoas participam se envolvem e se comprometem na execução das ações estratégicas. A comunicação eficiente por parte dos membros da equipe faz com que alcancem o alinhamento entre as pessoas e as ações estratégicas. Para isso, são elaborados e desenvolvidos treinamentos direcionados para o aperfeiçoamento das pessoas para trabalhar com planejamento estratégico com base no método da qualidade total. Ficou evidente que as experiências dos participantes da organização e das equipes de trabalho faz diferença na execução das ações porque as decisões são tomadas com mais cautela, mais segurança e com uma aprendizagem mais ampla dos processos. Essa aprendizagem vem sendo construída ao longo do tempo pela participação, envolvimento e comprometimento das pessoas da organização e das equipes de trabalho com as ações estratégicas organizacionais. Também ficou evidente que a forma de gestão da organização pesquisada tem um diferencial competitivo que é a preocupação com a aprendizagem dos membros das equipes. Tal preocupação faz com que os gestores ensinem os participantes a trabalhar com as ferramentas adquiridas pela organização.

Palavras chave: Ações estratégicas; percepções gerenciais; gestão estratégica.



## ABSTRACT

So that Organizations can maintain competitive and adjust to changes in the market, they need visionary employees, which efficiently plan and execute strategic actions. Organizations have been orientating their management through the strategic approach, where the management establishes a flow of actions for the decisions to be made afterwards. This process, where the company defines its desired future and affective ways to make it happen is done through a strategic plan. The strategies are defined in the company, in groups and are related directly with the knowledge, the skill and attitude of the individuals that work in the Organization. The target of this study was to identify what facilitates in the execution of strategic actions in Organizations, in the management's perception. For this, people who work in strategic levels of a large company in the south of Brazil were chosen. Of the 18 managers that were interviewed, all of them mentioned aspects such as group work, communication, the use of total quality tools, planning, training, experience, learning and teaching by the conductors as facilitators for the execution of the strategic actions. Such references reveal that the individuals in management level should have a well elaborated and controlled plan making use of total quality tools, so that the actions desired are executed, and that the programmed results are reached. Further, it was found out that through group work, the people get involved and commit in the execution of the strategic plans. Efficient communication in the groups aligns the members of the group and the strategic actions. For this, training are developed and elaborated directing people to improve skills to work with strategic plans based on the total quality method. It was made evident that the experience of the workers and the work groups make a difference in the execution of the actions because the decisions are taken more carefully and thoughtfully and with greater learning from the process. This learning is built with time through the involvement, participation and commitment from the people in the organization and the work groups with the strategic actions. It was also evident that the way the organization that was researched is run is the preoccupation about the learning of the group members. This preoccupation makes the workers teach the participants work with the tools acquired by the organization.

Key words: Strategic actions; Management perception; Strategic management.

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Verbalizações dos sujeitos sobre os facilitadores na execução das ações estratégicas: metodologia da qualidade total .....	78
<b>Tabela 2</b> – Verbalizações dos sujeitos sobre os facilitadores na execução das ações estratégicas: trabalho em equipe, participação e comprometimento .....	83
<b>Tabela 3</b> – Verbalizações sobre os facilitadores na execução das ações estratégicas: comunicação .....	88
<b>Tabela 4</b> – Verbalizações sobre os facilitadores na execução das ações estratégicas: planejamento e alinhamento .....	92
<b>Tabela 5</b> – Verbalizações sobre os facilitadores na execução das ações estratégicas: experiência .....	95
<b>Tabela 6</b> – Verbalizações sobre os facilitadores na execução das ações estratégicas: educação corporativa .....	98
<b>Tabela 7</b> – Verbalizações sobre os facilitadores na execução das ações estratégicas: gestão .....	101
<b>Tabela 8</b> – Verbalizações sobre os facilitadores na execução das ações estratégicas: ensino-aprendizagem .....	106
<b>Tabela 9</b> – Verbalizações sobre os facilitadores na execução das ações estratégicas: condições organizacionais .....	110

## **1 ESTUDO DAS VARIÁVEIS QUE INFLUENCIAM A EXECUÇÃO DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS ORGANIZACIONAIS**

Com o processo de globalização, grandes mudanças e transformações vêm ocorrendo no mundo. Em meio a essas mudanças, as organizações buscam formas de ajustamento às novas realidades. Uma das formas para se ajustar em épocas incertas é trabalhar na melhoria contínua daquilo que a organização faz bem hoje e inovar para o futuro. Nesse contexto, a inovação freqüentemente desafia aquilo que se tem como estabelecido e sugere a necessidade de um aprendizado ininterrupto. O aprendizado pode levar ao conhecimento, o qual serve para diminuir incertezas. O objetivo desse estudo é identificar, na percepção gerencial, quais as variáveis que facilitam a execução das ações estratégicas nas organizações.

A aprendizagem no ambiente organizacional demanda questionamentos, abertura à novidade e uma propensão por parte dos gerentes a desafiar pressuposições enfrentando o conhecimento convencional com o propósito de superação. Caso contrário, o comportamento repetirá padrões estabelecido. Muitas organizações são planejadas com práticas e procedimentos comumente aceitos, executados sem pensar e com características de uniformidade. As rotinas e os padrões são necessários, pois é por meio deles que é alcançada maior eficiência; entretanto, superar respostas preestabelecidas e estar atento às mudanças é possivelmente uma das chaves para o sucesso. Dessa forma, para assegurar que a aprendizagem ocorra, "os gerentes precisam desenvolver uma melhor compreensão do processo de aprendizagem" (GARVIN, 2002, p.22). É necessário conhecer os estágios através dos quais a aprendizagem se completa, as tendências e as deficiências que surgem freqüentemente e, também, as condições que capacitam e dão suporte ao surgimento de novas idéias. Somente dessa forma os gerentes serão capazes de combater rotinas e desenvolver ativamente a aprendizagem.

Para Senge (1997), gerentes são responsáveis por construir organizações nas quais as pessoas possam expandir sua capacidade de criar continuamente, responsabilizando-se, dessa forma, pelo aprendizado. Gerentes devem ter capacidade de construir uma visão compartilhada, de trazer à superfície e de

questionar modelos mentais<sup>1</sup> vigentes e de incentivar padrões mais sistêmicos de pensamento. Portanto, trabalhar com modelos mentais vai além de revelar premissas ocultas; significa pressões que devem surgir, crises às quais se tem que reagir e limitações que precisam ser aceitas. Dessa forma, o gerente auxilia as pessoas a reestruturar suas visões da realidade para perceber outras possibilidades do futuro.

As organizações têm orientado sua administração por meio do direcionamento estratégico para alcançar seus objetivos. Os setores de gerência trabalham com estratégias para o estabelecimento de fluxos de ações e encaminhamentos para posterior tomada de decisões. O planejamento estratégico é um processo no qual a organização define o futuro desejado e as formas efetivas de fazê-lo acontecer. Para Ansoff e Mcdonnell (1990), o planejamento estratégico consiste em posicionar a organização de modo a garantir seu sucesso continuado, liberando-a de eventuais surpresas. As organizações que adotam o planejamento ampliam a visão do futuro de longo-prazo, preparam-se para enfrentar as dificuldades e aproveitam as oportunidades que surgem, envolvendo e integrando áreas e pessoas na consecução dos objetivos. O planejamento estratégico é instrumento eficaz para gerenciar as atividades da organização.

Por meio do planejamento estratégico, o administrador determina finalidades, objetivos e metas, bem como define linhas de ação e alocação de recursos necessários. “Estratégia é um padrão ou plano que integra de forma coesa, os principais objetivos, políticas e ações de uma organização” (QUINN, 1991 *apud* ZANELLI, 1999, p. 152). Estratégia é um plano propositadamente definido e é elaborada antes das ações. Convém ressaltar que dentro das organizações existem estratégias conscientes e emergentes. As estratégias conscientes são planejadas e as emergentes são o resultado dos padrões de comportamento da organização ante o ambiente e as ações dele decorrentes. Ainda com o propósito de conceituar, Mintzberg (1973) define estratégia como ocorrência de um padrão, de uma certa regularidade, num fluxo de decisões ou ações.

---

<sup>1</sup> “Modelos mentais é uma disciplina da habilidade de reflexão e indagação, que se concentra em desenvolver consciência das atitudes e percepções que influenciam o pensamento e as interações. Refletindo continuamente sobre essas imagens internas do mundo, falando a respeito delas e reconsiderando-as, as pessoas podem alcançar maior capacidade de governar suas ações e decisões” (SENGE, 1999, p.46).

“As mudanças na tecnologia, na legislação, nos preços, nas competências e itens semelhantes exigem um esforço continuado para assegurar a consecução dos objetivos das organizações” (ZANELLI, 1999, p.153). Fazer o maior número possível de pessoas contribuir com suas competências e buscar a criatividade de todos os participantes da comunidade organizacional são aspectos proclamados como indispensáveis em todos os níveis da organização. As estratégias são definidas na organização, nos grupos e estão diretamente relacionadas com o conhecimento, com a habilidade e com as atitudes dos indivíduos da organização. Dependendo da aprendizagem que cada indivíduo apresenta, ela tende a influenciar a escolha de estratégias. Dessa forma, as percepções dos indivíduos estão vinculadas à alavancagem das ações estratégicas: “são os indivíduos que se comprometem, ou não, e efetivam, ou não, as propostas de uma gestão” (ZANELLI, 1999, p.68).

Robbins (1998) ressalta que os gerentes normalmente são os que tomam decisões sobre as metas da organização. Essas decisões e as qualidades de suas escolhas finais são amplamente influenciadas por suas percepções<sup>2</sup>. “A tomada de decisão ocorre como uma reação a um problema. Isto é, existe uma discrepância entre alguns estados de coisas atuais e alguns estados desejados, demandando consideração de cursos alternativos de ação” (ROBBINS, 1998, p. 68). Toda decisão requer interpretação e avaliação de informação que são recebidas de múltiplas fontes. O gerente precisará filtrar, processar e interpretar essas informações para a tomada de decisão. Alternativas serão desenvolvidas, e pontos fortes e fracos de cada uma delas serão avaliados, ou seja, o processo perceptivo do tomador de decisões terá um grande peso no resultado final (COHEN, 2003).

Devido às mudanças rápidas que ocorrem nas organizações, para se manterem competitivas, elas devem aprender com maior rapidez do que seus concorrentes, para que possam permanecer no mercado. Para tanto, é necessário renovar estratégias, estimulando o pessoal a superar visões e, sobretudo, modificar comportamentos. A aprendizagem revela-se nas mudanças no comportamento das pessoas. A formulação de estratégias é um exercício de aprendizagem, pois indivíduos param para pensar, analisar, compreender, criar e recriar a melhor maneira de alcançar os objetivos propostos. Isso exige mudanças de

---

<sup>2</sup> “Percepção pode ser definida como um processo pelo qual indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais a fim de dar sentido ao seu ambiente” (ROBBINS, 1998, p. 62).

comportamento. Segundo Argyris (1997), o aprendizado envolve mudanças de comportamento e modelos mentais. A capacidade de aprender, individual e coletiva, é a competência maior para superar as pressões ambientais e direcionar as mudanças no sentido em que se pretende.

O tempo de aprendizagem e mudança depende de fatores organizacionais tais como cultura e estrutura. De Geus (1988, p.22) sugere como “premissa básica a idéia de que o processo de aprendizagem é uma fonte crucial de vantagem competitiva”. Starkey (1997) também afirma que a capacidade de aprender mais rápido que os concorrentes pode ser a única fonte sustentável de vantagem competitiva. As tarefas fundamentais de líderes, aceitando essa premissa, são acelerar e acompanhar o aprendizado. Uma experiência bem-sucedida de aprendizado confirma e leva à reconfiguração dos modelos mentais que os líderes têm de sua organização, servindo, dessa forma, para estruturar a experiência de realidade.

Mintzberg (2001) demonstra que a estratégia planejada evita o aprendizado e a estratégia emergente o fomenta. As pessoas agem e reagem às estratégias de modo que padrões acabam se formando. Nesse sentido, Mintzberg (2001) faz uma analogia com artesanato. Segundo ele, gerentes são artesãos e a estratégia é a argila. O artesão tenta fazer uma forma escultural que se mantenha em pé, arredonda um pouco aqui, achata um pouco lá. O artesão faz uma escultura, outra e mais outra. Após algum tempo, o artesão alcança o que queria e parte para uma nova estratégia. “Na prática, é claro, toda estratégia anda sobre dois pés: um deliberado e outro emergente” (MINTZBERG, 2001, p. 117). Estratégia planejada impede o aprendizado e a estratégia puramente emergente impede o controle, ou seja, estratégias padronizadas impedem que surja a criatividade e a inovação. A emergente, pela grande flexibilidade, impede o controle. É por meio do gerente que se encontrará o equilíbrio, usar o padrão para alcançar eficiência e a flexibilidade para criar e inovar mas tudo com controle, ou seja, dependendo da percepção e atuação do gerente, se torna o ambiente propício para o aprendizado. As estratégias deliberadas e emergentes formam os extremos de um contínuo, algumas podem abordar qualquer uma das pontas, mas muitas caem em algum ponto intermediário.

## **1.1 Estratégia**

Quinn (1992) menciona que a estratégia sempre foi um tema amplamente discutido na literatura mundial. O conceito de estratégia esteve muito ligado às questões militares. O uso da estratégia já estava presente nos escritos de Sun Tzu sobre a arte da guerra, cerca de 2.500 a.C. Porém, foi com Alexandre “O grande” da Macedônia, em 334 a.C., que o conceito começou a tomar forma, pois, a partir de condições consideradas desfavoráveis, ele conseguiu construir um grande império, vencendo batalhas planejadas e executadas segundo futuros alternativos predeterminados.

No meio empresarial, foi após a Segunda Guerra Mundial que a estratégia ganhou força, em função da necessidade de pensar as organizações com a perspectiva de futuro, para conhecer e desenvolver possibilidades de melhoria do desempenho e criar condições para a expansão. Na década de 1960, o conceito de estratégia se popularizou, sempre associado à função de planejamento. No entanto, o estudo sobre estratégia evoluiu muito, levando em consideração diversos aspectos presentes no ambiente e no momento histórico da organização. Isso tornou possível entender a estratégia por meio de diferentes e complementares definições.

### **1.1.1 Definições de estratégia**

Para Quinn (1992), uma estratégia é um modelo que integra as principais metas, políticas e as seqüências de ações de uma organização em um todo coerente. Nesse mesmo sentido, Andrews (1992) conceituou estratégia como o conjunto dos objetivos e alvos maiores da organização, assim como das políticas essenciais e dos planos para atingi-los, estabelecidos de maneira que definam as ações da organização, entre o que ela é e o que gostaria de ser.

Para Ansoff (1979), estratégia é uma regra para tomada de decisão que cabe à cúpula organizacional, não pode ser delegada a outros níveis de liderança da organização, e ocorre sob condições de desconhecimento parcial dos riscos e incertezas. Os objetivos da organização são uma pré-condição à existência da estratégia, ou seja, “[...] as decisões estratégicas, onde o adjetivo diz respeito 'ao

que se relaciona ao ajustamento entre organização e o seu ecossistema', e a estratégia, palavra que significa 'regras de decisão em condições de desconhecimento parcial'" (ANSOFF, 1979, p. 101). O autor faz uma distinção conceitual entre decisões estratégicas e estratégias. Decisões estratégicas seriam aquelas que se preocupam com problemas externos: a escolha dos produtos a serem fabricados pela organização e os mercados em que serão vendidos. E as estratégias são regras, normas, procedimentos para a tomada de decisão.

Ao comparar a compreensão de estratégia com a noção de política, é possível identificar a diferença de significação entre os termos.

Uma política é uma decisão condicionada, ao passo que a estratégia é uma regra para a tomada de decisões. Assim, embora a implantação de políticas possa ser delegada a níveis inferiores, o mesmo não se dá com a implantação da estratégia, pois ela exige julgamentos dos executivos até o último minuto [...] (ANSOFF, 1979, p.100).

A noção de estratégia é composta de quatro elementos básicos identificados como componentes de um "elo comum". O primeiro é um conjunto de produtos e mercados que formam um conjunto de indústrias em que a organização restringe sua atuação em termos de produtos e mercados. O segundo elemento é como um vetor de crescimento que indicaria a direção em que a organização anda em relação a seus produtos e mercados. Ele é representado por quatro condições básicas que variam de acordo com o produto e o mercado: penetração no mercado, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de mercados e diversificação. O terceiro elemento é a vantagem competitiva, que consiste nas características da organização de identificar oportunidades definidas pelo conjunto de produtos e mercados e pelo vetor de crescimento. Ele visa identificar propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados que dão à organização uma forte posição concorrencial. O quarto elemento é a sinergia, que é a medida de efeitos conjuntos, freqüentemente descrita pela expressão  $2 + 2 = 5$ , demonstrando que, em termos de produtos e mercados de uma organização, o desempenho combinado é superior à soma de suas partes (ANSOFF, 1979).



Ansoff, Declerck e Hayes (1981, p. 88) mencionam que na perspectiva da administração estratégica, “o processo racional de planejar é apenas mais um dos componentes de um processo sócio-dinâmico muito mais complexo, que gera a mudança estratégica”. Na administração estratégica, as abordagens adaptativas e planejadas são combinadas em um processo de aprendizagem planejada.

Mintzberg (1992) estabelece uma definição de estratégia e sugere cinco definições parciais que se inter-relacionam numa condição que, coerentemente ligada, permitirá uma interpretação do conceito. A primeira dessas definições parciais é a de estratégia como um plano, ou seja, algum tipo de curso de ação conscientemente pretendido; uma diretriz ou conjunto de diretrizes para proceder ante uma situação. Por essa definição, as estratégias têm duas características essenciais: são feitas antecipadamente às ações que serão tomadas, e elas são desenvolvidas conscientemente e propositadamente.

Como planos, as estratégias podem ser gerais ou específicas. Como plano, a estratégia pode ser uma tática também, exatamente uma "manobra" específica concebida para sobrepular um oponente ou competidor. Para exemplificar, o autor utiliza o seguinte exemplo: "uma corporação pode ameaçar expandir a capacidade instalada para desencorajar um competidor através da construção de uma nova fábrica. Aqui a estratégia real (como plano, isto é, a intenção real) é a ameaça, não a expansão em si mesma, que desse modo é uma tática" (MINTZBERG, 1992, p.13).

Tem-se uma terceira definição: estratégia é um padrão, mais especificamente, um padrão em meio a um fluxo de ações. Em outras palavras, por essa definição, estratégia é constância em comportamento, seja ou não pretendida. Assim, a estratégia formalmente planejada – deliberada – pode ou não se realizar; enquanto a estratégia baseada na constância de comportamento pode "emergir" realizando-se, seja ou não planejada (MINTZBERG, 1992).

Na quarta definição, a estratégia é uma posição, ou seja, um meio de posicionar a organização naquilo que os teóricos de organizações chamam "ambiente". Por essa definição, estratégia vem a ser a medição de forças entre a organização e o ambiente, isto é, entre o contexto interno e externo. Uma posição pode ser pré-selecionada e aspirada através de um plano ou tática e/ou pode ser

alcançada, talvez igualmente encontrada através de um padrão de comportamento (MINTZBERG, 1992).

Enquanto a definição anterior de estratégia se volta para fora, buscando localizar a organização no ambiente externo e colocá-la em posições concretas, a quinta se volta internamente à organização, de fato, "dentro das cabeças do grupo estrategista", mas com uma visão geral. Aqui, estratégia é uma perspectiva, consistindo não apenas de uma posição escolhida, mas de um meio arraigado de perceber o mundo. Essa quinta definição sugere que, antes de tudo, estratégia é um conceito definido pela organização. A estratégia é uma perspectiva compartilhada pelos membros de uma organização, através de suas intenções e/ou pelas suas ações. Nesse contexto, quando se fala de estratégia se esta penetrando no domínio da mentalidade coletiva/indivíduos unidos por pensamentos e/ou comportamentos comuns (MINTZBERG, 1992).

De certa forma, tais definições competem entre si no sentido que podem substituir umas às outras; mas, de uma forma ainda mais importante, elas se complementam permitindo um entendimento amplo do conceito. Uma vez entendido o conceito, surge um novo aspecto que merece ser discutido: trata-se de entender como as estratégias se realizam. Mintzberg (1992, p. 105) faz uma analogia entre a efetivação da estratégia e o artesanato em barro.

Os administradores são artesãos e a estratégia é seu barro. Como o oleiro<sup>3</sup> elas situam-se entre o passado das capacidades da corporação e um futuro das oportunidades do mercado [...] eles trarão para seus trabalhos um conhecimento igualmente íntimo dos materiais às suas mãos. Esta é a essência do artesanato da estratégia.

No dia-a-dia, os administradores definem a estratégia como um plano, um guia explícito para o comportamento futuro. No entanto, se questionados sobre qual estratégia um competidor, ou um governo, ou mesmo eles próprios têm realmente seguido, é provável que eles descrevam a consistência de um comportamento passado/um padrão de ação ao longo do tempo. A estratégia é uma palavra que as pessoas definem de uma forma e freqüentemente usam de uma outra forma, sem

---

<sup>3</sup> Oleiro é o artesão que trabalha com o barro.

compreenderem claramente a diferença (MINTZBERG, 1992). Essa posição fortalece o conceito proposto de estratégia como padrão, apresentado anteriormente. Nesse caso, fica ressaltado que as estratégias tanto formam um padrão de ação ao longo do tempo, como são formuladas na forma de um plano de ação para o futuro. Portanto, uma estratégia realizada pode emergir em resposta a uma situação, ou ela pode ser deliberadamente causada, por meio de um processo de formulação seguido por implementação. Mas, quando essas intenções planejadas não produzem as ações desejadas, as organizações são deixadas com estratégias não realizadas. O autor defende que ambos os processos de realização da estratégia devem ocorrer simultaneamente; para exemplificar, evoca a analogia com o artesanato:

Nenhuma artesã pensa em um dia e trabalha em outro. A mente da artesã está sempre trabalhando em conjunto com suas mãos. Já grandes organizações tentam separar o trabalho das mentes e das mãos. Fazendo isto, eles freqüentemente cortam a ligação vital de realimentação entre os dois.

Nossa artesã tenta gerar uma forma auto-sustentável. Não funciona, então ela arredonda um pouco aqui, achata um pouco lá. O resultado parece melhor, mas ainda não está muito bom. Ela faz outra e outra e outra.

Eventualmente, após dias, meses ou anos, ela finalmente tem o que queria. Ela está com uma nova estratégia (MINTZBERG, 1992, p.109).

A execução de estratégia é encaminhada de duas maneiras, de forma deliberada ou de forma emergente. A estratégia deliberada impede o aprendizado e a emergente o encoraja, assim os sujeitos tomam as ações uma a uma e respondem a elas, e assim os padrões eventualmente se formam. Ou seja, para executar alguma coisa há padrões de ações, como também, eles podem emergir. E é nessa caminhada que acontece o aprendizado.

Andrews (1992) define estratégia corporativa como sendo um padrão de decisões de uma organização que determina e revela os objetivos, propósitos, ou metas; produz as principais políticas e planos para atingir as metas; define a gama de negócios que a organização vai seguir, o tipo de organização humana e econômica que ela é ou pretende ser e, ainda, a natureza da contribuição

econômica e não-econômica que ela pretende dar a seus acionistas, aos empregados, aos clientes e à comunidade. Nesse sentido, considera a estratégia corporativa como um processo organizacional e, em muitos aspectos, inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura da organização na qual tem lugar. Contudo, divide esse processo em dois componentes básicos inter-relacionados na vida real mas que podem ser separados para efeito de análise. A formulação, que é responsável pela elaboração das políticas e das análises das oportunidades, riscos, pontos fortes e pontos fracos, e a implementação, que consiste na utilização eficiente da capacidade da organização, que é a sua habilidade potencial de executar, contra a oposição das circunstâncias e dos concorrentes, qualquer coisa que se disponha a fazer. A fim de integrar com maior eficiência os processos, o gerente deve observar que todas as organizações têm suas forças e fraquezas reais e potenciais. Por isso, é prudente na formulação ampliar ou maximizar a primeira e conter ou minimizar a outra e, para isso, é importante determinar quais são elas e distinguir uma da outra.

É comum encontrar obras onde estão prescritos quais os fatores que devem ser incluídos em uma estratégia sistematicamente planejada e como analisar e relacionar esses fatores passo a passo. É importante lembrar que, embora essa abordagem seja excelente para alguns propósitos, ela tende a focar indevidamente fatores quantitativos mensuráveis e a subenfatizar os fatores vitais qualitativos, organizacionais e comportamentais, os quais freqüentemente determinam o sucesso da estratégia em uma dada situação. Ocorre que, na prática, esse planejamento é apenas um componente em um *continuum* de eventos que realmente determinam a estratégia corporativa.

Ciente dessa dificuldade, Quinn (1992) salienta que estudos fornecem indícios sobre o papel das relações psicológicas e de poder na formulação da estratégia. Por outro lado, há também estudos que, centrados na dinâmica humana, nos relacionamentos de poder e nos processos organizacionais, ignoram os caminhos pelos quais as análises sistemáticas de dados moldam e, freqüentemente, dominam aspectos cruciais das decisões estratégicas. Por reconhecer as contribuições e limitações de ambas as abordagens, é possível concluir que nem o

paradigma "poder-comportamental"<sup>4</sup>, nem o paradigma "planejamento de sistemas formais"<sup>5</sup> caracterizam adequadamente o caminho em que opera o processo estratégico de sucesso.

A prática aliada à distância entre ambos os paradigmas levam à observação de que, por causa dos limites cognitivos e processuais, a maioria de todos esses fatores – e a própria atividade de planejamento formal – devem ser gerenciados e unidos por uma abordagem descrita como incrementalismo lógico, ou seja, as decisões são construídas umas sobre as outras, de forma que as decisões passadas moldam as estratégias futuras. As estratégias devem ser desenvolvidas gradualmente para que novas idéias e experimentos possam ser testados e o compromisso dentro da organização possa ser alcançado, enquanto mantém-se contínua a mudança (QUINN e VOYER, 2001).

O incrementalismo consiste em uma técnica administrativa proposital, efetiva e pró-ativa para melhorar e integrar os aspectos analítico e comportamental, da formulação de estratégia. Dessa forma, as mudanças organizacionais são uma parte integrante da estratégia. Algumas vezes constituem a estratégia em si, em outras precedem ou precipitam uma nova estratégia. Podem ainda ajudar a implementar uma estratégia. Os movimentos macroorganizacionais são manipulados incrementalmente e fora do processo de planejamento formal. Em certa medida, as práticas de planejamento formal institucionalizam o incrementalismo (QUINN, 1992).

A fim de identificar os fatores vitais e os mecanismos presentes no desenvolvimento das estratégias e, também, no planejamento formal é necessário caracterizar algumas definições úteis, em virtude das palavras estratégias, objetivos, metas, políticas e programas terem significados diferentes para várias pessoas e culturas organizacionais (QUINN, 2001).

---

<sup>4</sup> Entendimento de estruturas múltiplas de metas, de políticas das decisões estratégicas, dos processos de negociação, o aprazimento na tomada de decisão, do papel das coalisões e da prática de embaralhamento na administração do setor público. As deficiências desse conjunto literário foram removidas da elaboração da estratégia, pois ignoraram a contribuição de abordagens analíticas úteis e ofereceram poucas recomendações práticas para o gerente.

<sup>5</sup> Essa abordagem de planejamento por sistemas enfoca fatores quantitativos e subenfatiza fatores qualitativos, organizacionais e de poder. O planejamento por sistemas pode dar uma contribuição no fluxo contínuo de eventos que criam estratégia.

Quinn (2001) define a estratégia como um padrão ou plano que integra as maiores metas de uma organização, suas políticas e suas seqüências de ação de uma forma coesiva. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização dentro de uma postura única e viável, fundamentadas nas suas relativas competências e falhas internas, na antecipação das mudanças ambientais. O termo objetivo especifica o que deve ser alcançado e quando deverão ser atingidos os resultados, mas ele não declara como tais resultados vão ser alcançados. As metas estratégicas são aquelas que afetam a direção e a viabilidade globais da entidade. As políticas são regras ou diretrizes que expressam os limites dentro dos quais as ações devem ocorrer. Essas regras freqüentemente tomam a forma de decisões para resolução de conflitos entre objetivos específicos. As maiores políticas – aquelas que guiam a direção e a postura da entidade ou determinam sua viabilidade – são chamadas políticas estratégicas. Os programas são aqueles que especificam passo a passo a seqüência de ações necessárias para atingir os objetivos maiores. Eles expressam como os objetivos serão atingidos dentro dos limites estabelecidos pela política. As decisões estratégicas são aquelas que determinam a direção geral de uma organização e sua definitiva viabilidade, à luz de mudanças predizíveis, imprevisíveis e desconhecidas que podem ocorrer em seu ambiente. As decisões estratégicas ajudam a formar metas do empreendimento, como também delinear os amplos limites dentro dos quais a organização atua. Essas decisões definem tanto os recursos aos quais o empreendimento terá acesso para suas tarefas quanto os principais padrões nos quais esses recursos serão alocados. Por meio do âmbito das operações, a administração é pela eficiência, juntamente com uma miríade de decisões necessárias para manter a rotina diária (QUINN, 1992).

As estratégias normalmente existem em diferentes níveis em uma organização. Assim, também, as táticas podem ocorrer em qualquer nível da organização. A diferença entre elas é que as táticas são de curta duração, adaptativas, e utilizam adaptações interativas de forças opostas, para atingir metas limitadas. Já as estratégias definem uma base contínua de ordenação dessas adaptações através de propósitos mais amplamente concebidos.

Por meio de estudos e com base em sua experiência, Quinn (1992, 2001) traça um paralelo relativo tanto ao campo dos negócios como ao campo militar-

diplomático, em que sugere alguns fatores críticos e estruturais mínimos que estratégias eficientes devem conter para lidar com o desconhecido. Esses critérios são ter objetivos decisivos e claros, pois, no auge da competição, metas específicas se modificam, mas as metas principais da estratégia precisam permanecer claras para as decisões táticas. O segundo critério é manter a iniciativa, ou seja, a estratégia preserva a liberdade de ação e realça o comprometimento, estabelece ritmo e determina o curso dos eventos; do contrário, ter uma postura reativa ocasiona mal-estar, rebaixa o moral, como também aumenta custos. O terceiro critério é a concentração, cujo enfoque é dar ênfase nos pontos fortes e nos pontos fracos. O quarto critério é a flexibilidade e o quinto critério é a liderança coordenada e comprometida, vista com confiança, pois estratégias de sucesso requerem comprometimento, não apenas aceitação. O sexto critério é a surpresa, ou seja, a estratégia deve usar velocidade, segredo e inteligência para atacar oponentes despreparados e expostos num movimento inesperado. O sétimo último critério é a segurança, pois uma estratégia de sucesso deve garantir uma boa base de recursos e pontos operacionais vitais para a organização (QUINN, 1992, 2001).

Assim é necessário analisar em que ambientes as estratégias são formuladas e executadas para que se tenha um entendimento mais amplo dos facilitadores e dificultadores da aprendizagem no desenvolvimento das ações estratégicas.

## **1.2 Estratégia e o ambiente**

O tema ambiente é um dos fatores bastante relevantes em relação à sobrevivência das organizações. O ambiente externo passa por mudanças constantes, muitas vezes repentinas, que influenciam diretamente as organizações e seus planos e estratégias.

Bethlem (2001) defende que as organizações que irão se desenvolver e sobreviver, serão as que tiverem a capacidade de se adaptar às características diferentes que o meio ambiente em mudança apresentar. Portanto, aquelas organizações com melhor monitoramento do meio ambiente terão maior probabilidade de sobreviver e alcançar o sucesso. Como Bethlem (2001) demonstra

o planejamento é uma forma de monitorar o ambiente e parte do pressuposto de que o planejamento é função inseparável de qualquer ação. Assim, se faz necessário apresentar alguns conceitos para compreender as interações com ambiente, pois nenhuma organização se apresenta isolada. Hall (*apud* MACHADO, 2002) menciona que os ambientes organizacionais são variáveis importantes para entender o que acontece com as organizações, pois a organização para selecionar dependerá das experiências que teve no decorrer de sua atuação no mercado (ROBBINS, 1998).

A palavra “ambiente” se tem certa dificuldade em conceituar, pois nos dicionários e bibliografias sobre a teoria das organizações, apresentam o significado da palavra com definições diferentes e vagas (MINTZBERG, 1979). Cooper e Argyris (2003) definem o ambiente como um conjunto de atores e forças que influenciam o sucesso de uma organização. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) conceituaram ambiente como um conjunto de forças externas e organizacionais, como tudo aquilo que não é a organização e um conjunto de dimensões abstratas. E Hall (1984) apresenta o ambiente percebido, ou seja, o ambiente como uma forma de informação. A informação pode passar por distorções, interpretações, comunicações diversas e tomadas de decisões. Dessa maneira, as escolhas são interferidas por fatores que a organização decidir selecionar do ambiente onde trabalha.

Para Cooper e Argyris (2003) demonstram que o ambiente de uma organização é parcialmente definido ou mesmo criado por ela mesma e que o ambiente se apresenta em diferentes dimensões, ou seja, o ambiente pode ser percebido pelas suas condições tecnológicas, políticas, econômicas, demográficas e culturais. Hall (1984) demonstra outra dimensão que é a turbulência ambiental, que significa haver interconexão ambiental entre as dimensões do ambiente, ou seja, uma mudança política em um ambiente turbulento pode apresentar ramificações econômicas e tecnológicas. Para Bowditch e Buono (1992) o ambiente pode ser considerado pela sua amplitude, ou seja, variações culturais, tecnológicas, econômicas, entre outras que afetam as organizações como um todo, provocando ações e reações, gerando instabilidade e mudança.

Para Machado (2002) a organização bem sucedida é aquela capaz de gerenciar o trabalho das pessoas e das equipes de trabalho, para que possam executar suas atividades dentro das dificuldades e das demandas e identificar e tirar



vantagens das oportunidades que aparecem no ambiente. Ou seja, as organizações que irão permanecer num mundo globalizado são aquelas que estão preparadas para captar informações e interpretá-las adequadamente para direcionar suas decisões e suas ações. Assim, se introduz o conceito dos *stakeholders*<sup>6</sup>, que são todos aqueles que afetam ou são afetados pelas ações de uma organização (FREEMAN e REED, 1983). As organizações estão envolvidas em uma rede de influências e relações que são chamadas de ambiente. Fatores ambientais se comportam de certa forma que podem ser previsíveis ou não.

As manutenções das organizações dependem de um intercâmbio com aspectos externos. Condições ambientais diversas exigem diferentes tipos de adaptações para que a organização atinja um nível de *performance* satisfatório (CHILD, 1972). Para Child existem três condições ambientais que são importantes. A primeira é a variabilidade que se refere ao grau de mudanças que caracteriza as atividades ambientais. A segunda é a complexidade ambiental, que se refere à heterogeneidade e à variação de atividades ambientais relevantes, em que, quanto maior o grau de complexidade, maior será a profusão de informação ambiental experimentada pelos tomadores de decisões. A terceira é a repressão ambiental que se refere ao grau de ameaças que os tomadores de decisões enfrentam, decorrentes da competição, da hostilidade e até mesmo da indiferença externa, na perseguição dos objetivos organizacionais (MACHADO, 2002).

O processo de acomodação da organização ao meio ambiente é complexo e abarca muitas decisões e ações. Esse processo de ajuste é entre organizações e ambiente, no qual a organização tanto pode ter que se adequar ao ambiente, quanto tentar influenciá-lo a seu favor para atender às suas necessidades, se define como adaptação organizacional. Essa adaptação organizacional depende da coerência das decisões gerenciais (MILES e SNOW, 1978). A adaptação organizacional esta relacionada com as estratégias, estruturas e processos e depende da interação entre as organizações e o ambiente. As organizações conseguem escolher seus

---

<sup>6</sup> A expressão *stakeholders* significa literalmente, detentor de um interesse ou detentor de uma parte da organização, que, em português, é acionista. O *stakeholders* é alguém que arrisca parte ou todo um valor ou bem de sua propriedade, apostando no resultado da atuação de uma empresa. São os acionistas, fornecedores, clientes, governos, grupos de interesses especiais, sindicatos de trabalhadores e patronais, instituições financeiras, competidores e a mídia.

objetivos e tomar decisões em relação à tecnologia, estrutura e processo, quando a organização consegue classificar e comandar o ambiente (MILES e SNOW, 1978).

Existem forças ambientais que inibem importantes mudanças de comportamento estratégico de uma organização, à medida que concorrentes, consumidores, fornecedores, entre outros estabelecem uma expectativa em relação ao papel que a organização deve desempenhar. Por outro lado, existem também forças internas que trabalham contra essas mudanças, influenciadas pela escassez de recursos, pelos objetivos organizacionais, pela busca previsível e, principalmente, para preservar os interesses daqueles que detêm o poder para promover as mudanças. Portanto, gerentes devem estar atentos ao ambiente, pois, nos dias atuais, em que há variações constantes no âmbito dos negócios, faz-se necessário um monitoramento contínuo da organização. Riscos e oportunidades que surgem no ambiente requerem gerentes perceptivos e com estratégias e planos flexíveis e inteligentes.

### **1.3 O gerente e o plano estratégico**

Por meio da Revolução Industrial, a sociedade e as organizações passaram por transformações profundas. A economia deixou de ter uma base artesanal para se firmar na produção industrial. Com o aparecimento das fábricas, surgiu um primeiro paradigma de administração, defendendo a racionalização da produção, a divisão de tarefas em múltiplas etapas, a supervisão e a obediência hierárquica. Enfatizava-se a estrutura da organização e a adoção de princípios e funções administrativas para a realização de trabalho. Nesse período, foi definida cinco funções que os gerentes executam: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Atualmente, essas funções foram condensadas em quatro funções: planejamento, organização, liderança e controle. Mintzberg (1987) argumenta que essas quatro palavras dominavam o vocabulário da administração.

Para Robbins (1998), as organizações existem para atingir objetivos e é por meio da gerência que se definem esses objetivos e os meios pelos quais eles possam ser atingidos. A função do planejamento compreende definir metas da organização, estabelecendo uma estratégia global para atingir essas metas e

desenvolver planos para integrar e coordenar as atividades. Gerentes são responsáveis pela concepção da estrutura da organização. O gerente irá determinar quais tarefas devem ser feitas, quem irá fazê-las, como serão agrupadas, quem se reportará a quem e que decisões devem ser tomadas. Outra função da gerência é a liderança, ou seja, como se irá motivar os funcionários, dirigir as atividades de outros, selecionar canais de comunicação mais eficazes, negociar e resolver conflitos. É função do gerente também o controle, ou seja, após planos formulados, objetivos determinados e equipe montada, ainda existe a possibilidade de algo dar errado. A gerência deve monitorar o desempenho para assegurar a realização dos objetivos propostos.

Ainda com a intenção de conceituar, Robbins (1998) define gerente como sendo a pessoa que supervisiona as atividades de outros, sendo responsável para que os objetivos sejam atingidos nas organizações. Ele tenta fazer com que as coisas aconteçam por meio de outras pessoas, que são tomadores de decisão e que alocam recursos para realização das atividades. Motta (1998, p. 26) acrescenta que “a gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados [...] que têm que ser alcançados por meio das pessoas e numa interação humana constante”. Dessa forma, se entende que o gerente é a pessoa que se responsabiliza pela condução da atividade humana e pela execução de planos de sua unidade de trabalho.

Embora sejam muitas as escolas dedicadas ao estudo do trabalho gerencial (ESCRIVÃO, 1995), o interesse pela prática dos gerentes tem sido guiado extensivamente pelos conceitos de Mintzberg (1973), que foi um dos primeiros autores que procurou documentar a natureza do trabalho gerencial. Segundo esse autor, o trabalho executivo possui características comuns entre si, como a quantidade de contatos informais e reuniões, não envolvendo especialização e concentração. Na verdade, o trabalho gerencial “é caracterizado pela brevidade, variedade e fragmentação”, características classificadas nos três papéis desempenhados pelos gerentes: interpessoal, informacional e decisório (MINTZBERG, 1973, p.31).

Para Robbins (1998), os papéis interpessoais são representativos, ou seja, executam funções que são de natureza simbólica e cerimonial. O papel interpessoal

envolve a liderança com o objetivo de contratar, treinar, motivar, disciplinar funcionários e contatar com indivíduos que suprirão o gerente com informações. Esses indivíduos podem ser de dentro ou de fora da organização. O papel informacional se refere aos gerentes que são monitores, que recebem grande variedade de informação: ele serve como disseminador, como um centro de informação interna e externa da organização. O gerente, desempenhando esse papel, é um porta-voz, que transmite informação para fora sobre os planos, as políticas, as ações e os resultados das organizações. Outro papel é o decisório no qual Mintzberg (1973) identificou quatro papéis que giram em torno da tomada de decisão. Um dos papéis é o de empreendedor, em que o gerente busca oportunidades na organização e nos seus ambientes e inicia projetos que tragam mudanças. Como administradores de problemas, os gerentes são responsáveis pela ação corretiva quando a organização enfrenta problemas importantes e inesperados. Como alocadores de recurso, os gerentes são responsáveis por alocarem recursos humanos, físicos e financeiros. Por último, os gerentes são negociadores, no qual discutem assuntos e negociam com outras unidades.

Dessa forma, os gerentes devem se programar com flexibilidade, para não prejudicar o seu processo interno de aprendizagem nem o de seus funcionários, por meio de planos estratégicos. Mintzberg (2001) salienta que os planos são o meio de comunicação e um dispositivo de controle. Programar-se é a forma de ter coordenação, para assegurar que todos na organização se esforcem na mesma direção. Por meio dos planos, se comunica a intenção da estratégia, mas também o papel que cada indivíduo precisa exercer para realizá-los, como também se controla o desempenho tanto do funcionário quanto da organização.

Escrivão (1995) acrescenta que o gerente é um agente ativo na construção de seu ambiente, influenciando a mudança ou a manutenção dos sistemas de gestão. Para esse autor, a concepção do gerente sobre seu trabalho é formada por algumas idéias sedimentadas, outras vagas, sobre administração, extraídas principalmente da experiência profissional e do aprendizado de vida. Ele ressalta que a biografia profissional e a biografia de vida são muito mais influentes na concepção de gestão dos gerentes do que os possíveis conceitos administrativos

recebidos nos bancos escolares. Destaca ainda a necessidade de considerar os aspectos relativos ao trabalho do gerente diante da brasilidade<sup>7</sup> do fenômeno.

O agir do gerente não é plenamente socializado pela organização, é co-determinado pela filosofia de gestão da organização, pelo estatuto de vida e pelos valores do gerente (Escrivão,1995). Essas irracionalidades funcionais eliminam a possibilidade de condutas uniformes. A ação do gerente é uma ação orientada, isto é, subjetivamente provida de sentido e constitui-se de uma ação orientadora.

Richter (1998) corrobora essa visão quando afirma que os gerentes influenciam a ação de outros membros da organização e na aprendizagem deles. Por meio do que os gerentes são (seus valores, suas crenças e sua experiência) do que os gerentes fazem (prioridades de seu trabalho no contexto de setor em que atuam), eles influenciam na *performance* dos outros (RICHTER, 1999; SPENDER, 1994). Dessa forma, a determinação de como agir e que direção tomar é influenciada tanto pela organização quanto pelos “atributos únicos da história do indivíduo, conjunto de habilidades e circunstâncias pessoais” (RICHTER, 1999, p. 9).

O gerente atua com uma bagagem de experiência que proporciona a ele um conjunto de habilidades ou de competências, talvez aprimoradas com treinamento, que lhe proporcionam uma base de conhecimentos (Mintzberg,2001). Esses conhecimentos são usados diretamente, mas são também convertidos em um conjunto de modelos mentais, maneiras-chave pelo qual o gerente interpreta e age no mundo em sua volta.

Gerentes em tempos de grandes mudanças devem atuar com habilidade para formar uma visão compartilhada, trazer à tona e desafiar modelos mentais prevaletentes e fomentar padrões mais sistemáticos de pensamento, ou seja, são responsáveis pela formação de organizações nas quais as pessoas expandem suas capacidades continuamente para moldar o futuro (Senge,2001). Os gerentes são responsáveis pelo aprendizado. Para esse autor, gerentes têm algumas tarefas. A primeira seria a de influenciar idéias e a segunda envolve políticas, estratégias e estruturas que transformam idéias de orientação em decisões nos negócios.

---

<sup>7</sup> Termo utilizado pelo autor para designar as características essenciais da cultura brasileira no modo de administrar de gerentes brasileiros.

Mintzberg (1987) argumenta que organizações de sucesso criam estratégias, à medida que aprendem continuamente as condições de mudança dos negócios, dosando o que é desejável e o que é possível. A chave não é obter a estratégia certa, mas fomentar o pensamento estratégico. Mintzberg (1987, p. 66-75) salienta que “a escolha da ação individual é apenas parte [...] da necessidade de quem origina a política”. Segundo Mason e Mitroff (1981, p.16), “mais importante é a necessidade de se ter uma percepção da natureza da complexidade e formular conceitos e visões globais para lidar com a política”.

Senge (2001) declara que por trás de políticas apropriadas, as estratégias e as estruturas são processos de aprendizado eficientes. Dessa forma, o autor salienta que a criação de estruturas e políticas é a terceira responsabilidade-chave do gerente, além de desenvolvê-las, se deve garantir que possam ser continuamente melhoradas. O autor declara, ainda, que o gerente deve ser como um professor cujo trabalho é ajudar todas as pessoas da organização, inclusive ele mesmo, a obter uma percepção da realidade atual. O gerente como professor traz à tona os modelos mentais das pessoas sobre questões importantes. Senge (2001) acrescenta que ninguém carrega uma organização, um mercado ou um estado de tecnologia na cabeça. O que se carrega são pressuposições. Esses quadros mentais de como o mundo funciona têm uma influência expressiva sobre como se percebem os problemas e as oportunidades, como se identificam cursos de ação e como escolhas são feitas.

Como este estudo lida com a compreensão do que facilita e dificulta a aprendizagem de ações estratégicas, na seqüência, apresenta-se o que é aprendizagem individual e organizacional, aprendizagem como um processo, tipos de aprendizagens, modelos de organizações de aprendizagem e mecanismos de aprendizagem organizacional.

## 1.4 Aprendizagem organizacional

Garvin (2002) declara que ainda não se conseguiu definir com precisão o que é aprendizagem organizacional. Estudiosos da área organizacional sugerem algumas definições. Para Argyrys (1977, p. 116), “aprendizagem organizacional é um processo de detecção e correção de erros”. Já para Kim (1993, p. 43), “aprendizagem organizacional é definida como aumento da capacidade de uma organização realizar ações eficazes”. E, para Stata (1989, p. 64), “aprendizagem organizacional ocorre através de *insights*<sup>8</sup> compartilhados, conhecimento e modelos mentais [...] (e) se baseia no conhecimento e experiências passados – ou seja, na memória”. Portanto, fica claro a falta de um entendimento comum, mas a maioria dos autores inclusive os citados concordam que “a aprendizagem é um processo que ocorre ao longo do tempo, bem como sua ligação com a aquisição de conhecimentos” (GARVIN, 2002, p.10).

Na literatura existente, há definições distintas de organizações de aprendizagem e de aprendizagem organizacional. As primeiras referem-se a um produto, a um resultado alcançado a partir de práticas de gestão que se coadunam com os propósitos de uma organização de aprendizagem, e, a segunda, a um processo. O conceito de aprendizagem organizacional, sob a perspectiva de processo, é algo em contínuo movimento, com interação de pessoas, estruturas, estratégias e ambiente. Essa forma de compreender o conceito é mais apropriada aos propósitos da presente pesquisa.

### 1.4.1 Aprendizagem como processo

Embora haja diferenças entre as terminologias organizações de aprendizagem e aprendizagem organizacional, boa parte dos autores, quando tratam do assunto, não fazem uma distinção clara. Como se depreende da literatura, as duas formas conceituais são empregadas sem maior preocupação acerca de seu

---

<sup>8</sup> “No processo de aprendizagem ou criatividade, uma compreensão súbita e completa da solução de um problema, envolvendo normalmente uma reestruturação das percepções do sujeito” (STRATTON, 1994, p.129).

significado e abrangência. Porém, Smith, Burgoyne e Araújo (1999) consideram haver uma distinção entre as terminologias, o que proporciona uma produção acadêmica distinta para ambas. A literatura sobre aprendizagem organizacional concentra-se nas observações e nas análises de processos que envolvem a aprendizagem individual e a coletiva dentro das organizações. Para as organizações de aprendizagem, por outro lado, os autores consideram que a literatura tem uma orientação voltada para a ação, usando uma metodologia de avaliação específica para ajudar a identificar, promover e avaliar a qualidade do processo de aprendizagem dentro das organizações.

Aprendizagem pode ser entendida como um processo que ocorre em todas as atividades humanas, desde a escola até o ambiente de trabalho, do laboratório de pesquisa ao operário de fábrica e aos empregados das organizações. Ela abrange várias etapas do crescimento humano, desde a infância até a velhice (BOTELHO, 1997). Uma variedade de teorias sobre aprendizagem está disponível na literatura, especialmente no campo da psicologia e da educação, e ela ajuda a entender o conceito.

Aprendizagem organizacional é um termo empregado para descrever certos tipos de atividades que possam ocorrer em qualquer etapa do processo de mudança organizacional (DIBELLA e NEVIS, 1999). Trata-se de um processo social pelo qual as idéias criadas por um indivíduo ou por um grupo ficam acessíveis a todas as pessoas da organização que trabalham juntas e, assim, aprendem com base na experiência coletiva. Consideram que aprender significa ganhar experiência, ganhar competência e evitar a repetição de enganos, problemas e erros que desperdiçam os recursos da organização. Tal processo pode ser compreendido como a capacidade que uma organização possui, ou o processo que utiliza, para manter ou melhorar seu desempenho com base na experiência adquirida.

A aprendizagem, para Kim (1993), é o aumento da capacidade das pessoas de realizar ações efetivas e resolver questões relevantes no universo organizacional. Tais ações são delineadas de modo que tenham condições de serem colocadas em prática. McGill, Slocum e Johs (1993) consideram que uma organização que aprende nunca é um produto final, mas é um processo contínuo em permanente transformação. Sem a eficiente transferência do conhecimento, pode-se ter



indivíduos instruídos, mas com um pouco ou nenhum aprendizado. Aprendizado, aqui, está no sentido de aquisição, de criação e de disseminação do conhecimento que produz novos e diferentes comportamentos. Se o comportamento não for novo, então, não ocorreu o aprendizado.

O enfoque da aprendizagem organizacional representa um processo contínuo e sólido de mudança nos valores intrínsecos e nas práticas cotidianas de trabalho na organização. Muito mais do que a simples obtenção de informação, aprendizagem é a criação e a formação de algo que melhore a capacidade e o desempenho mediante habilidades e instrumentos.

Os velhos e ultrapassados conceitos de controle organizacional dão espaço ao aprendizado pessoal. São alijadas as idéias de que a pessoa é o cargo que ocupa, de que os problemas são causados por elementos fora da alçada, ou de que a única preocupação é aquela relacionada com as ameaças à sobrevivência. A aprendizagem permite pensar a construção de uma visão compartilhada, um processo incessante em que todos adquirem a visão real do quadro futuro de sua organização. A proficiência pessoal contribui para esse propósito, pois capacita as pessoas a assumirem compromissos e a não se subterem diante das diretrizes da organização. As pessoas atuam a partir do momento que alcançam uma tensão criativa, ou seja, da situação atual para a desejada (SENGE, 1998).

O conceito de aprendizagem organizacional é operacionalizada e favorecida pela conscientização dos agentes envolvidos nos processos de trabalho. As proposições sobre conscientização, discorridas por Freire (1980), representam premissas básicas de um processo de mudança organizacional favorável à aprendizagem nos processos de trabalho. Para ele, a conscientização ultrapassa a esfera espontânea do entendimento da realidade para chegar a uma esfera crítica. Quanto mais conscientização, mais se revela a realidade, mais se penetra na essência do objeto, ante o qual o indivíduo se encontra para analisá-lo. McLagan (2000) entende que a conscientização dos membros da organização responsáveis por decisões implica na qualidade da decisão e nas chances de que as ações sejam implementadas.

As organizações são de aprendizagem, pois têm processos formais, informais e estruturais para a aquisição, disseminação e compartilhamento ou utilização de conhecimentos (NEVIS, DIBELLA e GOULD, 1995; DIBELLA e NEVIS, 1999). As pessoas, na organização, estão em contínua e estreita comunicação e assimilam valores, normas, procedimentos e resultados, em variada gama de comunicação dentro dos grupos e entre os grupos, tanto de maneira formal quanto informal. Porém, a aprendizagem ocorre mais rapidamente, ou de forma mais abrangente, em algumas organizações e menos em outras.

A aprendizagem ocorre quando organizações experimentam um processo de mudança (ULRICH e VONGLINOW, 1993; ZAJAC e BRUHN, 1999). Ela ocorre quando os erros são identificados, corrigidos e absorvidos por todo o sistema organizacional: por pessoas, setores, fornecedores e clientes. Os autores consideram as organizações de aprendizagem produtivas e criadoras de mecanismos aptos a conduzir mudanças de forma mais efetiva.

O comportamento da pessoa que aprende, as mudanças na maneira de agir, de pensar e de fazer as coisas são resultantes do processo de aprendizagem. Para um maior entendimento sobre aprendizagem se faz necessário expressar a visão de algumas correntes que tratam da aprendizagem. A corrente behaviorista de aprendizagem se baseia no comportamento, que é passível de observação, e enfatiza o estudo das relações entre eventos estimuladores, respostas e conseqüências.

A escola cognitiva explica os fenômenos complexos por meio de aprendizagem de conceitos e solução de problemas. Utiliza dados objetivos comportamentais e subjetivos. Ela leva em consideração as crenças e a percepção dos indivíduos que influenciam no processo de apreensão da realidade (FLEURY, 1995). Trata daquela aprendizagem em cujos processos predominam os elementos da natureza intelectual como a percepção, o raciocínio e a memória. A percepção é a forma pela qual um indivíduo interpreta os estímulos do meio ambiente, utilizando suas experiências, suas vivências anteriores e suas necessidades. O funcionamento dos órgãos dos sentidos e a atividade mental são necessários para a percepção que leva à aquisição de conhecimentos específicos a respeito dos objetos, das pessoas e dos fatos. O raciocínio é o pensar, o ato de refletir, não só em uma sucessão, mas

em uma série lógica de idéias. A memória possibilita a memorização dos conceitos às atividades mentais. Faz com que aquilo que esteja sendo aprendido, seja retido e depois lembrado pelo indivíduo.

A corrente da aprendizagem apreciativa ou afetiva contribui para a formação da personalidade das pessoas e sua integração ao ambiente sociocultural. Atua no ajustamento dos sentimentos, das atitudes e das idéias das pessoas em relação ao grupo a que pertencem. Ela compreende atitudes e valores sociais, traduzidos por gostos, preferências, simpatias, costumes, crenças, hábitos e idéias de ação que constituem os princípios mais gerais da conduta humana. Essa corrente possibilita a formação do caráter do aprendiz, que se expressa na sua maneira constante de agir, diante das diferentes situações. O grau de cultura e educação de um indivíduo não está na sua habilidade em fazer coisas, nem na massa de informações e conhecimentos por ele armazenada, mas na qualidade e na intensidade de seus ideais, de suas atitudes e preferências em relação à vida, à cultura e ao meio social e profissional em que vive. Encontra-se na capacidade para avaliar a verdade, apreciar o belo e praticar o bem e no reconhecimento do que existe de melhor no sistema humano (CAMPOS, 1987; BARRET, 1995).

Barret (1995) apresenta quatro competências que preconizam uma cultura apreciativa na organização. A primeira é a competência afirmativa, em que a organização considera a capacidade humana para ações positivas, mediante a valorização de forças, de sucessos e de potencialidades presentes nas pessoas; é a capacidade de focar o que a organização fez de bom no passado e o que está fazendo de bom no presente. A segunda é a competência expansiva, na qual a organização questiona hábitos e práticas convencionais, estimulando as pessoas a experimentarem novas idéias, novos desafios de ações em novas direções, com um conjunto de valores e idéias inovadoras, que vão além das práticas tradicionais. A terceira é a competência generativa, em que a organização integra sistemas que permitem aos membros perceberem as conseqüências de suas ações, de modo que tenham consciência da contribuição que estão dando à organização e do senso de progresso do qual estão se beneficiando. A quarta é a competência colaborativa, aquela em que a organização cria fóruns, nos quais os membros se engajam no diálogo e nas trocas de idéias e experiências.

A cultura apreciativa incentiva o diálogo, cria arenas onde os indivíduos têm acesso às políticas e às estratégias organizacionais e podem interagir uns com os outros. São criados sistemas em que há incentivos ao diálogo sobre possíveis ações e iniciativas. Ela encoraja os membros a pensar criativamente, além das concepções aceitas.

Outra corrente de aprendizagem é a experiencial. Destacam-se os trabalhos de Dewey, Lewin e Piaget. Essa corrente baseia-se na experiência como base do processo de aprendizagem e alcança uma perspectiva integrada do aprendizado com outras correntes, uma vez que combina experiência, percepção, cognição e comportamento. Trata-se de um processo de integração de experiências e conceitos, observações e ações que se iniciam com a experiência concreta do indivíduo, seguidos pela aquisição de informações e observação por diferentes perspectivas e criação de conceitos. A experiência concreta é a base para a observação, a reflexão, a tomada de decisões e a resolução de problemas (CAMPOS, 1987; KIM, 1993). Na opinião de Daudelin (1996), quando se disponibiliza uma hora de reflexão sobre uma questão relevante da organização, existe uma possibilidade efetiva de aprendizagem dos envolvidos nesse processo. Na próxima seção, se faz necessário caracterizar a aprendizagem para melhor compreensão do que venha ser aprendizagem nas organizações.

#### **1.4.2 Aprendizagem organizacional**

As conceituações de aprendizagem organizacional são mais complexas e dinâmicas que as conceituações de aprendizagem individual. Quando o foco é o grupo, e não o indivíduo, o nível de complexidade aumenta. Quando a organização passa a ser o centro das atenções para se alcançar a aprendizagem, o processo se torna mais complexo ainda.

A aprendizagem organizacional e a individual ocorrem em dois diferentes níveis: o primeiro é chamado de circuito simples de aprendizagem. O foco é de como fazer as coisas da melhor maneira e não o porquê de fazê-las. Esse circuito envolve o aumento da capacidade da organização em atingir objetivos predeterminados e está associado à aprendizagem rotineira. Envolve aprendizagem

sem mudança significativa dos pressupostos básicos da organização. O segundo nível, que é o do circuito duplo de aprendizagem, permite que novos caminhos sejam definidos na construção do conhecimento. Ele busca resolver inconsistências na compreensão dos indivíduos, uma vez que se preocupa com a razão pela qual algo é realizado. Uma organização que modifica com êxito alguns de seus valores e dimensões fundamentais aumenta as chances de alcançar bons resultados. Envolve a mudança da cultura organizacional, reavalia a natureza dos objetivos e as crenças e os valores que os sustentam, em um exercício de aprender como aprender (ARGYRIS e SCHÖN, 1978).

Aprendizagem pode ser considerada também como aprendizagem adaptativa e generativa (SENGE, 1990). Aprendizagem adaptativa é a forma mais básica. O resultado dessa aprendizagem restringe-se à adaptação da organização a seu ambiente. São evidenciadas apenas as oportunidades que estão sob o restrito campo de ação da organização. Considera apenas como algo é feito, sem priorizar as relações causais. Características como habilidade criadora, habilidade de adquirir e transferir conhecimento e a capacidade de modificar o comportamento para assimilar novos conhecimentos e percepções diferenciam a aprendizagem generativa da adaptativa.

Quando a organização está disposta a questionar interpretações de mais amplo alcance sobre sua missão, clientes, competências ou estratégias, ocorre a aprendizagem generativa. Assim, se requer o desenvolvimento de uma nova maneira de ver o mundo, centrada na compreensão do conceito de sistemas e inter-relações entre eventos e conseqüências. Baseia-se nos processos dinâmicos de mudança e no conceito de sistemas, ao invés da cadeia linear de causa-efeito.

A aprendizagem operacional e a aprendizagem conceitual são definidas de forma diferente (KIM, 1993). A primeira constitui um processo cumulativo e envolve a elaboração de rotinas. Refere-se ao chamado conhecimento desenvolvido pelo indivíduo em situações específicas de trabalho que é difícil de ser articulado em linguagem formal. A segunda implica em contestar a natureza ou a existência de determinadas condições, procedimentos ou concepções, conduzindo à elaboração de novos quadros de referência. Implica na habilidade em articular a compreensão de uma experiência.

O conhecimento operacional embora sendo essencial para o funcionamento de qualquer organização, cada vez mais tem que estar associado ao conhecimento conceitual. Ambos ocorrem em todos os níveis da organização, pois não há fronteiras rígidas entre as pessoas das áreas operacionais, que têm o conhecimento operacional, e as das áreas diretivas, que têm o conhecimento conceitual. Nessa concepção, a real aprendizagem organizacional ocorre quando há um equilíbrio entre ambos.

Por meio do entendimento da aprendizagem, se faz necessário explicar os modelos de organizações de aprendizagem a fim de servir de referência para melhor compreender a aprendizagem organizacional.

### **1.4.3 Modelo de organizações de aprendizagem**

O sistema de aprendizagem organizacional está baseado em um modelo de fatores facilitadores (NEVIS *et al.*, 1995; DIBELLA e NEVIS, 1999). Os fatores facilitadores são constituídos por estruturas e processos, que indicam o que promove uma aprendizagem efetiva. Tratam-se de padrões e de elementos baseados na melhor forma de se realizar algo dentro da organização.

O foco na aprendizagem relaciona-se com a distinção entre a aprendizagem voltada ao desenvolvimento de habilidades individuais e a aprendizagem voltada ao desenvolvimento de habilidades coletivas. Os citados autores consideram relevantes os dois focos da aprendizagem. A coletiva é mais apropriada para o alinhamento com os objetivos organizacionais, enquanto as aptidões individuais são necessárias para a formação da chamada maestria pessoal (SENGE, 1998), como será explicado adiante.

Fatores facilitadores são práticas ou condições que catalisam a ocorrência da aprendizagem em qualquer ambiente e possuem características normativas. Quanto mais influenciam o ambiente organizacional, maior a probabilidade para que ocorra a aprendizagem. Aspectos particulares do contexto de uma determinada organização permitem a criação de outros fatores, que não aqueles percorridos por Nevis *et al.* (1995) e DiBella e Nevis (1999). Aspectos relacionados com as

características das pessoas, do ambiente e da atividade desempenhada na organização são determinantes para a definição de novos fatores facilitadores da aprendizagem organizacional.

O primeiro dos fatores considerados é a investigação da informação externa. Representa o esforço permanente de rastrear o ambiente em busca de informação. Quando se tem plena consciência e perfeito entendimento do ambiente em que a organização se encontra, é o momento de se alcançar um nível adequado de aprendizagem. Investigar é um modo de detectar problemas e oportunidades de desenvolvimento e agir, ao invés de aguardar que os problemas apareçam. Muitos pesquisadores têm enfatizado a importância da análise ambiental para um melhor desempenho das organizações no mercado competitivo, como explorado por autores que tratam sobre o planejamento estratégico. McLagan (2000) demonstra que o amplo conhecimento a respeito da atividade comercial e da indústria cria um contexto poderoso para decisões específicas e resolução de problemas na organização. O maior conhecimento dessas áreas possibilita às pessoas que estão dentro da organização, ou que têm alguma ligação com ela, tornarem-se mais conscientes, informadas e criativas.

Nesse aspecto, ao realizar estudos sobre o controle de riscos em organizações, Simons (1999) afirma que uma forma de monitorá-lo é por meio de sistema de controles interativos, que força os administradores a se engajar em conversações sobre incertezas. Esse debate aumenta o conhecimento de questões importantes sobre clientes, tecnologia, concorrentes, normas, mercados e diversos outros aspectos que podem mudar os rumos da organização. O autor considera que usar mecanismos para obter informações através de um controle interativo abre canais de informações que vão da base da organização até o topo. Segundo ele, são fundamentais para combater os riscos de negócio.

Um dos fatores facilitadores para que não haja deficiência de desempenho é a consciência coletiva que os membros dentro da organização precisam perceber em distinguir o desempenho desejado e o desempenho real da organização. Quando há uma *performance* sem críticas, há uma barreira natural para nova aprendizagem, uma vez que não há motivação para mudanças e alternativas. Uma mudança na *performance* leva a organização a reconhecer a necessidade de nova

aprendizagem em diversas atividades organizacionais. Nevis *et al* (1995) e DiBella e Nevis (1999) consideram que a questão de identificar os indicadores mais apropriados a um processo de acompanhamento eficiente do desempenho auxilia o alcance de níveis mais elevados de aprendizagem. Simons (1995) considera que a adoção de um sistema de crenças na organização representa um meio para que os indivíduos compreendam os propósitos da organização e consigam adequar seu desempenho aos objetivos organizacionais. Isso porque as pessoas passam a visualizar com maior clareza os princípios e as diretrizes da organização.

A geração e a experimentação de novas idéias, também designadas de curiosidade organizacional, representam um fator que propicia a criação de um ambiente no qual as pessoas são encorajadas a fazer experiência. A oportunidade de participar de tais experiências aumenta as possibilidades de se alcançar maior aprendizagem. O clima de abertura está relacionado à permeabilidade das fronteiras de informação e ao grau de oportunidade concedidos aos membros de uma organização para conhecerem e participarem de todas as atividades realizadas. Esse fator não pode ser enquadrado apenas dentro das estruturas formais, uma vez que parcela significativa da aprendizagem resulta das interações que ocorrem espontânea e diariamente com as pessoas. McLagan (2000) enfatiza a importância do compartilhamento de informações e da cooperação entre as pessoas e os grupos dentro da organização.

O fator educação continuada está voltado a um programa que tem o compromisso interno de manutenção de um clima que possibilite a continuidade da educação em todos os níveis da organização (NEVIS *et al.*, 1995; DIBELLA e NEVIS, 1999). Tal fator somente é obtido com a mobilização de recursos. É necessário muito mais do que cursos internos de treinamento. Garvin (1998) sugere investimentos em bibliotecas de conhecimento, em bancos de dados eletrônicos, em programas integrados de ensino, em sistemas de comunicação, em recompensas pela troca de conhecimento, em clima para o trabalho em equipe e outros. O autor sugere um trabalho que alcance uma dinâmica de desenvolvimento organizacional ou técnicas de grupo como complemento às ações organizacionais.

A liderança está relacionada com o indicador ambiente de aprendizagem. Segundo Nevis *et al.* (1995), quanto maior o número de líderes que disseminam



novas idéias, melhor para a organização. Todos os membros da organização são multiplicadores e líderes de novas práticas com vistas à aprendizagem, pois têm um envolvimento em todos os níveis da organização e se engajam na implementação de ações. Dessa maneira, se transforma em uma porta para a integração e maior comunicação entre unidades organizacionais e pessoas. McLagan (2000) enfatiza que a liderança é exercida por pessoas indicadas ou eleitas, que estão autorizadas a representar e tomar decisões em nome de outras. Geralmente, ela apóia-se em mecanismos que garantem decisões de longo prazo. O líder promove ações que preservam o otimismo das pessoas, o vigor e a criatividade da organização, com o conseqüente abandono de crenças e comportamentos autoritários.

A visão sistêmica do todo organizacional é entendida como a interdependência entre grupos (NEVIS *et al.*, 1995 ; DIBELLA e NEVIS 1999). Trata-se da perspectiva sistêmica observada por Senge (1998), que unifica as outras disciplinas da aprendizagem delineadas pelo mesmo autor. Os negócios e trabalhos realizados pelo homem são sistemas, o que significa que são amarrados por ações inter-relacionadas.

Organizações de aprendizagem não evitam erros, pois é por meio deles que se mantém um contínuo aprender (SENGE, 1998). As pessoas aprendem a andar e a se comunicar por tentativas e erros, realizando uma ação e vendo as conseqüências dessa ação e, em seguida, realizando uma nova ação diferente da anterior. A predisposição para incentivar os riscos e aceitar os erros é uma característica de uma cultura de aprendizado. Autores como Sitkin (1991), Zajac e Bruhn (1999) e McLagan (2000) discorrem sobre a ocorrência de pequenos erros que podem promover o aprendizado. Sucessos constantes pouco contribuem para melhoramentos significativos, pois favorecem a complacência, a homogeneidade e a aversão ao risco. Pequenos erros têm uma influência positiva no desempenho a longo prazo, estimulando a busca de informações, o reconhecimento de problemas, o processamento mais apurado de informações e a motivação para a adaptação. Tais erros são chamados pelos autores de erros inteligentes que resultam de ações planejadas. Por mais que esses erros de pequena escala, eles são suficientes para permitir um real aprendizado.

Um novo contexto no mundo das organizações se redefine baseado no processo de aprendizagem organizacional com enfoque em disciplinas que preconizam valores dos indivíduos em sua relação com o ambiente organizacional (SENGE, 1998). Essas disciplinas reforçam a base para a aprendizagem e são definidas como: maestria pessoal, modelos mentais, visão da organização e aprendizado em equipe. As quatro disciplinas são integradas pelo raciocínio sistêmico, que se constitui a quinta disciplina e que compreende a realidade como um todo, a qual as partes são relacionadas entre si, numa perspectiva interdisciplinar. O autor considera as pessoas como o foco para a competitividade da organização.

Maestria ou domínio pessoal é a disciplina por meio da qual se aprende a esclarecer e aprofundar continuamente o objetivo pessoal, a concentrar as energias e a ver a realidade de maneira objetiva. A possibilidade de intervenção para o alcance da disciplina é estabelecer condições que estimulem e apoiem pessoas a aumentar seu próprio domínio. Sua prática envolve aprender a manter tanto uma visão pessoal quanto um quadro claro da realidade. Tal prática gera uma força chamada tensão criativa.

Os modelos mentais representam outra disciplina explanada por Senge (1998), são um conjunto de imagens, pressupostos e histórias que os indivíduos ou as organizações possuem acerca de si, de outras pessoas, de organizações e de todo mundo. São representações que as pessoas têm do mundo em que vivem. Diferenças entre modelos mentais explicam porque duas pessoas podem observar o mesmo acontecimento e descrevê-lo de modo diferente, pois estão prestando atenção a detalhes diferentes. Os modelos mentais referem-se também às percepções que as pessoas constroem sobre tudo que está a sua volta. Mudanças nos modelos mentais refletem mudanças nas crenças e nos valores de longa duração do indivíduo.

O objetivo comum ou visão compartilhada é uma disciplina que cria uma visão comum para todos os indivíduos na busca de imagens de futuro que promovam o engajamento das pessoas. Quando existe uma visão concreta e legítima, os indivíduos e toda organização vêem significado no trabalho e aprendem por livre vontade. Essa disciplina preconiza a elaboração de princípios e diretrizes

que permitirão o alcance do futuro planejado. Uma visão compartilhada cria necessidade de trabalhar com os modelos mentais que as pessoas e a organização têm do seu futuro e do que é possível para elas. Senge (1998) considera a aprendizagem em equipe a quarta disciplina. Ela começa com o diálogo, a capacidade dos membros de um grupo de levantar idéias e de participar de um raciocínio em grupo. A disciplina do diálogo consiste em aprender a reconhecer os padrões de interação das pessoas para o aprendizado em grupo. Esse passa a ser o local de aprendizagem para os indivíduos de forma conjunta e a partir dele aumentam as possibilidades de disseminação do aprendizado. Tem como princípio o fato de que um grupo de pessoas desenvolve inteligência e capacidades maiores do que a soma dos talentos individuais.

Nevis *et al.* (1995), DiBella e Nevis (1999) e outros autores distribuem os fatores facilitadores em três estágios de aprendizagem, que são abordados, também, por Davenport, Jarvenpaa, Beers (1996), Slater e Narver (1995) e Ulrich e Vonglinou (1993). O primeiro estágio é o da aquisição. Ele pode envolver tanto a criação quanto à aquisição de conhecimento. A informação pode ser adquirida por experiência direta, pela experiência de outras organizações, pelos contatos com clientes e também pelos treinamentos e educação continuada. Trata-se do desenvolvimento ou da criação de conhecimentos, técnicas, estratégias e relacionamentos. O segundo estágio é o da disseminação do conhecimento. É a multiplicação daquilo que foi aprendido para toda organização, em todos os seus níveis e pessoas. Alguns processos de disseminação são formais e outros informais. O terceiro estágio é o uso do conhecimento, em que é colocado em prática aquilo que é adquirido e disseminado. Trata-se da integração e da generalização da informação em todas as situações e locais e por todas as pessoas envolvidas nas questões e decisões a serem tomadas, quando tais ações geram impacto. Assim, se faz necessário entender alguns mecanismos de aprendizagem organizacional para que sejam um complemento do quadro de referência para análise de processos organizacionais.

#### **1.4.4 Mecanismos de aprendizagem organizacional**

Mecanismos de aprendizagem representam formas e métodos que as organizações podem utilizar para colocar em prática um projeto de aprendizagem. A relevância em se considerar tais formas possibilita enriquecer o referencial analítico no sentido de verificar a coerência prática dos processos organizacionais em análise, em relação à teoria disponível e já consagrada. Não se trata de uma proposição a ser seguida pelas organizações que pretendem se inserir na nova dinâmica das organizações de vanguarda, simplesmente, mas, de um conjunto indicativo de práticas aplicáveis levando-se em conta a natureza, a estratégia e a estrutura das organizações e o contexto onde estão inseridas.

O processo de aprendizagem em organizações não é obtido do dia para a noite, mas, nos casos de sucesso, as atividades das pessoas são trabalhadas, mediante o comprometimento em um processo de gestão lento e profundo (GARVIN, 1993; SENGE, 1998). É primordial o tempo disponível para reflexões e análises, para pensar sobre planos estratégicos, necessidades dos clientes e avaliação do sistema de trabalho corrente. Esse esforço é um condicionante a consolidar na mente das pessoas os benefícios de compreender os objetivos da organização e suas estratégias como formas de geração, disseminação e utilização do conhecimento. Para isso, é relevante considerar as práticas geradoras da aprendizagem organizacional, assim como as barreiras inerentes a tais práticas.

#### **1.4.5 Práticas produtoras de aprendizagem**

Garvin (1993) apresenta cinco mecanismos de organização de aprendizagem: o primeiro, a resolução sistemática de problemas mediante o uso de medidas do movimento da qualidade. São ações que, priorizadas, dão base à tomada de decisões e utilizam métodos estatísticos simples como histograma, Gráfico de Pareto, correlação e diagrama de causa e efeito de modo a organizar dados e fazer inferências. A segunda tática é os escorrimientos de novas abordagens, que envolvam a procura por novos conhecimentos, sejam eles internos ou externos à organização. O autor considera que toda forma de experimentação tem como objetivo passar do conhecimento superficial para o mais profundo.

Incluem-se, nesse grupo, as técnicas de gráficos, métodos estatísticos e as técnicas de criatividade também chamada de *storyboarding*. Uma terceira técnica é o aprendizado pela própria experiência e pela história passada pelas organizações. Tal prática revê os sucessos e as falhas cometidas, avalia-os e registra as lições do aprendizado de tal forma que os empregados e organizações tenham acesso. Uma quarta tática enfatizada por Garvin (1993) é a de aprender a partir de experiências e práticas de outras organizações. Nem toda aprendizagem advém de reflexão e da auto-análise, pois, às vezes, os mais poderosos *insights*, ou seja, pontos de vistas diferentes e criativos, vêm de outros ambientes e de outras perspectivas. Há casos em que as organizações de diferentes segmentos ou de natureza diversa podem representar uma fonte fértil de idéias e de pensamentos criativos. O termo mais comum utilizado para essa quarta tática na literatura é o de *benchmarking* que representa o uso de práticas já adotadas por outras pessoas ou organizações. Por último, o mesmo autor salienta a transferência do conhecimento de forma rápida eficiente por meio de organizações, ou seja, aquela aprendizagem que foi aprendida por uma organização pode ser cedida.

Organizações apresentam algumas capacidades no contexto de aprendizagem: dispersar o poder de maneira ordenada, substituir a disciplina imposta pela autodisciplina, compreender as questões de forma sistemática para que a implementação das ações no âmbito local não perca a visão do todo organizacional, estimular a capacidade de diálogo e de comunicação e, por último, priorizar a atuação de líderes e de seus seguidores, em detrimento de controladores e controlados (SENGE, 1998).

As oportunidades para a aprendizagem existem muito além de uma sala de aula com palestras, aulas e seminários (ULRICH e VONGLINOW, 1993; SLATER e NARVER, 1995). São encontradas em interações com clientes, fornecedores e concorrentes, em novas atribuições, no relacionamento com outros empregados e outros setores, como também na estrutura, na tecnologia, no processo administrativo e gerencial no desenvolvimento de produtos e serviço.

A formação de rede como formato organizacional mais adequado para promoção da aprendizagem na geração de conhecimento (LEMOS, 1999). As redes proporcionam um conjunto de experiências, estimulam a aprendizagem e o

conhecimento coletivo. A participação de vários agentes no processo organizacional contribui para o desenvolvimento do conhecimento conjunto.

Há maneiras da organização melhorar e acelerar sua capacidade de aprender (GARVIN, 1998). Existe três maneiras: tornar o ambiente mais saudável para o aprendizado, melhorar a infra-estrutura de aprendizagem e aperfeiçoar o conhecimento e as habilidades de aprendizagem das pessoas. O ambiente de aprendizagem saudável preconiza hierarquia menor, excelente clima de trabalho em equipe e comunicações de primeira linha. Há troca de conhecimento e estimas para que todo mundo adquira conhecimento amplo e aprofundado da empresa. Há uma atenção sobre o que ocorre fora do ambiente organizacional para aquisição de novos conhecimentos, além de priorizar o processo de aprendizagem a partir da experiência passada. O conhecimento e a aprendizagem são reconhecidos, respeitados e recompensados, assim como as iniciativas empreendedoras. Há estímulo para pontos de vista divergentes, pois as pessoas são ouvidas e há diálogo aberto e franco. Não é permitido que a hierarquia obstrua o trabalho de uma equipe eficaz. As equipes são móveis e versáteis, de acordo com as necessidades do projeto da estratégia adotados.

A infra-estrutura de aprendizagem assume a seguinte forma: bibliotecas do conhecimento com bancos de dados eletrônicos que armazenam o conhecimento adquirido, mecanismo de sondagem para monitorar tecnologia, concorrentes e clientes; programas integrados de ensino, treinamento e aconselhamento com base em conhecimentos explícitos<sup>9</sup> e estatísticos de como fazer às coisas, instalações para ensino, treinamento e aconselhamento, instalações e sistemas para testar novas idéias, com protótipos, simulações e conceito de teste de mercado; sistemas de comunicação, como *e-mail*, *voice mail*, vídeo conferência e outros tipos de comunicação sem fio, sistemas que facilitam o trabalho em equipe, como salas de *groupware*<sup>10</sup> e *storyboarding*<sup>11</sup>, e sistemas que facilitam o compartilhamento do

---

<sup>9</sup> O conhecimento explícito é aquele formal e sistemático, expresso por números e palavras, facilmente comunicado e compartilhado em dados, informações e modelos. Pode ser processado, armazenado e transmitido por computadores.

<sup>10</sup> Compartilhar o que foi feito pelo grupo. *English Dictionary Collins Cobud.*

<sup>11</sup> Para contar história. *English Dictionary Collins Cobud.*

conhecimento tácito<sup>12</sup>, como rodízios de pessoa, centros de excelência e equipes multifuncionais.

Os mecanismos de transferência do aprendizado individual para organizacional dão-se por meio do intercâmbio entre modelos mentais dos indivíduos. Eles representam um processo de mudança de crenças, que é codificada em modelos mentais individuais, com efeito sobre o aprendizado organizacional. Tais mecanismos dependem das capacidades dos indivíduos de desenvolver seus modelos mentais e de torná-los explícitos e transferíveis, o que torna explícitas as percepções da realidade em que atuam. Em diversas situações há conhecimentos que são manipulados pelos indivíduos na organização, mas não são absorvidos por ela por falta, às vezes, de mecanismos para sua articulação.

Não há aprendizagem organizacional sem aprendizagem individual (ARGYRIS e SCHÖN, 1978). A aprendizagem individual é necessária, mas insuficiente para a aprendizagem organizacional. Todas as organizações aprendem por meio de seus indivíduos. Para entender as conseqüências da aprendizagem individual para a organizacional, cabe discutir o papel da memória organizacional, diferenciar os níveis de aprendizagem e especificar os mecanismos de transferência da aprendizagem. Essa transferência representa o coração da organização de aprendizagem, ou seja, o processo pelo qual o aprendizado individual se funde com a memória e com a estrutura organizacional. No momento em que for possível a compreensão clara do processo de transferência do conhecimento individual para o organizacional, haverá melhores condições para gerenciar o processo de aprendizagem. Desse modo, a aprendizagem torna-se coerente com o objetivo, valor, missão e visão de organização.

Grant (1996) enfoca a questão dos mecanismos pelo quais o conhecimento integrado passa a aumentar a capacidade da organização. A essência está, segundo ele, em integrar conhecimento dos indivíduos. Quando individualizado, o conhecimento não representa uma base sustentável, pois o conhecimento especializado existe apenas nos indivíduos, que podem a qualquer momento deixar a organização. Com isso, os benefícios decorrentes desse conhecimento são

---

<sup>12</sup> Conhecimento tácito é pessoal, oriundo da experiência e tem uma dimensão contextual. Visão de mundo, *insights*, intuição estão nessa categoria de conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1995).

apropriados somente pelos indivíduos e não pela organização. O autor afirma que o propósito é que o processo decisório permita a integração do conhecimento especializado através de toda a organização, inclusive para aquelas áreas relacionadas a atividades de produção e geração de serviços básicos.

Experiências de liderança organizacional, em que as pessoas têm oportunidades para novas atividades no trabalho, e observações de treinamento indicam condições para aquisição do conhecimento organizacional (MARSHALL e STOHL, 1993). Em pesquisa realizada em organizações manufatureiras, as autoras concluíram que o conhecimento adquirido de forma mais efetiva se dá quando a pessoa está envolvida em atividades extras e tarefas que ultrapassam os limites de atuação do seu grupo de trabalho. Essa constatação independe do cargo e da função exercida pelas pessoas da organização. Nessa forma de pensar, programas de gestão participativa, que permitem às pessoas atuarem em atividades extras, integradas com atividades que oferecem diferentes informações, fazem com que as pessoas aumentem seu *portfólio* de conhecimento e se tornem mais produtivas.

Os sistemas de controles interativos são importantes mecanismos para promover a aprendizagem (SIMONS, 1995 e 1999). Isso pelo fato deles representarem sistemas de informação em que os gestores se envolvem nas decisões subordinadas de modo a melhor compreender e focar a atenção na aprendizagem e nas questões estratégicas chaves. São quatro as suas características: 1) focam sobre a mudança constante da informação que o gestor tem a intensificar como potência estratégica; 2) a informação é importante para demandar a atenção dos gestores em todos os níveis da organização; 3) os dados gerados pelo sistema interativo são melhores interpretados e discutidos em encontros face-a-face de superiores, subordinados e seus pares; e, 4) o sistema é catalisado para um avançado debate sobre dados essenciais, hipóteses e planos de ação.

Algumas barreiras à aprendizagem organizacional são apresentadas no item a seguir de modo a elucidar os obstáculos inerentes às ações voltadas a alavancar processos de aprendizagem em organizações.



#### 1.4.6 Barreiras à aprendizagem organizacional

O ser humano vem ao mundo motivado para aprender, explorar e experimentar (SENGE, 1990). Todavia, a maioria das organizações é orientada mais para controlar, do que para aprender, e compensam o desempenho das pessoas em função de obediência a padrões estabelecidos e não pelo desejo delas de aprender. Para o mesmo autor, a forma como as organizações são estruturadas e administradas e a maneira como as pessoas foram ensinadas a raciocinar e a interagir criam algumas deficiências. Quando elas percebem que sua influência e responsabilidade são limitadas em relação ao todo organizacional, não se comprometem e não assumem responsabilidades. Há uma propensão para culpar alguém ou alguma coisa por algo que saiu errado. Senge (1998) apresenta algumas deficiências à aprendizagem, como: a) a maioria das pessoas considera sua responsabilidade limitada à área de sua função e não se responsabiliza pelos resultados gerais da organização. Sempre que se observa um resultado inesperado, a causa sempre está em outra pessoa ou setor; b) existe nas pessoas a propensão para procurar alguém ou alguma coisa para culparem quando algo ocorre de forma inesperada; c) as pessoas estão condicionadas a ver a vida como fenômenos que têm uma causa óbvia e direta. Tais fenômenos são vistos, na maioria das vezes, a curto prazo.

Existem outras deficiências que se destacam, como a amnésia ou perda de memória organizacional, a superstição ou interpretação tendenciosa da experiência adquirida, a paralisia ou incapacidade de agir e a esquizofrenia ou a falta de coordenação das capacidades organizacionais (DIBELLA e NEVIS, 1999). Uma barreira à investigação sobre informações externas é a utilização inadequada da reflexão para identificar fatores críticos de desempenho e de análise de problemas sem perspectiva sistêmica (NEVIS *et al.*, 1995). Para os autores, provocam acomodações e falta de postura crítica das pessoas.

Os padrões culturais dominantes em uma organização podem dificultar os processos de aprendizagem e mudança (SCHEIN, 1993). Um problema que não se consegue resolver pelos métodos habituais gera frustrações e ansiedade nas pessoas. Se elas não estiverem interessadas em aprender a lidar com essa nova situação, a tendência será tentar ignorar a existência do problema. Ao demonstrar

indiferença para com os problemas desconhecidos, evitam a ansiedade de procurar soluções. Em outras situações, para enfrentar novos desafios, as pessoas teriam que desaprender as formas conhecidas de lidar com a situação e aprender novamente.

Leitão e Carvalho (1999), a partir da análise de diversos autores, apresentam aspectos culturais que dificultam as práticas organizacionais em diversos aspectos. Os autores destacam que as origens patriarcais da sociedade brasileira, que geram o hábito da obediência irrestrita a uma minoria social e a aceitação da estratificação, têm implicações na geração, posse e intercâmbio do conhecimento dentro da organização. Essas se contrapõem a um ambiente de valores democráticos e liberais que não restringem as informações, a pesquisa e a criatividade. Os autores consideram que se os direitos individuais constituírem monopólio de poucos, a apatia tenderá a crescer, levando as pessoas, cada vez mais, a uma postura de espectador, sem consciência para a produção de novas idéias.

Indivíduos de outros níveis de liderança da organização tendem a não se sentirem estimulados a produzir novos conhecimentos, reproduzindo, assim, o estabelecido. Pelo fato de o Brasil ser um país com necessidade de evitar incertezas, traço relacionado ao formalismo, que está presente na maioria dos processos organizacionais, o novo conhecimento produz uma situação de ambigüidade ante o conhecimento estabelecido. O paternalismo, síntese da concentração do poder, alimenta a dependência das pessoas para com as lideranças e contribui para a manutenção do sistema restrito de disseminação. Com isso, acaba-se contribuindo para uma baixa consciência crítica nas pessoas, baixas iniciativas e pouca vontade própria, o que impõem dificuldades para passar o novo conhecimento para a prática.

A criatividade das pessoas na organização é uma condição indispensável (VELLOSO FILHO, 1999). Porém, há barreiras, que são aquelas impostas ao processo de aprendizagem. O autor afirma ainda que o medo de correr riscos e de errar, a acomodação e a resistência à mudanças e ao novo, a dificuldade em usar o pensamento divergente, ou de enxergar mais uma solução para cada caso, são algumas barreiras. O mesmo autor considera, ainda, alguns outros elementos como

barreiras, ou seja, a extrema valorização do raciocínio científico, em detrimento do sentimento, da intuição, da brincadeira e da fantasia, a departamentalização do processo criativo, processo que limita a interação e a contribuição de todos, as atitudes negativas de gerentes e companheiros diante de idéias criativas e a falta de equilíbrio entre a competição e a cooperação.

A falta de motivação e comprometimento das pessoas, a falta de habilidade, de domínio de técnicas de trabalho e de saber fazer, a existência de pessoas inflexíveis que aceitam pouco as mudanças e não aceitam sugestões, o baixo índice de relacionamento social e de trocas de opinião são barreiras para a aprendizagem organizacional (ALENCAR, 1996). Considera, ainda, como barreiras, o ambiente físico inadequado, com ruídos, calor, e pouca iluminação, os gerentes que não ouvem os empregados, as tarefas repetitivas, sem desafios, com excesso de rotinas, as dificuldades de acesso às informações, aos poucos canais de comunicação que possibilitem a democratização das informações na organização.

Alencar (1996) lembra da existência de estruturas organizacionais rígidas, burocráticas, autoritárias, com normas pouco flexíveis, como também o sistema de punição severo, a alta centralização, o excesso de hierarquias e a falta de diretrizes claras. Também as restrições às tomadas de decisões e à prática de novas idéias pelos empregados, a insuficiência de treinamento e de cursos voltados para o desenvolvimento de habilidades. A ausência de diálogos, as poucas atividades em grupos, a falta de confiança entre as pessoas, o sistema de retribuição desestimulante e o excesso de atividades e pressão de tempo.

Explicitados os facilitadores e dificultadores da aprendizagem, não se pode considerá-los como aspectos definidos e cristalizados, mas, sim, levar em consideração a atuação efetiva dos gerentes, pois eles são os protagonistas que constroem estratégias a partir de sua percepção e da interação entre organização e ambiente dinâmicos. É nesse contexto que ocorre a aprendizagem, pois o hiato entre o planejado e o que efetivamente ocorreu deve ser incorporado para aprimorar o processo de formação e execução das estratégias. Nesse sentido, é necessário entender o processo de gerenciamento pela qualidade total, pois o planejamento é uma das ferramentas da qualidade total.

## **1.5 Gestão pela Qualidade Total**

A qualidade total é uma filosofia de gestão que teve o seu auge no Japão, embora se baseasse em tecnologia desenvolvida por engenheiros americanos que foram para o Japão, após a Segunda Guerra Mundial. Com o intuito de compreender o Gerenciamento pela Qualidade Total (TQC), será realizado um breve histórico da evolução do TQC, e também serão apresentados os conceitos e as definições, para compreender essa filosofia gerencial (CAMPOS, 1992).

### **1.5.1 Breve histórico da qualidade total**

A qualidade é conhecida há muitos anos, foi os conceitos sobre qualidade que se alteraram ao longo do tempo. Para Garvin (1992, p. 03), “quase todas as modernas abordagens da qualidade foram surgindo aos poucos, através de uma evolução regular, e não de inovações marcantes. São produtos de uma série de descobertas que remontam a um século atrás”. A qualidade se desenvolveu, ao longo do tempo, enfocando esforços em aspectos que ficaram característicos de cada era da qualidade. Garvin (1992) identifica quatro eras. A primeira era da qualidade seria o surgimento da inspeção; segunda era, o controle estatístico da qualidade; a terceira, a garantia da qualidade; por último, a quarta era, de gestão estratégica da qualidade.

Na primeira etapa, nos séculos XVII a XIX, não existia ainda o controle da qualidade como nos dias atuais. Quase tudo era fabricado por artesãos, sob a supervisão dos mestres de ofício. Se produzia cada produto em pequenas quantidades, e a inspeção era realizada de maneira informal, a fim de assegurar uma alta qualidade. A inspeção formal surgiu a partir do surgimento da produção em massa, buscando verificar se as peças produzidas estavam de acordo com as especificações. Na segunda etapa, houve surgimento do controle estatística da qualidade. Com o aumento da produção em massa, principalmente de material bélico, nos anos em que ocorreu II Guerra Mundial, a produção de armas passou a ocorrer em grande escala. A inspeção já não era mais satisfatória para garantir a qualidade dos produtos fabricados. O controle passa a ser realizado por meio de métodos estatísticos e de amostragem. Na terceira etapa, surge a necessidade de

garantia da qualidade. Esta passou de uma disciplina restrita e baseada na produção fabril, para uma disciplina com indicações mais amplas para o gerenciamento. A prevenção de problemas era o objetivo fundamental, mas os instrumentos se expandiram para além da estatística. A qualidade passou a ser tratada como responsabilidade de todos na organização, daí o sentido da palavra total. Na quarta etapa, ocorre o surgimento da gestão estratégica da qualidade, que surgiu a partir do momento em que começou a despontar uma nova visão para a administração das organizações. Os principais executivos das organizações passaram a se interessar pela qualidade, vista como fator de vantagem competitiva. E, em mercados em que a sua utilização como ferramenta administrativa é comum, passou a ser vista como uma questão de sobrevivência.

### **1.5.2 Conceitos e definições**

Há várias definições para a qualidade. Embora essas definições tenham variações em amplitudes e profundidade, giram em torno dos conceitos de conformidade, adequação ao uso e satisfação do cliente. Júnior e Urdan (1994) apresentam que a melhor forma para entender o assunto é pela forma sistêmica, com a interação de três variáveis: o produto, o cliente e o uso; na dinâmica dessa interação, surge a idéia da qualidade.

Para Garvin (1994), qualidade existe há muito tempo, mas apenas recentemente emergiu como uma forma de gestão. Na visão de Ishikawa (*apud* CARAVANTES e BJUR, 1997), a gestão da qualidade consiste em desenvolver, criar e fabricar mercadorias mais econômicas, úteis e satisfatórias para o comprador. Administrar a qualidade é também administrar o preço de custo, o preço de venda e o lucro. No entanto, Crosby (1979) estabelece que qualidade quer dizer conformidade com as exigências, enquanto Feigenbaum (1961) afirma que qualidade quer dizer o melhor para certas condições do cliente. Essas condições são: o verdadeiro uso, o preço de venda do produto e a satisfação completa do cliente. Deming (1990) apresenta qualidade como um certo grau previsível de uniformidade e confiabilidade, a baixo custo e adequado ao mercado. Enquanto para Caravantes (1997) a qualidade é a capacidade que a empresa tem de satisfazer as

necessidades dos clientes, tanto na hora da compra quanto durante a utilização do produto, ao melhor custo possível, minimizando perdas, e melhor que os concorrentes.

Freqüentemente, ocorrem atritos e dificuldades nas organizações porque as pessoas percebem significados diferentes para o termo qualidade. Organizações têm interpretações diversas ao empregar o termo e diferentes grupos da mesma organização, comumente, possuem interpretações diferentes a cerca da qualidade. Dessa maneira, para que o termo possa assumir um papel estratégico na gestão das organizações, se faz necessário que haja um entendimento do seu significado, para que todos da organização tenham a mesma visão sobre qualidade.

Diante das definições sobre a qualidade total, será adotado, neste estudo, a definição de Campos (1992). Para Campos (1992, p. 2), “um produto ou serviço com qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades dos clientes”. O sistema de qualidade recomendado por Campos é composto pelo gerenciamento pelas diretrizes, gerenciamento da rotina e pelo gerenciamento do ser humano.

O gerenciamento pelas diretrizes é definido como de competência da alta administração, em que se objetiva definir a visão do futuro da organização. Além disso, no planejamento estratégico, são elaborados planos e metas a serem atingidas, para que se alcance a visão proposta, bem como as diretrizes gerais que definiram os procedimentos a serem adotados em cada uma das áreas da organização. O gerenciamento da rotina é de competência de cada funcionário que exerça o controle sobre algum processo que resulte na geração de um produto ou serviço. Consiste, ainda, em gerenciar a produção desses produtos e serviços, a fim de reduzir os custos e proporcionar melhorias, tendo sempre em vista a satisfação dos clientes. O gerenciamento do crescimento do ser humano, que é de competência de todos os que exercem cargo gerencial na organização, consiste em buscar, no dia-a-dia, melhor condição de trabalho para o funcionário, seja em equipamentos, seja em treinamentos, buscando motivá-lo para o trabalho, e proporcionar seu crescimento enquanto profissional e ser humano. Parte da premissa de que, para ter um serviço de qualidade, se precisa de funcionários com qualidade.

Campos (1992) estabelece os sistema de gerenciamento e defende o uso do método de gestão do ciclo PDCA (Planejar, Fazer, Avaliar e Agir Corretivamente) e de ferramentas gerenciais, como o 5W1H (*What, When, Who, Where, Why, How*, que em português significa, respectivamente, o que, quando, quem, aonde, porque, como), o método de análise e solução de problemas (MASP), 5S (utilização, ordenação, limpeza, saúde e auto-disciplina), entre outras.

Para Campos (1992, p.2), a qualidade total “é o controle exercido por todas as pessoas para a satisfação das necessidades de todos as pessoas”. São as pessoas da organização que controlam os processos, os padrões e o gerenciamento, para obter a satisfação das necessidades do indivíduo, do grupo e da organização. A gestão da qualidade total é focada no cliente, utilizando a melhoria contínua como um dos princípios para obter vantagem competitiva.

Para reconhecer qualidade em um produto ou serviço, é preciso avaliar se as suas dimensões possuem qualidade. O autor (1992) define cinco dimensões da qualidade total. A primeira dimensão é qualidade intrínseca, acontece uma caracterização dos produtos ou serviços em relação às necessidades do cliente, principalmente relativas à adequação, ao uso e à aparência. A segunda é em relação ao custo, mede o valor que o cliente tem a pagar pelo produto e serviço, seja ele monetário ou não (tempo de espera, por exemplo). Para avaliar essa característica, o cliente faz uma relação entre o custo pago e o benefício recebido. A terceira é a moral e mede o nível de satisfação daqueles que fabricam o produto ou prestam o serviço. Esta característica afeta bastante a qualidade e é um sinal de que a qualidade não pode ser alcançada sem uma constante preocupação com a motivação do público interno. A quarta dimensão é segurança e mede o grau de segurança do processo, avaliando os riscos para o cliente no uso do produto e para os funcionários na sua produção. A quinta e última dimensão do atendimento mede o contato, físico ou não, do cliente com a organização; são atributos dessa dimensão a cortesia, o cumprimento dos prazos, a entrega em local e quantidade certos e a clareza de informações, dentre outros. Reconhecendo as dimensões da qualidade, se faz necessário usar o método PDCA para gerenciar.

Segundo Campos (1994), o método gerencial é o ciclo PDCA que foi desenvolvido para que as metas estabelecidas sejam atingidas. Esse método

consiste em realizar o gerenciamento de qualquer processo produtivo em quatro etapas: planejamento, execução, verificação e ação corretiva. A etapa do planejamento é o estabelecimento de um plano, que pode ser um cronograma, um gráfico ou conjunto de padrões. É, principalmente, quando são definidas as metas e os métodos que serão utilizados para atingir os objetivos de cada processo. As metas podem decorrer do plano ou vice-versa. A etapa da execução é quando se coloca em prática o que foi planejado na etapa anterior e se coleta os dados para a verificação do processo. Essa etapa prevê, ainda, o treinamento das pessoas que irão executar os métodos planejados. A etapa da verificação consiste em coletar dados sobre a execução, analisá-los e compará-los com as metas propostas na etapa de planejamento; e, na etapa ação corretiva, se analisam as causas que levaram a um desvio do planejado, detectado na etapa anterior. O responsável pelo processo deverá atuar, no sentido de fazer correções definitivas, de tal modo, que o problema nunca mais volte a ocorrer. Essa atuação é decorrente da aplicação do procedimento denominado método de análise e melhoria de processos (MASP) (CAMPOS, 1992). Para processar e dispor de informações necessárias ao giro dos ciclos PDCA, são utilizadas ferramentas da qualidade total, a fim de manter e melhorar os resultados.

As ferramentas da qualidade, segundo Werkema (1995), são reunidas em três grupos: o primeiro grupo é das sete ferramentas da qualidade, a estratificação, a folha de verificação, o gráfico de pareto, o diagrama de causa e efeito, o histograma, as medidas de locação e de variabilidade, o diagrama de dispersão e o gráfico de controle. O segundo é das sete ferramentas do planejamento, os diagrama de afinidades, de relações, de árvore, de matriz, de priorização, de processo decisório e o diagrama de setas. O terceiro grupo é das ferramentas estatísticas, os índices de capacidade de processos, a repetibilidade e a reprodutividade, a amostragem, o intervalo de confiança, o teste de hipótese e a análise de variância, a análise de regressão, a otimização de processos, a análise multivariada, a inspeção por amostragem e a confiabilidade. Portanto, as ferramentas da qualidade são dispositivos, procedimentos gráficos, numéricos ou analíticos, formulações práticas, esquemas de funcionamento, mecanismos de operação usados para implementar o gerenciamento pela qualidade total.



### **1.5.3 Princípios básicos do gerenciamento da qualidade**

Os princípios do gerenciamento são de grande relevância, visto que é por meio deles que se alcançará a qualidade com excelência, pois somente o método e suas ferramentas não ajudarão se não tiver alguém para gerenciar os princípios da qualidade.

#### **Comprometimento de todos**

Na promoção da eficácia e da eficiência da organização, o gerenciamento da qualidade total precisa ser, de fato, aplicado em todas as áreas a começar pelo topo, com o diretor executivo ou seu equivalente (CARAVANTES, 1997). Todos os altos escalões (diretores, gerentes, supervisores, chefias) da empresa devem demonstrar que perceberam a qualidade com seriedade, e estar comprometidos com ela. No comprometimento, as pessoas se responsabilizam pelas ações que lhes foram delegadas (CARAVANTES, 1997).

Teboul (1991) demonstra que a direção deve apresentar mais que um discurso e compromissos escritos; a direção pode convencer dando exemplo, mostrando que suas ações e seus atos são coerentes com o seu discurso. Não se pode mudar uma empresa por decreto. Segundo Peter Drucker (*apud* CARAVANTES, 1997, p. 56) “a missão da alta direção e dos demais componentes hierárquicos é ser o exemplo onde emite as formas de ajustar e de se comprometer”. A implementação da qualidade é um compromisso de toda a organização, obedecendo a um efeito cascata, atingindo líderes, gerentes, supervisores e funcionários. Esse efeito fluirá também para os fornecedores. Dessa maneira, se faz necessário que a organização tenha uma visão corporativa simples, mas com um lema, de tal forma que todo o empregado a conheça e, mais importante que isso, acredite nela. Estabelecer somente uma visão não é o suficiente. É importante que a visão seja demonstrada por meio de ações dos executivos, gerentes e supervisores. E, isso deve ser feito, continuamente, em todas as ações e iniciativas (BROCKA e BROCKA, 1994).

A gestão da qualidade é fundamental para a sobrevivência da organização, e ela terá de ser total, com o comprometimento de todos os funcionários, em todas as funções e escalões, com o processo de geração, a mínimo custo, de produtos

adequados ao atendimento das necessidades de cada elo na cadeia de processos (interfuncionalidade) (MIRANDA, 1994). Os mais refinados equipamentos e ferramentas serão inúteis sem pessoas adequadas para as funções a que foram contratadas. A participação e o envolvimento são cruciais para que o empregado obtenha um senso de posse de sua tarefa. O envolvimento e a participação conduzem ao compromisso com a qualidade e com a melhoria contínua. Sem o comprometimento dos empregados, todas as ferramentas e técnicas não serão utilizadas de maneira correta (BROCKA e BROCKA, 1994).

O comprometimento para com a qualidade flui de cima para baixo. O exemplo é a forma mais apropriada para demonstrar esse comprometimento, e esse exemplo deverá seguir a hierarquia dos poderes para serem automaticamente assimilados pelos subordinados. Com o apoio da alta administração e dos funcionários, o programa de qualidade terá sucesso. Todos devem estar engajados, participando de suas ações, acompanhando os acontecimentos. Qualidade é, antes de tudo, decisão, objetivo, meta. Quem decide, define objetivos e estabelece metas são os participantes do processo (BROCKA e BROCKA, 1994). A orientação para a qualidade é o compromisso inequívoco e irretroatável, assumido pela gerência da organização e acordado, em todos os níveis, de fazer a qualidade total o foco das atenções da organização e de se comprometer em alcançar a qualidade no desempenho de todas as funções e processos organizacionais (MIRANDA, 1994).

A administração da organização, adotando uma direção transparente e cristalina, demonstrará ser coerente em seus discursos. Para tanto, é imprescindíveis o esclarecimento, a comunicação, a redução e correção continuamente de incongruências e dissonâncias, a delegação, a transferência de autoridade e responsabilidade às pessoas, ou seja, acreditar no potencial das pessoas para que participem no programa da qualidade e na execução das ações estratégicas organizacionais (GARVIN, 1992). Além desse aspecto, se faz necessário considerar a cultura da organização.

### **Cultura**

Dentre os princípios a Qualidade Total, a cultura não tem sido citada, mas é levada em consideração neste trabalho. Está relacionada pela necessidade de

existir uma mudança dos modelos mentais herdados, a partir das teorias administrativas do passado. Teorias estas que valorizavam os aspectos técnicos da relação trabalhista (tarefa, estrutura, tecnologia) em detrimento da racionalidade humana.

As pessoas nascem, crescem, vivem e se comportam num ambiente social e dele recebem uma complexa e contínua influência, no decorrer de toda a sua vida. Assim sendo, a cultura representa o ambiente de crenças e valores, costumes, tradições, conhecimentos e práticas do convívio social e relacionamento entre pessoas (ROBBINS, 1998). A cultura são comportamentos convencionados e aceitos pela sociedade e provoca influência e condicionamento sobre as ações e os comportamentos das pessoas. Ela consiste de padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos, ao longo do tempo, e que constituem uma característica própria de cada sociedade (SPECTOR, 2002). Por meio da cultura, a sociedade impõe as suas expectativas e normas de conduta sobre os seus membros, condicionando-os a se comportarem de maneira sociavelmente aceitável aos seus padrões, crenças, valores, costumes e práticas sociais (ROBBINS, 1998; SPECTOR, 2001; COOPER e ARGYRES, 2003).

Cada organização tem sua própria cultura, tradições e seus métodos de ação. Segundo Oakland (1994), a cultura pode ser definida como o conjunto de crenças difundidas pela organização sobre como conduzir as atividades, como os empregados devem se comportar e como devem ser tratados. Assim sendo, as organizações têm sua personalidade, e o seu comportamento se traduz por tradição, hábitos, costumes, opiniões, atitudes, preconceitos, regulamentos, maneiras de resolver problemas; esse conjunto constitui a cultura organizacional (SCHERMERHORN, 1999; CARAVANTES, 1997). O clima organizacional está diretamente influenciado pela cultura da organização e vice-versa. A cultura e o clima podem interferir na execução das ações estratégicas. Para isso, os gerentes são responsáveis em coordenar o seu pessoal e as ações, bem como o ambiente em que está inserido.

Os gerentes podem ter dificuldades em intervir e mudar a cultura organizacional da organização, porém alterar e melhorar o clima organizacional do seu departamento ou da sua equipe de trabalho apresenta maior facilidade. O

gerente criando um clima organizacional favorável, será mais fácil realizar intervenções no sistema de administrar pessoas, na questão da reciprocidade, na escolha do seu pessoal, no projeto de trabalho de sua equipe, no treinamento de sua equipe, nos esquemas de motivação e, sobretudo, nos sistemas de recompensa e remuneração (MAXIMIANO, 2000). Por meio de um clima favorável e flexível, a comunicação flui de maneira mais completa (CARAVANTES, 1996).

### **Comunicação**

Para Caravantes (1996), um bom padrão de comunicação só existe quando se cria um ambiente aberto, livre, não-manipulativo, em que as necessidades de defesa são minimizadas. Um bom padrão de comunicação exige uma atmosfera de aceitação, principalmente quando há divergências de opiniões e perspectivas; supõe liberdade de manifestar tanto opiniões como sentimentos com autenticidade, especialmente na presença de superiores; supõe empatia e capacidade de ouvir ativamente, isto é, de examinar os fatos, segundo as perspectivas e os sentimentos dos outros e não apenas do seus; supõe a capacidade de entender e de fazer entender (ROBBINS, 1998; SPECTOR, 2002; COOPER e ARGYRIS, 2003).

A comunicação é a que solidifica as técnicas, as práticas, as filosofias e as ferramentas. Uma comunicação eficiente leva ao sucesso o gerenciamento da qualidade (BROCKA e BROCKA, 1994). A comunicação eficaz é o primeiro passo para uma liderança eficaz. A eficácia de um administrador ao comunicar depende da sua habilidade de falar, ouvir e observar, de sua atitude com os subordinados, dos sinais não-verbais que transmite e de sua habilidade de persuadir as pessoas à ação (CULLIGAN, 1988; ROBBINS, 1998).

A possibilidade de realizar um propósito comum e a existência de pessoas cujos desejos podem constituir motivos para contribuir para esse propósito comum são fatores que se tornam dinâmicos, devido às potencialidades do processo de comunicação (CARAVANTES, 1997). Quando a comunicação entre líderes e liderados acontece como uma via de duas mãos, ocorre um processo de influência mútua (CARAVANTES, 1997). Dessa forma, os objetivos da organização estarão claramente definidos, disseminados e assumidos por todos (BROCKA e BROCKA,

1994). Com a comunicação clara e objetiva o trabalho em equipe flui, se tornando aspecto facilitador na execução das ações.

### **Trabalho em equipe**

O trabalho em equipe é um componente essencial da implementação do TQM, pois cria confiança, melhora as comunicações e desenvolve interdependência (CARAVANTES, 1997). Trabalhar em equipes é cooperação entre as pessoas, é a troca de experiência, a socialização dos problemas, decisões e vitórias conquistadas (BROCKA e BROCKA, 1994; ROBBINS, 1998; SPECTOR, 2002).

O modelo de gestão pela qualidade total baseia-se em um sistema de cooperação, estimulando o trabalho em equipe, inclusive entre pessoas de diferentes setores ou departamentos. O trabalho em equipe é a forma de organização de indivíduos no trabalho mais compatível com a excelência organizacional. Por isso, para a construção de um ambiente dessa natureza é indispensável que haja liderança participativa, que decorre do fato de que o compromisso com resultados ocorre apenas pelo envolvimento e pela participação do grupo. A premissa de acreditar no poder do grupo e dos indivíduos constrói a base segura da confiança mútua, mola propulsora da liderança eficaz (JUNQUEIRA e VIANA, 1996; SCHERMERHORN, 1999).

Construir equipes de trabalho requer processo de mudança (BROCKA e BROCKA, 1994). Com a implementação do trabalho em equipe, os objetivos individuais estão alinhados com as decisões organizadas. As decisões são do grupo, mediante consenso e o envolvimento e comprometimento das pessoas. Não se trata de uma equipe de vencedores individuais, mas de uma equipe vencedora, na qual prevalece o sentimento de pertencer ao grupo (ROBBINS, 1998). As equipes funcionam em estreita cooperação. As barreiras interdepartamentais e hierárquicas são eliminadas, são avaliadas no conjunto, em função da atividade integrada e dos resultados alcançados em grupo. E, em reuniões, são avaliados esses resultados. As reuniões diárias, a circulação de informações escritas, o compartilhamento de idéias e o consenso sobre objetivos e metas são aspectos importantes e imprescindível para o trabalho em grupo (SCHERMERHORN, 1999; SPECTOR, 2002; ROBBINS, 1998).

As metas cooperativas promovem o trabalho conjunto das pessoas, assegurando o sucesso mútuo. Na cooperação, as pessoas percebem que têm sucesso quando outras também o têm e são orientadas, no sentido de se ajudarem mutuamente para um desempenho eficaz. As pessoas se encorajam umas as outras, entendendo que as prioridades das outras as ajudam a ter sucesso; esperam ajuda e assistência e sabem que podem confiar na equipe. Esperando receber e prestar assistência, elas esclarecem suas intenções e sentimentos, oferecem idéias e recursos e solicitam ajuda. As equipes de trabalho são capazes de produzir acordos de intercâmbio que sejam bons para todos. Essas intenções resultam em amizade, coesão e moral elevado (KOUZES e POSNER, 1991).

O trabalho em equipe é essencial para o processo de melhoria contínua e do gerenciamento da qualidade. As atividades da equipe são construídas por meio da comunicação, cooperação e do estímulo ao pensamento criativo, fornecendo uma estrutura de suporte a práticas do gerenciamento da qualidade (BROCKA e BROCKA, 1994). Por meio do gerenciamento, as equipes de trabalho são motivadas a melhoria contínua.

### **Motivação**

Num mundo caracterizado por um processo de mudança, onde as mudanças organizacionais são necessárias para que as empresas se mantenham no mercado, mais do que nunca, se necessita do potencial criativo das pessoas. Assim sendo, o homem deve ser considerado o centro das atenções, o ponto de partida (CARAVANTES, 1997).

A fim de renovar uma organização, se faz necessário enfatizar a valorização do homem por meio da política de gerenciamento da qualidade. O gerenciamento da qualidade motiva, treina e desenvolve as pessoas para que se sintam como parte integrante da organização na qual trabalham e não apenas como mais um recurso, no mesmo nível dos recursos financeiros, tecnológicos e materiais. O empregado valorizado como pessoa e como profissional alcançará maiores resultados, ou seja, a organização, ao estabelecer uma cultura e um clima de participação e renovação contínua, alcançará a excelência na execução das ações estratégicas (CARAVANTES, 1997; BERGAMINI, 1997).

A motivação, segundo Robbins (1998), é uma das principais responsabilidades gerenciais. A influência gerencial sobre os subordinados exige liderança eficaz e uma contínua motivação da equipe. A motivação funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano (BERGAMINI, 1997). Ela é uma força que move alguém para um objetivo. Essa força é intrínseca e, se um objetivo está definido de maneira que o torne importante para um indivíduo, esse indivíduo irá buscá-lo (BROCKA e BROCKA 1994; BERGAMINI, 1997).

A motivação é intrínseca, mas pode receber influências de fontes externas (BERGAMINI, 1997). A motivação intrínseca e a motivação extrínseca devem se complementar por meio do trabalho gerencial. A forma pela qual o gerenciamento pode agir em termos de motivação é conscientizando o funcionário de modo que ele valorize seu próprio trabalho (CARAVANTES, 1997). O empregado deve entender o que significa o seu trabalho e a sua importância para a organização (BROCKA e BROCKA, 1994). O gerente tem um papel fundamental na motivação das pessoas, e o bom desempenho depende do quão motivado esteja o empregado (ROBBINS, 1998). Para alcançar um nível de motivação nos empregados se faz necessária a eliminação de barreiras.

### **Remoção de barreiras**

Estruturas, políticas e procedimentos devem ser implantados para encorajar a qualidade. Tudo o que restringe o progresso do gerenciamento da qualidade deve ser removido. A remoção de barreiras oriundas de paradigmas tradicionais deve ser o primeiro passo para dar autonomia aos funcionários, conscientizando-os de que as coisas realmente mudaram (BROCKA e BROCKA, 1994). Resistência às mudanças são inevitáveis, porém uma grande quantidade de esforços no Gerenciamento da Qualidade é gasta para superar estas resistências (BROCKA e BROCKA, 1994). Para remover barreiras é necessário uma avaliação contínua do desempenho das pessoas.

### **Avaliação contínua**

A avaliação contínua do desempenho, *feedback* ou retroalimentação, nunca será como um fim em si mesma, mas sim como instrumento necessário à promoção de melhorias ou prevenção de possíveis falhas no processo produtivo (MIRANDA,

1994). O *feedback* é essencial para a melhoria contínua e para a prevenção de erros. Esses mecanismos de *feedback* podem ser simples relatórios orais ou escritos, sistemas de informação ou análise estatística integrada a sistemas especializados. A chave desse *feedback* é receber a informação a tempo de forma a permitir o início da ação corretiva (BROCKA e BROCKA, 1994).

A informação, ou *feedback*, deve ser dada a alguém que possa iniciar a ação. Num ambiente fabril, isso significa o acesso à informação do controle da qualidade pelos trabalhadores do chão de fábrica, e não pelos inspetores da qualidade. Os inspetores não resolverão o problema, apenas poderão dar assistência na elaboração e análise das cartas de controle, mas não possuem responsabilidade direta pela fabricação do produto. É importante fornecer aos trabalhadores do chão de fábrica informações em tempo real, para corrigir ou prevenir os defeitos. O *feedback* deve ser direto com quem produz (BROCKA e BROCKA, 1994).

Considerando que o próprio conceito de gestão da qualidade total se refere à melhoria da qualidade dos produtos, serviços e desempenho da organização, não há como pensar em gestão da qualidade total sem focar, como um de seus maiores destaques, a avaliação de desempenho de cada funcionário, em cada tarefa, visando ao seu aprimoramento contínuo. Superior e subordinado deverão usar a avaliação contínua como um meio para discutir pontos a serem melhorados e o delineamento de um plano de desenvolvimento pessoal (MIRANDA, 1994).

A realimentação é uma responsabilidade gerencial constante, contínua e abrangente, que procura monitorar o trabalho da equipe e de cada membro e os resultados alcançados, para compará-los com os resultados esperados. Preocupa-se com a eficiência e com a eficácia; com a qualidade e com a produtividade (ROBBINS, 1998; SPECTOR, 2002).

Finalmente, a avaliação contínua, ou *feedback*, está totalmente voltada para a melhoria de produtos e processos. O sistema de avaliação contínua serve como uma ferramenta gerencial para melhorar o desempenho das pessoas, melhorar o contexto do trabalho e obter melhores resultados em termos de eficiência e eficácia do produto. Essa avaliação objetiva receber a informação a tempo de evitar



possíveis problemas no processo produtivo em função imediatamente de uma ação corretiva (SCHERMERHORN, 1999; SPECTOR, 2002). Por meio da avaliação do desempenho se conquista a melhoria contínua dos processos e produtos, alcançando a inovação.

### **Melhoria contínua**

Melhoria contínua são pequenas melhorias feitas em produtos ou processos, objetivando a inovação (BROCKA e BROCKA, 1994). A qualidade total está voltada para a melhoria dos processos e para a prevenção de erros. Na qualidade total, o impulso, tanto para a melhoria operacional quanto para a organizacional, tem sido uma constante. A qualidade total é evolutiva, e suas estratégias voltadas para a capacidade de fazer a coisa certa, da uma melhor forma que a dos seus concorrentes, e isso em termos contínuos (CARAVANTES, 1997).

A organização deve ser vista como um conjunto de processos em que cada um procura atender às necessidade dos seus clientes, formando as então chamadas cadeias de clientes e fornecedores internos. A melhoria dos processos e a inovação de produtos deve ser uma busca constante e sistemática de todos (VEIGA, 1998).

O imperativo da qualidade é uma imposição competitiva, de tal forma, que a organização bem sucedida estará constantemente trabalhando para a melhorar à qualidade de seus produtos, serviços ou desempenho dos processos. Assim sendo, as organizações que não mudarem, não utilizando as benfeitorias contínuas em seus produtos e processos, estarão fadadas ao insucesso (MIRANDA, 1994).

Para que ocorra o envolvimento dos empregados com relação a melhoria contínua dos processos e produtos é necessário um programa de recursos humanos consolidado, no qual chefes ou gerentes reconheçam o indivíduo como um agente ativo na operação da organização e não mais como mero servidor do sistema. Nesse sentido, líderes e liderados trabalharão conjuntamente para a melhoria dos processos e produtos. Os líderes não assumem mais responsabilidades do que não os dizem respeito, indiretamente, dividem os problemas de produção com quem os executa (BROCKA e BROCKA, 1994).

Apresentado os conceitos e definições da metodologia da qualidade total e dos princípios do gerenciamento, não se pode considerar como um fator único para o gerenciamento, mas levar em conta que são os gerentes que manuseiam essa metodologia, e, que por meio da sua percepção é que constroem as estratégias da organização. Nesse sentido, o presente estudo tem como objetivo, investigar, na percepção gerencial, o que facilita a execução das ações estratégicas organizacionais?

## **2 PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO E ESTUDO DAS VARIÁVEIS QUE INFLUENCIAM A EXECUÇÃO DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS ORGANIZACIONAIS**

Neste capítulo, estão descritos os elementos fundamentais das etapas que foram desenvolvidas e serviram de base para a realização da pesquisa.

### **2.1 Caracterização da organização**

A investigação ocorreu na unidade de uma organização privada de produção industrial, abate e industrialização de aves e suínos, que trabalha com planejamento estratégico organizacional. Sua localização é no Alto Uruguai Catarinense, dispondo de acessibilidade às informações necessárias. Atualmente a organização gera 5.730 empregos diretos.

#### **2.1.1 Histórico**

A organização em que foi realizada a pesquisa tem 60 anos de atuação, foi fundada em 1944. A organização, atualmente, é coordenada por um diretor, e são 18 pessoas no nível gerencial. É líder nacional em diversas atividades ligadas ao setor alimentício, está posicionada entre as maiores empresas de alimentos da América Latina e é uma das maiores exportadoras do país.

Companhia aberta desde 1971, a organização pesquisada é reconhecida, pelo mercado de capitais, como uma empresa transparente, com condutas pautadas nas melhores práticas de Governança Corporativa. A marca da organização, que em 2001 foi eleita e em 2003 reeleita como a mais valiosa do setor de alimentos brasileiro, em pesquisa divulgada pela *Interbrand* - consultoria inglesa conhecida pela tradicional lista das 100 marcas mais valiosas do mundo - é identificada como sinônimo de qualidade e inovação, representativa de uma empresa socialmente responsável.

Com mais de 36 mil funcionários, a organização mantém 11 unidades industriais, duas unidades agropecuárias e centros de distribuição localizados por todo o Brasil. Exporta para 92 nações e, no exterior, tem representações comerciais em 10 países, abrangendo América Latina, Europa, Ásia e Oriente Médio. Sua Missão é "atender às necessidades de alimentação do ser humano, com produtos saborosos e saudáveis. Criar valor para o acionista, para o cliente e para o consumidor, contribuindo para o crescimento dos colaboradores". E, sua visão preconiza que a empresa "se diferenciará pela imagem de sua marca, por excelência nos serviços, inovação e qualidade dos produtos".

## **2.2 Perspectivas das ações estratégicas da organização**

As ações estratégicas da organização pesquisada são desenvolvidas a partir de quatro perspectivas: financeira, mercado e cliente, processos internos e aprendizagem organizacional. Essas perspectivas foram desenvolvidas pelo sistema *Balanced Scorecard*, que é um instrumento de gerenciamento integrado de metas, projetos e indicadores. Cada participante organizacional a nível gerencial apresenta um mapa estratégico que traduz as estratégias da organização e do seu setor, a partir disso, se aplica o *Balanced Scorecard* para mensurar e dar foco as metas e objetivos e realizar o desdobramento das metas, planos de demandas, projetos, melhorias e metas individuais.

As dimensões do mapa estratégico são constituídas de quatro perspectivas, uma originando da outra. Essas quatro perspectivas são um sistema que fornece informações críticas exigidas pela administração para avaliar o progresso da difusão de sua visão e de seus objetivos estratégicos. A primeira perspectiva é a financeira, ela sustenta a missão e a visão da organização concentrando suas ações para alcançar a satisfação dos acionistas. Essa perspectiva tem a preocupação com a imagem da organização frente aos acionistas e assegurar o resultado financeiro. A segunda perspectiva, mercados e clientes, visualiza o cliente. Para se ter acionistas satisfeitos a organização tem a preocupação de como o cliente vê e o que espera dela, ou seja, se espera que sejam bem atendidos. A terceira perspectiva é processos internos, onde se visualiza clientes satisfeitos e encantados, mas, para isto, a organização deve se sobressair com os processos operacionais, alcançando

a eficiência e eficácia. E, a quarta perspectiva, aprendizagem organizacional que para ter processos eficientes e eficazes a organização tem a preocupação constante em ter capacidade de mudar e melhorar, ou melhor, capacidade de aprender. Assim, as metas e ações são elaboradas e executadas com a direção dessas quatro perspectivas organizacionais.

### **2.3 Sujeitos**

A seguir, será apresentado um breve histórico dos dezoito sujeitos, do nível gerencial, que constituíram a amostra pesquisada. Esses dados foram obtidos nas entrevistas, como forma de caracterizá-los. Foram obtidos dados pessoais como: nome, idade, sexo, estado civil, escolaridade, formação, cargo e tempo de trabalho na organização.

S1 possui 35 anos, do sexo masculino, é casado e tem dois filhos. Sua escolaridade é terceiro grau, com formação em Engenharia Química e pós-graduação em produtividade em Qualidade Total e em Gestão de Meio Ambiente pela UFRJ e possui MBA em gestão estratégica de agronegócios pela FGV. O cargo que ocupa atualmente é chefe de produção de industrializados e maturados. Trabalha na organização há dez anos.

S2 possui 37 anos, do sexo masculino, é casado e tem uma filha. Sua escolaridade é terceiro grau, com formação em Engenharia de Produção e pós-graduação em nível de MBA em Gestão Empresarial (FGV) e Gestão Ambiental (USP). O cargo que ocupa atualmente é coordenador corporativo de qualidade total e trabalha na organização há doze anos.

S3 possui 53 anos, do sexo masculino, casado com três filhos. É formado no terceiro grau em Engenharia Química. O cargo que ocupa na organização é de chefe de setor produção suíno. Trabalha há vinte e quatro anos na organização.

S4 possui 44 anos, é do sexo masculino, casado, com dois filhos. Sua escolaridade é terceiro grau, com formação em Engenharia Mecânica, pós-graduado em Administração de Empresas pela UNOESC. O cargo que ocupa atualmente é gerente de manutenção e trabalha na organização há dezenove anos.

S5 possui 40 anos, do sexo masculino, divorciado, não tem filhos. Sua escolaridade é terceiro grau, com formação em Administração de Empresa e com três pós-graduação, a primeira em Recursos Humanos, a segunda em Planejamento de Equipamentos Empresariais (Fundação Dom Cabral) e a terceira MBA Gestão Empresarial pela FGV. O cargo que ocupa atualmente é gerente de produção suíno e trabalha na organização há vinte e um anos.

S6 possui 41 anos, do sexo masculino, casado, com dois filhos. A escolaridade é terceiro grau, formação em Médico Veterinário e pós-graduação em nível de MBA em Gestão Empresarial pela FGV. O cargo que ocupa é de chefe de departamento produção de industrializados e trabalha na organização há onze anos.

S7 possui 63 anos, do sexo masculino, casado, com um filho. Sua escolaridade é terceiro grau, com formação em Engenharia de Alimentos e Química, pós-graduado em nível de MBA Gestão Empresarial pela FGV. O cargo que ocupa atualmente é gerente de produção de industrializados e trabalha na organização há dezesseis anos.

S8 possui 33 anos, do sexo masculino, casado, com dois filhos. Sua escolaridade é segundo grau completo, cursando terceiro em Administração de Empresas pela FACC. O cargo que ocupa atualmente é chefe de manutenção e trabalha na organização há dezenove anos.

S9 possui 39 anos, do sexo masculino, casado, com dois filhos. Sua escolaridade é terceiro grau, com formação em engenharia Química, pós-graduado em nível de MBA Gestão Empresarial pela FGV e Administração de Produção pela FUNDESC. O cargo que ocupa atualmente é chefe de produção do abatedouro de aves e trabalha na organização há catorze anos.

S10 possui 35 anos, do sexo masculino, casado, com dois filhos. Sua escolaridade é terceiro grau, com formação em Administração de Empresas e pós-graduado em nível de MBA Gestão Empresarial pela FGV e Programa de Desenvolvimento de Executivos pela Fundação Dom Cabral. O cargo que ocupa atualmente é gerente de produção de aves e trabalha na organização há catorze anos.

S11 possui 29 anos, do sexo masculino, casado e com dois filhos. Sua escolaridade é terceiro grau, com formação em Economia. O cargo que ocupa atualmente é chefe de controladoria e trabalha na organização há treze anos.

S12 possui 36 anos, do sexo masculino, casado, tem um filho. Sua escolaridade é terceiro grau, com formação em Engenharia Mecânica, com pós-graduado em Administração de Empresas. O cargo que ocupa atualmente é chefe na área de engenharia de manutenção e trabalha na organização há dez anos.

S13 possui 50 anos, casado, tem dois filhos. Sua escolaridade é terceiro grau, com formação em Engenharia Agrônômica, pós-graduado em Administração Rural pela UNOESC. O cargo que ocupa atualmente é chefe na área de fomento e suínos e trabalha na organização há vinte e dois anos.

S14 possui 49 anos, do sexo masculino, casado, com três filhos. Sua escolaridade é terceiro grau, com formação em Engenharia Agrônômica, pós-graduado em nível de Mestrado em Administração de Empresas. O cargo que ocupa atualmente é gerente regional na área de aves e suínos e trabalha na organização há vinte e três anos.

S15 possui 43 anos, do sexo masculino, casado e com dois filhos. Sua escolaridade é terceiro grau, com formação em Direito, pós-graduado em nível de Mestrado na área de Direito pela UFSC. O cargo que ocupa atualmente é gerente Jurídico e trabalha na organização há dezesseis anos.

S16 possui 41 anos, do sexo masculino, casado, com três filhos. Sua escolaridade é terceiro grau, com formação em Ciências Contábeis e Administração, pós-graduado em Administração de Empresas e cursando pós-graduação nível de MBA Planejamento Estratégico Agrobussines pela FGV. O cargo que ocupa atualmente é gerente de controladoria e trabalha na organização há vinte anos.

S17 possui 39 anos, do sexo masculino, casado e com dois filhos. Sua escolaridade é terceiro grau, com formação em Administração de Empresas, pós-graduação em Desenvolvimento Gerencial e Gestão Ambiental. O cargo que ocupa atualmente é chefe de granjas e matrizes, incubatório e reflorestamento e trabalha na organização há vinte anos.

S18 possui 46 anos, do sexo masculino, casado e com dois filhos. Sua escolaridade é terceiro grau, com formação em Administração de Empresas, pós-graduado em Administração de Empresas. O cargo que ocupa atualmente é chefe de fomento aves e trabalha na organização há vinte e sete anos.

## **2.4 Fontes de informações**

Para obter as informações, foram realizadas entrevistas com dezoito sujeitos do nível gerencial. Foram realizado análise dos documentos da organização, onde continha os fluxos de ações que de cada setor e de outros documentos pertinentes a pesquisa.

## **2.5 Situação e ambiente**

As entrevistas foram realizadas na própria sala dos gerentes da organização que era ampla, arejada, bem iluminada e onde não havia interferência de pessoas ou telefone, permitindo a privacidade e a manutenção do sigilo nas informações. Na sala, havia cadeiras e uma mesa. Algumas entrevistas foram realizadas na sala de reuniões da administração, onde havia uma mesa com várias cadeiras, era arejada, clara e sem interferência de telefone ou pessoas, mantendo a privacidade e o sigilo da entrevista.

O exame de documentos foi realizado na organização, em horários e datas agendadas com os responsáveis pelos catálogos dos desdobramentos das diretrizes para 2004. Esses documentos não foram retirados da organização.

## **2.6 Equipamento e material**

Durante as entrevistas foram utilizados: um gravador, o roteiro de entrevista semi-estruturada e o documento de consentimento do entrevistado para a utilização no estudo, dos dados levantados na entrevista.



## **2.7 Procedimentos**

A seguir, estão descritos os procedimentos para a escolha dos sujeitos, contato, coleta, registro e organização dos dados.

### **2.7.1 Escolha e seleção dos sujeitos**

Foram escolhidos todos os trabalhadores que pertenciam ao nível estratégico da organização selecionada, totalizando dezoito sujeitos. Para obter as informações, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas no método recorrente.

### **2.7.2 Escolha das outras fontes de informação**

Foram colhidos os catálogos da organização, onde apresentavam as diretrizes, metas e as ações estratégicas, para análise.

Foi realizada, antes da aplicação das entrevistas, visita à organização, por meio do contato com os responsáveis pela elaboração e acompanhamento das ações estratégicas, para obtenção de dados nos documentos administrativos da organização.

### **2.7.3 Elaboração dos instrumentos de entrevistas**

A primeira parte do roteiro de entrevista semi-estruturada contém dados gerais dos sujeitos, que permitiu a caracterização dos componentes da amostra. A segunda parte aborda a variável, caracterização do setor. Também foi investigado como o setor trabalha e a organização das tarefas.

A terceira parte da entrevista continha a caracterização das ações estratégicas e suas execuções. Nesta última parte, se investigou de que forma as pessoas trabalhavam com as ações estratégicas, quem executava essas ações, quais as facilidades para executar essas ações estratégicas.

A análise documental orientou a elaboração das questões que nortearam a estrutura do roteiro de entrevista. Na análise foi observado as diretrizes que nortearam a definição das metas do setor, bem como, os fluxos de ações que foram desenvolvidas a partir dessas metas. Foi observado que os fluxos das ações continham um plano de ação para cada setor, supervisor e trabalhador.

#### **2.7.4 Contato com os responsáveis pela organização**

O primeiro contato com a organização foi por telefone, no dia 21/04/04, com o responsável pelo setor de Recursos Humanos (RH). Esclareceu que estava buscando uma organização em que pudesse realizar uma pesquisa para o Mestrado em Psicologia e que seu interesse era em uma organização que trabalha com planejamento estratégico. Foi apresentado o título da pesquisa e solicitado uma reunião para maiores esclarecimentos; esta foi marcada para o dia 23/04/04, às 13h 30m.

Na data e horários marcados, foi comparecido à organização e apresentado o projeto de pesquisa para a responsável pelo RH da organização, a qual foi apresentado os objetivos do projeto, destacando a relevância das contribuições dos sujeitos. Foi exposto como seriam tratados os dados e a garantia do sigilo. O responsável repassou dados sobre a estrutura dos setores, informou que seria viável a realização da pesquisa na organização e esclareceu a importância de organizar as entrevistas com o nível gerencial, pois esses funcionários realizavam constantes viagens. Nesse dia, foi repassado que seria necessário elaborar um ofício para apresentação da pesquisadora ao nível gerencial explicando o objetivo da pesquisa. Ainda nesse dia, o responsável pelo RH organizou lista de nomes e telefones de todos os sujeitos do nível gerencial e suas respectivas secretárias. Foi entregue uma lista, para entrar em contato com as secretárias de cada sujeito para marcar um horário para entrevista; também, foi providenciado um crachá e uma autorização para a liberação da entrada na organização até o final do ano de 2004.

### **2.7.5 Teste do instrumento de pesquisa**

No dia 26/04/04, às nove horas o instrumento de pesquisa foi testado em um dos sujeitos que se disponibilizou a participar e que fazia parte da amostra da pesquisa do nível gerencial. Foi usada a sala própria do sujeito, considerada adequada para a realização da pesquisa. Esse local permitiu a privacidade e o sigilo das informações. Após as informações iniciais sobre o objetivo da pesquisa, foi iniciada a leitura do termo de autorização para a realização da entrevista e utilização dos dados obtidos, solicitando-se a assinatura do entrevistado. Também foi solicitada a autorização para gravar e logo o gravador foi colocado à frente do entrevistado. Ao final, foi informado para o entrevistado que, se houvesse necessidade de complementação das informações obtidas, seria solicitada uma nova entrevista. Esse procedimento foi utilizado em todas as entrevistas. A entrevista com S1 durou uma hora e vinte minutos. O teste do instrumento resultou em reformulações de questões, facilitando a compreensão e assimilação dos termos utilizados na entrevista e minimizou as possibilidades de indução de respostas e de problemas de interpretação.

### **2.7.6 Contato com os sujeitos**

Os contatos foram realizados individualmente com cada sujeito do nível gerencial. Foi feito contato telefônico, marcando dia e hora com cada sujeito e exposto para cada um o objetivo da pesquisa relacionado ao tema proposto e a necessidade da aplicação desses instrumentos para a coleta de dados. Foi ressaltado a não-existência de quaisquer vínculos entre a organização e a responsável pela pesquisa, tendo sido esta que solicitou permissão para a realização do estudo. Foi esclarecida a importância da análise dos documentos de cada sujeito e/ou setor. Alguns sujeitos manifestaram que seria autorizada a consulta parcialmente, outros já negaram o acesso e outros, ainda, autorizaram.

### **2.7.7 Realização das entrevistas**

As entrevistas foram realizadas na organização selecionada conforme agendamento com os sujeitos. Foi reforçado para eles o objetivo da pesquisa, bem como o tema e sua estrutura.

Na aplicação do roteiro, foi solicitada permissão para gravar a entrevista, apresentando as razões de adotar esse procedimento como melhor forma de registro de dados. A gravação foi utilizada para a coleta das informações.

### **2.7.8 Procedimentos de organização e apresentação dos dados**

Após a transcrição do conteúdo das fitas e por meio da leitura das mesmas, foi identificadas categorias de interesse a resposta do problema de pesquisa, por meio do agrupamento de indicadores em comum nas verbalizações dos sujeitos do nível gerencial. Foram estabelecidas nove categorias de análise: metodologia da qualidade total, trabalho em equipe, comunicação, planejamento e alinhamento, experiência, educação corporativa, gestão, ensino-aprendizagem e condições organizacionais.

A descrição dos dados do nível gerencial são apresentadas anteriormente as tabelas, sendo que o primeiro parágrafo faz uma síntese das verbalizações dos sujeitos do nível gerencial referente a categoria que é apresentada.

### **3 DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DAS PERCEPÇÕES GERENCIAIS DAS VARIÁVEIS QUE FACILITAM A EXECUÇÃO DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS ORGANIZACIONAIS**

As organizações estão alinhando sua administração por meio do direcionamento estratégico, com o intuito de conseguir realizar seus objetivos. A gerência trabalha com estratégias, no estabelecimento de fluxos de ações e encaminhamentos para posterior execução das ações estratégicas. O planejamento estratégico é um processo no qual a organização define o futuro desejado e as formas efetivas de fazê-lo acontecer. Para Ansoff e Mcdonnell (1990), o planejamento estratégico consiste em posicionar a organização de modo a garantir seu sucesso continuado, liberando-a de eventuais surpresas. As organizações que adotam o planejamento ampliam a visão do futuro de longo prazo, preparam-se para enfrentar as dificuldades e aproveitam as oportunidades que surgem, envolvendo e integrando áreas e pessoas na consecução dos objetivos. Ele é instrumento eficaz para administrar as ações da organização.

Nas tabelas a seguir, estão apresentadas verbalizações dos entrevistados, nas quais estão expressas suas percepções acerca dos aspectos que consideraram facilitadores na execução das ações estratégicas organizacionais. Por meio das percepções gerenciais, foram identificadas categorias que facilitam a execução das ações estratégicas. Após a introdução da tabela, serão descritas as verbalizações e, a seguir, a interpretação. As verbalizações estão agrupadas em nove tabelas, que serão identificadas com um subtítulo indicativo do que ela trata.

#### **3.1 Metodologia da Qualidade Total**

Na Tabela 1 são apresentadas as verbalizações de, S1 (no item 1), S4, S5, S6 (no item 6), S10, S11, os quais fizeram referências à execução das ações estratégicas, relacionando a metodologia da qualidade total como facilitador do gerenciamento da organização. S1 (no item 1) fez referência às principais ferramentas, método de Análise dos Problemas-MASP e o PDCA, como a base para

o gerenciamento. O S4 acrescentou, que para trabalhar com a metodologia, se deve ter organização e sistematização das ações estratégicas organizacionais. S6 e S11 mencionaram que, por meio da disciplina, se consegue buscar bons resultados e que as ferramentas ajudam na análise e solução de problemas. S10 mencionou que o gerenciamento pelo PDCA facilitou o desenvolvimento dos planos de ação e o estabelecimento das diretrizes, contramedidas, metas e monitoramento.

Nas manifestações dos demais, o S3 relatou que a metodologia foi a responsável pelos treinamentos recebidos e pela criação da Universidade Corporativa e que, com a metodologia, facilita ter foco nas ações. O S7 e S8 mencionaram que, ter pensamento e ação disciplinado para cumprir o que se planejou, facilita na execução das ações. O S9 admitiu que a ferramenta PDCA da Qualidade Total é usada para reavaliar as estratégias da área. O S13 mencionou que a metodologia facilita a realização das metas, pois proporcionou dados estatísticos e sustentava e auxiliava a resolução de problemas. O S15 apresentou que o conhecimento verdadeiro, que é o teórico (qualidade total), mais a prática (experiência) facilitaram a execução das ações estratégicas. O S16, S17 e S18 (no item 18 e 19) perceberam a metodologia como um facilitador, pois usavam a ferramenta PDCA na apuração dos pontos fracos e dos pontos fortes da área, as forças e as fraquezas.

**Tabela 1**  
**Verbalizações dos sujeitos sobre os facilitadores na execução**  
**das ações estratégicas: metodologia da qualidade total**

- 
1. "MASP (Métodos de Análise de Soluções dos Problemas) e PDCA são duas principais ferramentas que recebemos treinamento. A gente sempre seguiu muito a metodologia do prof. Falconi. Isso formou a base para hoje estar fazendo o que a gente faz" (S 1).
  2. "É necessário disciplina, para poder fazer o que se planeja. É a grande chave para você poder ter um planejamento estratégico bom. Primeiro é o planejamento em si [...]. Disciplina para manter a rotina do dia-a-dia e é indispensável para executar as ações" (S 1).
  3. "Com a Qualidade Total, todos os treinamentos são dados e, conforme a empresa vai mudando as estratégicas, colocando mais ações, ela vai nos passando, por meio da Universidade Corporativa, tudo o que aparece é repassado [ações novas]" (S 3).
  4. "Pessoa disciplinada é aquela que é organizada, sistemática, que tem, hoje, sistematizadas as ações" (S 4).
  5. "Acima de tudo, a questão do gerenciamento que a organização tem hoje, dentro da metodologia dela" (S 5).
  6. "A metodologia auxilia para entender todo o desenvolvimento das diretrizes que alinham os níveis da organização. [...] A questão de estratégia está muito voltada ao sistema gerencial [método da qualidade total] que a organização adotou" (S 6).
  7. "O pessoal está muito disciplinado para a busca de bons resultados" (S 6).
  8. "[...]deve se ter disciplina para a realização das ações estratégicas. [...] pensamento disciplinado, ação disciplinada, para cumprir o planejado" (S 7).
  9. "É questão de atitude. Aquilo que está definido você tem que seguir, isso é disciplina" (S 8).
  10. "O que a gente faz? A gente volta ao PDCA e reavalia se a estratégia foi desdobrada corretamente" (S 9).
  11. "[...]a gente encontrou na metodologia uma forma para gerenciar: os projetos são abertos e ficam no PDCA, se define as diretrizes, se estabelece as contramedidas e metas, que devem ser monitoradas por vias de controle. E as medidas são exposta no plano de ação" (S 10).
  12. "Todo o nosso gerenciamento é por meio das Ferramentas da Qualidade Total" (S 11).
  13. "Tem que ser uma pessoa disciplinada" (S 12).
  14. "[...]metodologia permite ver ferramentas de estatísticas que são utilizadas para solucionar os problemas e atingir as metas. Temos as informações com o painel, então se pode fazer uma análise comparativa, facilitando o trabalho, com as estratégias" (S 13).
  15. "[...]então tem que ter o conhecimento [qualidade total] que se incorpora com a teoria e com a prática" (S 15).
  16. "Com o uso da metodologia nós trabalhamos, apuramos os pontos fracos, os pontos fortes da área, as fortalezas, fraquezas e assim sucessivamente. [...] geralmente se acaba usando o próprio PDCA, os passos que ajudam bastante" (S 16).
  17. "O uso da metodologia, das ferramentas da qualidade total: ciclos de qualidade, índice de controle, índice de verificação, coisas extremamente abrangentes, um complexo de ferramentas que contribuem para o resultado final" (S 17).
  18. "Bastante conhecimento técnico do processo para propor as mudanças de melhorias[qualidade total], para atingir os patamares, melhores ou maiores" (S 18).
  19. "Nós recebemos os projetos e desdobramos com o uso da metodologia. A metodologia pela qualidade total que temos na empresa, fazemos todo trabalho de identificação de causas e os desafios. [...] conhecimento técnico, bastante conhecimento de processo para propor as mudanças de melhorias para atingir os patamares, melhores ou maiores" (S 18).
- 

O uso da metodologia da qualidade total nas organizações facilita a execução das ações estratégicas organizacionais. Na verbalização do sujeito S6 (no item 6) se percebe o quanto à metodologia auxilia o gerenciamento da organização:

A metodologia auxilia para entender todo o desenvolvimento das diretrizes que alinham os níveis da organização. [...] A questão de estratégia está muito voltada ao sistema gerencial (método da qualidade total) que a organização adotou.

A metodologia auxilia o gerenciamento da organização, das equipes, dos processos. Essa abordagem gerencial cria condições internas que garantem a sobrevivência da organização em longo prazo. A metodologia é constituída de ferramentas que ajudam no controle dos processos, na análise e solução dos problemas, fazendo com que as ações estratégicas sejam organizadas e sistematizadas. No relato do sujeito S13, se observa a importância do uso das ferramentas:

Metodologia permite ver ferramentas de estatísticas que são utilizadas para solucionar os problemas e atingir as metas. Temos as informações com o painel, então se pode fazer uma análise comparativa, facilitando o trabalho, com as estratégias.

Pela fala do sujeito, verifica que as ferramentas da qualidade total auxiliam na solução dos problemas e no gerenciamento, por meio do mapa estratégico. Por meio da metodologia e das suas ferramentas, as pessoas da organização alcançam a disciplina e a padronização dos processos (FALCONI,1994; CAMPOS, 1992; HOSOTANI, 1992).

A disciplina que a metodologia enfoca é a autodisciplina dos funcionários, por meio do diálogo, e não pela imposição de punição. Redeker (1989) demonstra que a disciplina positiva é sem punições. As pessoas são disciplinadas pelas responsabilidades que são atribuídas para cada um e pela valorização que é dada as pessoas executoras de ações estratégicas. Elkouri e Elkouri (1985) explicam que a disciplina envolve mais do que a mera correspondência entre as penalidades e as ofensas, o propósito é influenciar a conduta futura dos funcionários. Na verbalização do sujeito S1 (no item 2) pode ser percebida a importância da disciplina para manter os processos, à disciplina é, um ponto de relevância para se ter um planejamento bem elaborado e ser executado.

É necessário disciplina, para poder fazer o que se planeja. É a grande chave para você poder ter um planejamento estratégico bom. Primeiro é o planejamento em si [...]. Disciplina para manter a rotina do dia-a-dia e é indispensável para executar as ações.

Com a disciplina, as pessoas seguem os padrões estabelecidos pela organização. Os padrões são estabelecidos para organizar e sistematizar os



processos. São instrumentos básicos do gerenciamento da rotina do dia-a-dia que indica a meta e os procedimentos para a execução das ações. Falconi (1940) menciona que não existe gerenciamento sem padronização e que a padronização deve ser feita pelas tarefas prioritárias. A partir do momento em que se mudam os padrões por dada situação, os funcionários devem ser treinados. A verbalização do sujeito S3 indicou tal afirmação:

Com a Qualidade Total, todos os treinamentos são dados, e conforme a empresa vai mudando as estratégias, colocando mais ações, ela vai nos passando, por meio da Universidade Corporativa, tudo o que aparece é repassado [ações novas].

Conforme a verbalização, são treinados todos os funcionários no momento em que são alterados padrões e processos, e a Universidade corporativa é um meio para que ocorra tais aperfeiçoamentos.

A metodologia da qualidade total inovou a organização pesquisada, no sentido de valorização do ser humano e da preocupação em treinar as pessoas. A preocupação em permanecer no mercado competitivo era grande, por isso se buscou uma metodologia de trabalho que orientasse o gerenciamento da empresa. Essa metodologia mostrou que eram as pessoas que faziam a diferença na qualidade dos produtos e nos resultados finais da organização. Como consequência, a organização investe em treinamento constantes e construiu uma Universidade Corporativa, a fim de preparar seus funcionários para trabalharem com planejamento estratégico e enfrentar o futuro. Lacombe (2003, p. 462) observa que “um dos princípios da qualidade total é a melhoria contínua e sem fim”. É um processo dinâmico que se aperfeiçoa permanentemente. Esse aperfeiçoamento quem controla e dirige são os gestores. É por meio do gestor que dada pessoa será capacitada ou não e, se for capacitada, é o gestor juntamente com a equipe que definem quais as habilidades necessárias para desenvolver naquele indivíduo (BOOG,1999; CAMPOS,1992, 1996; ROBBINS,1998).

Qualidade total é um modo de gestão de uma organização, centrado na qualidade, baseado na participação de todos os funcionários, visando ter êxito em longo prazo. A gestão da qualidade total envolve ações de planejamento, controle e aprimoramento contínuo de cada processo. Cerqueira (1994) demonstra que gerenciar a qualidade total é agir de forma planejada e sistemática, para que exista a

satisfação mútua, interna ou externa. O gestor faz uso de várias ferramentas da qualidade total para o gerenciamento do trabalho (CAMPOS, 1996). Isso pode ser percebido na fala do sujeito S11: “Todo o nosso gerenciamento é por meio das Ferramentas da Qualidade Total”.

As ferramentas da qualidade total são utilizadas para alcançar a eficiência e a eficácia nos processos. O controle de processos é exercido por meio do ciclo PDCA – planejar, executar, verificar e atuação corretiva). Werkema (1995) considera o ciclo PDCA como um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência da organização. Esse ciclo apresenta ferramentas com técnicas estatísticas. As metas definidas pela organização são alcançadas por meio do método PDCA, assim, as ferramentas da qualidade e os ciclos PDCA são para manter e melhorar os processos e a organização (CAMPOS, 1992, 1996).

Assim sendo, a metodologia da qualidade total é formada de ferramentas que controlam os processos da organização e é uma forma de gerenciamento. O gestor faz uso das ferramentas dessa metodologia, a fim de manter e desenvolver a disciplina e estabelecer padrões nos processos para alcançar a organização e a sistematização das tarefas. Essa metodologia valoriza e reconhece o valor e o papel do ser humano nas organizações. Por meio da qualidade total, são desenvolvidos e executados treinamentos para as pessoas da organização, no intuito de prepará-las para o futuro.

### **3.2 Trabalho em equipe**

Todos os entrevistados da pesquisa fizeram referências ao trabalho em equipe. S1 (item 1), S2, S3, S4, S5 (item 7), S7 (item 13), S9 (item 17), S10, S11 (item 19), S11 (item 21), S12 (item 24), S13 (item 25), S15 (item 28), S16 (item 29), S17 (item 31) e S18 (item 33 e 34) demonstraram que trabalho em equipe é quando ocorre coesão entre as pessoas e interação com os diferentes níveis hierárquicos da organização. S1 (item 1) e S2 mencionaram que os valores organizacionais auxiliaram o trabalho na equipe e na organização. S4 acrescentou, ainda, que no trabalho em equipe as pessoas apresentam lealdade perante a organização e a equipe de trabalho. S5 (item 7), S7 (item 13), S11 (item 21), S12 (item 24), S13 (item 25), S15 (item 28), S17 (item 31), fizeram referências ao trabalho em equipe;

quando há discussão em conjunto, por meio de reuniões, e as pessoas entram num consenso na solução dos problemas, se desdobram as metas e se realiza acompanhamento dos planos de ação. S5 (item 7) e S13 (item 25) demonstraram que a discussão e o consenso com todos os membros do grupo traz comprometimento das pessoas. S9 (item 17) mostrou que a equipe realiza os desdobramentos das metas, admitindo que as pessoas participam e se comprometem com o trabalho da equipe. S10 afirmou que percebe a equipe quando faz o acompanhamento dos resultados e a análise dos pontos críticos. Esse acompanhamento e essa análise é que darão suporte às metas da organização. S11 (item 21), mencionou que o trabalho em equipe ocorre quando os membros da equipe valorizam o trabalho e as pessoas. Relatou, ainda, que uma forma de valorização é transmitir todas as informações necessárias para a realização dos trabalhos. S16 (item 29) fez referência ao trabalho em equipe, quando afirmou que as pessoas apresentam iniciativa e envolvimento em conhecer os processos da área e da organização. S18 (item 33 e 34) fez referência ao trabalho em equipe, observando que ocorre a participação e comprometimento das pessoas. S18 (item 34) denomina trabalho em equipe quando as pessoas têm oportunidade de expressar e comunicar o que pensam e querem.

Nos relatos, S5 (item 8), S6 (item 10), S11 (item 20), S12 (item 23), S14, S15 (item 27) e S16 (item 30) apresentaram que facilita a execução das ações estratégicas quando há participação dos colaboradores na equipe. S11 (item 20) acrescentou que, quando todas as pessoas da equipe participam e realizam *brainstorming*, isso resulta em sugestões de melhorias e mudanças no planejamento estratégico da organização. S14 fez referência ao trabalho em equipe, afirmou que acontecem à discussão em conjunto, com a participação de todos. S15 (item 27) mencionou que a participação dos colaboradores na equipe auxilia a solução de problemas.

S1 (item 2), S1 (item 3), S7 (item 12), S8 (item 14), S9 (item 16), S12 (item 22) e S17 (item 31) relataram que o comprometimento dos colaboradores na equipe de trabalho facilita a execução das ações estratégicas organizacionais. S7 (item 12) acrescentou que o trabalho em equipe facilita a execução, desde que as pessoas assumam as tarefas que devam ser realizadas com comprometimento. S8 (item 14) observou ainda, que a equipe envolvida na montagem dos planos de ação apresenta comprometimento com a execução das ações. S9 (item 16) reconheceu que, se envolver as pessoas, elas irão se comprometer com a equipe.

## Tabela 2

### Verbalizações dos sujeitos sobre os facilitadores na execução das ações estratégicas: trabalho em equipe, participação e comprometimento

1. “[...] as pessoas participam em todos os programas novos que são propostos. Eles participam com a gente nos desdobramentos das ações” (S 1).
2. “Pra quem vai executar, tem que estar junto [em equipe], tem que ter o comprometimento. Até para cada um poder passar a sua situação. Ver o que cada um faz” (S 1).
3. “Direcionar a equipe como um todo, para um fim. Acredito que isso seja o principal. Quando você está bem alinhado com as estratégias da companhia, você toma ações alinhadas. [...] Planejando bem a execução e com uma equipe unida se torna as coisas mais fáceis e se consegue o comprometimento das pessoas” (S 1).
4. “É com coesão e integridade que a equipe trabalha. Esses valores foram estabelecidos pela organização” (S2).
5. “Hoje, a empresa é bem diferente de tudo. Existe coesão muito grande entre a chefia e os funcionários, entre as outras empresas do grupo, essa interação é muito forte. [...] Na organização é coesão e cultura” (S 3).
6. “Aumenta o comprometimento, os gostos para trabalhar na empresa. Hoje as pessoas sabem mais sobre os resultados na companhia. Então, parece que o pessoal está mais com sentimento de propriedade. Sabendo mais sobre a empresa, acaba se comprometendo mais” (S 4).
7. “A equipe pensa e discute interfuncionalmente o que é melhor para os nossos funcionários que são nossos clientes. Se não tiver uma equipe, não tem o comprometimento das pessoas e não se chega a lugar nenhum” (S 5).
8. “A partir do momento que os executivos começaram a participar, os resultados começaram a aparecer, se conseguiu comprometer mais as pessoas” (S 5).
9. “Nós tínhamos dentro da própria empresa que estratégia permanecia só com alguns diretores. Hoje todos têm conhecimento das ações, estamos chegando no chão de fábrica, isso é importante. É um trabalho em conjunto” (S 5).
10. “[...] em forma de reuniões se mostra todo o desenvolvimento das estratégias da empresa: como chegou a gerência, como está sendo desdobrado, quais as metas a serem atingidas, qual o impacto desse resultado no resultado geral da empresa” (S 6).
11. “No estabelecimento ainda é muito pouco, mas na execução, pra buscar o resultado da estratégia, as equipes participam muito, são elas que mostram a situação atual e o que tem que ser mudado” (S 6).
12. “[...] o comprometimento é de extrema importância para as ações serem executáveis” (S 7).
13. “É em reunião que eu discuto com a equipe a situação atual e eles montam, estudam, buscam meios externos [na solução dos problemas], assim são formadas novas metas. [...] Daí eles [a equipe] olham, a gente discute. Eles levam aquilo. [as metas] para suas áreas, fazendo o mesmo papel de desdobramento com a sua equipe, montando um projeto, desenvolvem planos” (S 7).
14. “[...] ter comprometimento é analisar o plano, se envolver e se convencer que aquela ação é importante e que realmente execute” (S 8).
15. “A gente [a equipe] segue as metas, se envolve, para juntos fazer toda análise, o participar do todo, faz bem” (S 8).
16. “Envolvimento tem que ocorrer e a gente tem percebido isso” (S 9).
17. “O que facilita é um desdobramento bem feito. Esse desdobramento quem faz é as equipes de trabalho” (S 9).
18. “Verifica-se os projetos mensalmente, acompanhando os resultados. Nós [a equipe] fazemos análise crítica dos resultados. Tendo desvios, a gente [a equipe] vai atrás, para procurar dar o suporte necessário para que atenda aquela meta” (S 10).
19. “[...] o envolvimento e o comprometimento das pessoas se chega mais rápido a um resultado” (S 11).
20. “A participação é feita em *Brainstorming*, tudo aquilo que é levantado e sinalizado que é possível fazer, com relação às melhorias, é catalogado e colocado em prática” (S 11).
21. “Nós agrupamos, a gente nunca trabalha sozinho. Quando chega uma meta nova fazemos, por telefone ou via e-mail, nós vamos nos agendando, nos programando, então nos desdobramos as metas em conjunto” (S 11).
22. “Se tiver todas as pessoas informadas de onde se quer chegar e o que se pretende com aquele plano de ação, com aquelas metas, aquele desdobramento, terás pessoas, aptas para trabalhar com as ferramentas e comprometidas, alcançando resultados melhores” (S 12).
23. “No estabelecimento das metas a participação é mais restrita, pois são metas com a função da empresa de questões maiores. Mas, os planos de ações e estabelecimento de ações para o atendimento sim, todos participam” (S 12).
24. “Você tem que manter o pessoal capacitado e gerar sucessores, ter sempre uma equipe. Você, tendo uma equipe competente e que conheça as ferramentas [da qualidade total] e saiba aplicar, é muito mais fácil executar as ações” (S 12).
25. “A nossa forma de trabalhar está bastante baseada na questão do consenso, consenso traz comprometimento” (S 13).
26. “A gente participa do desdobramento estratégico global e, a partir daí, desdobra aquilo que cabe a nossa área, partindo do objetivo maior da companhia [...]. Os planos estratégicos são discutidos em um grupo de pessoas e depois são validados por direções e conselhos” (S 14).
27. “Estou fazendo um levantamento do cenário trabalhista dos próximos cinco anos, esse levantamento é realizado com a participação da equipe” (S 15).
28. “Em reunião, a gente [a equipe] explica os objetivos, metas [...]. Você faz isso de uma forma compartilhada, trabalhando sempre em equipe. [...] Então, a medida que você convoca pessoas para dar idéias, o teu ângulo de visão vai aumentar” (S15).
29. “Na verdade, é bastante comprometimento e conhecimento dos processos” (S 16).
30. “As metas vão sendo escalonadas em níveis gerenciais hierárquicos e a gente, de posse dessas metas, reúne a equipe e começa fazer o trabalho do seu desdobramento A equipe facilita a execução, o ponto fundamental é uma boa equipe” (S 16).
31. “Eu sou assessorado por uma equipe de supervisores. A equipe se reúne uma vez por semana para refletir sobre as ações executadas e analisar as decisões que deverão ser tomadas, sempre com referência da tomada de decisão passada. Aproveito a equipe para obter outras e novas idéias” (S 17).
32. “A equipe é comprometida a produzir” (S 17).
33. “Temos uma equipe envolvida, são inúmeros projetos e demanda maior número de pessoas para se envolver com isso” (S 18).
34. “Trabalho em equipe, nós denominamos liberdade com responsabilidade, mas principalmente dando a oportunidade para as pessoas expressarem aquilo que elas pensam e querem buscar” (S 18).

O trabalho em equipe é facilitador na execução das ações estratégicas organizacionais. Facilitador, porque, na equipe, existe coesão, valores organizacionais compartilhados e lealdade perante a equipe e a organização.

Nas equipes, acontecem discussões em conjunto, face a face, por telefone ou virtual, para se chegar ao consenso em relação às ações estratégicas e a outros assuntos pertinentes ao setor e à organização. Nessas discussões, são realizados *brainstormings*, resultando em sugestões de melhorias e mudanças nas estratégias da equipe. Nesses momentos de discussão e, posteriormente, na execução, os colaboradores participam, se envolvem e se comprometem com as atividades. Para a realização dessas atividades, são transmitidas as informações necessárias a todas as pessoas da equipe.

As pessoas da equipe, juntamente com o gerente de setor, interagem, a fim de compartilhar informações e tomar decisões. Ajudam-se mutuamente no desempenho de suas atividades. Conforme o sujeito S7 (no item 13) indicou:

É em reunião que eu discuto com a equipe a situação atual e eles montam, estudam, buscam meios externos [na solução dos problemas]. Assim são formadas novas metas. [...] Daí eles[a equipe] olham, a gente discute. Eles levam aquilo [as metas] para suas áreas, fazendo o mesmo papel de desdobramento com a sua equipe, montando um projeto, desenvolvem planos.

Cooper e Argyris (2003) demonstram que os membros da organização trocam informações, formam entendimentos, coordenam as atividades, exercem influência, e acontece uma socialização para manter as suas crenças, os seus valores e os resultados da organização. A equipe, por meio das informações a respeito das metas, do que se está fazendo, aonde se quer chegar e como cada um poderá agregar valor com seu trabalho, terá uma direção para atuar (SENIGE,1999; GARVIN, 2001; ROBBINS,1998).

Os membros da equipe, sabendo que têm uma direção de atuação, sentem atração em realizar o trabalho, como consequência de um envolvimento e participação maior nas decisões do setor e da organização. Conforme o sujeito S15 (no item 27) verbalizou: “Estou fazendo um levantamento do cenário trabalhista dos próximos cinco anos, esse levantamento é realizado com a participação da equipe”.

E S18 (no item 33) indicou: “Temos uma equipe envolvida, são inúmeros projetos e demanda maior número de pessoas para se envolver com isso”. Segundo Cooper e Argyris (2003, p. 506), “os indivíduos manifestam envolvimento e participação no trabalho quando sentem atração pelo trabalho”. Os funcionários se envolvem e participam quando percebem um cenário desafiador e podem participar nos processos de decisão. Argyris (1957) complementa que o trabalho desafiador torna os funcionários motivados e dispostos com o envolvimento no trabalho e aumenta o comprometimento com as metas e a organização.

As equipes de trabalho são comprometidas com a execução das ações estratégicas, pois são elas que participam e se envolvem na elaboração dos planos estratégicos organizacionais, assim sentem responsabilidade com a execução delas. Isso é perceptível nas afirmações:

Nós agrupamos, a gente nunca trabalha sozinho. Quando chega uma meta nova fizemos, por telefone ou via e-mail, nós vamos nos agendando, nos programando, então nos desdobramos as metas em conjunto (S 11 - no item 21).

Aumenta o comprometimento, os gostos para trabalhar na empresa. Hoje as pessoas sabem mais sobre os resultados na companhia. Então, parece que o pessoal está mais com sentimento de propriedade. Sabendo mais sobre a empresa, acaba se comprometendo mais (S 4).

Por serem envolvidas, as pessoas apresentam lealdade perante a equipe e a organização. Cooper e Argyris (2003) mencionam que o comprometimento é um nível de apego e lealdade dos funcionários para a organização. Mowday, Porter e Steers (1982) acrescentam que o comprometimento é uma força relativa com que o indivíduo se identifica e se envolve com uma organização. Essa força relativa incorpora as crenças, os valores e os objetivos da organização. Os gerentes apontaram que a equipe é comprometida, visto que a organização dissemina valores como coesão, comunicação, austeridade com criatividade, integridade, atitude para a mudança e crescimento humano. Esses valores os funcionários assumiram. Dessa forma, o trabalho em equipe se torna fácil e realizável, com discussões permanentes a respeito do andamento das ações estratégicas. Tal aspecto pode se observar na verbalização do S2: “É com coesão e integridade que a equipe trabalha. Esses

valores foram estabelecidos pela organização”. Robbins (1998) menciona que os valores representam convicções básicas, as quais são modos específicos de conduta, a qual contém um elemento julgador que conduz as idéias de um indivíduo ao que é certo, bom ou desejável.

Nas discussões em conjunto com a equipe, os membros procuram entrar em um consenso nas decisões e nas soluções de problemas. Cohen (2003) e Robbins (1998) apontam que grupos geram informação e conhecimento mais completo, por agregar vários indivíduos, os grupos apresentam mais recursos para a tomada de decisão. Conforme o sujeito 17 (no item 31) indicou:

Eu sou assessorado por uma equipe de supervisores. A equipe se reúne uma vez por semana para refletir sobre as ações executadas e analisar as decisões que deverão ser tomadas, sempre com referência da tomada de decisão passada. Aproveito a equipe para obter outras e novas idéias.

Schermerhorn (1999) ressalta que, nos círculos de qualidade, os membros discutem e identificam soluções aos problemas relacionados com a qualidade, e a produtividade, a fim de incentivar a inovação, a criatividade e aumentar a eficiência no trabalho. A equipe utiliza a técnica *Braistorming* com o intuito de lançar idéias de melhorias dos processos e métodos de trabalho.

Dessa maneira, as equipes de trabalho têm grande relevância na atuação em organizações competitivas, de modo que traduzem a sua missão em metas de desempenho específicas, mensuráveis e realistas. Além das equipes possibilitarem aos indivíduos um desempenho melhor, elas também motivam os colaboradores, facilitam a comunicação e ajudam as pessoas a se manterem concentradas na obtenção de resultados, participativas e comprometidas com a organização. O comprometimento e a participação fazem com que seus membros se reúnam para discussão na solução de problemas e nas tomadas de decisão e também que se responsabilizem pela execução das ações estratégicas. No compartilhamento de informações e de cooperação entre as pessoas da organização é que acontecem a resolução dos problemas, a tomada de decisões e a absorção de idéias novas e criativas.

### 3.3 Comunicação

Pela Tabela 3, todos os sujeitos fizeram referência à comunicação como fundamental para o bom funcionamento das ações organizacionais. O S2, S4, S12, S16 e S18 fizeram referências ao acesso à informação e que, por meio da informação, as pessoas se envolvem e percebem o quanto estão contribuindo para o plano estratégico. S2 e S4 mencionaram que se fornecer informações das ações estratégicas às pessoas, elas entenderão o porque das coisas e visualizarão um futuro. S12 acrescentou que todos os níveis da organização devem ter acesso à informação para que as pessoas visualizem aonde se quer chegar e o que se pretende com as metas. E, que seja comunicado aos participantes sobre os desdobramentos e os planos de ações para que se comprometam.

Nas verbalizações, S6, S8, S9, S11 e S13 mencionaram que são feitas reuniões semanalmente para repassar informações às pessoas. S6 acrescentou que são transmitidas informações a respeito das estratégicas e dos desdobramentos, por meio de reuniões, nas quais se verifica o impacto do resultado geral da organização. S8 mostrou que, por meio das reuniões, se definem projetos, são repassadas as informações necessárias às pessoas e, também, são verificadas as ações realizadas na semana. S9 ressaltou que, nas reuniões, se ouvem as pessoas e se consegue, dessa maneira, o envolvimento de todos. S11 fez referência à comunicação, mencionando que são feitas reuniões periódicas face a face, por telefone ou via *e-mail*, em que são repassadas as metas e são desdobradas em conjunto, sempre interagindo com as pessoas envolvidas. S13 acrescentou que são realizadas reuniões-relâmpago, na semana, para atualizar as pessoas quanto as mudanças, tanto para as pessoas internas como para os externos de outras unidades. Mencionou, também, que a comunicação é fundamental para trabalhar com a equipe de forma coesa.

S1 relatou que executar as ações já planejadas faz com que a comunicação entre as pessoas flui de forma diferente e melhor. E, o S15 ressaltou que a organização trabalha com valores básicos de comunicação, integridade, sinceridade, de alinhamento e coesão e que esses valores facilitam não só a execução das ações estratégicas, como também facilita a boa comunicação.



**Tabela 3**  
**Verbalizações sobre os facilitadores na execução**  
**das ações estratégicas: comunicação**

- 
1. "Estou participando de outros grupos de discussões fora da organização, existe uma transmissão de informação muito mais rápida e com mais qualidade" (S 1).
  2. "A partir do momento em que eu vou alimentando os colaboradores com informações estratégicas, eles vão entendendo o porquê das coisas do hoje e do futuro que a empresa está visando, gerando motivação na execução" (S 2).
  3. "Sempre foi uma comunicação das pessoas. Para onde nós estamos indo, ter uma visão de médio prazo da companhia. Então, as pessoas acabam conhecendo também mais a organização. Sabendo o que faz na sua sede e em outras unidades" (S 4).
  4. "A gente transmite a informação todo instante em forma de reuniões, em que se mostra todo o desenvolvimento das estratégias da empresa" (S 6).
  5. "Temos reuniões para definir cada projeto. Tem pessoas que sempre fazem as reuniões, que estão repassando as informações e depois estão fazendo cheque, ao mesmo tempo" (S 8).
  6. "Há uma comunicação maior, uma interface, a gente se reúne para trocar informações" (S 9).
  7. "Informações novas, faz-se breves reuniões. Os diretores delegam isso a nós, nomeiam as pessoas. A gente faz reuniões periódicas, envolvemos todo mundo por telefone. Formamos o grupo na hora e aí saímos desdobrando e interagindo com as pessoas envolvidas" (S 11).
  8. "As pessoas informadas de onde se quer chegar e o que se pretende com aquele plano de ação, com aquelas metas, se consegue um resultado melhor. A informação tem que ser levada a todos os níveis e tem que ser rápido" (S12).
  9. "Fizemos semanalmente reuniões-relâmpago para deixar todas as pessoas informadas das pequenas mudanças. Temos um comunicado interno onde nós colocamos todas as mudanças que estão ocorrendo no dia-a-dia. Hoje o fator fundamental para você conseguir trabalhar é a questão da coesão e também da comunicação" (S 13).
  10. "Tem que ter uma boa comunicação, em termos de estratégia, ter um bom alinhamento com as pessoas e com as ações. Os nossos valores básicos de comunicação, de sinceridade, de alinhamento, de coesão, é isso que facilita as estratégias" (S 15).
  11. "Conhece as informações de que necessita, digamos assim. Ele [o colaborador] tem um acesso à informações de que ele necessita para realizar o trabalho, e valores que são transmitidos para que se comporte da forma que a organização quer" (S 16).
  12. "[...]temos um sistema muito aberto de informação. Você tem acesso à informação com mais rapidez e conseqüentemente envolvimento das pessoas. Então, as pessoas sabem, percebem que elas estão contribuindo lá dentro, para um plano estratégico maior" (S 18).
- 

A comunicação é fundamental para o bom funcionamento dos trabalhos e dos relacionamentos. As pessoas, tendo acesso à informação, percebem o quanto estão agregando valor, com conseqüência de envolvimento na realização das ações. Transmitir informação a todas as pessoas da organização de diferentes níveis, seja face a face seja virtual, se conquista um comprometimento maior dos colaboradores da organização e maior coesão das equipes de trabalho, conseqüentemente, facilita a execução das ações estratégicas organizacionais. As ações são executadas porque as pessoas procuram diminuir as barreiras de comunicação.

São realizadas reuniões constantes, com o intuito de transmitir as informações a respeito das ações estratégicas, dos desdobramentos e de assuntos diversos para uma melhor execução. Pela verbalização do S6, é percebida a forma como a organização pesquisada conduz o assunto comunicação e de como ela

auxilia a execução das ações estratégicas: “A gente transmite a informação todo instante em forma de reuniões, em que se mostra todo o desenvolvimento das estratégias da empresa”. Essa transmissão não é, necessariamente, face a face, pode ser por *e-mail* ou por telefone. Percebe-se quando o S11 relatou:

Informações novas, faz-se breves reuniões. Os diretores delegam isso a nós, nomeiam as pessoas. A gente faz reuniões periódicas, envolvemos todo mundo por telefone. Formamos o grupo na hora e aí saímos desdobrando e interagindo com as pessoas envolvidas.

Os meios eletrônicos ajudam as pessoas a se aproximarem e tornam desnecessário que a pessoa esteja no local de trabalho ou do acontecimento, para interagir e ajudar na solução dos problemas. As transmissões por meios eletrônicos tornam as pessoas menos inibidas e facilitam o seu posicionamento na execução das ações estratégicas. A transmissão de informação, que acontece de todas as formas, faz com que as pessoas se comprometam com a organização e percebam a valorização que é dada às pessoas que executam as ações (SCHERMERHORN, 1999; ROBBINS, 1998; KATZ, 1987; SENGE, 1998).

A comunicação funciona para controlar os comportamentos das pessoas de várias formas. A verbalização do S16 indicou que os valores organizacionais são transmitidos para que as pessoas se comportem de determinada forma e que as ações estratégicas sejam executadas:

Conhece as informações de que necessita, digamos assim. Ele [o colaborador] tem um acesso a informações de que ele necessita para realizar o trabalho, e valores que são transmitidos para que se comporte da forma que a organização quer.

A organização tem uma hierarquia de autoridade e orientações às quais tem que se obedecer. Nas reuniões, são transmitidas várias informações a respeito das ações e, indiretamente, há uma cobrança de certos comportamentos em determinadas situações. Cooper e Argyris (2003, p. 251) mencionam que “a comunicação serve de comando e controle”, no sentido de ser o meio pelo qual as orientações são dadas, os problemas identificados, a motivação encorajada e o desempenho monitorado. Uma das formas de controle são os valores transmitidos

aos funcionários (COHEN, 2003; ROBBINS, 1998; SCHERMERHORN, 1999; BERNARDES, 2003).

Esses valores têm o papel de padronizar a conduta das pessoas para que haja diminuição de falhas de comunicação; os valores transmitidos aos funcionários se referem à forma como as pessoas devem se comportar em situações diversas, na execução das ações. Cooper e Argyris (2003) demonstram que os valores são modos de conduta que formam um comportamento principal. Eles podem gerar a motivação dos funcionários, visto que indicam quais os comportamentos são mais aceitáveis. Conforme a verbalização do sujeito S2 indicou:

A partir do momento em que eu vou alimentando os colaboradores com informações estratégicas, eles vão entendendo o porquê das coisas do hoje e do futuro que a empresa está visando, gerando motivação na execução.

Diante da fala do sujeito, percebe-se que a forma de transmitir as informações aos colaboradores é para que eles entendam o porquê da necessidade de executar as ações estratégicas e para gerar motivação no executar, pois visualizam o futuro com as informações transmitidas. A socialização consistente em orientar as pessoas referente aos valores que a organização estima. Assim, os indivíduos irão executar as ações estratégicas relacionadas ao seu trabalho como algo central na sua vida. Essas orientações predispoem as pessoas a ficarem envolvidas com o seu trabalho, à execução das ações estratégicas (BERGAMINI, 1997; MOSCOVICI, 1998).

Logo, a comunicação é o meio pelo qual as pessoas se entendem, se informam, se relacionam, se influenciam, além de gerar e manter sistemas de crenças, símbolos e valores. É por meio da que comunicação que os trabalhadores executam as ações estratégicas organizacionais, pois ocorre a transmissão das informações, a solução dos problemas, a tomada de decisões, a formação de equipes alinhadas com as ações da organização e das equipes de trabalho.

### 3.4 Planejamento e alinhamento

Pela Tabela 4, todos os sujeitos fizeram referência ao planejamento como um facilitador no gerenciamento da organização e nos setores, e dez dos sujeitos ainda acrescentaram o alinhamento como facilitador.

Nas verbalizações S1 (no item 1), S2 (no item 3), S3, S4, S5, S6 (no item 9), S7, S9 (no item 14), S11 (no item 16), S13 (no item 20), S14, S15, S16 e S18 demonstraram que o planejamento é uma ferramenta que propicia a visão de futuro, auxiliando na tomada de decisões alinhadas e focadas. S1 (no item 1) fez referência ao planejamento como uma ferramenta que reduz problemas na execução das ações estratégicas organizacionais. S2 (no item 3) mencionou que por ter um planejamento bem elaborado se alcança resultado com mais facilidade. S3 e S7 acrescentaram que o planejamento é a base para a tomada de decisão, pois ele possibilita uma visão abrangente e auxilia as pessoas a serem mais criativas. S5 fez referência ao planejamento como um facilitador na mudança do sistema de gestão e na forma de acompanhar os processos. S6 (no item 9) e S14 apontaram que o planejamento facilitou o entendimento e o alcance dos objetivos, como também a solução dos problemas. S9 (no item 14) apontou que o planejamento proporciona condições exequíveis e cronograma. S11 (no item 16) e S13 (no item 20) demonstraram que o planejamento orienta as ações estratégicas de médio a longo prazo. S15 mencionou que o planejamento facilita no cumprimento das metas e melhora a comunicação. S16 analisou o planejamento como um facilitador na identificação das oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos no setor e na organização. S18 descreveu o planejamento como um instrumento para dar direção às ações.

Nas verbalizações, os sujeitos S1 (no item 2), S2 (no item 4), S6 (no item 8), S8 (no item 11), S8 (no item 12), S9 (no item 13), S10, S11 (no item 17), S13 (no item 19) e S17 relataram que o planejamento facilita o alinhamento das pessoas e das ações estratégicas organizacionais. S2 (no item 4) acrescentou que o planejamento é uma ferramenta que alinha as ações estratégicas e dá uma visão da fábrica para as pessoas da produção. S6 (no item 8) acrescentou ainda que o planejamento contribuiu para alinhar as pessoas e melhorar a comunicação. S11 (no item 17) percebeu o planejamento como facilitador para visualizar o todo da

organização, auxiliando o trabalho alinhado. S17 apresentou que o planejamento facilita o alinhamento e que as pessoas cometem menos erros.

**Tabela 4**  
Verbalizações sobre os facilitadores na execução das  
ações estratégicas: planejamento e alinhamento

- 
1. "Planejando bem a execução, normalmente se torna mais fácil, e é imprescindível que a equipe fique junto" (S 1).
  2. "Quando você está bem alinhado com as estratégias da companhia, você toma ações alinhadas."(S 1).
  3. "O que facilita, eu não tenho dúvida, é o bom planejamento. Quanto melhor for o planejamento, melhor vai ser o resultado" (S 2).
  4. "Somos uma área de apoio, nós temos que ter um trabalho alinhado com aquilo que a produção necessita [...]. Para dar um alinhamento estratégico, tem que dar a visão para as pessoas que estão na fábrica. Nós estamos fazendo isso" (S 2).
  5. "[...]o gerenciamento do setor é feito em função do que esta planejado. Os planos de execução já estão prontos" (S 3).
  6. "Quando você consegue visualizar à frente, você consegue tomar decisões mais. O planejamento ajuda no processo de tomar decisões [...]. Hoje eu tenho uma visão mais abrangente da companhia como um todo. Algum tempo atrás eu tinha uma visão limitada. Hoje eu consigo enxergar a organização como um todo" (S 4).
  7. "Nós começamos a utilizar as ferramentas estratégicas e notamos que temos que estar todos os dias, olhando e revisando nosso modelo de gestão. Temos que estar focado nos resultados, focado nos meios, acompanhando todos os dias os resultados dos processos" (S 5).
  8. "[...] o alinhamento auxilia você visualizar o quanto esta contribuindo para as estratégias. Os nossos planejamentos, o alinhamento, todas as áreas falam a mesma língua e buscam o mesmo objetivo" (S 6).
  9. "[...]o planejamento facilitou o trabalho da gente, principalmente no entendimento dos objetivos" (S 6).
  10. "Quando se trabalha com planejamento estratégico, a criatividade aumenta" (S 7).
  11. Existe o alinhamento do grupo, todos sabem onde querem chegar. Dependem um do outro, todo mundo está puxando a corda do mesmo lado. Todos estão tomando o mesmo caminho" (S 8).
  12. "O planejamento ajudou muito para ter alinhamento"(S 8).
  13. "O planejamento ajudou reduzir erros" (S 9).
  14. "O que facilita eu acho que é um planejamento bem feito. Com um desdobramento bem feito você tem as condições, você tem um cronograma, você tem momentos bem exequíveis"(S 9).
  15. "Se faz um alinhamento das metas adotadas com todos. É uma tradição o que a gente faz no final do ano, dezembro e janeiro, o alinhamento das metas" (S 10).
  16. "É, a gente tem um planejamento estratégico, dele saem as metas e as diretrizes anuais, auxiliando na tomada de decisão " (S 11).
  17. "[...]o planejamento facilita um alinhamento muito grande e o envolvimento de todo mundo" (S 11).
  18. "Todos os desdobramentos do nosso plano anual é em função das ações estratégicas da empresa. A gente chama de diretrizes, que é a mesma coisa. O planejamento facilita muito o gerenciamento" (S 12).
  19. "[...] o planejamento todos os funcionários da organização passaram por alinhamento como o treinamento em liderança. Facilitou bastante a questão da comunicação" (S 13)
  20. "[...]com o planejamento todos sabem onde precisam chegar e isso facilita bastante [...]. Tem uma diretriz, tem um caminho, todos sabem o fim" (S 13).
  21. "Planejamento é mais de meio caminho andado pra que se alcance o objetivo. Quando você sabe exatamente o que você precisa fazer, impulsiona a solução dos problemas" (S 14).
  22. "O que facilita, primeiro, é um bom planejamento das estratégias. Não só estratégia, mas todo cumprimento de meta da empresa. Depois tem que ter uma boa comunicação, em termos de estratégia" (S 15).
  23. "[...] planejamento ajuda bastante na análise das oportunidades, das ameaças, das fraquezas e dos pontos fortes e fracos" (S 16).
  24. "O que facilita a execução das ações é o planejamento, pois reduz erros e auxilia o alinhamento das ações" (S 17).
  25. "Dá a direção da meta. Planejamento direciona o desenvolvimento das pessoas e das estratégias" (S 18).
-

O planejamento se revelou como outro aspecto facilitador na execução das ações estratégicas organizacionais. Conforme Mintzberg (2001, p.32) “o planejamento propicia visão de futuro, e se, bem elaborado, com ele, se alcançam resultados desejados”. Ele é a base para a tomada de decisão, possibilita uma visão abrangente dos problemas e auxilia na criatividade das pessoas e no alinhamento entre as pessoas e as ações estratégicas organizacionais. Segundo o sujeito S8b indicou: “O planejamento ajudou muito para ter alinhamento”: Ele é uma das ferramentas mais apropriadas para reduzir problemas na execução das ações estratégicas (MINTZBERG, 2001; QUINN, 2001; PORTER, 2001).

Por meio do planejamento estratégico, são estabelecidos os fluxos de ações e a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado. As estratégias englobam decisões com base nos objetivos, nos fatos e na estimativa do que ocorreria em cada alternativa. Lacombe (2003, p. 163) reforça que “planejar é, portanto, decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer”. Conforme a verbalização do sujeito S13 (no item 20): “com o planejamento todos sabem onde precisam chegar e isso facilita bastante [...]. Tem uma diretriz, tem um caminho, todos sabem o fim”. O sujeito S14 acrescentou indicando: “Planejamento é mais de meio caminho andado pra que se alcance o objetivo. Quando você sabe exatamente o que você precisa fazer, impulsiona a solução dos problemas”. O planejamento deve ser base para o gerenciamento, pois estão organizados e sistematizados os fluxos de ações estratégicas que serão executadas, tornando mais prática a realização do trabalho (ANDREWS, 2001; RUMELT, 2001). A organização, a sistematização com padrões e as análises são realizadas com as ferramentas da qualidade total. O planejamento estratégico posiciona a organização de forma que garanta o sucesso continuado, precavendo-a de surpresas. A organização amplia a visão de futuro, identificando as oportunidades, as ameaças, os seus pontos fortes e os fracos, alinhando suas ações estratégicas organizacionais (QUINN, 2001).

O planejamento contribui para o alinhamento das ações e das pessoas da organização. Com alinhamento, as pessoas são informadas de qual é o caminho que a organização tomou e auxilia para a tomada de decisão. As decisões são tomadas por meio de análises do passado e do presente. Robbins (1998) demonstrou que, antes da tomada de decisões, se devem identificar e analisar

todas as alternativas possíveis para decidir com uma maior precisão. Decisões tomadas com cautela e conhecimento dos dados são decisões mais apropriadas. Conforme a verbalização do sujeito S11 (no item 16): “É, a gente tem um planejamento estratégico, dele saem as metas e as diretrizes anuais, auxiliando na tomada de decisão”. Verifica-se que o planejamento é a base para a tomada de decisão, pois ele possibilita uma visão abrangente dos problemas, auxiliando as pessoas a serem mais criativas (ROBBINS, 1998; GALBRAITH, *apud* STARKEY, 1997).

A criatividade é habilidade que as pessoas têm em combinar idéias de forma única ou fazer associações incomuns entre idéias. Robbins (1998) acrescenta que as pessoas têm o potencial criativo que podem usar quando confrontadas com o problema e a tomada de decisão. Para que essa criatividade flua, é necessário que as pessoas saiam da rotina psicológica e pensem em resolver os problemas de forma divergente. Conforme o sujeito S7 relatou: “Quando se trabalha com planejamento estratégico, a criatividade aumenta”. Portanto, o planejamento é uma ferramenta que estimula a criatividade, pois apresenta técnicas que estimulam o pensar diferente.

Dessa maneira, as organizações, para se manterem no mercado, trabalham com planejamento estratégico, pois os fluxos das ações e a direção são definidos no planejamento bem elaborado. O processo de tomada de decisão e a realização das ações estão embasadas nas ferramentas mais apropriadas para reduzir ameaças e dificuldades. Essa ferramenta fomenta a criatividade, a organização e a sistematização dos processos.

### **3.5 Experiência**

Pela Tabela 5, os sujeitos desta categoria mencionaram que a experiência facilita a realização do trabalho. S17 se referiu à experiência, demonstrando que ela é muito importante não só para a tomada de decisão, como também para cometer menos erros na execução das ações estratégicas organizacionais. Salientou ainda que a experiência sustenta a superação das dificuldades. S16 acrescentou que a experiência ajuda bastante na execução das atividades do dia-a-dia. S14 mostrou

que, com a experiência, as pessoas apresentam um conhecimento de si, do cliente e do fornecedor; isso auxilia visualizar o que é possível realizar e identificar as facilidades e dificuldades do processo. S12 mencionou que a experiência com as ferramentas da qualidade total dão suporte para o gerenciamento da organização. S8 se referiu à qualidade do trabalho como fruto da experiência. S4 acrescentou que a experiência ajuda em todo o processo de decisão. S3 percebeu a experiência na organização como um aprendizado. S1 afirmou que pessoas com experiência conseguem dar prioridades para as ações estratégicas organizacionais.

### **Tabela 5**

#### Verbalizações sobre os facilitadores na execução das ações estratégicas: experiência

- 
1. “A experiência dá base para resolver problemas com mais rapidez” (S 1).
  2. “A execução na organização é um aprendizado. A experiência adquirida ajuda à solução dos problemas e a visualizar com mais rapidez possíveis problemas que podem surgir” (S 3).
  3. “Toda a experiência que eu adquiri, ajuda em todo o processo de decisão e reduz erros” (S 4).
  4. “Eu comecei como técnico, fui desenvolvendo várias maneiras que a empresa na época me colocou. O primeiro método com que trabalhei foi o PERA: Planejar, Executar, Relatar, Avaliar. Uma coisa simples mas que deu uma visão diferente para o meu trabalho de hoje” (S 8).
  5. “A preparação que a gente teve na época, [experiência] para trabalhar com as ferramentas da atualidade, dá um bom suporte para o gerenciamento de hoje” (S 12).
  6. “(experiência) eu conheço o meu processo, conheço o processo do meu cliente e conheço o processo dos meus fornecedores. Então, eu consigo visualizar o que é possível; as coisas que facilitam, as coisas que dificultam, não tem a menor dúvida que são fatores de sucesso muito grande” (S 14).
  7. “A experiência soma bastante. A prática mais a teoria é que ajuda muito no dia-a-dia” (S 16).
  8. “A experiência é muito importante pra tomar decisões. Já se errou muito; significa que aqueles erros que você cometeu no passado, se for um pouquinho inteligente, não cometerá os mesmos erros ou pelo menos terá uma habilidade maior em superar as dificuldades” (S 17).
- 

A experiência facilita a execução das ações estratégicas, pois auxilia na tomada de decisão e ajuda a cometer menos erros. Conforme o sujeito S4: “Toda a experiência que eu adquiri, ajuda em todo o processo de decisão e reduz erros”. É percebido pelo relato que a experiência fortalece a tomada de decisão e se tem mais segurança na execução das ações, como também, os erros cometidos são menores. As pessoas com experiência têm mais facilidade em superar as dificuldades do dia-a-dia e conseguem visualizar melhor as dificuldades dos processos. A priorização das tarefas fica mais fácil quando se tem experiência; é facilitada a execução e, com isso, se desenvolve o trabalho com mais qualidade. A experiência em trabalhar com a metodologia da qualidade total propicia um suporte



no gerenciamento das ações estratégicas. Com a experiência, as pessoas apresentam maior conhecimento de suas habilidades e competência (GARVIN, 2002; ROBBINS, 1998; HAMEL e PRAHALAD, 1995).

As experiências são aprendizagens processadas e adquiridas ao longo do tempo. As aprendizagens são como um ciclo que se inicia com a experiência, continua com a reflexão e leva à ação. As pessoas com mais tempo de trabalho na organização já passaram por vários treinamentos e por várias dificuldades do dia-a-dia na execução das ações, de modo que chega a um certo ponto em que as pessoas têm mais facilidade em resolver situações e problemas, pela vivência da prática. Na verbalização do sujeito S14, fica evidente esse processo:

[...] (experiência) eu conheço o meu processo, conheço o processo do meu cliente e conheço o processo dos meus fornecedores. Então, eu consigo visualizar o que é possível; as coisas que facilitam, as coisas que dificultam, não tem a menor dúvida que são fatores de sucesso muito grande.

Mesmo a pessoa tendo uma experiência significativa, ela passa por um processo constante de aprendizagens. Conforme Schön (1983), as pessoas com mais experiência, ainda assim, passam por um processo de compreender uma situação, tentam estruturar o problema, sugerem uma ação, então, reinterpretam a situação à luz das conseqüências da ação, é um processo de ação e reflexão.

A aprendizagem-reflexão-aprendizagem acontece ao longo do tempo e se adquire experiência. As formas de reflexão acontecem individuais, em grupo ou com o auxílio de outra pessoa. A partir da experiência, as pessoas geram conceitos, regras e princípios que guiam o comportamento em novas situações. Esses conceitos, regras e princípios vão se modificando a fim de aumentar a eficiência (KOLB, 1978). Dessa forma, a superação de dificuldades fica mais fácil, diminuem os erros e há segurança na tomada de decisão. A verbalização do sujeito S17 comprova o que foi mencionado:

A experiência é muito importante pra tomar decisões. Já se errou muito; significa que aqueles erros que você cometeu no passado, se for um pouquinho inteligente, não cometerá os mesmos erros ou pelo menos terá uma habilidade maior em superar as dificuldades.

A experiência obtida por meio da prática com a metodologia da qualidade total, proporcionou aos funcionários mudança de comportamento com passar dos anos. Bunning (1997, p.234) considera que “a aprendizagem pode ser definida como a mudança de comportamento resultante da experiência”. Com a experiência adquirida ao longo do tempo, trabalhando com estratégias e com a metodologia da qualidade total, as pessoas hoje se sentem confortáveis em gerenciar e executar as ações e em priorizar tarefas, pois já apresentam uma bagagem de conhecimento, tanto dos processos como de suas habilidades (ARGYRIS, 1999; GARVIN, 2002). Portanto, a experiência traz segurança na tomada de decisão e no gerenciamento. Ela ajuda a cometer menos erros e a executar as ações com mais qualidade e com menos dificuldades. Fica evidente que a experiência obtida no local de trabalho é fruto de aprendizagens com reflexões e ações continuamente.

### **3.6 Educação corporativa**

Pela Tabela 6, dos 18 entrevistados, 14 fizeram referência ao treinamento como uma preparação para trabalhar com ações estratégicas. As pessoas recebem treinamentos para estar capacitadas e habilitadas a planejar e dar continuidade as ações estratégicas e também para trabalhar com a metodologia da qualidade total. Uma das formas é por meio da universidade da organização. S1 afirmou que esses treinamentos são a base para o planejamento estratégico. S2 acrescentou ainda, que os treinamentos são responsáveis por auxiliar as pessoas na adaptação às mudanças. S4 mencionou que o treinamento é importante para alinhar às pessoas e as ações estratégicas. S11 ressaltou que o treinamento auxilia no gerenciamento da organização. S13 e S16 mencionaram que os treinamentos são realizados para desenvolver liderança nos participantes da organização.

**Tabela 6**  
**Verbalizações sobre os facilitadores na execução**  
**das ações estratégicas: educação corporativa**

- 
1. “Muito treinamento na organização. Em torno de 30 cursos no primeiro ano que ingressei na organização, relacionados a diversos assuntos que são a base para o planejamento estratégico. E, todo ano fazia reciclagem. Agora cursando MBA em planejamento estratégico” (S 1).
  2. “Treinamento é para orientar as pessoas, habilitá-las em relação ao seu trabalho. Todo o ano nós fazemos reciclagem, com o objetivo de aprimorar a prática” (S 2).
  3. “Todos os treinamentos são dados conforme a empresa vai mudando as estratégias. Vai sendo passada a mudança e sendo treinadas as pessoas para se habilitarem em trabalhar com tais estratégias e que tenham comportamentos adequados. A Universidade Corporativa auxilia esse processo no sentido de realização de cursos, *workshops*, vivências, cursos via internet” (S 3).
  4. “Nós temos treinamento pela Universidade Corporativa constantemente para aprimoramento. Estou fazendo um Curso para Executivo Financeiro. Para ver todos os impactos financeiros das nossas ações, esse é um outro treinamento que tem uma visão estratégica, pois tenho formação em outra área e a empresa está preocupada em dar conhecimento financeiro. No ano passado eu fiz um curso de três módulos, uma semana cada módulo, na fundação Dom Cabral em Minas Gerais. É um curso alinhado no foco das estratégia” (S 4).
  5. “A empresa fornece todas as condições possíveis como Universidade corporativa, sugestões, além de disponibilizar material, recursos, dados para o desenvolvimento das pessoas da organização. A intranet proporciona contato com todos os executivos através da Fundação Dom Cabral. A empresa desenvolve as pessoas, para que sejam multiplicadores e que daram continuidade na estratégia da companhia” (S 5).
  6. “[...] a empresa para atingir as estratégias são disponibilizados recursos através do treinamento, principalmente sobre a metodologia que a organização usa. Isto tem propiciado o desenvolvimento das pessoas, tanto no desempenho profissional, quanto no crescimento pessoal” (S 6).
  7. “Tenho treinamento de como transformar metas em realidade. Sempre se aperfeiçoando. A empresa oferece e cobra a habilitação para executar ações” (S 8).
  8. “A empresa dá oportunidade para a gente se desenvolver, como MBA, por exemplo. A empresa monta cursos e treinamentos específicos para o público da área de alimentos” (S 9).
  9. “[...] recebemos muitos treinamentos específicos para atuar com ações estratégicas e da metodologia da qualidade total” (S 10).
  10. “Nós recebemos como treinamentos básicos de como desdobrar metas, gerenciar, de como definir projetos, como chegar num planejamento os treinamentos que estão sendo feitos pela Universidade Corporativa, o próprio modelo de sistema de gerenciamento que nós temos, são feitos treinamentos com quem está na unidade a pouco tempo, mas tem treinamentos pré-formatados com auto-estudo, a Intranet” (S 11).
  11. “São feitos treinamentos para a capacitação em atuar em diferentes momentos com as ações estratégicas” (S 12).
  12. “Constantemente tem seminários. A empresa regularmente organiza treinamentos para capacitar as pessoas nas questões comportamentais, exemplo o treinamento de alguns meses sobre liderança e coesão” (S 13).
  13. “[...]a organização tem uma Universidade corporativa, onde tem cursos específicos para desenvolver as pessoas. A universidade corporativa tem convênio com a UNICAMP, em que oferece MBA para preparar as pessoas em atuar com o estratégico” (S 16).
  14. “[...] os funcionários são treinados para usar a metodologia da qualidade total e suas ferramentas, treinamentos relacionados a liderança e ao planejamento” (S 17).
- 

Os treinamentos são realizados com o objetivo de preparar e capacitar as pessoas para trabalhar com as ações estratégicas e com a metodologia da qualidade total, no âmbito técnico e no comportamental. Esses treinamentos são realizados para preparar as pessoas a se adaptarem às mudanças e com o intuito de que as ações estratégicas organizacionais sejam executadas.

A organização treina seus funcionários, a fim de obter maior produtividade e melhores resultados. Esses resultados são alcançados por meio de treinamentos contínuos para proporcionar ao funcionário novas e melhores habilidades. Na

verbalização do sujeito S2 ficou evidente que: “Treinamento é para orientar as pessoas, habilitá-las em relação ao seu trabalho. Todo o ano nós fazemos reciclagem, com o objetivo de aprimorar a prática”. Os treinamentos são necessários para desempenhar com sucesso os deveres que se tem com as ações estratégicas e com os membros da equipe. Lacombe (2003) considera o treinamento um processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada. Os treinamentos são esforços dirigidos tanto da organização como das pessoas, com o intuito de atingir objetivos e metas da organização (SCHERMERHORN, 1999; BERNARDES, 2003; BOOG, 1999).

O treinamento fornece meios para possibilitar a aprendizagem. Aprendizagem, quando acontece, ocasiona mudança de comportamento que ocorre no dia-a-dia e em todas as pessoas. O treinamento vem contribuir para orientar essas experiências de aprendizagens num sentido positivo e reforçador, com atividades planejadas. Spector (2002) acrescenta que os treinamentos aceleram a aprendizagem, as pessoas adquirem conhecimento mais rapidamente. São seqüências de programas de eventos, ou seja, um processo contínuo. O relato do sujeito S3 evidencia o assunto:

Todos os treinamentos são dados conforme a empresa vai mudando as estratégias. Vai sendo passada a mudança e sendo treinadas as pessoas para se habilitarem em trabalhar com tais estratégias e que tenham comportamentos adequados. A Universidade corporativa auxilia esse processo no sentido de realização de cursos, *workshops*, vivências, cursos via internet.

Esses treinamentos são importantes, pois ajudam as pessoas a se adaptarem mais rápido às mudanças. Grandes ou pequenas transformações, dentro ou fora do contexto organizacional, ocorrem constantemente, mas a organização tem que estar preparada para se adaptar a essas mudanças. Podem ser transformações na estrutura organizacional ou nas ações utilizadas para que a organização se adapte a um determinado contexto. A mudança é vista no sentido de transformação interna, visando à revitalização, em sua totalidade ou em partes da organização, ou transformação externa à qual a organização deve buscar responder adequadamente ou antecipar-se (OLIVEIRA, 1995). E, o treinamento é uma técnica que ajuda as pessoas a compreender tais mudanças e as necessidades da organização (BOOG, 1999; ROBBINS, 1998).

Por fim, o treinamento é um processo educativo para gerar mudança de comportamento nas pessoas, de forma que irá auxiliar e contribuir no desenvolvimento de habilidades individuais, capacitando os funcionários a planejar e executar as ações estratégicas. O treinamento dá base para o planejamento de qualquer organização que busca a adaptação às mudanças e à inovação.

### **3.7 Gestão**

Pela Tabela 7, todos os sujeitos referiram à forma de gestão como facilidade para executar as ações estratégicas organizacionais. S1, S4, S5, S7, S8, S9, S10, S12 e S18 mencionaram que a gestão é desenvolvida com base nas ferramentas da qualidade total. Acrescentaram que usam o painel estratégico como uma ferramenta. O painel gerencial apresenta as ações atualizadas e as metas estratificadas com análise de fenômenos, de processos e projetos. S1 e S5 acrescentaram que administram o tempo, organizando agenda com todos os eventos da semana e dos meses, e que o papel do gestor é organizar as tarefas com os grupos de qualidade total, supervisionar e realizar auditorias. S4 apontou que, por meio do painel gerencial, tomava as decisões. S7 fez referência à gestão, apontando que o papel do gestor é supervisionar a execução das ações, controlar os padrões e desenvolver a equipe. S8 relatou que supervisiona os colaboradores, criando um alinhamento com a equipe. S10 mencionou que, coordena as atividades e pessoas com base na metodologia da organização, em que apresenta as diretrizes, estabelece as contramedidas e metas. São monitoradas e controladas e as medidas e devem estar expostas no plano de ação para verificação dos cumprimentos dos prazos. Também observou que, gerenciar é buscar apoio político para executar as ações estratégicas. S12 mencionou que, a ferramenta painel da qualidade total apresenta todas as ações estratégicas e a coordenação é por meio de reuniões e auditorias. S18 reforçou que se coordena com conhecimento técnico dos processos para propor mudanças.

S6, S11, S13 e S17 demonstraram que gestão é buscar alinhamento, realizar projetos, cobrar de sua equipe resultado e acompanhar o desenvolvimento das atividades. S11 acrescentou que gerenciar é disponibilizar as informações, acompanhar a rotina do dia-a-dia, desdobrar as metas com a equipe e acompanhar

sua execução e evolução. S13 acrescentou, ainda, que gerenciar é acompanhamento da rotina com o apoio dos superiores. S15 demonstrou que gerenciar é um trabalho preventivo, se trabalha na antecipação dos acontecimentos e coordenação da equipe.

**Tabela 7**  
Verbalizações sobre os facilitadores na execução  
das ações estratégicas: gestão

- 
1. "Gestão é que norteia todo nosso trabalho do dia-a-dia: como fazer, o que fazer, onde fazer, uma base estrutural bastante boa. Tenho agenda de eventos que norteia meus dias, mês e ano. Supervisionar, monitorar enfim, a idéia é seguir a metodologia" (S 1).
  2. "Recebe-se as metas e nós as alinhamos com os grandes clientes nossos internos, principalmente as três grandes fábricas: aves, suínos e industrializados. Trabalhamos em parcerias com as áreas. Monitorar, verificar, auditar são rotinas do gestor. Minha preocupação, além disso, é gerar e promover o aprendizado" (S 2).
  3. "[...] o gerenciamento todo é em cima da metodologia da qualidade total e do planejamento" (S3).
  4. "Eu tenho um painel gerencial onde as metas desdobradas estão atualizadas e expostas para consulta [...]. Sobre esses dados a gente toma decisão" (S 4).
  5. "[...] a questão do gerenciamento é dentro da metodologia da qualidade total. [...] tenho uma agenda para organizar meus dias. O que nos auxilia bastante é a equipe que nós temos, que são pessoas altamente comprometidas, assumem a responsabilidade deles" (S 5).
  6. "[...] o gestor tem uma agenda de eventos que é organizada para atender sistema gerencial.[...]O gerente, busca o alinhamento com as metas, procura fazer desdobramento real das situações, ter projetos que vão levar a resultados, disciplina na cobrança de resultado, acompanhamento disciplinado" (S 6).
  7. "Faço toda avaliação dos resultados atuais, baseados num mapa estratégico [...].O gestor desenvolve a equipe, controla os padrões" (S 7).
  8. "A minha maneira de gerenciar é por meio do método da organização e da ética. Tenho também um painel onde todas as minhas metas são estratificadas com a análise de fenômenos e análises de processos com os projetos. Tenho uma equipe e quero que todo o sucessor tenha uma rotina, um trabalho, tenho que ser o exemplo. Eu cobro muito das pessoas" (S 8).
  9. "Dentro da minha função gerencio e conduzo os processos, juntamente com os supervisores, dentro das dimensões de qualidade, custos, atendimento [...]. Eu sou um facilitador dos supervisores" (S 9).
  10. "[...] gerenciar dentro da metodologia é ter diretrizes, estabelecer a contramedida e metas, que monitoradas encontra-se medida e são expostas no plano de ação. Aí tem uma função importante do gerente, que é fazer verificação dos cumprimentos dos prazos. É chamar o responsável do projeto e permitir a ele que o apresente, que ele fale sobre dificuldades que possa buscar o apoio político para executar o trabalho" (S 10).
  11. "[...] as principais atividades do gestor é disponibilizar das informações econômico-financeiras, para apuração dos resultados, que é feita corporativamente [...]. Rotinas do dia-a-dia, normalmente a gente acompanha. Não se vê a execução, se interfere ou faz uma checagem [...]"(S 11).
  12. "O nosso gerenciamento é montado sobre as ferramentas da qualidade total. O painel é uma ferramenta. A coordenação funciona através de reuniões, auditorias" (S 12).
  13. "A nossa rotina é estar acompanhando as metas que nós temos. Hoje facilita bastante o atingir metas pela forma que você tem o apoio dos seus superiores imediatos e dos pares porque todos sabem onde precisam chegar e isso facilita bastante" (S 13).
  14. "[...] se trabalha o preventivo, coordenando [...]. Nós sempre trabalhamos de forma colegiada onde são realizados os desdobramentos e as avaliações. Nossa metodologia de trabalho é sempre colegial, não gosto de fazer de forma isolada" (S 15).
  15. "[...] a função do gestor é gerenciar as metas e as pessoas. As atividades, basicamente, são gerenciar, garantir resultado pra UGB (Unidade Gerencial Básica).As metas que nós recebemos, nós desdobramos, abrimos em projetos, com qual a atribuição responsável. São monitoradas e verificadas e mantida a equipe toda alinhada, para a tomada de decisão" (S 17).
  16. "Quando recebemos propostas, projetos, nos reunimos e desdobramos dentro da metodologia da qualidade total. Na qual fazemos trabalho de identificação de causas e quais são os desafios" (S 18).
-

O gestor supervisiona a execução das ações estratégicas, controla os padrões e desenvolve a equipe. Para coordenar o setor, faz uso da metodologia da qualidade total. O gestor, em reuniões, apresenta as diretrizes, as contramedidas e metas, posteriormente monitoradas e controladas. Em sua verbalização, S1 apresentou que:

Gestão é que norteia todo nosso trabalho do dia-a-dia: como fazer, o que fazer, onde fazer, uma base estrutural bastante boa. Tenho agenda de eventos que norteia meus dias, mês e ano. Supervisionar, monitorar enfim, a idéia é seguir a metodologia.

Para monitorar e controlar, são usadas as ferramentas da qualidade total, uma delas, bastante usada, é o mapa estratégico de que todos os gerentes fazem uso. Esse mapa, também chamado de painel, apresenta todas as ações estratégicas e é por meio dele que tomam as decisões juntamente com a equipe. O gestor busca o alinhamento entre as ações e as pessoas, realiza projetos, desdobra metas e disponibiliza informação para sua equipe, sempre acompanhando a realização das atividades e buscando apoio político na execução das ações estratégicas. Conforme S10 relatou:

[...] gerenciar dentro da metodologia é ter diretrizes, estabelecer a contramedida e metas, que monitoradas encontra-se medida e são expostas no plano de ação. Aí tem uma função importante do gerente, que é fazer verificação dos cumprimentos dos prazos. É chamar o responsável do projeto e permitir a ele que o apresente, que ele fale sobre dificuldades que possa buscar o apoio político para executar o trabalho (S 10).

Pelas afirmações do sujeito, o gestor cobra resultados de sua equipe e realiza auditorias. A coordenação é realizada com conhecimento técnico da metodologia adotada pela organização, para propor mudanças e alcançá-las. O gerenciamento é um trabalho preventivo, em que se antecipam os acontecimentos (ROBBINS, 1998; SAYLES, 2001; PITCHER, 2001).

O gestor faz uso da metodologia da qualidade total para orientar seu gerenciamento das ações estratégicas e da equipe de trabalho. Barçante (1998) menciona que adotar a metodologia da qualidade, integrando-a com o planejamento estratégico da organização, auxilia o gerenciamento, e a organização alcança a

qualidade, a produtividade e o resultado desejado. Em seu relato, S12 apresentou que: “O nosso gerenciamento é montado sobre as ferramentas da qualidade total. O painel é uma ferramenta. A coordenação funciona através de reuniões, auditorias”. Diante disso, é perceptível que, para gerenciar, o gerente usa uma das ferramentas da qualidade total que é o mapa estratégico ou painel. Esse mapa estratégico apresenta todos os objetivos e todas as ações estratégicas que o setor tem para executar. S5 comentou que:

A minha maneira de gerenciar é por meio do método da organização e da ética. Tenho também um painel onde todas as minhas metas são estratificadas com a análise de fenômenos e análises de processos com os projetos. Tenho uma equipe e quero que todo o sucessor tenha uma rotina, um trabalho, tenho que ser o exemplo. Eu cobro muito das pessoas.

Diante da verbalização, é possível notar a preocupação do sujeito em atuar com ética e ser o exemplo para seus seguidores. A preocupação que apresentou é de desenvolver as pessoas dando exemplos e gerenciar as metas com eficiência. É, por meio do mapa estratégico que a equipe e o gerente tomam as decisões. As decisões são tomadas após discussões em reuniões com a equipe de trabalho (SPECTOR, 2002; COHEN, 2003; ROBBINS, 1998).

Nas reuniões, o gerente e a equipe iniciam o diálogo e as discussões com o mapa estratégico exposto para todos. Mediante o mapa estratégico, o gerente organiza as tarefas com a equipe, apresenta as diretrizes, as metas e as contramedidas. Conforme o sujeito S18 apresentou: "Quando recebemos propostas, projetos, nos reunimos e desdobramos dentro da metodologia da qualidade total. Onde fazemos trabalho de identificação de causas e quais são os desafios". Nesses momentos, acontecem trocas, compartilhamento de informação e interações entre as pessoas. Mc Lagan (2000) enfatiza a importância do compartilhamento de informações e da cooperação entre as pessoas e os grupos dentro da organização. É nos momentos de reuniões dialogadas com a equipe, que se resolvem problemas, se tomam decisões e se absorvem idéias novas e criativas. Nessas situações, o gestor compartilha o objetivo comum, para não perder de foco o que está planejado e qual é a visão do futuro (SENGE, 1999, 1998; MINTZBERG, 2001).

A atividade do gestor é coordenar todo o trabalho e a realização das ações estratégicas organizacionais. Em sua verbalização o S3 demonstrou que: “o



gerenciamento todo é em cima da metodologia da qualidade total e do planejamento”. A fala do sujeito é uma demonstração da função do gestor da organização pesquisada, é de ajudar a planejar, organizar, influenciar as pessoas e controlar as atividades e as pessoas. Já existe um planejamento na organização, e o gestor é a pessoa que irá realizar o que está planejado, definindo metas, desenvolvendo planos de ação, juntamente com sua equipe, para integrar, coordenar e organizar as atividades. Em seu relato, S17 apontou que:

[...] a função do gestor é gerenciar as metas e as pessoas. Minhas atividades, basicamente, é gerenciar, garantir resultado pra UGB (Unidade Gerencial Básica). As metas que nós recebemos, nós desdobramos, abrimos em projetos, com qual a atribuição responsável. São monitoradas e verificadas e mantida a equipe toda alinhada, para a tomada de decisão.

Nesse relato, é possível perceber que o gestor tem comportamentos que motivam os funcionários, por meio de atitudes de respeito e valorização, transmitindo as informações para toda a equipe a respeito do andamento das ações estratégicas. Para Robbins (1998, p.220), essas “formas de atuação são comportamentos de liderança, em que o gerente motiva, comunica e administra conflitos entre os membros de sua equipe”. Ele também controla os processos, fazendo monitorias das atividades para garantir que sejam realizadas conforme o planejado e para correção de desvios. Assim sendo, o gestor representa um papel importante na coordenação dos processos da organização. É o gestor que planeja, monitora, lidera e controla os padrões, as pessoas e as ações estratégicas organizacionais, por meio da metodologia da qualidade. Também é ele quem organiza e sistematiza as tarefas de sua equipe, transmite a informação a ela e promove o compartilhamento da equipe. Mintzberg (2001, p.117) relata que o compartilhamento da informação é momento de tomada de decisões e soluções de problemas. Esse diálogo que acontece na equipe implica numa aprendizagem de todas as pessoas envolvidas.

### **3.8 Ensino-Aprendizagem**

Pela Tabela 8, S1 e S5 mencionaram que são realizadas as disseminações das melhores práticas gerenciais na organização e para outras unidades. E, que a organização é um laboratório de aprendizagens, pois a cada momento são apresentadas formas diferentes de executar as ações estratégicas. S2 acrescentou

que são copiadas as melhores práticas de outras organizações, mas levando em consideração a própria realidade e o tipo de negócio.

Pelas verbalizações, S2, S3, S8 e S13 perceberam que as ferramentas do planejamento estratégico auxiliaram no aprendizado das pessoas, pois se realizava reunião de estudo e discussão a respeito dos erros cometidos e formas de atuação para não cometer novos erros. S3 acrescentou que o planejamento fez com que os participantes se tornassem mais críticos, racionais, questionadores e exigentes na execução das ações. S8 e S13 acrescentaram que os participantes mudaram a visão de mundo, se tornando mais flexíveis e solucionadores de problemas. Mencionaram também que, dar oportunidade para as pessoas ouvir, enxergar e executar as ações, foram técnicas importantes para efetivar o aprendizado, uma vez que os adultos aprendem na demonstração prática e na efetiva execução.

Os participantes S4, S6, S7, S11, S16 e S18 relataram que as reuniões organizadas com as pessoas da organização auxiliaram significativamente na aprendizagem, pois foi por meio das reuniões que foram repassadas as metas e realizados o desdobramento delas para a montagem dos planos de ação. S7 acrescentou que as reuniões foram para estudos e discussões em relação às metas com pouco sucesso nos resultados e, por meio da busca de solução foram estabelecidas novas metas. Também acrescentou que o gestor facilita a aprendizagem, quando apresenta e explica as realizações e demonstra os próximos desafios, o *benchmarking*. S11 afirmou ainda que, por meio das reuniões, aconteceram reflexões das mudanças geradas nas pessoas e nas ações da organização. S16 relatou que os participantes, por meio das reuniões, demonstraram necessidade de metas desafiadoras para sentirem motivação na execução das ações. S18 mencionou que, nas reuniões, pela interação e comunicação, foram propiciados momentos para os participantes questionar, analisar, interpretar e refletir as ações que estavam executando, a fim de que, no setor de trabalho, pudessem alinhar as ações com os valores da organização e encontrar formas de solucionar os problemas.

Em suas verbalizações, S1, S9, S10, S12 e S15 relataram que as execuções das ações são as melhores práticas de ensinar e aprender. Ensinar, porque foram explicados e dados sentidos para as mudanças que ocorriam continuamente, e aprendizagem, porque ocorriam análises, reflexões dos erros e realizados *brainstorming* para solução de problemas.

**Tabela 8**  
**Verbalizações sobre os facilitadores na execução das**  
**ações estratégicas: ensino - aprendizagem**

- 
1. "Sem dúvida é o resultado de Análise – a partir disto você faz praticamente tudo" (S 1).
  2. "Primeiro a organização teve um aprendizado muito significativo na parte de planejamento estratégico nos dois últimos anos. Hoje são realizados visitas em outras organizações para analisar as práticas. Isso gera aprendizagem você estar vendo os conceitos, os modelos colocados em prática e os resultados são presentes. E, não é ir simplesmente lá copiar, é avaliar para essa sua realidade, mas, na verdade, o grande objetivo desse intercâmbio é que você descobre muitos atalhos. O grande aprendizado nosso foi tudo que foi gerado com erros, não somente com erros mas com muita prática em áreas diferentes" (S 2).
  3. "[...] as equipes de trabalhos estão cada vez mais críticas, questionam qualquer problema que os envolvem. Se não entendem questionam, funciona muito, é incrível. Quando eles chegam numa fase de aprendizado eles começam, se dedicam e participam" (S 3).
  4. "[...] faço reunião, faço um trabalho para definir um responsável classificando as pessoas mais capacitadas, mais habilitadas. Para realizar o plano individual da pessoa, a equipe auxilia nessa definição, onde se tornará responsável por ações estratégicas do setor" (S 4).
  5. "Existe uma disseminação das melhores práticas gerenciais para toda a organização na Intranet. Então chegamos num estágio que nós não precisamos mais inventar. O maior laboratório está dentro da companhia e a gente vai copiando isso, a gente vai se aperfeiçoando [...]. Então, qualquer ação desde que a pessoa participa com vontade, é um aprendizado diário" (S 5).
  6. "A gente faz em forma de reuniões, a gente mostra todo o desenvolvimento das estratégias da empresa. Nessas reuniões mensais de avaliação são analisados os resultados da empresa e o controle de custos" (S 6).
  7. "[...] em reunião se estuda, analisa relatórios e se busca novas perspectivas. Em cada perspectiva se transforma em uma nova meta, e isso é um novo desafio" (S 7).
  8. "Foi criado dentro da área, grupos de pessoas que vão estudando métodos, porque foi sentido essa necessidade para superação das dificuldades. Eles sabem que eles estão contribuindo para um todo. Como tem que ser, e que precisamos para sobreviver. Essa visão eu sinto e acho que é muito importante" (S 8).
  9. "A gente desdobra, a gente analisa, faz análise situacional de como a gente poderia estar desdobrando essas estratégias [...] propomos alternativas [...]. Houveram mudança no trabalho desde que comecei usar ações e estratégias. Você começa [...], existe a primeira coisa que é a questão motivacional. Você deixa de ser um tocador de linha de processo para ser estrategista, para usar alguns mecanismos estratégicos, usar algumas ferramentas que te dão mais consenso e são mais eficazes [...]" (S 9).
  10. "Em reuniões[...]. É fazer *benchmarking* um conjunto de ações para melhorar. E, realizar *brainstorming* para redefinir as metas melhores" (S 10).
  11. "A gente realizou um treinamento a sobre a análise dos indicadores financeiros com que a organização trabalha. São pegos os pontos falhos da reflexão anual que foi feito, então, é feito uma revisão em cima de cada processo que cheque a qualidade [...]. E você vê o que mudou do ano passado para esse ano. Se você vê que nada mudou, tem alguma coisa errada, porque a mudança é uma coisa contínua (S 11).
  12. "As pessoas aceitam mudanças se é explicado o porquê das mudanças. Se a pessoa quer mudar ela aprende a montar planos, a ver os erros, melhorar o seu trabalho, com certeza [...]. A pessoa não muda o jeito de ser dela, mas ela vai dar uma polida, uma forma de encarar as coisas, de buscar resultados, de maneiras diferentes de trabalhar, ela vai se adequando, pra conseguir um melhor desenvolvimento pra ela mesma" (S 12).
  13. "Hoje as pessoas estão mais abertas [com o planejamento] a ajudar, solucionar problemas. Nós desenvolvemos dentro da área uma cultura que está sendo criada dentro da organização [...]. O aprendizado maior é justamente no fazer. Você acaba tendo a oportunidade de ouvir, ver e executar, e aí, efetivamente, ocorre o aprendizado e essa é a técnica que se utiliza muito. Nós temos os métodos das reuniões e nós temos o método da prática, é demonstração para a equipe" (S 13).
  14. "É a única forma de aprender é executando" (S 15).
  15. "Todos os indivíduos gostam de um desafio, você percebe quando você dá um desafio, eles geralmente cumprem e atingem as metas [...]. A gente sempre faz uma reflexão das metas contratadas e que estão em andamento, faz uma reflexão disso com base na relação de problemas. São realizadas reuniões: repassa, discute, consensa e também, além disso, a gente passa para eles o material utilizado" (S 16).
  16. "Nós desenvolvemos e damos condições de assumir a liderança dentro das áreas. Então essas são as mudanças que você percebe em relação ao comportamento. [...] As pessoas começam a questionar todas as coisas em reuniões e nesses momentos se dá oportunidade para as pessoas olharem, interpretarem, analisarem e alinhar valores, com nossas estratégias" (S 18).
-

Na verbalização de S5, o ensino-aprendizagem ocorre na organização por meio da disseminação de melhores práticas gerenciais.

Existe uma disseminação das melhores práticas gerenciais para toda a organização na Intranet. Então chegamos num estágio que nós não precisamos mais inventar. O maior laboratório está dentro da companhia e a gente vai copiando isso, a gente vai se aperfeiçoando [...]. Então, qualquer ação desde que a pessoa participa com vontade é um aprendizado diário.

No relato, ele apontou que a disseminação é realizada nas reuniões, usando práticas de outras organizações e de outras unidades da organização, ou ainda, da própria organização, esta vista como um laboratório. Com a implantação do planejamento, as pessoas da organização estão aprendendo constantemente, uma vez que as execuções das ações estratégicas organizacionais são as melhores práticas de ensinar e aprender. O gestor é visto como facilitador da aprendizagem, pois fomenta o *benchmarking* na organização.

Conforme o S2 relatou, a disseminação de melhores práticas começou a ser praticada na organização, após a implantação do planejamento estratégico e da metodologia da qualidade total:

Primeiro a organização teve um aprendizado muito significativo na parte de planejamento estratégico nos dois últimos anos. Hoje são realizadas visitas em outras organizações para analisar as práticas. Isso gera aprendizagem você estar vendo os conceitos, os modelos colocados em prática e os resultados são presentes [...].

É perceptível que essa disseminação ocorre nas equipes, nos setores, nos departamentos, e são verificadas as práticas de outras unidades e por outras organizações de diferentes ramos de negócio. São analisadas outras práticas em executar ações e de gerenciamento e copiadas as melhores, desde que se adapte à cultura da organização. A experimentação de novas idéias propicia a criação de um ambiente no qual as pessoas são encorajadas a fazer experiências, aumentando a possibilidade de ocorrer aprendizagens (GARVIN, 2002). A organização pode ser vista como um laboratório, onde se observam as práticas de outras pessoas e outras equipes. Cada setor tem sua forma de atuar, ou seja, todos da organização

possuem a mesma filosofia, mas a forma de executar cada um desenvolve da maneira que achar melhor; dessa forma, são encontradas novas formas de executar e, conseqüentemente, fomenta a aprendizagem (GARVIN, 2001; ARGYRIS, 1997; DE GEUS, 1997).

O planejamento faz com que ocorra a aprendizagem, já que todas as ações da organização estão planejadas de uma forma para que se tenha uma visão das necessidades da organização, e as pessoas orientam suas ações com base nessas necessidades. Garvin (2002, p.167) considera que “o aprendizado acontece por necessidade e algo planejado não por um aprender por aprender. A aprendizagem ocorre, pois cada setor tem seu fluxo de ações, e as pessoas ou a equipe executam uma a uma e respondem sobre essas ações, refletindo, analisando, interpretando”. Conforme o relato do sujeito S13:

Hoje as pessoas estão mais abertas [com o planejamento] a ajudar, solucionar problemas. Nós desenvolvemos dentro da área uma cultura que está sendo criada dentro da organização [...]. O aprendizado maior é justamente no fazer. Você acaba tendo a oportunidade de ouvir, ver e executar, e aí, efetivamente, ocorre o aprendizado e essa é a técnica que se utiliza muito. Nós temos os métodos das reuniões e nós temos o método da prática, é demonstração para a equipe.

Diante do relato do sujeito, é possível perceber que a organização tem a preocupação com o aprendizado das pessoas e reconhece a aprendizagem que ocorre no executar as ações estratégicas; e, que, nas reuniões, são realizadas reflexões a respeito das práticas e é nessa caminhada que acontece o aprendizado. Dessa maneira, aumenta a capacidade de realizar ações mais eficazes na organização (GARVIN, 2001,1998; SCHUCK, 1997; GALBRAITH, 1997).

Na organização são realizadas reuniões constantes e feitas discussões e realização de *brainstorming* para reflexão e para fomentar novas idéias a respeito da execução. No relato do S10, é demonstrado isso: “Em reuniões [...]. É fazer *bechmarking* um conjunto de ações para melhorar. E realizar *brainstorming* para redefinir as metas melhores”. Essa troca propicia o crescimento de todos os membros, tornando aprendizes e professores. A aprendizagem resulta das interações que ocorrem espontânea e diariamente com as pessoas. É nas reuniões

dialogadas que são encontradas as soluções dos problemas, são tomadas as decisões e absorvidas idéias novas e criativas. Senge (1998) considera aprendizagem quando começa o diálogo no grupo, com o levantamento de idéias e com o participar de um raciocínio em conjunto. Nas reuniões, são identificados os erros cometidos na execução e são analisados, a fim de que não se repita o mesmo erro, conseqüentemente, propiciando um aprendizado. Conforme relato, o S2 demonstrou isso: [...] “O grande aprendizado nosso foi tudo que foi gerado com erros, não somente com erros mas com muita prática em áreas diferentes”. Argyris (1977) menciona que a aprendizagem organizacional é um processo de detecção de erros. Para produzir pensamentos ousados, a organização propicia o ambiente, mas com normas que legitimem a ocorrência de erros (ARGYRIS, 1977; DE GEUS, 1997; LEVITT e MARCH, 1991).

A aprendizagem ocorre na organização porque a empresa tem como diretriz o aprendizado, e os gerentes têm a preocupação e a responsabilidade de construir um ambiente que propicie a aprendizagem dos colaboradores. Resulta que os gerentes informam os objetivos da organização aos colaboradores, dão atenção a cada membro de sua equipe, apresentam as metas e as ações estratégicas para desafiar o funcionário. Como conseqüência, há nos funcionários uma motivação e um comprometimento maior pelas suas tarefas. Os gerentes orientam e provocam um bom desempenho (KOLB, 1997; SENGE *apud* STARKEY, 2001; STATA *apud* STARKEY, 2001).

Assim, a organização alavanca a aprendizagem de forma mais efetiva por meio da criação de sistemas e processos que respaldem a estratégia e integrem-na na operação das rotinas da organização. A organização desenvolve um ambiente propício à ocorrência da aprendizagem; reserva um tempo para a reflexão e análise da estratégia, do cliente, dos produtos e processos, além de abrir suas fronteiras internas e estimular o intercâmbio de idéias.

### 3.9 Condições organizacionais

Pela Tabela 9, todos dessa categoria mencionaram a facilidade de executar as ações estratégicas, quando a organização proporciona condições favoráveis. S2 e S3 perceberam que a cultura da organização e das pessoas facilitou a execução. S2 mencionou que a cultura da organização passou por mudanças, em função do planejamento estratégico e do estabelecimento dos valores da organização, por isso conseguiram estabelecer o alinhamento entre as pessoas e as ações. S3 relatou que os participantes organizacionais são do interior da cidade, e isso auxiliar na execução das ações, pois são pessoas com uma cultura diferente, são pessoas trabalhadoras que se adaptam ao chão de fábrica. S6 acrescentou que o clima que a organização tem ajuda na execução das ações.

Em suas verbalizações, S5, S8, S9 e S16 relataram que as condições físicas, tecnológicas e econômicas auxiliaram na execução das ações e que as políticas organizacionais, normas e regras são indispensáveis para o desenvolvimento delas. S9 acrescentou que o papel dos líderes é determinante no andamento dos trabalhos. S5 acrescentou, ainda, que a organização não só proporciona momentos de desenvolvimento do pessoal, como também realiza avaliações de desempenho dos gerentes.

#### Tabela 9

##### Verbalizações sobre os facilitadores na execução das ações estratégicas: condições organizacionais

- 
1. "[...] a organização estabeleceu seus valores, propiciando um ambiente mais coeso e fácil de executar as ações estratégicas. O principal alinhamento é a questão da coesão. Então a disseminação desses valores são o alicerce da cultura organizacional da empresa" (S 2).
  2. "Na organização é coesão, é cultura. O nosso pessoal, a maioria é do interior. Existe uma diferença muito grande em pegar o pessoal do interior e o pessoal da cidade para trabalhar no chão da fábrica. Os de outras cidades, mais longe, não se adaptam. A cultura do povo que nós temos aqui, ajuda bastante" (S 3).
  3. "[...] a organização realiza avaliação de desempenho, é uma política que a organização aderiu para alcançar mais resultado" (S 5).
  4. "Bom clima, na empresa; todo mundo está focado em um só objetivo" (S6).
  5. "[...] a organização possibilita condições em estrutura que facilita a execução das ações estratégicas (S 8).
  6. "[...] a liderança faz a diferença, juntamente com a equipe que mantém pessoas capazes e determinadas com um estilo próprio e seguem nossas normas" (S 9).
  7. "A organização também, é lógico, tem as suas definições, as suas políticas, regras claras, isso facilita bastante a execução e a implementação das metas, bem claras, bem definidas" (S 16).
-

As condições organizacionais são de grande relevância na execução das ações estratégicas organizacionais, pois, dependendo das condições que a organização apresenta, pode facilitar ou dificultar a realização das ações. A cultura da organização é uma das condições organizacionais e na organização pesquisada, a cultura facilita a execução das ações também, o clima organizacional. A política, as normas e as regras são indispensáveis para se executarem as ações com sucesso. As condições físicas, tecnológicas e econômicas são igualmente condições que ajudam na realização das ações estratégicas com êxito.

A cultura da organização é um sistema de ações, valores e crenças compartilhados que se desenvolve e orienta o comportamento dos funcionários. Conforme pode ser observado na verbalização do S2:

[...] a organização estabeleceu seus valores, propiciando um ambiente mais coeso e fácil de executar as ações estratégicas. O principal alinhamento é a questão da coesão. Então a disseminação desses valores são o alicerce da cultura organizacional da empresa.

Pela verbalização, a organização tem seus valores definidos e claros e são transmitidos aos seus funcionários para que atuem de forma que sejam valorizados. Os valores ajudam a manter a organização, fornecendo padrões e ações apropriados para o que os funcionários devem dizer e fazer. Robbins (1998) considera a cultura como um mecanismo de fazer sentido e controle, que guia e molda as atitudes e os comportamentos dos funcionários. A cultura define as regras do jogo, para garantir a direção. Ela funciona a fim de promover a adaptação da organização ao ambiente interno e ao externo.

A cultura se apresenta como um conjunto de fenômenos decorrentes da atuação da organização, e os preceitos, como normas, valores, regulamentos, políticas administrativas, tradições e estilos gerenciais, é que controlam o funcionamento da organização e abarcam as leis formais, os costumes, os rituais, os padrões e os códigos informais. Como pode ser observado na fala do S9: “[...] a liderança faz a diferença, juntamente com a equipe que mantém pessoas capazes e determinadas com estilo próprio e seguem nossas normas”. A cultura que a



organização apresenta propicia a execução das ações porque os integrantes da organização absorveram os costumes, hábitos e as normas da organização.

Na manifestação de, S16 indicou que: “A organização também, é lógico, tem as suas definições, as suas políticas, regras claras, isso facilita bastante a execução e a implementação das metas, bem claras, bem definidas” Para estruturar melhor as funções, as tarefas e o contato com o meio, a organização apresenta os instrumentos, os processos, o *know-how*, o modo de fazer as coisa, a distribuição de tarefas, a divisão de trabalho e o fluxo organizacional. Também, podem ser identificados como cultura aspectos como as expressões ativas e afetivas das pessoas da organização, desenvolvendo percepções, sentimentos, reações positivas ou negativas (ROBBINS, 1998; FREITAS, 1991; SCHEIN, 2001).

Dessa maneira, a organização valoriza aspectos que influenciam o clima organizacional. O clima é uma atmosfera resultante das percepções dos funcionários, dos diferentes aspectos apontados, e que influenciam o bem-estar e a satisfação no trabalho. Na verbalização do sujeito S6 é possível perceber essa atmosfera: “Bom clima, na empresa; todo mundo está focado em um só objetivo”. Toro (1992) considera o clima organizacional como percepções ou representações que as pessoas têm da organização. Essas percepções estão estruturadas a partir das suas experiências na organização. Silva (1994) assevera que o clima organizacional tem impacto nos processos de comunicação, na tomada de decisão, na solução de problemas, no manejo de conflitos, nas atitudes e motivação, na satisfação e na execução das ações estratégicas. Assim, dependendo do clima da organização, é estabelecido um ambiente agradável ou não, interferindo, significativamente, na execução das ações (LUZ, 1995; GONÇALVES, 1997).

Dependendo das condições que a organização disponibiliza as ações estratégicas, elas podem ser todas executadas com êxito. A cultura é uma das condições de grande relevância, pois, para se adaptar às mudanças de um mercado competitivo, a organização que apresentar uma cultura forte e rápida na adaptação das mudanças e dos processos e das ações estratégicas organizacionais. Pelo fato da organização apresentar uma cultura com valores fortes, conseqüentemente, o clima é de motivação já que desafia constantemente os funcionários em apresentar satisfação e competitividade.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mudanças e transformações ocorrem constantemente, e as organizações procuram se ajustar a cada realidade que surge nesse mercado dinâmico e incerto. Para se adaptar a tantas mudanças e incertezas, a organização busca formas para melhorar e se manter no mercado. Uma das formas é orientar a administração, por meio do direcionamento estratégico, a fim de alcançar os objetivos. O planejamento estratégico é um processo no qual a organização define o futuro desejado e as formas de efetivá-lo. O presente trabalho teve por objetivo identificar quais as variáveis que facilitam a execução das ações estratégicas organizacionais, por meio das percepções gerenciais, de uma organização de grande porte e líder de mercado.

A organização pesquisada orienta seu gerenciamento por meio da metodologia da qualidade total e do planejamento estratégico. A organização iniciou o gerenciamento por essa metodologia na década de 1990 e em atividade até os dias atuais. Ela adotou o planejamento porque amplia a visão do futuro de longo prazo e prepara para enfrentar as dificuldades e aproveitar as oportunidades que surgem, integrando setores e pessoas na consecução dos objetivos. As mudanças que ocorrem em todas as áreas, sejam na tecnologia, na legislação, nas competências e outras semelhantes, exigem esforços para garantir a consecução dos objetivos. Fazer o maior número possível de pessoas contribuir com suas habilidades e criatividade são aspectos indispensáveis à organização. É nas percepções individuais, entre outros aspectos, é que estão vinculadas a executar as ações estratégicas organizacionais; “são as pessoas que se comprometem ou não e executam ou não as propostas de uma gestão” (ZANELLI, 1999, p. 68).

A metodologia da qualidade total inovou a organização, no sentido de valorização do ser humano e de preocupação em capacitar as pessoas para enfrentar as mudanças de mercado. O uso da metodologia da qualidade total é uma das variáveis que facilita a execução das ações estratégicas organizacionais, pois essa metodologia auxilia o gerenciamento da organização, das equipes de trabalho e dos processos. As ações estratégicas estão vinculadas ao sistema gerencial da metodologia. Por meio das ferramentas da metodologia, são controlados os processos, a realização das análises dos problemas e a promoção na solução delas

e a facilidade na tomada de decisão e na padronização. Os padrões foram estabelecidos para organizar e sistematizar as ações estratégicas da melhor forma para a execução. Os princípios da qualidade total, melhoria contínua e um processo dinâmico de aperfeiçoamento permanentemente, em que auxilia a organização e as equipes de trabalho nos desenvolvimentos das tarefas.

As equipes de trabalho desenvolvem e executam as ações estratégicas, com auxílio da metodologia da qualidade total. A metodologia fomenta esse tipo de trabalho em equipe. As equipes são facilitadoras na execução das ações, pois são coesas, participativas e comprometidas; elas interagem, a fim de compartilhar informações e decisões; compartilham valores e informações, porque percebem um cenário desafiador, tornando-as motivadas, dispostas, envolvidas e comprometidas com a execução das ações estratégicas organizacionais. Dessa maneira, as equipes de trabalho têm um papel importante nas organizações competitivas, já que traduzem a sua missão em metas de desempenho. Além das equipes possibilitarem às pessoas um desempenho melhor, auxiliam também na motivação, na participação e no comprometimento com a execução das ações, pois ocorre, constantemente, compartilhamento das informações a respeito da execução.

Pela transmissão de informação a todas as pessoas da organização de vários níveis, independentemente da maneira como é realizada face a face ou virtualmente, conquista as pessoas, o comprometimento e a coesão entre as equipes de trabalho. A comunicação funciona, além de informar, também, para controlar comportamentos e condutas. Na organização pesquisada, são realizadas reuniões, em que são transmitidas não só informações a respeito da execução das ações, mas também valores organizacionais. Esses valores têm o papel de padronizar condutas para também que diminuam as falhas de comunicação. São transmitidos referindo a forma como as pessoas devem se comportar em diferentes situações na execução das ações estratégicas. Assim, surge outra variável que facilita a execução das ações que é o planejamento, por meio do qual se alcança o alinhamento das pessoas e das ações estratégicas.

O planejamento estratégico propicia visão de futuro e a base para a tomada de decisão, pois possibilita uma visão maior dos problemas. Pelo planejamento tem fluxo de ação organizada e determinada a direção a ser seguida. Portanto, com o

planejamento, decide antecipadamente, o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem vai fazer. Dessa maneira, ele é a base do gerenciamento da organização, além de estimular a criatividade, reduzir as ameaças e identificar oportunidades, auxiliando na busca do alinhamento. As equipes de trabalho, com uso da ferramenta planejamento, fazem acontecer o alinhamento, propiciando um bom clima de trabalho e um grande orgulho de trabalhar numa organização de sucesso, onde os planejamentos são formais, mas trabalhados e flexibilizados em equipes participativas.

Foi possível identificar, na organização pesquisada, que pessoas com mais tempo de trabalho ou com experiência em planejamento são as que executam as ações estratégicas com mais facilidade. A experiência ajuda na tomada de decisão e na diminuição dos erros cometidos na execução das ações. As pessoas com experiência na metodologia e no planejamento adotados pela organização conseguem identificar as dificuldades dos processos e as maneiras de executar com mais rapidez e qualidade. Ter mais tempo de trabalho na organização significa que a aprendizagem foi maior, no sentido de ter recebido vários treinamentos e ter passado por várias dificuldades na execução das ações, e que, nesse sentido, se encontra mais habilitado para resolver problemas diversos. Experiência é resultado de várias aprendizagens na prática ou mesmo em laboratório.

Treinamentos são realizados para capacitar as pessoas na execução das ações estratégicas organizacionais e na metodologia da qualidade total com foco na parte técnica e comportamental. Qualquer tipo de educação que é transmitido para os funcionários tem o objetivo de adaptação às mudanças, realização de um trabalho com qualidade e maior produtividade com administração do tempo e o crescimento das pessoas no âmbito pessoal e profissional. Portanto, o processo educativo que ocorre na organização é para gerar mudanças de comportamento, a fim de que os funcionários fiquem capacitados a planejar e executar as ações estratégicas organizacionais. A coordenação e quem irá propiciar um ambiente oportuno para ocorrer esse processo são os gestores da organização.

O papel do gestor na organização pesquisada é de planejar, monitorar, liderar, controlar os processos e alinhar as equipes de trabalho, mediante a metodologia da qualidade total. O seu gerenciamento é por meio do mapa

estratégico, uma ferramenta da metodologia adotada pela organização, no qual constam as diretrizes, metas a serem alcançadas. É o gestor que integra a metodologia com o planejamento, gerenciando de uma forma a alcançar a produtividade, qualidade e resultado. O gestor é quem transmite as informações à sua equipe e promove o compartilhamento delas. Nessa troca de informações são encontradas formas diferentes e criativas de executar as ações e a resolver os problemas. O diálogo que acontece entre as equipes implica numa aprendizagem de todas as pessoas envolvidas, ou melhor, acontecem o ensinar e o aprender.

O ensino-aprendizagem que ocorre na organização pesquisada é por meio das melhores práticas gerenciais. São realizadas reuniões em que são disseminadas as melhores práticas da organização, de outras unidades da mesma organização e de outras organizações. A organização é vista como um laboratório, pois, trabalhando com planejamento, se aprende continuamente. Nessa organização, as pessoas são encorajadas a experimentação, possibilitando aprendizagens. Se o ambiente encoraja as pessoas às experiências novas, é porque a organização propicia condições e tem como diretriz o aprendizado dos participantes organizacionais.

As condições organizacionais são aspectos que podem facilitar ou não a execução das ações estratégicas. A cultura da organização tem seus valores constituídos e concretizados e são disseminados a todos os participantes da organização. Esses valores e costumes que a organização mantém, fornece padrões de ações para o funcionário se comportar e agir de tal maneira. Ela apresenta suas políticas e normas de atuação, facilitando a execução das ações estratégicas. A organização valoriza alguns aspectos como coesão, comunicação, austeridade com criatividade, integridade, simplicidade, atitude para a mudança e crescimento humano, que influenciam o clima da organização. As pessoas da organização pesquisada relataram que o clima é bom e que todos têm um objetivo e valores em comum a seguir. Aspectos como a estrutura física e a tecnologia são condições que propiciam a execução das ações estratégicas.

Foi realizada alguma consideração nesse estudo, sugerindo pesquisas futuras. Assim, são pontuadas idéias que poderiam ser desenvolvidas com a finalidade de dar continuidade e desenvolvimento às descobertas feitas. Foram

descobertas nove variáveis: metodologia da qualidade total, trabalho em equipe, comunicação, planejamento e alinhamento, experiência, educação corporativa, gestão, ensino-aprendizagem e condições organizacionais, que facilitam a execução das ações estratégicas. Cada variável dessas sugere a realização de outros estudos. Por exemplo, a variável metodologia da qualidade total sugere, quais as reações dos trabalhadores industriais a implantação da metodologia da qualidade total? E na variável ensino-aprendizagem sugere, por exemplo, de que forma acontece o processo de aprendizagem nos executivos? Ou seja, cada variável possibilita o questionamento e a curiosidade para realizar novas pesquisas. Entre os aspectos que sugerem estudos, são identificadas algumas questões para ser pesquisada e para dar continuidade a este estudo: Quais são os tipos de equipes implementados nas organizações como facilitadores nas ações estratégicas? Qual a metodologia usada para alinhar as pessoas e às ações estratégicas?

## REFERÊNCIAS

- ALDAY, H. E. C. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista FAE**, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio-ago./2000.
- ALENCAR, E. M. L. S. de. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. The strategy process. **Englewood Cliffs**, New Jersey: Prentice Hall, 1992, p. 44-51.
- ANDREWS, K. O conceito de estratégia empresarial. In MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ANSOFF, H. I. **Strategic management**. London: Macmillan, 1979.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implanting strategic management**. London: Prentice-Hall, 1990.
- ARGYRIS, C. & SCHON, D. **Organizational Learning: A theory of Action Perspective**. Wesley, Massachusetts, 1978.
- \_\_\_\_\_, C. Aprendizado de duas voltas. In: **HSM Management**, São Paulo: HSM, n. 17, ano 3, nov.-dez./1999.
- \_\_\_\_\_. **A integração indivíduo organização**. São Paulo: Atlas, 1975.
- \_\_\_\_\_. Double loop learning in organizations. **Harvard Business Review**, n. 55, p. 116, set.-out./1977.
- \_\_\_\_\_. Incompetência hábil. In: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Organizational Learning, on**. Blackwell Publishers, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Personalidade e organização: o conflito entre o sistema e o indivíduo**. Rio de Janeiro: Renes, 1969.
- BARRET, F. J. Creating appreciative learning cultures. **Organizational dynamics**, v. 24, n. 2, p. 36-49, 1995.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERNARDES, C. **Teoria geral da administração: gerenciando organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BETHLEM, A. de S.. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

- BOOG, G. G. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- BOTELHO, D. **Organizações de aprendizagem**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1997. (Dissertação de Mestrado em Administração. Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EASP).
- BOTOMÉ, S. P. O ensino-aprendizagem: uma interação entre dois processos comportamentais. **Interação**, Curitiba, 2001, 5, 133-171.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CAMPOS, D. M. de S. **Psicologia da aprendizagem**. Petrópolis: Vozes, 1987.
- CAMPOS, V. F. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1992.
- CARVALHO, A . V. de. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, USA, v. 6, p. 1-22, 1972.
- COHEN, A . R. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- COOPER, C. L.; Argyris, C. **Dicionário enciclopédico de administração**. São Paulo: Atlas, 2003.
- COOPEY, J. Lacunas cruciais na organização que aprende: Poder, política e ideologia. In STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.
- CROSBY, P. B. **Quality is free**. Nova Iorque: New American Library, 1979.
- CUNHA, J. C. da; AKEL SOBRINHO, Z. **Planejamento estratégico em uma universidade pública brasileira**. CD-ROM: ANANPAD.
- DAUDELIN, M. W. Learning from experience through reflection. **Organization Dynamics**, v. 24, n. 3, p. 36-48, 1996.
- DAVENPORT, T. H.; JARVENPAA, S. L.; BEERS, M. C. Improving Knowledge work process. **Sloan Management Review**, Summer, p. 53-65, 1996.
- DAVIG, W. Business strategies in smaller manufacturing firms. **Journal of Small Business Management**, v. 24, n.1, p. 38-46, 1986.
- DE GEUS, A. P. Planning as Learning. **Harvard Business Review**, p. 62-69, mar.-abr./1998.



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

DIBELLA, Anthony J.; NEVIS, Edwinc. **Como as organizações aprendem: uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem**. São Paulo: Educador, 1999.

Disponível em: [www.nova.edu/sss/qr/qr3-3/tellis2.html](http://www.nova.edu/sss/qr/qr3-3/tellis2.html)> Acesso em 20 set. 2003.

DRUKER, Peter Ferdinand. Entrepreneurship in Business Enterprise. **Journal of Business Policy**, I, 1, p. 3-12, 1970.

\_\_\_\_\_. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

ERDMANN, Rolf Hermann. Os desafios decorrentes das mudanças de cenário e o perfil do administrador para o século XXI. **Revista de Ciência da Administração**, v. 3, n. 05, março/2001.

ESCRIVÃO, E. **A natureza do trabalho do executivo: uma investigação sobre as atividades racionalizadoras do responsável pelo processo produtivo em empresas de médio porte**. Florianópolis: UFSC, 1995. (Tese de Doutorado).

ESTOLANO, Alexandre. **Uma avaliação da eficácia dos processos de planejamento estratégico em empresas brasileiras: um estudo sobre a percepção dos benefícios de sua adoção**. CD-ROM: ENANPAD.

FEINGENBAUM, Armand V. **Total quality control**. Nova Iorque: McGrawHill, 1961.

FIGUEIREDO, José Carlos. **O ativo humano na era da globalização**. São Paulo: Negócio, 1999.

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

\_\_\_\_\_. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_, Maria Tereza Leme. Aprendizagem e mudança organizacional: um estudo de caso da Toyota Kyushu. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 9, p. 207-225, 1995.

FREEMAN, R. Edward; REED, David L. Stock. Holders and stakeholders: a new perspective on corporat governance. **California Management Review**, USA, p. 88-103, Spring, 1983.

FREIRE, Paulo. **Conscientização: teoria e prática da libertação**. São Paulo: Moraes, 1980.

GALBRAITH, Jay R. Projetando a organização inovadora. In STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

GARVIN, D.; NAYAK, P. R.; MAIRA, A. N.; BRAGAR, J. L. Aprender a aprender. In: **HSM Management**, São Paulo: HSM, n. 9, ano 2, jul.-ago./1998.

\_\_\_\_\_. **Aprendizagem em ação**: um guia para transformar sua empresa em uma Learning organization. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GARVIN, David A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, v. 71, p. 78-89, jul.-aug./1993.

GARVIN, David. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIBSON, James L. *et al.* **Organizações**: comportamento, estrutura, processos. São Paulo: Atlas, 1981.

GRANT, Robert M. Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. **Organization Science**, v. 7, n. 4, p. 375-387, jul.-aug./1996.

HALL, Richard H. **Organizações**: estrutura e processos. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1984.

HAMEL, Gary Prahalad. Intenções estratégicas. In MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

HERBERT, T. T.; DERESKY, H. Generic strategies: an empirical investigation of typology validity and strategy content. **Strategic management journal**, v. 8, p.135-147, 1987.

HERNANDES, j. A E e MELO F. M. O clima organizacional e a satisfação dos funcionários de um centro médico integrado. **Revista. rPot**, v.3, N.1, Janeiro-junho, 2003. p.11-26.

HERSEY, Paul. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HESSELBEIN, Francês; GOLSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard; The Peter F. Drucker. **A organização do futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.

HUBER, G. P. Organizational learning: the contributing process and the literatures. **Organization Science** 2 (1): 88-115, 1991.

INKPEN, A.; CHOUDHURY, N. The Seeking of Strategic Where It Is Not: Toward a Theory of Strategic Absense. **Strategic Management Journal**, 16, p. 313-323, 1995.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total**: à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares, et al. Abordagens para lidar com a resistência humana frente a processos de mudança organizacional. **Revista de Ciência da Administração**, ano 04, n. 07, jan./2002.

JURAN, J. M.; FRANK M. **Controle da qualidade Handbook**. São Paulo: Makron - McGraw-Hill, 1991.

KAPLAN, Robert S. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KIENEN, Nádia; WOLF, Sabrina. Administrar comportamento humano em contextos organizacionais. **Revista de Psicologia**, rPOT, v. 2, n. 2, p. 11-37, jul.-dez./2002.

KILMANN, Ralph. Desenhando organizações colaterais. In STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

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

\_\_\_\_\_. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, Massachusetts, v. 35, n. 1, p. 37-50, 1993.

KOLB, David. A gestão e o processo de aprendizagem. In STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

LACOMBE, Francisco J. M. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEITÃO, Sérgio P.; CARVALHO, Paulo R. P. de. Organizações de aprendizagem: resistências culturais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 4, p. 25-46, 1999.

LEMONS, Cristina. Inovação na era do conhecimento. In: LASTRES, Helena M. M.; ALBAGLI, Sarita. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LIMA, Frederico O. **Direcionamento estratégico e gestão de pessoas nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2000.

MACHADO, Nelson Santos. **O relacionamento entre estrutura, poder e estratégia em organizações universitárias: a criação da Universidade do Oeste de Santa Catarina**, 2002. (Programa de Pós-Graduação, Universidade Federal de Santa Catarina, Curso de Engenharia de Produção).

MARSHALL, Alícia A.; STOHL, Cynthia. Being "In The Know" in a participative management system. **Management Communication Quarterly**, v. 6, n. 4, p. 372-404, may/1993.

MASON, R.; MITROFF, Challenging. **Strategic planning assumptions**. New York: John Wiley, 1981.

MATOS, Francisco Gomes de. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MCGILL, Michael E.; SLOCUM, Jr.; JOHS, W. Unlearning the organization. **Organizational dynamics**, v. 22, n. 2, p. 67-79, 1993.

MCLAGAN, Patrícia A. **A nova era da participação: o desafio de emocionar e envolver pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in Education**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. **Organizational strategy, structure and process**. Mc Graw-Hil, 1978.

MINTZBERG, Henry. **The nature of managerial work**. Nova York: Harper & Row, 1973.

\_\_\_\_\_. A função do gerente. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, v. 65, n. 4, p. 66-75, jul.-ago./1987.

\_\_\_\_\_. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. Estratégia artesanal. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. Five ps for strategy. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. The strategy process. **Englewood Cliffs**, New Jersey: Prentice Hall, 1992, p. 12-19.

\_\_\_\_\_. Generic strategies: toward a comprehensive framework. **Advances in Strategic management**, v. 5, p. 1-67, 1988.

\_\_\_\_\_. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

\_\_\_\_\_. Strategy Formation Schools of Thought. In: Fredrickson, J. W. (ed.) **Perspectives on Strategic Management**, Boston: Ballinger, 1990, p. 105-235.

\_\_\_\_\_. Strategy: making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, winter, 1973.

\_\_\_\_\_. The strategic concept: five ps for strategic. **California Management Review**, 30, 1, p. 11-24, June/1987.

\_\_\_\_\_. The structuring of organizations: a synthesis of the research. **Englewood Cliffs**, New Jersey: Prentice-Hall, 1979.

\_\_\_\_\_. The structuring of organizations: a synthesis of the research. Englewood cliffs, New Jersey: prentice Hall, 1979.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOSCOVICI, Felá. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1991.

NEVIS, Edwin C.; DIBELLA, Anthony J.; GOULD, Janet M. Understanding organizations as learning systems. **Sloan Management Review**, V. 36, N. 2, P. 73-85, 1995.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PALADINI, Edson P. **Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 1995.

PALADINI, Edson P. **Qualidade total na prática: Implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. São Paulo: Atlas, 1997.

PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerard R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper ol Row, 1978.

PORTER, M. E. What Is Strategic?. **Harvard Business Review**, p. 61-78, november-december/1996.

PORTER, Michael. Como forças competitivas moldam a estratégia. In MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

QUINN, James B. Estratégia para a mudança. In MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

QUINN, James Brian. Strategies for change. Em: **The strategu process: concepts, contexts and case**. 2. ed. **Englewood Cliffs**, New Jersy: Prentice Hall, 1991.

QUINN, James Brian; VOYER, John. Incrementação lógica: administrando a formação da estratégia. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. Estratégias para mudanças. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. Strategies for change. In: MINTZBERG, H.; QUINN, James Brian. The strategy process. **Englewood Cliffs**. New Jersey: Prentice Hall, p. 4-12, 1992.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1998.

ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1996.

RUAS, Roberto Lima. **Gestão das competências gerenciais e a aprendizagem nas organizações**. Porto Alegre, RS: PPGA/UFRGS, mimeo, 2000.

RUMELT, Richard. Avaliando a estratégia do negócio. In MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SAYLES, Leonard. Os gerentes intermediários “Fazem as coisas certo”. In MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SCHEIN, Edgard H. **Psicologia organizacional**. 3. ed Rio de Janeiro: Prentice-hall do Brasil, 1982.

SCHEIN, Edgard. How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. **Sloan Management Review**, p. 85-92, Winter, 1993.

SCHERMERHORN, Jr. John R. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SENGE, P. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SENGE, P. A nova tarefa do líder: formar organizações de aprendizado. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SENGE, P. **A quinta disciplina: a arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Nova Cultura, 2002.

\_\_\_\_\_. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1998.

\_\_\_\_\_. **A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

\_\_\_\_\_. As cinco disciplinas. **HSM Management**, n. 9., p. 82-88, jul.-ago./1998.

SCHUCK, Gloria. Tecnologia inteligente, operários inteligentes. Uma nova pedagogia para o local de trabalho high-tech. In STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

SELZNICK, Philip. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

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

SENGE, Peter. A nova tarefa do líder: formar organizações de aprendizagem. In MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Market orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 3, p. 63-74, 1995.

SMITH, Mark Easterby; BURGOYNE, John; ARAUJO, Luis. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Organizational learning and the learning organization: development in theory and practice**. London: Sage Publications, 1999.

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

STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997

STATA, Ray. A aprendizagem organizacional: A chave da inovação gerencial. In: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

STATA, Ray. Organizational learning: the key to management innovation. **Sloan Management Review**, p. 64, 1989.

STRATTON, Peter. **Dicionário de psicologia**. São Paulo: Pioneira, 1994.

SWIERINGA, J. & WIERDSMA, A. **La organización que aprende**. Addison-Wesley, Wilmington (EUA), 1995.

TELLIS, W. **Application of case Study Methodology**. The Qualitative Report, 1997.

TICHY, Noel M. Crotonville (da GE): Um palco para a revolução corporativa. In STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

ULRICH, Dave; VONGLINOW, Mary A. High-impact learning: building and diffusing learning capability. **Organizational dynamics**, v. 22, n. 2, p. 52-67, 1993.

VALENÇA, Antonio Carlos. **Eficácia profissional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

VEIGA, Ana Lúcia M. da. **Implementação da gestão pela qualidade total no serviço público estadual: Experiência catarinense**. Dissertação submetida à UFSC, Florianópolis, 1998.

VELLOSO FILHO, Fernando. Considerações sobre a criatividade nas organizações. **Revista de Administração Pública (RAP)**, v. 33, n. 2, p. 129-145, 1999.

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

WEICK, K. E. **The Social Psychology of Organizing**. Reading, MA: Addison Wesley, 1979.

WERKEMA, Maria C. C. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos**. Série ferramentas da qualidade. Belo Horizonte: Fundação Chistiano Ottoni, v.1., 1995.

WRAPP, H. Edward. Bons gerentes não tomam decisões de política. In: MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WRIGHT, P.; PRINGLE, C.; KROLL, M. **Strategic management text and cases**. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, 1992.

YIN, Robert. **Case study research: design and methods**. 2 ed. Thousands Oaks: Sage, 1994.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ZAJAC, Gary; BRUHN, John G. The moral context of participation in planned organizational change and learning. **Administration and Society**, v. 30, n. 6, p. 707-733, jan./1999.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZANELLI, José Carlos. Ações estratégicas na gestão da Universidade Federal de Santa Catarina: reações dos participantes. **Revista Psicologia e Sociedade**, p. 151-174, jul.-dez./1999.



## **APÉNDICE**

## **ROTEIRO DAS ENTREVISTAS**

ENTREVISTADO:

DATA:

### **BLOCO I – CARACTERIZAÇÃO DO SUJEITO**

1. Data de nascimento:
2. Sexo:
3. Escolaridade e Formação:
4. Qual a área de trabalho:
5. Tempo de trabalho na empresa:
6. Cargos ocupados e atividades exercidas.
7. Você acredita que essa experiência contribui para o desenvolvimento de suas atividades atuais?
8. Tempo no cargo atual.

### **BLOCO II – CARACTERIZAÇÃO DO SETOR**

1. Principais atividades do setor/área.
2. Organização e administração das atividades
3. Número de pessoas você coordena?

### **BLOCO III – CARACTERIZAÇÃO DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS E SUAS EXECUÇÕES**

1. Há quanto tempo você trabalha com ações estratégicas.
2. Quando começou estudar ações estratégia?
3. A empresa oferece algum tipo de capacitação para trabalhar com as ações estratégicas?
4. Sentiu alguma dificuldade?
5. Em que aprendizado das ações estratégicas facilitou o seu trabalho?
6. Desde quando foram pensadas as ações estratégicas em execução
7. Descreva as ações estratégicas em execução.
8. Quando essas ações chegaram até você?

9. Quais propostas você fez para ser cumpridas?(desdobramento)
10. São executadas todas as ações repassadas? Explique
11. Na sua percepção, o que facilita a execução das ações estratégicas? (interna e externa da organização)
12. Na sua percepção, o que dificulta a execução das ações estratégicas? (interna e externa da organização)
13. Houve mudanças em seu trabalho desde que começou utilizar ações estratégicas? Quais foram?
14. Executar ações traz alguma mudança de comportamento no seu pessoal? Quais?
15. Na sua percepção, as pessoas aprendem na execução? Como? Porque?
16. Há participação dos colaboradores no estabelecimento dessas estratégias? Explique?
17. Quais as reações dos seus colaboradores recebem essas ações estratégicas?
18. Quais os procedimentos que você usa para repassar as ações estratégicas para seu pessoal? Quais?
19. Aponte quais procedimentos são eficazes? Por que?
20. Caracterize uma pessoa que você considera um executor de uma ação estratégica estabelecida.