

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

**O PROCESSO DE APRENDIZAGEM NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES
PARTICIPANTES DO PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E
PRODUTIVIDADE, NA REGIÃO DE SANTA MARIA**

CLANDIA MAFFINI GOMES

**SANTA MARIA/RS
2000**

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

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**O PROCESSO DE APRENDIZAGEM NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES
PARTICIPANTES DO PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E
PRODUTIVIDADE, NA REGIÃO DE SANTA MARIA**

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

Orientador: Prof. Dr. Vítor Francisco Schuch Jr.

CLANDIA MAFFINI GOMES

Santa Maria, outubro 2000

O PROCESSO DE APRENDIZAGEM NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES DO PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE, NA REGIÃO DE SANTA MARIA

Clandia Maffini Gomes

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, na sua forma final, pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador do Curso

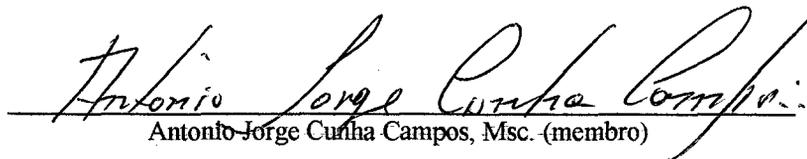
Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Vitor Francisco Schuch Jr, Dr. (orientador)



Prof. Milton Luiz Wittmann, Dr. (membro)



Antonio Jorge Cunha Campos, Msc. (membro)

AGRADECIMENTOS

Este estudo é um produto da interação com colegas, professores, dirigentes e familiares. Entretanto, algumas pessoas, por sua participação decisiva, precisam ser particularizadas, com uma homenagem especial.

Acima de tudo, agradeço à minha família, ao meu esposo João Renato e à minha filha Beatriz por compreenderem as ausências, com dedicação e amor.

Agradeço ao Prof. Schuch, mais do que um orientador, um amigo e inspirador.

Agradeço aos professores e colegas de mestrado pelos ensinamentos e pela colaboração, de forma particular às amigas Olga e Ivonisa pela divisão das angústias e das alegrias.

Agradeço aos colegas do Departamento de Ciências Administrativas pelo apoio sempre recebido.

Agradeço, ainda, aos dirigentes das organizações pesquisadas pela oportunidade.

SUMÁRIO

RESUMO	vii
ABSTRACT	ix
LISTA DE TABELAS E QUADROS	xi
LISTA DE GRÁFICOS E FIGURAS	xii
LISTA DE ANEXOS	xiii
1 INTRODUÇÃO	01
1.1 Definição do problema	01
1.2 Objetivos	02
1.3 Justificativa	02
1.4 Organização do estudo	03
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	05
2.1 O programa gaúcho de qualidade	05
2.1.1 Trajetória do programa	05
2.1.2 Visão, missão e valores	07
2.1.3 Objetivos, diretrizes e estratégias	07
2.1.4 Comitê regional de Santa Maria	08
2.2 As organizações e o novo ambiente empresarial	08
2.3 Conhecimento: a nova riqueza das organizações	14
2.4 Construindo organizações que aprendem	20
2.4.1 Dimensão estratégica da aprendizagem	25

2.4.2 Ciclo de aprendizagem	30
2.4.3 Modelo de aprendizagem	36
3 METODOLOGIA	42
3.1 Método de pesquisa	42
3.2 Definição de termos	43
3.2.1 Aprendizado organizacional	44
3.2.2 Organizações de médio e grande porte	46
3.2.3 Práticas pró-aprendizado	46
3.3 Delimitação da pesquisa	48
3.4 Coleta de dados	48
3.5 Tratamento e análise dos dados	49
3.5.1 Abordagem quantitativa	49
3.5.1 Abordagem qualitativa	50
4 RESULTADOS	51
4.1 Aprendizado organizacional	51
4.1.1 Características organizacionais que favorecem a aprendizagem	51
4.1.2 Classificação das organizações quanto à aprendizagem	63
4.2 Práticas pró-aprendizado	66
4.2.1 Becker Engenharia Ltda	67
4.2.2 Colégio Sant' Anna	74
4.2.3 Comando da 6ª Brigada de Infantaria Blindada	82
4.2.4 CVI Refrigerantes Ltda	85
4.2.5 Uglione S.A	94

4.2.6 Conclusão	103
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	110
ANEXOS	113

RESUMO

O PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES DO PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE, NA REGIÃO DE SANTA MARIA

Autora: Clandia Maffini Gomes

Orientador: Prof. Dr. Vitor Francisco Schuch Jr.

A realização deste estudo teve como principal objetivo verificar se as empresas de médio e grande porte, participantes do Programa Gaúcho de Qualidade, na região de Santa Maria, orientadas para o aprendizado organizacional, possuem práticas diferenciadas que favoreçam o desenvolvimento do conhecimento. A pesquisa, caracterizada como um estudo multicase, envolvendo as opiniões e percepções dos dirigentes das organizações, compreendeu uma fase quantitativa e uma fase qualitativa. Na etapa inicial, foram coletados dados referentes a toda a população, visando a identificar as principais organizações orientadas para o aprendizado. Na etapa seguinte, as empresas selecionadas na primeira etapa foram investigadas quanto às práticas adotadas para a gestão do conhecimento, relacionadas ao ambiente, infra-estrutura e conhecimento, e capacidade das pessoas. Com relação às características organizacionais que favorecem a aprendizagem organizacional, os resultados demonstraram que, de modo geral, as organizações encontram-se orientadas para o aprendizado, destacando-se a clareza para definir e comunicar a visão e a capacidade de enfrentar desafios e gerar soluções próprias para atender as suas necessidades. Os dados permitiram concluir, ainda, que, em sua maioria, as organizações possuem ambiente e infra-

estrutura favoráveis ao aprendizado, assim como pessoas capazes para o desenvolvimento satisfatório de suas ações. Desse modo, ao ressaltar aspectos importantes, referentes à gestão do conhecimento, os resultados da pesquisa permitiram sugerir outros estudos, visando à obtenção de um maior aprofundamento nessa questão, gerando um processo de aprendizado específico a tal contexto.

ABSTRACT

THE ORGANIZACIONAL LEARNING PROCESS ON THE CONTEXT OF THE PARTICIPATING ORGANIZATIONS OF THE PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE, IN THE REGION OF SANTA MARIA.

Author: Clandia Maffini Gomes

Tutor: Prof. Dr. Vítor Francisco Schuch Jr.

The accomplishment of this study had as a main objective, to verify if the medium and large sized participant companies of the Programa Gaúcho de Qualidade, in the Santa Maria region, oriented to the organizational learning, have different sorts of practices which privilege the knowledge development. The research characterized as a multicase study, involving the opinions and perceptions of the organizations' managers, comprehended a quantitative phase and a qualitative phase. In the initial stage, data referent to all the population were collected, aiming to identify the principal organizations oriented to learning. In the following stage, the companies selected on the first round, were investigated about the adopted practices to the knowledge administration related to the environment, infrastructure and knowledge and people's capacity. In relation to the organizational characteristics that favor the organizational learning, the results showed that, in general, the organizations are oriented to learning, highlighting clarity on the definition and communication of the vision and capability to face challenges and generate their own solutions to meet their needs. The data also permitted to conclude, that on its majority, the organizations have the environment and infrastructure propitious for learning, as well as people capable to satisfactory develop

their actions. This way, standing out important aspects referred to the knowledge administration, the research results allowed us to suggest other studies, aiming to get deeper understanding on this issue, creating a specific learning process for this context.

LISTA DE TABELAS E QUADROS

TABELA 1 – Distribuição de freqüências relativas das variáveis da característica organizacional visão	52
TABELA 2 – Distribuição de freqüências relativas das variáveis da característica organizacional plano de ação	54
TABELA 3 – Distribuição de freqüências relativas das variáveis da característica organizacional informações	56
TABELA 4 – Distribuição de freqüências relativas das variáveis da característica organizacional inventividade	58
TABELA 5 – Distribuição de freqüências relativas das variáveis da característica organizacional implementação	60
QUADRO 1 – As características organizacionais e suas respectivas variáveis	45
QUADRO 2 – Valores da escala do modelo de aprendizado	46
QUADRO 3 – Organizações com número igual ou superior a 75 pontos	65
QUADRO 4 – Organizações selecionadas para a segunda fase da pesquisa	66

LISTA DE GRÁFICOS E FIGURAS

GRÁFICO 1 – Médias das variáveis da característica organizacional visão	53
GRÁFICO 2 – Médias das variáveis da característica organizacional plano de ação	55
GRÁFICO 3 – Médias das variáveis da característica organizacional informações	57
GRÁFICO 4 – Médias das variáveis da característica organizacional inventividade	59
GRÁFICO 5 – Médias das variáveis da característica organizacional implementação ..	61
GRÁFICO 6 – Médias gerais das características organizacionais que favorecem a aprendizagem	62
GRÁFICO 7 – Classificação das organizações quanto à aprendizagem.....	64
FIGURA 1 – Um modelo simples de aprendizado organizacional	31

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 – Organizações de médio e grande porte da região de Santa Maria filiadas ao Programa Gaúcho de Qualidade	114
ANEXO 2 - Organizações de médio e grande porte da região de Santa Maria filiadas ao Programa Gaúcho de Qualidade, classificadas quanto à aprendizagem	116
ANEXO 3 – Correspondência de encaminhamento do instrumento de coleta de dados da primeira fase da pesquisa	118
ANEXO 4 – Instrumento de coleta de dados da primeira fase da pesquisa - Classificação das organizações quanto ao aprendizado	120
ANEXO 5 – Instrumento de coleta de dados da segunda fase da pesquisa - Práticas que favorecem o aprendizado	124

1 INTRODUÇÃO

O surgimento e o crescimento das organizações sempre esteve ligado à geração de um tipo específico de conhecimento. Portanto, dizer que estamos emergindo para a sociedade do conhecimento não seria, a priori, nenhuma novidade. Na verdade, o que estamos presenciando é uma mudança no enfoque e na importância dada ao conhecimento nas organizações. Na Era do Conhecimento, para se manterem competitivas, as empresas estão tendo de fazer mudanças com bastante frequência, o que abre caminho para o surgimento das organizações orientadas para o aprendizado.

1.1 Definição do problema

O principal desafio para a organização que aprende é entender o processo de transferência do conhecimento, incorporado na sua memória e estrutura. Para KIM (apud WARDMAN, 1996), a clara compreensão desse processo possibilita o gerenciamento do aprendizado, relacionando-o às metas, visão e valores.

Não existem, entretanto, formas ideais para assegurar o desenvolvimento do conhecimento. Cada organização, a partir de suas condições e experiências, deve gerar o seu próprio modelo de aprendizagem, que para ser “duradouro e significativo”, afirma KIM (apud WARDMAN, 1996, p.52), “deve avançar tanto no nível operacional, quanto conceitual”, ampliando, desse modo a visão tradicional de qualidade.

Assim, levando-se em consideração a importância do processo de aprendizagem e da qualidade para o aprimoramento das organizações, torna-se oportuna a identificação do nível de evolução do conhecimento, em organizações tradicionalmente preocupadas com a

qualidade de suas ações. Na busca de um maior aprofundamento nesta área de interesse, elabora-se o seguinte questionamento: *As empresas de médio e grande porte, participantes do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade na região de Santa Maria, orientadas para o aprendizado organizacional, possuem práticas diferenciadas que favoreçam o desenvolvimento do conhecimento?*

1.1 Objetivos

O objetivo geral desta pesquisa consiste em verificar se as empresas de médio e grande porte, participantes do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade na região de Santa Maria, orientadas para o aprendizado organizacional, possuem práticas diferenciadas que favoreçam o desenvolvimento do conhecimento.

Em termos específicos, pretende-se:

- Definir as condições existentes nas organizações estudadas para o aprendizado organizacional;
- Posicionar as organizações quanto ao nível de aprendizagem organizacional;
- Identificar, entre as práticas adotadas pelas organizações, quais as que favorecem o aprendizado organizacional.

1.2 Justificativa do estudo

A crescente instabilidade no ambiente faz com que a preocupação com a gestão do conhecimento se torne fundamental para o desenvolvimento e competitividade das organizações. Para gerir o conhecimento, é preciso criar mecanismos próprios de aprendizagem, visando a assegurar a alavancagem das suas ações. Assim, para que o

conhecimento se manifeste de forma adequada, afirmam GARVIN et al. (1998), as organizações devem voltar-se para o aprendizado, apresentando condições ambientais, de infra-estrutura e de pessoal que favoreçam a sua geração e adotando práticas que permitam a eclosão e perpetuação do conhecimento.

A realização desta pesquisa resulta da intenção de buscar um aprofundamento maior no campo da Gestão do Conhecimento, devido à sua riqueza conceitual e prática, modernidade e vanguarda. Conhecer o posicionamento de vários teóricos desta área, assim como seus modelos teórico-práticos, torna-se fundamental para compor a fundamentação necessária para a discussão do estudo. O mapeamento e compreensão de tais abordagens têm a preocupação central de proporcionar reflexão sobre as implicações da aprendizagem no nível de desenvolvimento e competitividade das organizações locais, preparando-as para assumir uma postura pró-ativa, frente às condições de mudança e modernidade, presentes no ambiente empresarial.

1.3 Organização do estudo

O estudo constitui-se de três momentos principais. Inicialmente, na fundamentação teórica, são apresentadas algumas características do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, pois as organizações a ele vinculadas constituem a população objeto desta investigação. Procurou-se, também, caracterizar e contextualizar as organizações, o novo ambiente empresarial, o conhecimento e a aprendizagem organizacional. Para tanto, são apresentadas as principais idéias de importantes autores e pesquisadores destas áreas de conhecimento.

A seguir, procedeu-se à descrição da metodologia utilizada para o alcance dos objetivos propostos. O universo de pesquisa constitui-se de trinta e nove organizações de

médio e grande porte, filiadas ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade. A coleta de dados realizou-se em duas etapas, sendo a primeira efetuada com a totalidade das organizações, através do envio de questionário à direção das mesmas, possibilitando a análise das características organizacionais do grupo, bem como a verificação de seu posicionamento quanto à aprendizagem. Posteriormente, na segunda etapa, foram realizadas entrevistas com os gestores das cinco empresas selecionadas, em função de sua forte orientação para o aprendizado. Tais entrevistas permitiram a identificação das principais práticas adotadas em relação à aprendizagem.

Os resultados da pesquisa compreendem a análise do aprendizado, através da descrição das características organizacionais apresentadas pelas organizações e a classificação das mesmas quanto à aprendizagem. Para tanto, os dados são descritos a partir da apresentação de tabelas e gráficos, em uma abordagem quantitativa. Por sua vez, a análise das práticas pró-aprendizado é desenvolvida em uma abordagem qualitativa, por meio da descrição das principais características das empresas selecionadas.

A conclusão do estudo revelou que as empresas possuem uma forte orientação para o aprendizado, com várias práticas adotadas nesse sentido, destacando-se o sucesso nos seus ramos de atuação, a clareza na definição dos propósitos e a capacidade de inovar e enfrentar desafios.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade

O Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) tornou-se um elemento fundamental para a realização deste estudo, a partir do momento em que foi escolhido como público-alvo para a consecução do mesmo. Tal escolha se deu em função dos princípios de qualidade que norteiam as organizações filiadas ao programa. Partiu-se do pressuposto de que as organizações participantes do Programa já teriam internalizada a preocupação com a gestão do conhecimento:

Deste modo, devido a sua importância para o desenvolvimento da pesquisa, são apresentados, a seguir, fatos e elementos que marcaram e que caracterizam o Programa, assim como o Comitê Regional de Santa Maria. Para tanto, são utilizados basicamente os dados obtidos a partir do Manual RS Qualidade (2000), fornecido pelo Comitê Regional do PGQP, destacando-se as informações relativas à sua trajetória; missão, visão de futuro e valores; objetivos, diretrizes e estratégias.

2.1.1 Trajetória do Programa

O PGQP começou a estruturar-se a partir de 1992, buscando melhoria de produtos e serviços, economia de tempo e a otimização de recursos no Estado. No início da década de 90, o Governo Federal havia lançado o *Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade*, trazendo “um avanço significativo no desenvolvimento e crescimento do parque produtivo nacional” (Manual RS Qualidade, 2000, p.4).

No Estado do Rio Grande do Sul, “a parceria entre o setor público e a iniciativa privada permitiu a divulgação da filosofia e dos princípios da qualidade de forma democrática e oportunizou uma série de iniciativas voltadas ao aprimoramento dos produtos e serviços das empresas gaúchas” (Manual RS Qualidade, 2000, p.4). Entre as melhorias promovidas pelo Programa, pode-se citar a maior competitividade e qualificação dos serviços prestados.

O PGQP possui uma história marcada por resultados e conquistas, destacando-se entre eles, a rede de comitês setoriais e regionais no estado, consolidada em 1994, quando é colocado em prática o sistema de avaliação, um instrumento para diagnóstico do estágio de evolução gerencial das organizações.

As organizações passam a receber o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, com a aplicação das ferramentas da qualidade, com a realização da primeira edição do Prêmio Qualidade RS, em 1996, e com o Selo de Qualidade RS, implantado a partir de 1988. Em 1999, O PGQP entra em uma nova fase, tornando-se uma organização comunitária. Coloca-se o Programa num novo patamar, com maior autonomia, o que proporciona a criação de novos produtos, serviços e, inclusive, parcerias internacionais.

Deve-se ressaltar que as organizações participantes do PGQP e as que desejam aderir ao Programa “assumem o compromisso de disseminar e valorizar todas as ações voltadas para o sistema de gestão pela qualidade” (Manual RS Qualidade, 2000, p.6). As instituições vinculadas ao PGQP devem promover a capacitação de suas equipes em cursos de gerenciamento da qualidade e devem formular, anualmente, um plano de melhoria, baseado em avaliações da metodologia adotada pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade. A adesão ao Programa pode se dar na forma de associado, contribuinte, mantenedor ou patrocinador.

A estrutura do PGQP é formada pelos conselhos superior e diretor (os quais definem as principais diretrizes a ser seguidas pelo Programa durante o ano), pelas comissões técnicas

(que são um suporte às atividades desenvolvidas), pelos comitês setoriais (formados por grupos de organizações econômicas afins) e pelos comitês regionais compostos de grupos de organizações estabelecidas em uma determinada região.

2.1.2 Missão, visão de futuro e valores

A missão definida pelo PGQP consiste em “promover a disseminação e o uso das ferramentas e conceitos da gestão pela qualidade no estado do Rio Grande do Sul, como forma de atingir os resultados das organizações e a realização das pessoas” (Manual RS Qualidade, 2000, p.5).

Ao mesmo tempo, destacam-se como valores fundamentais: “a parceria que conduz aos melhores resultados e o comprometimento de todos – governo, trabalhadores e consumidores – que trará os resultados de que a sociedade necessita” (p.5).

A visão de futuro do Programa está alicerçada no intuito de “tornar o Rio Grande do Sul referência mundial na obtenção de resultados através da aplicação de métodos de gestão pela Qualidade Total” (p.5).

2.1.3 Objetivo, diretrizes e estratégias

O PGQP tem como objetivo “aprimorar a qualidade na busca da construção de um estado competente, onde a competitividade dos produtos e serviços das organizações gaúchas gerem uma melhor qualidade de vida à população” (Manual RS Qualidade, 2000, p.5). Suas principais diretrizes são: “promover a conscientização; abranger todas as regiões e setores do estado e dar ênfase à educação e à agropecuária” (p.5).

O esforço estratégico do Programa concentra-se nos seguintes pontos: “auto-sustentação do programa; ocupação de espaços setoriais e regionais; aplicação eficaz dos métodos de gestão na própria condução do Programa” (Manual RS Qualidade, 2000, p.5).

2.1.4 Comitê Regional de Santa Maria

Segundo dados históricos fornecidos pelo Comitê Regional de Qualidade, o início de suas atividades na região de Santa Maria deu-se em outubro de 1995, contando com o apoio da Câmara de Comércio e Indústria de Santa Maria - CACISM.

Atualmente, o Comitê Regional é formado pelos seguintes cargos: presidente, coordenador geral, coordenador de capacitação, coordenador de avaliação, coordenadora de avaliação substituta, coordenador de eventos, coordenador de motivação e secretária executiva. Além disso, o comitê conta com a colaboração e participação de gerentes ativos, que atuam como disseminadores das ferramentas e da filosofia da qualidade.

2.2 As organizações e o novo ambiente empresarial

A sociedade, ao final do século XX, caracteriza-se pela pluralidade de organizações, porém, apesar de sempre ter havido trabalho, a história da administração e das organizações é bastante recente. Corroborando com esta idéia, GIBSON et al. (1981) propõem a existência de uma *sociedade organizacional*, sendo a primeira justificativa para a criação das organizações a de que certas metas só podem ser alcançadas mediante a ação convergente de grupos de pessoas.

Na verdade, sempre existiu, no decorrer da história da humanidade, alguma forma rudimentar ou empírica de administrar organizações, desde as mais simples até as mais elaboradas. Portanto, entender a complexidade organizacional do mundo moderno não é uma tarefa simples. Acima de tudo, é preciso que se perceba que os preceitos e filosofias da administração contemporânea estão relacionados à própria forma de concepção do trabalho, do homem e das organizações.

Assim, para compreender melhor a relevância do conhecimento e da aprendizagem em relação à competitividade das organizações modernas, torna-se necessário o resgate das origens de tais fundamentos, destacando-se as principais contribuições e enfoques das diversas teorias, durante a evolução do pensamento administrativo.

Nesse sentido, MORGAN (1996) coloca que durante o século XIX, várias tentativas foram feitas para codificar e promover idéias que poderiam levar a organização à uma gestão mais eficiente do trabalho. Todavia, somente no início do século XX essas idéias foram sintetizadas numa teoria abrangente de organização e de administração.

A mais importante contribuição para essa teoria, segundo MORGAN (1996), foi feita pelo sociólogo alemão Max Weber, que observou os paralelos entre a mecanização da indústria e a proliferação de formas burocráticas de organização. Weber estava interessado nas conseqüências sociais da proliferação da burocracia e no efeito que isso teria sobre o lado humano da sociedade. Outra grande contribuição foi feita por um grupo de teóricos e profissionais em administração da América do Norte e da Europa, o qual estabeleceu as bases da *teoria da administração clássica* e *administração científica*. Contrastando com Weber, esses estudiosos advogaram a burocratização, identificando princípios pormenorizados e métodos através dos quais esse tipo de administração poderia ser atingido.

As idéias de sociólogos, empresários, engenheiros, entre outros, lançaram as bases de um corpo teórico que constitui o enfoque mecanicista, presente nas organizações até hoje.

Entretanto, embora muitos sejam os pontos positivos, muitas são as críticas efetuadas às teorias clássicas.

A teoria da administração clássica e a administração científica foram, cada uma delas, lançadas e vendidas aos administradores como ‘a melhor maneira de organizar’. Os primeiros teóricos acreditaram que haviam descoberto os princípios de organização que, se fossem seguidos, iriam mais ou menos resolver os problemas administrativos para sempre. Agora, deve-se apenas olhar para o cenário das organizações contemporâneas para descobrir que estavam completamente errados nesta avaliação. Na realidade, caso se olhe de maneira mais pormenorizada, descobre-se que tais princípios administrativos muitas vezes se encontram nas bases de muitos dos modernos problemas organizacionais. (MORGAN, 1996, p.36)

O enfoque mecanicista, apesar de se mostrar muito popular ainda hoje - em parte devido à sua eficiência no desempenho de certas tarefas, mas também devido à habilidade de reforçar e sustentar padrões particulares de poder e controle - torna as organizações bastante rígidas. As organizações estruturadas de forma mecanicista, de acordo com MORGAN (1996, p. 38-41), possuem “maior dificuldade em se adaptar às mudanças, pois são planejadas para atingir objetivos predeterminados e não para a inovação”.

Como uma crítica interna da própria teoria administrativa e como reação aos teóricos pioneiros, surgiu o Movimento de Relações Humanas, num momento em que, particularmente nos EUA, o movimento sindical crescia e se organizava. A concepção de homem econômico, dos primeiros estudos de administração, foi substituída aos poucos pela visão de homem social, a partir das pesquisas de Elton Mayo e seus colaboradores, para saber até onde a variável comportamental influía na produtividade dos trabalhadores.

Torna-se importante destacar o aspecto de complementaridade das abordagens mecanicista e de relações humanas. As noções de racionalidade, eficiência e comportamento humano estão presentes, estruturam e determinam a dinâmica de todo e qualquer tipo de empresa, em toda parte, observa SCHUCH JR (1995).

Novos enfoques na teoria administrativa e organizacional surgiram, a seguir, incorporando conceitos das abordagens mecanicista e de relações humanas. Dentre eles, ressalta-se a abordagem sistêmica, criada a partir da divulgação dos estudos do biólogo alemão, Ludwig Von Bertalanfy, em 1950. Tal abordagem influenciou profundamente o pensamento organizacional e administrativo, pois propunha a integração entre as ciências naturais e sociais.

A partir do reconhecimento das relações entre a organização e o seu ambiente, destaca SHUCH JR. (1995), muitos estudiosos passaram a realizar pesquisas específicas para identificar como se dá a interação entre a organização e o ambiente. Essa nova concepção parte do princípio de que não existem processos universais de administração, sendo válidas, portanto, todas as técnicas administrativas e todos os processos organizacionais, dependendo da sua adequação às condições do ambiente em que a organização opera.

A partir da teoria contingencialista, novos enfoques mais modernos e contemporâneos surgiram. Na década de 80, o principal deles foi o movimento de Gerenciamento da Qualidade Total – GQT, cuja maior contribuição consistiu na ampliação da idéia de qualidade do produto para a organização como um todo, incluindo o conceito de qualidade através das pessoas. A nova visão de qualidade só recentemente começou a ganhar destaque no Brasil, tornando-se o ideal procurado por todas as organizações modernas.

A cultura foi um dos primeiros cavalos de batalha introduzidos nesse questionamento da administração tradicional ... O segundo cavalo introduzido nesse campo, geralmente considerado complementar, é o da denominada qualidade total. É fácil constatar que, no essencial, a maior parte dos best-sellers recentes em administração mesclam de uma forma ou de outra, elementos sobre cultura da empresas e elementos sobre gestão da qualidade. Ajuntam-se a esses outros temas, tais como considerações sobre ecologia ou ética e sobretudo, proposições de modos de gestão que visam à coesão, à cumplicidade, ao espírito de iniciativa e à criatividade em todos os níveis. Tudo isso se fará, proclama-se, pela “revalorização” do “capital humano”. (AKTOUF, 1996, p. 235-236)

Os fatores de sucesso mudaram de natureza, assim como de campo, lembra AKTOUF (1996). Até os anos 70, era preciso produzir em grandes quantidades e rapidamente. Essa filosofia, garantia o sucesso, pois bastava abastecer o mercado. A criatividade, a iniciativa e a concepção eram da alçada dos chefes ou especialistas dos departamentos nobres, pessoas extremamente comprometidas e bem pagas para serem pensantes e inteligentes. A era da qualidade e da criatividade, porém, estende suas exigências e mostra que todos os empregados devem ser comprometidos, ativos e pensantes.

Para AKTOUF (1996), em tudo isso aparece um corolário evidente: a superação da administração “ortodoxa”, baseada sobre a autoridade, sobre uma ordem imposta pela “organização” e sobre diversos cientificismos. É inevitável buscar uma prática gerencial que permita a eclosão do desejo do empregado de envolver-se com seu trabalho, de ali mobilizar sua inteligência. Ressalta o autor que é preciso deixar claro que esse movimento por maior humanidade na empresa não é nem um ideal romântico, nem um ato de filantropia gratuita, nem uma utopia, mas uma necessidade. Somente assim se poderá instaurar a tão procurada empresa inteligente, resultado de uma combinação das diversas inteligências individuais, impelidas pelo desejo de colaborar.

No final da década de 90, quando as limitações tecnológicas tornaram-se cada vez menores, novas preocupações começaram a ganhar espaço no dia-a-dia das organizações. Nesse sentido, TAPSCOTT (1995) afirma que estamos vivenciando uma nova era, em termos de competição. A competição pode surgir de qualquer lugar, fazendo com que as empresas não possam mais se sentir completamente seguras em relação a fatias de mercado e posições competitivas. O autor coloca, ainda, que:

Com mercados e seus protagonistas constantemente mudando, a possibilidade de que as empresas possam estabelecer vantagem competitiva duradoura não existe mais. Nenhuma organização pode se dar ao luxo de descansar sobre seus louros; cada qual tem de inovar constantemente para poder competir. (p. 6)

As organizações do presente são profundamente influenciadas pela nova tecnologia da informação, que facilitou a redução de quadros, além de introduzir a empresa virtual e o trabalhador virtual no cenário. Para MAXIMIANO (1997), existem algumas circunstâncias da administração atual que merecem ser destacadas, tais como a globalização da economia, tecnologia intensiva, preocupação com a ecologia e com a qualidade de vida, defesa do consumidor e ênfase no cliente e redução da hierarquia.

No novo ambiente empresarial, destaca TAPSCOT (1995), funcionários e grupos têm de possuir poder decisório e motivação para cooperar no sucesso. Para isso é necessário que o empregador assuma uma nova postura frente aos membros do grupo funcional, proporcionando um tratamento justo, controle sobre o processo decisório, participação no sucesso do grupo e do empreendimento, além de instrumental apropriado para executar as funções e cooperar com eficácia.

Nesse contexto, em uma abordagem atualizadora, surgem os teóricos do conhecimento e da aprendizagem organizacional. A partir do reconhecimento das suas competências básicas, as organizações devem gerar seu conhecimento fundamental, utilizando-se da criatividade e a da inovação. Para isso, ressalta AKTOUF (1996, p. 157), o gestor deve buscar uma competência primordial: “a capacidade de gerar um clima e condições que suscitem a mobilização, junto a todos”.

O conhecimento organizacional está presente em todas as organizações de forma explícita ou tácita, traduzido na sua capacidade de executar coletivamente tarefas que não se realizariam de forma isolada, criando valor para a sociedade. Para NONAKA e TACHEUCHI (1997, p. XIII), o conhecimento explícito pode ser transmitido de maneira fácil e formal entre os indivíduos. Por sua vez, o conhecimento tácito envolve valores intangíveis, como crenças e sistemas de valor. Salientam os autores que “a interação entre essas duas formas de

conhecimento é a principal dinâmica da criação do conhecimento na organização de negócios”.

Observa-se, assim, que as necessidades da administração moderna pressupõem a evolução da organização sistematicamente, rompendo paradigmas tradicionalmente aceitos. No que se refere ao sistema de gestão, é preciso que se compreenda a importância de a organização possuir as condições necessárias à geração do conhecimento e um clima propício ao desenvolvimento de mecanismos de aprendizagem.

Ao reconhecer que a mudança passou a fazer parte do seu cotidiano, as organizações devem procurar formas de superação, e, nesse sentido, a perpetuação e desenvolvimento do conhecimento gerado constitui-se no grande desafio das organizações contemporâneas. Assim, para que se possa compreender em profundidade como se processa a aprendizagem, torna-se necessário inicialmente conceituar as formas de manifestação do conhecimento nas organizações.

2.3 Conhecimento: a nova riqueza das organizações

A busca do conhecimento faz parte da natureza do ser humano. Apesar disso, somente agora maior importância tem sido dada a este tema, com o surgimento da chamada era do conhecimento. Várias são as definições para a palavra conhecimento. SVEIBY (1998, p. 44) define conhecimento como “uma capacidade para agir”, criada por um processo de saber para nos ajudar a sobreviver em um ambiente quase sempre hostil.

NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 1) entendem por criação do conhecimento organizacional “a capacidade de uma empresa em criar novo conhecimento, difundí-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”. Para esses autores, a criação do conhecimento ocorre em três níveis: do indivíduo, do grupo e da organização.

Portanto, a discussão sobre a criação do conhecimento organizacional deve centrar-se nas formas de interação do conhecimento e nos seus níveis de criação.

As pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa e o dever de um gerente é desenvolver os ativos da organização, argumenta SVEIBY (1998). As dificuldades surgem quando os bens mais valiosos não são materiais, mas bens intangíveis e invisíveis. Dentre esses ativos, destaca-se a competência e, para gerenciá-la, é preciso saber a melhor maneira de transferi-la.

Na gestão de ativos intangíveis, é preciso que se tenha em mente a diferença entre informação e conhecimento. SVEIBY (1998) afirma que em muitos aspectos a informação é ideal para transmitir o conhecimento, é rápida, segura e independente de sua origem. O problema é que as pessoas sabem mais do que têm consciência de saber ou são capazes de exprimir por palavras. Assim, diante de uma mesma palavra, as pessoas reagem de determinada maneira porque imprimem às palavras seus próprios significados, emoções e interpretações, em função de experiências passadas nas quais foram ouvidas. Toda interpretação de informações está baseada na experiência, no contexto, nas situações e contém nuances das emoções. O autor acrescenta que “a informação é um método não confiável e ineficiente de transferência de conhecimentos de pessoa para pessoa, porque os receptores – não os transmissores – imprimem à informação o seu significado” (p. 49).

Assim, observa-se que a informação é puramente formal e não tem significado, é impessoal. Quanto mais ela possa se libertar do componente humano, ou seja, de emoções e valores, expectativa e percepções, mais ela se torna válida, segura e informativa. Ao mesmo tempo, informação pressupõe comunicação, pois a eficiência de um sistema de informação depende da disposição e da capacidade de analisar cuidadosamente que informação é necessária para quem e para que propósitos e, em seguida, depende da criação sistemática de comunicação entre várias partes do sistema, quanto ao significado de cada entrada e saída

especificada. Deve-se ressaltar, no entanto, que o valor não está na informação armazenada, mas na criação de conhecimento de que ela pode fazer parte.

Além da informação, a outra forma de transferência de conhecimento, segundo SVEIBY (1998), se dá pela tradição. Se o objetivo for aumentar a competência, a transferência de conhecimento pela informação não é confiável; a pessoa necessita de métodos mais osmóticos semelhantes à tradicional transmissão de conhecimento do mestre para o aprendiz, sendo a competência transferida com mais eficácia quando o receptor participa do processo. No que se refere às habilidades de liderança, essas só podem ser aprendidas pela prática. Mas o aprendizado pela tradição leva tempo, e o tempo é um bem precioso e escasso. Entretanto, embora mais lenta do que a informação para transmitir fatos, a tradição é uma forma muito eficaz de transferir competência, porque lança mão de todos os sentidos, inclusive do sexto sentido.

O conhecimento, segundo NONAKA e TAKEUCHI (1997), divide-se em explícito e tácito. A tendência das organizações ocidentais é valorizar as formas de conhecimento explícito, algo formal e sistemático. Ao mesmo tempo, observa-se que uma das razões para o sucesso e desenvolvimento das organizações japonesas talvez esteja em enfatizar o conhecimento tácito, algo dificilmente visível e exprimível. O conhecimento tácito possui duas dimensões distintas: a técnica e cognitiva. O reconhecimento da existência do conhecimento tácito origina uma perspectiva diferente da organização, cuja visão passa de uma máquina de processamento de informações para um organismo vivo. Entretanto, o conhecimento tácito não pode ser comunicado da mesma forma que o explícito. Os gerentes japoneses enfatizam a importância do aprendizado tanto a partir da experiência direta quanto por tentativa e erro. Tal manifestação, no entanto, contrasta com os pressupostos da *organização que aprende* (learning organization), como ressaltam os autores:

O foco da organização que aprende concentra-se claramente em aprender com a mente e não com o corpo. Senge vai mais longe, dizendo que o aprendizado por tentativa e erro é uma ilusão, pois as decisões mais críticas tomadas em uma organização têm amplas conseqüências para o sistema como um todo e se prolongam por anos e décadas, um período de tempo que torna o aprendizado pela experiência direta uma impossibilidade. (p. 9)

Para NONAKA e TAKEUCHI (1997), uma vez percebida a importância do conhecimento tácito, deve-se considerar a inovação de uma forma diferente, pois não se trata apenas de reunir dados e informações, e sim de um processo individual de renovação organizacional e de pessoas. Criar novos conhecimentos não é apenas uma questão de aprender com outros ou adquirir novos conhecimentos internos. O conhecimento deve ser construído, exigindo uma interação intensiva entre os membros da organização. Salientam ainda os autores que outras três importantes características associadas à criação do conhecimento são: deve haver confiança na linguagem figurada e no simbolismo; o conhecimento pessoal de um indivíduo deve ser compartilhado com outros; novos conhecimentos nascem em meio à ambigüidade e redundância. Por outro lado, destaca-se que ninguém tem responsabilidade exclusiva pela criação do novo conhecimento, devendo cada um fazer a sua parte.

Ao examinar as diferenças entre a tradição intelectual ocidental e oriental, NONAKA e TAKEUCHI (1997, p.37) observam que os fundamentos da visão oriental, com relação ao conhecimento e à abordagem de práticas gerenciais, estão alicerçados nas seguintes características: unidade do homem e da natureza; unidade do corpo e da mente; unidade do eu e do outro. Em oposição a esse conceito, vemos que, “a separação entre sujeito, mente, e eu e de objeto, corpo e outro encontra-se no âmago das ciências sociais ocidentais, inclusive na teoria econômica, administrativa e organizacional”. Segundo eles, a história do pensamento gerencial é permeada por questionamentos formulados à visão científica pela visão humanista. Nesse sentido, observa-se que, dentre os principais pensadores e teóricos

administrativos, nenhum “articulou a noção dinâmica de que os seres humanos podem criar ativamente o conhecimento a fim de mudar o mundo”.

A literatura sobre administração pode ser dividida em duas linhas de desenvolvimento, de acordo com NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 41): a linha *científica*, de Taylor a Simon, e a linha *humanista*, de Mayo a Weick. Ao analisar-se a chamada *administração científica*, sob o ponto de vista do conhecimento, nota-se que a mesma se constituiu em “uma tentativa de formalizar as experiências e os julgamentos dos trabalhadores como uma fonte de novos conhecimentos”. Conseqüentemente, a criação dos novos métodos de trabalho tornou-se responsabilidade apenas dos gerentes. Os gerentes assumiram a desagradável tarefa de classificar, tabular, e reduzir o conhecimento em regras e fórmulas, aplicando-as ao trabalho cotidiano.

A nova teoria de relações humanas criticou a visão taylorista da administração, que tratava o trabalhador como um homem econômico. Argumentou que os seres humanos são animais sociais e que deveriam, portanto, ser entendidos e tratados no contexto do grupo social. Para os teóricos desta linha de pensamento, os gerentes deveriam desenvolver *habilidades humanas sociais*, a fim de facilitar a comunicação interpessoal.

Chester I. Barnard, segundo NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 43), tentou sintetizar as teorias administrativas dos dois campos acima mencionados. Para Barnard, a essência do problema da organização “é transformar os agentes que buscam estrategicamente metas mutuamente conflitantes em um sistema cooperativo racional. E, devido à nossa capacidade limitada de processar as informações, o conhecimento é essencial à garantia da racionalidade cooperativa”. Ao mesmo tempo, Barnard “reconheceu a importância da integração dos processos lógicos e não-lógicos da atividade mental humana, do conhecimento científico e comportamental e das funções gerenciais e morais dos executivos”. No entanto, como a criação do conhecimento não era sua preocupação central, o tratamento dado por Barnard ao

papel do executivo na criação do conhecimento foi bastante geral, deixando o processo organizacional da criação do conhecimento em parte inexplicado. Herbert Simon constitui-se em outro importante pensador da teoria administrativa, especialmente por considerar como função essencial dos executivos a tomada de decisões, conforme destacam os autores:

Usando o conceito de racionalidade limitada, Simon desenvolveu um modelo computacional do processo do pensamento humano como uma forma de processamento de informações. Segundo esse modelo, os seres humanos agem como sistemas de processamento de informações que extraem estruturas de significado” a partir da entrada de dados pelos órgãos sensoriais, armazenando-os sob a forma de novos conhecimentos ou usando-os para decidir cursos de ação. É o conhecimento que seleciona um número limitado ou, idealmente, um único conjunto, de conseqüências correlacionadas com cada estratégia de todas as conseqüências possíveis. (p. 44).

Entretanto, a crítica que se faz à Simon encontra-se na ênfase exagerada ao aspecto lógico do raciocínio humano, processos decisórios e limitações da capacidade cognitiva humana, desconsiderando as formas de conhecimento tácito. Assim, ao destacar as principais correntes e pensadores da teoria organizacional, no que se refere à criação do conhecimento, observa-se o esforço de síntese da visão científica e humanista do conhecimento.

No entanto, a partir da década de 80, uma nova tentativa de efetuar a síntese entre essas abordagens apareceu em três correntes de leitura especializada. De acordo com NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 50), são elas: “(1) conjeturas sobre a ‘sociedade do conhecimento’; (2) teorias do aprendizado organizacional; e (3) abordagens baseadas em recursos à gestão estratégica”.

Ao mesmo tempo, a partir de descobertas de diversas áreas do conhecimento, idéias revolucionárias a respeito do universo, do mundo natural e do aprendizado humano convergiram para uma nova compreensão de como os sistemas humanos continuam a crescer, a evoluir e a aprender (ou mudar), observa MARSHALL (apud HESSELBEIN et al., 1997). O novo aprendizado gerado permite-nos reconceituar linguagem, aprendizagem organizacional e liderança, deixando de lado os modelos mentais de causa e efeito, utilizados

até então. Superar os desafios impostos pelo ambiente de trabalho no século XX requer que a organização se torne uma comunidade voltada para o aprendizado e para o ensino, a fim de intensificar a plenitude e a diversidade da capacidade humana. Por outro lado, acrescenta a autora, vivemos predominantemente uma crise de aprendizagem, com raízes na integração dinâmica de dois novos campos da indagação: a mudança da concepção mecanicista e perfeita do universo para uma perspectiva sistêmica, adaptável e complexa, e a mudança do paradigma do cérebro como um computador programável e do aprendizado linear para o conceito de cérebro como uma rede neural e dinâmica e do aprendizado como um processo natural, ativo e de construção do significado.

Torna-se importante dizer que a forma como os cientistas consideram a dinâmica, os padrões e as relações do universo e da natureza tem implicações profundas na maneira como construímos nosso mundo e as organizações. Juntamente com as metáforas da educação mecanicista, adotamos um paradigma errôneo e disfuncional do aprendizado: “projetamos um sistema linear baseado em modelos previsíveis de mudança e na crença de que o aprendizado era gradativo quando, na verdade os sistemas humanos, como na maior parte da natureza, são imprevisíveis; a mudança não é linear, e o aprendizado é dinâmico e padronizado”. (p.199). Para a criação de comunidades voltadas para o aprendizado, devemos fomentar a transformação organizacional e a liderança, gerando condições para o engajamento das pessoas com seu trabalho.

Desse modo, para que se possa compreender melhor a importância do processo de aprendizagem para o desenvolvimento do conhecimento nas organizações, torna-se fundamental realizar o aprofundamento das questões relacionadas às teorias do aprendizado organizacional.

2.4 Construindo organizações que aprendem

Inseridas cada vez mais em um ambiente turbulento, as organizações precisam continuamente se preparar para a necessidade de mudança, superando deficiências de aprendizado, tornando-se mais competitivas. Segundo NONAKA e TAKEUCHI (1997), a partir dessa constatação, Peter Senge criou a *organização que aprende*, como um modelo prático para a ampliação da capacidade de aprendizado.

Segundo Senge, os gerentes precisam fazer o seguinte para desenvolver uma organização que aprende: (1) adotar o “raciocínio sistêmico”; (2) estimular o “domínio pessoal” de suas próprias vidas; (3) trazer à superfície os “modelos mentais” predominantes e questioná-los; (4) desenvolver uma “visão compartilhada”; e (5) facilitar o “aprendizado da equipe”. (p.52)

Senge enfatizou a importância do ‘raciocínio sistêmico’, como a ‘disciplina que integra as disciplinas, fundindo-as em um conjunto coerente de teoria e prática’. O raciocínio sistêmico pode ser a chave para a integração da razão e da intuição, unindo as cinco disciplinas. Discorrendo sobre as cinco disciplinas, SENGE (1998, 3ª ed.) coloca que domínio pessoal é a expressão usada para crescimento e aprendizado pessoais. Segundo ele, “as pessoas com altos níveis de domínio pessoal estão expandindo continuamente sua capacidade de criar na vida os resultados que realmente procuram. Da sua busca pelo aprendizado contínuo surge o espírito da organização que aprende”. Antes de tudo, domínio pessoal significa encarar a vida como um trabalho criativo, viver de uma forma criativa e não reativa.

A disciplina dos modelos mentais constitui-se em um importante conceito para as organizações que aprendem. Devemos compreender que os modelos mentais são ativos e moldam nossa forma de agir, pois afetam a forma como percebemos o mundo. A compreensão desse conceito pode fazer com os modelos mentais ajudem o processo de aprendizagem. Assim, o desenvolvimento da capacidade de uma organização para trabalhar

com modelos mentais envolve tanto a aprendizagem de novas habilidades quanto a implementação de inovações institucionais que ajudam a colocar essas habilidades em prática.

Para SENGE (1998, 3. ed., 233), uma visão compartilhada não é uma idéia, é uma força no coração das pessoas. Pode-se dizer que “as visões compartilhadas são imagens que pertencem a pessoas que fazem parte de uma organização”. A importância dessa visão para a organização está, entre outras coisas, em fortalecer o comprometimento das pessoas. O autor comenta que mesmo com toda a atenção dedicada a esse assunto, a visão continua sendo um mito. É preciso que se considere, ainda que, embora não existam fórmulas para o fortalecimento da visão, existem princípios e diretrizes que estimulam o desenvolvimento de uma visão compartilhada.

Encerrando a discussão SENGE (1998, 3. ed.) conceitua o pensamento sistêmico como “uma disciplina para ver o todo”. O autor define o pensamento sistêmico como a quinta disciplina, porque o mesmo está subjacente a todas as disciplinas descritas. Segundo ele, “todas envolvem uma mudança de mentalidade, de ver as partes para ver o todo, de considerar as pessoas como reativas e impotentes para considerá-las como participantes ativas na formação de sua realidade, deixando de reagir ao presente para criar o futuro” (p. 100). Em última análise, o pensamento sistêmico determina a maneira como as organizações que aprendem vêem o mundo.

Ao mesmo tempo, pode-se definir aprendizagem em equipe como “o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe de criar os resultados que seus membros realmente desejam” (p. 263). Fundamental para o desenvolvimento de qualquer organização, a aprendizagem em equipe continua sendo um tabu. Enquanto não soubermos o que acontece quando as equipes aprendem, não poderemos separar inteligência do grupo de pensamento em grupo e não poderemos perceber até que ponto os indivíduos se submetem às

pressões do grupo. Devido a isso, a aprendizagem em equipe constitui-se em uma etapa crítica no desenvolvimento de organizações que aprendem.

Apesar da afinidade com essas idéias, NONAKA e TAKEUCHI (1997) apresentam algumas limitações críticas sobre o *aprendizado organizacional*. A primeira crítica é a de que as teorias de aprendizagem carecem de uma visão de que o desenvolvimento do conhecimento constitui aprendizado. Outra crítica refere-se ao uso da metáfora do aprendizado individual. Os autores destacam que há um consenso geral de que a aprendizagem é um processo de mudança influenciado pela experiência passada, concentrado no desenvolvimento ou modificação de rotinas e apoiado pela memória organizacional e, portanto, as teorias não conseguem conceber uma idéia de criação do conhecimento. A quarta limitação está relacionada ao conceito de desaprendizado e uma forte orientação ao desenvolvimento organizacional.

No entanto, observa MEISTER (1999), ao mesmo tempo que o ambiente de negócios torna-se mais aberto, funcionários menos preparados têm de assumir maiores responsabilidades, o que exige qualificações mais amplas e flexíveis. Porém, não basta atualização técnica, é preciso desenvolver um conjunto de competências básicas no ambiente de negócios, que garantam à empresa sua vantagem competitiva. Dentre essas competências, destaca-se a de ‘aprender a aprender’.

Corroborando com essa idéia, NAISBITT (apud MEISTER, 1999, p. 105) afirma: “Em um mundo que está em constante mudança, não existe nenhum assunto ou conjunto de assuntos que lhe será totalmente útil no futuro próximo, sem falar no resto da sua vida. A qualificação mais importante que você precisa adquirir é aprender a aprender”. Em suma, os trabalhadores precisam adotar uma atitude de aprender a aprender que fará deles colaboradores vitais da organização. Nesse sentido, complementa DEMO (1996, p.4), em uma economia competitiva, torna-se essencial o investimento em qualidade, conhecimento e

recursos humanos qualitativos. Acima de tudo, “o trabalhador precisa aprender a aprender e saber pensar”.

De acordo com STATA (apud STARKEY, 1997, p.378), a aprendizagem organizacional é o principal processo pelo qual ocorre a inovação gerencial. Para ele, “o ritmo em que indivíduos e organização aprendem pode se tornar a única vantagem competitiva sustentável, especialmente em setores intensivos em conhecimento”. Ao definir aprendizagem organizacional, e evidenciar em que a mesma difere da individual, o autor afirma que:

Tendemos a pensar em aprendizagem como um processo pelo qual indivíduos adquirem novos conhecimentos e percepções, modificando dessa forma seu comportamento e suas ações. A aprendizagem organizacional implica também novas percepções e comportamento modificado. Mas difere da aprendizagem individual em vários aspectos. Primeiro, aprendizagem organizacional ocorre através de percepções, conhecimentos e modelos mentais compartilhados....Segundo, o aprendizado é construído com base em conhecimentos e experiências passadas – isto é, com base na memória. (p. 379)

O desafio está, portanto, em descobrir métodos e ferramentas gerenciais para acelerar a aprendizagem organizacional, chegar a um consenso para a mudança e facilitar o processo de mudança.

Na tentativa de fazer um paralelo entre a gestão e o processo de aprendizagem, vemos que, atualmente, o gerente ou o administrador bem sucedido distingue-se não tanto pelo seu conhecimento ou habilidade, e sim pela sua capacidade de aprender. Ao mesmo tempo, as organizações de sucesso, para sobreviver, precisam estar atentas às novas oportunidades e devem aprender com sucessos e fracassos passados. Essas idéias não são novas, conforme afirma KOLB (apud STARKEY, 1997, p. 321), “no entanto, é surpreendente o fato de que essa capacidade de aprender, tão amplamente considerada importante, receba tão pouca atenção explícita por parte dos gerentes e suas organizações. Existe uma espécie de fatalismo com relação à aprendizagem”.

Aprender a criar o novo, acrescenta DRUCKER (1997), somente acontece por meio da melhoria contínua das atividades, desenvolvimento de novos conhecimentos e através da inovação contínua, como um processo organizado. A medida que muda o ambiente organizacional, novas competências têm de ser adquiridas, a fim de gerar novos conhecimentos, aprendizado e formas de renovação contínua. O aprendizado faz parte das organizações consolidadas, embora as formas de aprendizado não sejam comumente planejadas, administradas e conectadas aos objetivos estratégicos da empresa.

O aprendizado acontece em todas as empresas, porque o mundo está mudando e, para acompanhar o ritmo de mudanças, as empresas precisam mudar junto. Entretanto, a fim de aumentar sua capacidade de aprendizado, existem várias competências que podem ser desenvolvidas. Ao mesmo tempo, as maneiras de iniciar o aprendizado também são muitas, mas nada substitui, segundo SENGE (1998, p.84), “o engajamento autêntico e a visão pessoal, que surgem quando as pessoas começam a se comprometer com determinadas mudanças no ambiente de trabalho”.

Basicamente, pode-se dizer que as questões relacionadas ao aprendizado em uma organização estão centradas no funcionário, pois o aprendizado eficaz depende antes de tudo do engajamento às metas organizacionais. Para isso, os colaboradores precisam conhecer profundamente a organização, suas principais tecnologias e desejar trabalhar em equipe para criar o novo. Ao mesmo tempo, para sua efetiva consolidação, torna-se necessário que a aprendizagem faça parte da estratégia organizacional. Para dar continuidade e embasamento a tal posicionamento, na seqüência, procurar-se-á compreender a formação estratégica, elemento fundamental para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional.

2.4.1 Dimensão estratégica da aprendizagem

A palavra estratégia cotidianamente é conceituada como um plano para o futuro, uma direção, um curso de ação. Denota-se, no entanto, segundo MINTZBERG (2000, p. 17), que estratégia “é uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mas freqüentemente usamos de outra. Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo”. Ao mesmo tempo, observa-se que “as organizações desenvolvem planos para o futuro e também desenvolvem padrões de seu passado”, os quais constituem-se em estratégias do tipo pretendida e realizada. O ideal seria que a estratégia pretendida se consolidasse na realizada, no entanto, isso na prática poucas vezes acontece.

MINTZBERG (2000) afirma que, embora não haja uma definição simples de estratégia, existem algumas áreas gerais de concordância a respeito da sua natureza. São elas: diz respeito tanto à organização como ao ambiente; sua natureza é complexa; afeta o bem-estar geral da organização; envolve questões tanto de conteúdo como de processo; não é puramente deliberada; existe em níveis diferentes e envolve vários processos de pensamento.

Assim, destaca o autor, um papel importante da estratégia nas organizações consiste em resolver grandes questões para que as pessoas possam cuidar de detalhes. Entretanto, existe uma tendência de descrever o executivo principal como um estrategista que fica concebendo grandes idéias, enquanto todos os outros cuidam de pequenos detalhes. Isso não é verdadeiro, já que pequenos detalhes fazem parte dos deveres que competem a sua posição.

A partir desses posicionamentos, MINTZBERG (2000) propõe a existência de dez escolas de pensamento de administração estratégica, destacando-se entre elas, a escola do aprendizado, cujos representantes vêem a formulação estratégica como um processo emergente. Assim, entendendo-se que o aprendizado somente poderá se disseminar na

organização, se fizer parte da sua estratégia, a seguir são destacadas as principais idéias dos pesquisadores que configuram essa escola de caráter eminentemente descritivo.

Os pesquisadores simpatizantes dessa abordagem observaram que, sempre que ocorria um redirecionamento estratégico, este raramente se originava de um esforço formal de planejamento. Ao contrário, as estratégias se deviam a pequenas ações e decisões tomadas por vários tipos de pessoas. Descobriram, assim, que pessoas informadas, em qualquer parte da organização, podem contribuir para o processo de estratégia.

A estratégia depende de aprendizado e este depende das capacidades. Essa abordagem “tende a considerar a administração estratégica como um processo coletivo”, ressaltam PRAHALAD e HAMEL (apud MINTZBERG, 2000, p. 161). Esses autores desenvolvem três conceitos fundamentais: competência essencial, intenção estratégica e tensão e alavancagem. No que se refere à competência essencial, destacam que uma empresa alcança a adequação estratégica por meio do uso eficaz dos seus ativos invisíveis, tais como o know-how tecnológico ou lealdade dos clientes. A vantagem competitiva deriva de capacidades enraizadas por trás dos produtos das empresas.

A intenção estratégica, ou visão, outro conceito importante para esses autores, estabelece a direção geral, define as oportunidades emergentes de mercado e propicia um grito de união para os funcionários. Ao mesmo tempo, a tensão é definida como um desajuste da empresa e suas aspirações, e as empresas precisam aprender a alavancagem a partir de uma base limitada de recursos.

Na mesma linha de pensamento, PORTER (1999, p.54) observa que “é possível pensar a competição estratégica como o processo de perceber novas posições, cativando clientes já atendidos por posições existentes ou atraindo novos clientes para o mercado”, o que exige criatividade e insight. Muitas vezes, novas posições emergem da própria mudança

organizacional. Para o autor, “o lema da estratégia competitiva é ser diferente” (p.52), escolhendo um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores.

Apesar de possuir entusiásticos partidários, algumas críticas são feitas à escola do aprendizado. Determinados autores acreditam que as organizações que se orientam por essa escola não possuem estratégia, e sim aprendem ao longo do tempo, sem objetivo. MINTZBERG (2000) argumenta que, obviamente, as organizações nem sempre precisam de estratégias claras. Contudo, também é verdade que muitas organizações sofrem com a falta de uma estratégia claramente articulada. Torna-se importante deixar claro que as estratégias não surgem nos momentos adequados, entretanto existem condições nas quais não se pode confiar no aprendizado paciente, como em situações de crise. Nesse momento, necessita-se de um líder com visão estratégica para salvá-la.

Por outro lado, é preciso que se tenha em mente que a ênfase na aprendizagem pode minar uma estratégia coerente e perfeitamente viável. Muitas vezes deixa-se de lado aquilo que realmente funciona, em função de outras iniciativas, simplesmente porque são novas ou mais interessantes. A escola da aprendizagem deve ser vista como uma disciplina para a elaboração de uma valiosa noção de direcionamento, quando necessário. O desafio está em saber quando vetar as iniciativas e quando fomentá-las.

Ao mesmo tempo, o aprendizado pode estimular o surgimento de estratégias erradas, atraindo a organização para situações indesejadas. Além disso, por incluir pequenas tentativas, alguns cuidados devem ser observados em relação à aprendizagem, tais como: a aprendizagem não é uma panacéia, portanto, as pessoas têm de aprender, mas têm de continuar realizando seu trabalho cotidiano; pode haver um tempo para aprender e outro para explorar a aprendizagem anterior; pode haver a aprendizagem supersticiosa e o pensamento grupal, que significa aprender em um grupo isolado, assim como a aprendizagem negativa; a

aprendizagem pode ser cara, fazendo com que os gerentes tenham de focalizar a aprendizagem (o que aprender).

Para finalizar, MINTZBERG (2000) discorre sobre algumas das contribuições da escola do aprendizado. Ele destaca que qualquer organização, em uma situação realmente nova, tem que se envolver em um processo de aprendizagem. Seja como for, a estratégia deve ser compreendida “como um processo de aprendizagem, tanto individual como coletivo”. (p.172)

Corroborando com as idéias sobre pensamento estratégico citadas por Mintzberg, Hamel e Prahalad, SENGE (1999, p.567) argumenta que “hoje, o campo da estratégia e do planejamento estratégico estão muito agitados. Tradicionalmente, este era o domínio da alta administração, de planejadores estratégicos, e consultores de estratégia”. Assim, poucas pessoas têm oportunidade de indagar acerca da estratégia e propósito da empresa. Nesse sentido, ressalta o autor, a resposta para esse tipo de conflito poderia estar contida na *teoria do negócio*, desenvolvida por Peter Drucker, na qual a tarefa mais importante consiste em definir o meio ambiente da organização, a missão da organização e as competências essenciais para cumprir a missão. As indagações necessárias para criar essa teoria podem desencadear emoções mais profundas.

Se as pessoas podem se sentir parte de um processo criativo maior moldando a sua indústria e a sociedade, e se tudo isso puder estar ligado ao comprometimento das pessoas em criar um futuro com o qual eles se importam, então, intelecto e espírito estão alinhados, e a energia não foi apenas liberada mas está centrada em um objetivo.

SENGE (1999) observa que, à medida que os grupos desenvolvem capacidades de aprendizagem, dispõem mais tempo, questionando-se sobre a natureza do negócio e do mercado. Entretanto, novas idéias sobre estratégia e propósito podem não ter a devida receptividade, especialmente em empresas nas quais o processo de estratégia é exclusividade

do nível gerencial. Isso não significa dizer que todas as idéias inovadoras propostas por grupos de trabalho são boas, entretanto, se não houver espaço para a expansão do pensamento para novas idéias sobre estratégia e propósito, uma significativa fonte de inovação estará perdida. O limite parece ser a capacidade das pessoas de criar e inovar.

O desafio, portanto, está em aumentar a capacidade da organização de repensar e recriar, levando as pessoas a se articular e refinar suas aspirações e estratégias. Para SENGE (1999, p. 572), “algumas empresas parecem ter a capacidade de reinventar sua estratégia e, no processo, redescobrir ou expandir seu senso de propósito”.

Em resumo, tais constatações levam ao entendimento de que a mudança só se consolida a partir da renovação estratégica, condição fundamental para o desenvolvimento adequado de processos de aprendizagem. Desse modo, para a melhor compreensão deste processo, neste momento, passa-se à descrição do ciclo de aprendizagem organizacional.

2.4.2 Ciclo de aprendizagem

Ao verificar-se a forma pela qual o conhecimento se manifesta nas organizações, constata-se que na maioria delas, a geração do conhecimento se resume à contratação de pessoas qualificadas submetidas a treinamentos específicos. Para essas organizações, o processo de criação do conhecimento se dá de maneira natural, a partir das habilidades e capacidades individuais.

Na opinião de DIXON e ROSS (apud SENGE, 1999, p. 505), essa percepção constitui-se em um verdadeiro equívoco, pois “as organizações sofrem com esforços duplicados e mesmo conflitantes”. Para desenvolver efetivamente o conhecimento, faz-se necessário o compartilhar idéias através de um ciclo deliberado em grande escala no qual “centenas de pessoas, como parte natural de seus trabalhos, participariam de diferentes partes

deste ciclo, e os processos e capacidades da organização melhorariam continuamente como resultado”.

Corroborando com essa idéia, KIM (apud WARDMAN, 1996, p.66) ressalta que “a essência de uma organização toma corpo em seu pessoal, não em seus sistemas”. No entanto, “a transferência do conhecimento do indivíduo para a organização não é bem administrada”. Assim, um desafio crítico para as organizações voltadas para o aprendizado consiste em “entender o processo de transferência pelo qual o conhecimento e o aprendizado individual (modelos mentais) são incorporados na memória da organização”. A partir dessa compreensão, o aprendizado pode ser gerenciado através de metas, visão e valores da organização.

Nesse sentido, ressalta SENGE (1998, 3. ed., 167) “as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre. É preciso, antes de tudo, repensar a filosofia empresarial necessária ao compromisso com a aprendizagem individual.

Nas etapas iniciais de uma organização, o aprendizado organizacional se equivale ao individual, devido ao número reduzido de pessoas envolvidas em uma estrutura pequena, observa KIM (apud WARDMAN, 1996, p.68). Assim, entendendo o ciclo de aprendizado organizacional como um processo de transferência de conhecimento a partir do aprendizado individual, o autor propõe *Um Modelo Simples de Aprendizado Organizacional*. Nesse modelo simplificado, “as ações individuais se traduzem em ações da organização, produzindo resultados (reação do ambiente). A reação do ambiente realimenta o aprendizado individual, que influencia os modelos mentais individuais e a memória da organização”.

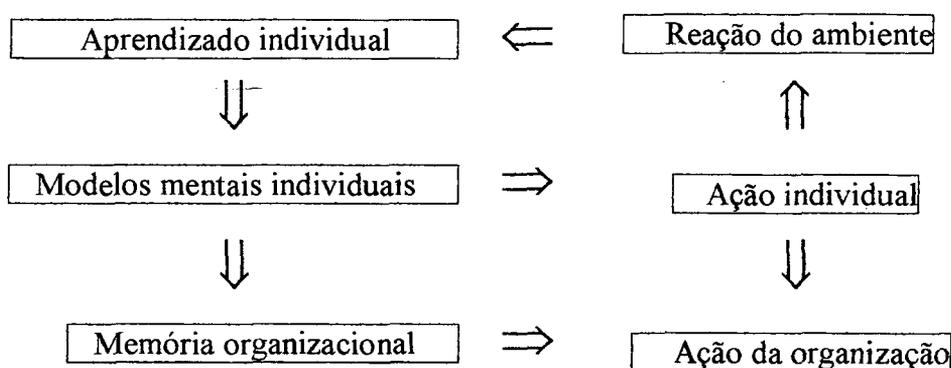


FIGURA 1 – Um modelo simples de aprendizado organizacional (KIM apud WARDMAN, 1996, p.69).

Segundo SCHERMERHORN, JR. (1999), a maioria das empresas são incapazes de aprender sistematicamente, engajando-se nesse processo somente quando se torna evidente que já passou a hora de mudar. Para o autor, a explicação para o fato de que algumas empresas aprendem rapidamente e outras não, de acordo com estudos recentes, relaciona-se a ciclos de déficits e ciclos de benefícios. Um ciclo de déficit “é um padrão de deterioração do desempenho seguido, por outro de maior deterioração ainda”(p. 191). Os principais fatores que contribuem para esta situação ainda estão sendo pesquisados, mas alguns já se tornaram evidentes. Entre eles, destacam-se a inércia organizacional, pois é muito difícil mudar as organizações. Outro fator importante é a temeridade, já que poucos executivos tentam desafiar suas ações e as ações das empresas. Além disso, muitas vezes ocorre o distanciamento dos executivos, os quais perdem o contato com as operações e deixam de fazer adaptações especiais e individualizadas de que todas as empresas precisam.

Ao mesmo tempo, o ciclo de benefícios configura-se em padrão de ajustes bem-sucedidos, seguidos por suas melhorias. Assim como a incapacidade anterior de ajuste rende mais problemas, as organizações que se adaptam podem usufruir dos benefícios, pois fatores

como a inércia podem trabalhar a favor dos gerentes, se eles se envolverem diretamente com as operações principais da empresa.

Por outro lado, na visão de DIXON e ROSS (apud SENGE, 1999), o ciclo de aprendizagem organizacional constitui-se das seguintes etapas:

a) Geração de informações

Cada um na organização gasta parte de seu tempo focalizado na aquisição e geração de novas informações que o ajudarão a entender e conduzir melhor o trabalho. Para ir da coleta de informações para sua integração e disseminação como conhecimento, as organizações podem investir em rompimento de fronteiras, configurando sistemas que conduzam as informações através das barreiras organizacionais. A comunicação eletrônica melhorou bastante a capacidade de comunicação das pessoas, mas é preciso utilizar essa capacidade de maneira inteligente e com bom senso. Assim, servindo como mecanismos de integração, vale também considerar técnicas familiares: equipes de projeto multifuncionais, feiras de tecnologias, posicionamento de membros de projeto e reuniões cara a cara de redes de pessoas comprometidas. Em todos esses sistemas, é importante não somente tornar as informações-chave disponíveis para todos, mas também fornecer treinamento e conversação, para dar às pessoas contexto para aquelas informações e encorajá-las a compartilhar sua perspectiva com outros.

b) Integração e disseminação

As informações que as equipes e indivíduos geram não podem ser completamente compreendidas, se isoladas do resto do sistema. Para ser um parceiro completo, cada indivíduo e a equipe têm que entender a tarefa de toda a organização, assim como a relação de

cada subtarefa em relação à organização como um todo. Para fornecer valor, esses processos devem ser claramente reconhecíveis como parte da cultura da organização.

c) Interpretação coletiva

Os indivíduos compreendem a vida baseada em experiência pessoal. Mas isso não é fácil em uma organização, na qual a experiência foi dispersada entre todos os funcionários. Alguns reuniram informações, conversando com os clientes; outros fizeram experiências; outros analisaram os erros e acertos e outros, ainda, interagiram com fornecedores. Todas essas perspectivas podem ser traduzidas para afetar questões organizacionais críticas, mas somente através de conversação ponderada. Esse processo pode ocorrer entre duas pessoas, dentro de uma equipe, entre duas equipes, entre cada um em uma divisão, por toda a organização e com interessados externos. Mas apresenta uma característica bastante diferente da maioria das reuniões. Ele representa um tempo de diálogo, não de discursos; de participação igualitária, resposta não cortês à autoridade. Os participantes trazem os dados que geraram e as conclusões às quais chegaram a partir de sua própria experiência – não de relatórios de outros. Como primeiras fontes de dados, eles esperam desafiar uns aos outros e a sabedoria convencional, porque o conhecimento da organização irá emergir, quando os contextos de referência conflitantes fizerem sentido. Muitos desses diálogos não resultam em consenso, mas os participantes passam a entender o motivo e os dados que outros estão utilizando para chegar a seu sentido e, assim, compreender o significado dos outros mais completamente e, por comparação, compreender a si próprios mais completamente. Para traduzir a interpretação coletiva em ação local, dois elementos críticos parecem necessários. Primeiro: se equipes autônomas puderem agir em suas observações e reflexões, de uma forma alinhada com as metas gerais da organização elas se tornarão depois muito mais capazes de contribuir com suas metas. Segundo: os funcionários precisam participar do sucesso da

organização. Como participantes desse ciclo de construção de aprendizagem coletiva, eles tenderão a ver a si próprios como parceiros na empresa e esperarão ser compensados, quando seus esforços trouxerem resultados excepcionais.

d) Ação responsável

A experiência com a aprendizagem torna claro que os indivíduos somente aprendem quando podem agir baseados em suas próprias experiências. Porém, para a aprendizagem organizacional, a experiência individual não é suficiente. A organização não pode aprender, se os indivíduos ou grupos agirem somente de acordo com suas próprias conclusões, não informados pelo conhecimento e perspectivas de outros. Para que os membros de uma organização possam agir de maneira responsável, eles devem ter autonomia suficiente para realizar mudanças quando e onde elas forem necessárias. Para esse estágio ter resultado na geração de novo conhecimento, as pessoas responsáveis pelas ações devem também captar, observar e refletir sobre os resultados. Desta forma, é necessário desenvolver uma infraestrutura para medir os resultados e captar as lições aprendidas – as quais, essencialmente levam os líderes e membros da organização de volta ao primeiro estágio, para recomeçar o ciclo.

Muitas organizações já seguem algumas partes desse ciclo isoladamente, afirmam DIXON e ROSS (apud SENGE, 1999). Um sistema automodificador opera muito diferentemente dos meios típicos, pois nele os membros organizacionais estão totalmente envolvidos na geração de informações, compreendendo e decidindo como agir. O fundamental nesse sistema é que “as idéias estão sujeitas a várias perspectivas; elas são alteradas e estimadas, não importando suas origens. Elas passam a se desenvolver como o coletivo as compreende” (p.513). Ressaltam os autores:

A aprendizagem organizacional é forte, precisamente porque representa uma alteração fundamental em nossas crenças sobre quem detém o conhecimento e, por extensão, sobre quem detém o poder. Não há mais pensadores, separados dos realizadores; todos os realizadores são pensadores. Exatamente porque o ciclo de aprendizagem individual é uma passagem para uma vida mais eficaz e agradável, o ciclo de aprendizagem organizacional permite às organizações uma forma de ser mais saudável e autogeradora. (p. 514)

Em resumo, pode-se dizer que o valor em se compreender o comportamento organizacional, a partir dos ciclos de aprendizagem, está em entender o processo pelo qual “algumas organizações têm um declínio contínuo, enquanto outras parecem estar alcançando as estrelas”. (SCHERMERHORN, JR., 1999, p. 192),

Deve-se ressaltar, no entanto, que não existem modelos prontos e acabados de aprendizagem organizacional. Cada organização deve criar formas apropriadas de geração de conhecimento por meio de um processo de aprendizagem peculiar e específico, a partir da descoberta de suas habilidades e competências fundamentais.

Entretanto, alguns pesquisadores, a partir de seus ensaios e experiências, tentaram definir formas de investigação e práticas relacionadas à aprendizagem organizacional. Na busca da criação de um método adequado à realidade objeto deste estudo, a seguir são apresentados modelos de autores de destaque nas áreas de conhecimento e aprendizagem.

2.4.3 Modelo de aprendizagem

A inexistência de uma fórmula ideal de aprendizagem faz com que cada organização procure estabelecer seu modo particular de desenvolvê-la. Logo, o sentido de discorrer sobre modelo de aprendizagem prende-se à necessidade de apresentar experiências de autores e pesquisadores que atuam nesta área de conhecimento, servindo de referencial para a concepção metodológica deste estudo.

Ao mesmo tempo - deve-se destacar - a abordagem qualitativa da investigação torna inadequado o uso de um modelo fechado de aprendizagem. Entretanto, por se tratar de um tema relativamente novo, especialmente na realidade brasileira, considera-se fundamental para a sua consecução a identificação dos principais elementos que compõem o processo de aprendizagem.

As organizações que aprendem precisam ser não apenas adaptáveis, o que significa igualar-se ao que existe, mas também geradoras, o que significa criar, afirma SENGE (apud WICK e LÉON, 1997). Ainda segundo ele, com sua ênfase na experimentação e realimentação contínuas, o movimento de qualidade total foi a primeira onda da formação das organizações que aprendem. Ao mesmo tempo, WICK e LÉON (1997) destacam a evolução do aprendizado adaptativo para o gerador:

Senge ressalta que nos primeiros anos da qualidade total o objetivo dos japoneses era fabricar um produto confiável. Posteriormente, o foco mudou para a melhor compreensão e a satisfação do que o cliente queria. Agora, os japoneses deram outro passo à frente, buscando entender o que o cliente poderia realmente valorizar, mas jamais pensaria em pedir. Isto é o aprendizado gerador. É assim que as empresas assumem a dianteira. (p.128)

O que mais chama a atenção de WICK e LÉON (1997) é que a pesquisa realizada em algumas empresas revela que as mesmas aderiram ao aprendizado como meio de transformar-se em líderes de seus setores. O que impressiona, segundo eles, é a clareza da visão da empresa e a constância em procurar oferecer qualidade e diversidade.

Nessas empresas, o aprendizado vai muito além do treinamento e desenvolvimento de pessoas. Nelas o aprendizado permeia os processos usados em toda a organização, com o objetivo de criar o melhor produto possível para os clientes. Um aprendizado desse tipo, colocado em prática, cria novas competências, novas capacidades e melhora o desempenho. (p.129-130)

O estudo de várias empresas bem-sucedidas nos EUA levou WICK e LÉON (p. 131) a delinear uma fórmula para a criação da organização que aprende, na qual todos os

elementos são imprescindíveis. Se faltar um deles, ou a organização aprende as coisas erradas ou aprende em um ritmo inferior a seu pleno potencial. O primeiro passo para a criação de uma organização que aprende é possuir um líder com visão clara na qual acredite com convicção, e que saiba transmiti-la com coerência. Entretanto, alertam os autores, “uma visão não é um conceito místico ou mágico. Ela nasce das necessidades de interessados importantes, dos altos dirigentes aos operários, dos acionistas aos fornecedores e clientes”. A visão deve energizar as pessoas que lutam para transformá-la em realidade, permitindo aos membros da organização saber de antemão de que forma podem contribuir para a obtenção de resultados importantes.

Tendo um líder de visão, a organização deve ser capaz de criar um plano de ação com critérios específicos para medi-la. Na verdade, a forma de medir o progresso depende da visão em si. A amplitude da visão, o detalhamento dos planos e a retroalimentação proporcionada pelo sistema de medição são a força propulsora da inventividade e da implementação, o fator final da fórmula. O próximo componente fundamental do modelo de aprendizado é a informação, que flui com rapidez, franqueza e transparência. Ela proporciona agilidade e sagacidade em qualquer ambiente de negócios e pode vir do ambiente interno ou externo à organização.

Uma vez que a organização tenha um líder com uma visão, um plano forte e mensurável e informações precisas de dentro e de fora da empresa, está na hora de abrir as torneiras da criatividade. Para as organizações que aprendem, a solução de problemas é uma oportunidade real de aprendizado, ela é inventiva, flexível e reativa às mudanças. A implementação é o próximo elemento, o momento de agir, de ter perseverança. A presença desses elementos torna a organização capaz de se diferenciar.

Ao desenvolver conceitos, filosofia, ferramentas e metodologias que dão sustentação ao aprendizado nas organizações, GARVIN et al. (1998) definem a “learning organization”

como “particularmente hábil no aprendizado do conhecimento organizacional”. Nesse tipo de organização, o aprendizado caracteriza-se como: *intencional* e relacionado ao objetivo e à estratégia; prevê *desafios*, ameaças e oportunidades; cria flexibilidade e agilidade para lidar com as *incertezas*; as pessoas geram continuamente *novas formas de criar resultados*; as mudanças são *duradouras*. As organizações que aprendem, segundo SENGE (1998, p.82), “são aquelas nas quais as pessoas aprimoram continuamente suas capacidades para criar o futuro que realmente gostariam de ver surgir”. É preciso, no entanto, que não se confunda aprendizado com treinamento, pois o “aprendizado pode envolver treinamento, mas vai mais além” (p. 84). O aprendizado faz parte do cotidiano, quando as pessoas tentam resolver questões complexas ou desafiadoras.

Corroborando com as idéias de Senge, SCHERMERHORN, JR. (1999, p. 188) define aprendizagem organizacional como “o processo de aquisição do conhecimento, distribuição de informações, interpretação de informações e manutenção organizacional na adaptação com sucesso às circunstâncias de mudança”. Em termos mais simples, resume o autor, “envolve o ajuste das ações da organização com base em sua experiência e na de outros. O desafio é fazer para aprender e aprender para fazer”.

Ao discorrer sobre os elementos que compõem o processo de aprendizagem organizacional, o autor coloca, com relação à aquisição de conhecimento, que “todas as empresas aprendem a partir da obtenção de informações de várias maneiras e em diferentes proporções”. Nos primeiros anos, são adotadas práticas de outras empresas, mas, com o passar do tempo, ela própria também pode “adquirir conhecimento por meio da experiência e pesquisa sistemática. Com relação à distribuição da informação, SCHERMERHORN, JR. (1999) acrescenta que, a partir da obtenção da informação, é preciso distribuir as informações para as pessoas. Dessa forma, “um dos principais desafios nas grandes empresas é situar rapidamente quem vai receber a informação adequada e quem precisa de tipos específicos de

informações” (p. 189). Para a interpretação exata das informações, é preciso que se entenda que “a informação dentro das organizações é uma compreensão coletiva dos objetivos da empresa e de como os dados têm a ver com os objetivos declarados ou tácitos dentro do atual ambiente”. Por fim, a organização possui uma série de mecanismos que podem ser usados para a retenção de informações, tais como: pessoas, cultura, procedimentos de transformação, estruturas formais, ecologia e atividades externas.

Ao discorrer sobre a escola de aprendizagem no campo da administração estratégica, MINTZBERG et al. (2000) apresentam as características das organizações que aprendem: aprendem com o fracasso tanto quanto com o sucesso; rejeitam o ditado “se não está quebrado, não conserte”; assumem que os gerentes e trabalhadores mais próximos do projeto, da fabricação, da venda, muitas vezes, sabem mais a respeito dessas atividades do que seus superiores; buscam transferir internamente conhecimento de uma parte para outra, para assegurar que conhecimentos relevantes encontrem seu lugar na unidade organizacional que deles mais necessite; despendem muita energia, olhando para fora de seus limites em busca de conhecimento.

A organização que aprende, acrescenta o autor, “é a antítese das antigas organizações burocráticas, ela é descentralizada, encoraja comunicações abertas e encoraja as pessoas a trabalhar em equipes”. (p. 161). Em resumo, o aprendizado organizacional não resulta em produtos melhores e lucros mais altos, mas aumenta a capacidade de a organização aproveitar-se das condições externas em rápida mudança. Suas estratégias são suficientemente abertas para aceitar o inesperado.

Na opinião de GARVIN et al. (1998), para adquirir qualidades pró-aprendizado, as organizações têm de adotar práticas diferenciadas, tais como: cultivar uma visão holística das coisas; promover a participação ampla na geração do conhecimento; patrocinar programas de aperfeiçoamento contínuo; criar processos de aprendizagem. Torna-se importante destacar que

um dos aspectos particulares da organização aprendiz é o de que o conhecimento é gerado pelas pessoas que devem aplicá-lo e não por um grupo de elite ou de especialistas. As tarefas se dão de forma coletiva, o que implica a necessidade de qualidade nos relacionamentos e o saber trabalhar em equipe.

Para que se tornem eficazes, afirma GARVIN et al. (1998), os processos de aprendizado devem fazer parte de um projeto de melhoria contínua e constituir-se de quatro estágios: conscientização, compreensão, ação e análise. Esses estágios representam ações coletivas: “criar uma conscientização compartilhada da necessidade de aprender, desenvolver uma compreensão comum do que precisa ser feito, iniciar ações alinhadas com a estratégia corporativa para melhorar o desempenho e conduzir análises conjuntas tirando conclusões” (p. 60). O autor lembra, ainda, que a capacidade de aprender somente pode melhorar e ser acelerada se os processos de aprendizado forem explicitados de forma a tornar o ambiente externo mais saudável para o aprendizado, melhorando a infra-estrutura de aprendizado e aperfeiçoando o conhecimento e as habilidades das pessoas.

É preciso que se diga, finalmente, que o aprendizado pode acontecer motivado pela curiosidade, pela circunstância, pela experiência ou pela crise. Entretanto, a transformação verdadeira só pode acontecer por meio da compreensão da realidade atual e de uma visão de futuro. Assim, pode-se concluir que o aprendizado não é um fim em si mesmo, mas deve fazer parte de um projeto de futuro das pessoas e da organização.

3 METODOLOGIA

3.1 Método de pesquisa

Saber como se desenvolve o conhecimento nas organizações voltadas para o aprendizado é o principal objetivo do presente estudo. A fundamentação teórica realizada demonstrou que existem variáveis pró-aprendizado que caracterizam as organizações. Assim, para atingir os objetivos propostos, torna-se necessário desenvolver um método de pesquisa que alie as concepções teóricas que sustentam o tema e as necessidades práticas para a coleta de dados.

Desse modo, expõe-se a seguir o método utilizado para a consecução dos resultados, obtidos através de um levantamento descritivo. De acordo com KERLINGER (1980, p. 171), “os levantamentos descritivos procuram determinar a incidência e distribuição das características e opiniões de amostras pequenas e presumivelmente representativas de tais populações”.

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de multicasos, envolvendo as opiniões e percepções dos gerentes das organizações da região de Santa Maria, participantes do Programa Gaúcho de Qualidade, quanto à orientação das mesmas para o aprendizado organizacional e quanto às práticas desenvolvidas.

O estudo compreende uma fase quantitativa e outra qualitativa, visando a obter uma complementaridade entre as duas abordagens. Ao observar que “as estruturas do conhecimento científico não excluem o quantitativo e o qualitativo”, segue-se procedimento recomendado por THIOLENT (1997, P.136). Para ele, “o qualitativo remete no fundo, a uma questão de semântica da linguagem com a qual são descritas as situações observadas. O

quantitativo, por sua vez é voltado para a medição. Mas medição sem conceito ou sem apreensão qualitativa dos fenômenos não faz sentido”.

Assim, na etapa inicial foram coletados dados referentes a toda a população, objetivando identificar as principais organizações voltadas para o aprendizado. A operacionalização dessa fase foi efetuada, adotando-se o modelo delineado por WICK E LEON (1997, p.130) para criar uma organização que aprende, desenvolvido a partir de estudos em empresas dos EUA. Tais estudos levaram à constatação de que as empresas mais bem-sucedidas “utilizam os mesmos elementos básicos para criar uma organização em aprendizado com características próprias”. Assim, para o posicionamento das organizações quanto à aprendizagem, utilizou-se uma escala do nível 1 a 5, do falso ao muito verdadeiro, totalizando ao final uma pontuação de zero a cem. As organizações que obtiveram de 75 a 100 pontos, na situação atual, foram selecionadas para a próxima fase.

Na etapa seguinte, as empresas com maior nível de aprendizado, selecionadas na primeira etapa, foram investigadas quanto às práticas adotadas para a gestão do conhecimento. As práticas são agrupadas de acordo com o ambiente, a infra-estrutura e o conhecimento e capacidade das pessoas.

Assim, com a adoção do método descrito, buscou-se proporcionar à comunidade acadêmica, empresários e estudiosos da área de gestão do conhecimento, um referencial para a compreensão dos principais elementos da criação de uma organização em aprendizado.

3.2 Definição de Termos

A pesquisa realizada procurou identificar as organizações orientadas para a aprendizagem organizacional e as práticas diferenciadas adotadas pelas mesmas. Para tanto, a seguir são detalhadas as principais variáveis estudadas.

3.2.1 Aprendizado organizacional

Para a definição das organizações orientadas para o aprendizado organizacional, utilizou-se o modelo de WICK e LÉON (1997), cujas principais características organizacionais são: líder com visão claramente definida, plano de ação detalhado e mensurável, rápida divulgação das informações, inventividade e capacidade de implementar o plano. Esse método consiste em medir os pontos fracos e fortes, avaliando e posicionando a organização, quanto à aprendizagem organizacional. As características organizacionais e de desempenho presentes nas organizações orientadas para o aprendizado são compostas por algumas variáveis, demonstradas no quadro a seguir.

QUADRO 1 – As características organizacionais e suas respectivas variáveis

Características organizacionais	Variáveis
1. Visão	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de uma visão • Comunicação da visão • Admiração dos funcionários pelo líder • Ações do líder • Plano para realizar a visão
2. Plano/Medição	<ul style="list-style-type: none"> • Medição dos processos • Divulgação da medição • Entendimento das necessidades dos clientes
3. Informação	<ul style="list-style-type: none"> • Envolvimento dos clientes • Melhores práticas • Idéias • Aprendizado com outras empresas • Melhores práticas • Troca de boas idéias
4. Inventividade	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabalho • Aceitabilidade dos desafios • Criatividade
5. Implementação	<ul style="list-style-type: none"> • Prestação de contas • Realizações • Trabalho

O modelo de aprendizado, acima apresentado, constitui-se de uma escala, a qual permite, através do somatório de pontos, proceder a classificação das organizações. Os valores da escala e seu significado estão abaixo relacionados.

QUADRO 2 – Valores da escala do modelo de aprendizado

Escala	Continuum
1	Falso (1) a muito verdadeiro (5)
2	
3	
4	
5	

3.2.2 Organizações de médio e grande Porte

O grupo de empresas estudadas foi definido a partir do seu porte, de acordo com o número de funcionários, segundo o critério adotado pelo PGQP, a saber:

- Micro: 1 a 10
- Pequena: 11 a 50
- Média: 51 a 300
- Grande: superior a 300

3.2.3 Práticas pró-aprendizado

Embora não existam fórmulas ideais de aprendizagem organizacional e, portanto, cada organização, a partir de suas necessidades e experiências, deva encontrar seu próprio caminho para o desenvolvimento do conhecimento, o trabalho de vários autores nesta área, entre eles GARVIN et al. (1998), demonstra que as organizações de aprendizagem apresentam características especiais relacionadas basicamente às seguintes variáveis:

- **Ambiente:** ambientes de aprendizado saudáveis compartilham certas características, tais como: hierarquia relativamente menor, trabalho em equipe, boa comunicação, recompensas para a troca de conhecimento, estímulo para a aquisição de novos conhecimentos, processo de aprendizado ativo, estímulo e respeito às diferenças, diálogo e debate, consenso, exemplo dos superiores. As organizações aprendizes estão constantemente idealizando mecanismos práticos que superem os inibidores do aprendizado organizacional e tornem os estágios do aprendizado mais eficazes.
- **Infra-estrutura de aprendizado:** uma infra-estrutura sólida pode facilitar o aprendizado pode assumir as seguintes formas: bibliotecas e bancos de dados eletrônicos; mecanismos de sondagem de tecnologias, concorrentes e clientes; programas e instalações integrados de ensino, treinamento e aconselhamento; sistemas de comunicação; sistemas que facilitem o trabalho em equipe e sistemas que facilitem o compartilhamento do conhecimento.
- **O conhecimento e a capacidade de aprendizado das pessoas:** no centro da capacidade de aprendizado de uma organização estão seus funcionários. Para aprender eficazmente, eles precisam estar profundamente engajados no processo de definição de metas da organização. Para isso, eles precisam ter capacidade de aprendizado nas áreas de trabalho em equipe, criação de sistemas de reflexão, e a capacidade de trazer à luz e discutir os vários modelos mentais.

As práticas adotadas pelas organizações voltadas para a aprendizagem são identificadas por meio de uma abordagem qualitativa. Dessa forma, tais práticas são descritas a partir de entrevistas e conversas informais nas empresas selecionadas.

3.3 Delimitação da pesquisa

O universo de pesquisa constitui-se de organizações médias e grandes de Santa Maria, filiadas ao Programa Gaúcho de Qualidade. A escolha dessa população deve-se ao fato de que tais instituições interessam-se ou estão adotando programas de qualidade, constituindo-se, portanto, em um grupo habilitado a fornecer as informações a que este estudo se propõe. O número total de organizações desse programa, segundo dados do Comitê de Qualidade da Região de Santa Maria, junto à CACISM (Câmara de Indústria e Comércio de Santa Maria), em abril do corrente ano é de 143 (cento e quarenta e três) organizações.

Entretanto, considerando-se as especificidades desta pesquisa, optou-se por proceder a investigação somente com as empresas de médio e grande porte do programa. Tal critério foi adotado por admitir-se que as organizações de menor porte não possuíam as características organizacionais necessárias para a consecução do estudo. A partir desses procedimentos, chegou-se a um total de 39 (trinta e nove) organizações de médio e grande porte (acima de 50 funcionários), conforme anexo 1.

3.4 Coleta de dados

A coleta de dados, conforme destacado anteriormente, ocorreu em duas etapas. O instrumento adotado inicialmente foi o questionário, abrangendo as variáveis do modelo proposto por WICK e LÉON (1997), entregue ao proprietário ou gerente executivo da organização, para a definição das principais organizações orientadas para o aprendizado.

Os questionários foram enviados no mês de maio, sendo o retorno dos mesmos esperado até o final do mês de junho. Das 39 (trinta e nove) organizações pesquisadas, somente 25 (vinte e cinco) devolveram o instrumento de coleta de dados preenchido, com as

informações solicitadas, estabelecendo um percentual de retorno de 64,1%. Os motivos apresentados para a não-participação na pesquisa dizem respeito ao encerramento das atividades de 2 (duas) organizações, o abandono do PGQP de outras 2 (duas) e a falta de interesse das demais.

A seguir, durante o mês de julho, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes das 5 (cinco) organizações com maior perfil de aprendizagem, para a identificação das práticas relacionadas ao desenvolvimento do conhecimento, pertinentes ao ambiente, infra-estrutura de aprendizado e conhecimento e desenvolvimento das pessoas.

3.5 Tratamento e análise dos dados

O tratamento e a análise descritiva dos dados obtidos compreende dois momentos fundamentais, descritos a seguir.

3.5.1 Abordagem quantitativa

Nesta fase são apresentados os dados relativos ao aprendizado organizacional, compreendendo a identificação das características organizacionais que favorecem a aprendizagem organizacional e a classificação das organizações quanto à aprendizagem. Para tanto, após a coleta de dados, procedeu-se a tabulação múltipla das características organizacionais, através do software 'Le Sphinx Plus'. Além disso, visando a uma melhor compreensão dos principais aspectos a serem destacados, as médias individuais e gerais das variáveis e das características, bem como o posicionamento das organizações quanto à aprendizagem são apresentados graficamente com o auxílio do software 'Excel'.

3.5.2 Abordagem qualitativa

Parâ a identificação das práticas pró-aprendizado, são analisados os dados relativos às cinco empresas com maior nível de aprendizagem: Becker Engenharia Ltda, Colégio Sant'Anna, Comando da 6ª Brigada de Infantaria Blindada, CVI Refrigerantes Ltda e Uglione S.A. Os dados obtidos nesta fase são agrupados em categorias relativas à caracterização, ao ambiente de aprendizagem, à infra-estrutura de aprendizagem, ao conhecimento e capacidade de aprendizado.

Os resultados são apresentados de forma descritiva e são divididos de acordo com as fases da pesquisa, destacando os aspectos positivos, bem como aqueles que merecem maior atenção por parte das empresas, visando a melhorar o seu nível de competitividade.

4 RESULTADOS

Todas as organizações possuem um tipo particular de conhecimento que faz com que elas atendam a necessidades específicas da sociedade. No entanto, para fazer frente à volatilidade do ambiente em que estão inseridas, a geração contínua de novos conhecimentos torna-se premente. Por essa razão, a orientação para a aprendizagem constitui-se em um elemento fundamental para a competitividade das empresas modernas.

Assim, considerando-se os dados obtidos junto às organizações pesquisadas, passa-se agora à interpretação dos mesmos quanto à aprendizagem organizacional e às práticas desenvolvidas nas organizações de médio e grande porte do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade.

4.1 Aprendizado organizacional

Com o estudo desenvolvido nas organizações, procurou-se identificar o comportamento das características relacionadas à aprendizagem, segundo a percepção dos gestores. A seguir, a partir dos resultados desse levantamento inicial, buscou-se classificar as organizações quanto à aprendizagem, tendo por base o somatório de pontos obtidos pelas mesmas em cada uma das variáveis analisadas.

4.1.1 Características organizacionais que favorecem a aprendizagem

Os dados apresentados na seqüência referem-se às características organizacionais relacionadas à aprendizagem. O questionário aplicado procurou avaliar, através do conjunto

de questões, as variáveis relativas às seguintes características organizacionais: visão, plano de ação, informações, inventividade e implementação.

4.1.1.1 Visão

O comprometimento do líder com o aprendizado é fundamental para que a organização utilize todo seu potencial de sucesso. Devido à sua posição privilegiada, o líder tem condições de ver e articular a aproximação entre o desempenho atual e o desempenho futuro desejado pela organização.

A definição da visão do líder predominante nas organizações estudadas está ligada à análise da existência, clareza e entendimento da mesma, admiração dos funcionários pelo líder, ações do líder (fazem o que pregam) e plano claro para transformação da visão em realidade. Desse modo, os dados relacionados à visão encontram-se na tabela a seguir apresentada.

TABELA 1 – Distribuição de frequências relativas das variáveis da característica organizacional visão.

VISÃO	1	2	3	4	5	Total
Visão clara	-	4%	32%	44%	20%	100%
Clareza e entendimento	8%	8%	36%	32%	16%	100%
Admiração dos funcionários	4%	4%	28%	40%	24%	100%
Ações do líder	4%	8%	16%	44%	28%	100%
Plano claro	8%	12%	32%	28%	20%	100%

Os dados da característica organizacional visão demonstram que, embora preocupadas com esse aspecto, as organizações do grupo analisado, de modo geral, ainda encontram dificuldade na definição da visão.

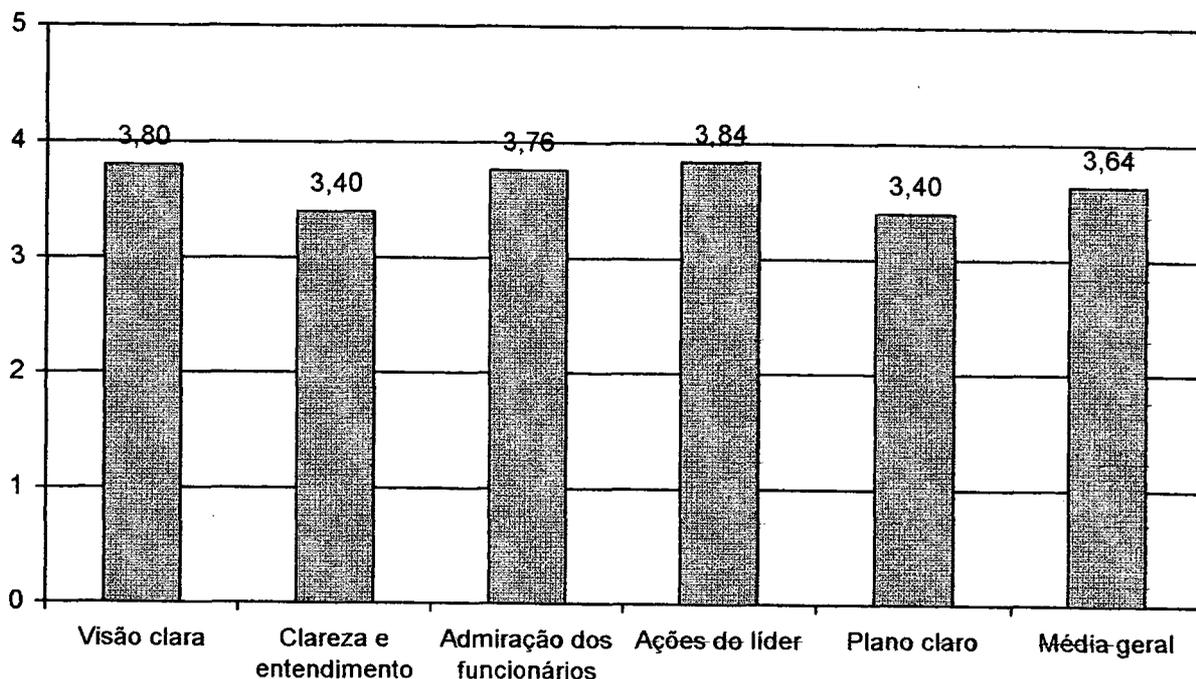


GRÁFICO 1 – Médias das variáveis da característica organizacional visão.

A partir da análise do gráfico, observa-se que a média geral encontrada nas organizações, com relação à visão, foi de $X = 3,64$. Uma análise mais particularizada revela que essa dificuldade reside especialmente na comunicação e na sua concretização. Ao mesmo tempo, nota-se que as variáveis mais positivas, de acordo com os entrevistados encontram-se na admiração dos funcionários pelo líder e no exemplo dado pelo mesmo.

4.1.1.2 Plano de ação

Além de possuir uma visão adequada, a organização precisa desenvolver um plano para realizá-la e alcançar as metas propostas. Nesse sentido, o planejamento e o sistema de medição servem para manter a visão dentro da realidade.

A discussão sobre a existência de planos nas organizações estudadas está relacionada à análise das seguintes variáveis: medição dos processos, progressos e resultados, divulgação dos resultados da medição aos funcionários e entendimento das necessidades dos clientes internos e externos.

Os dados relativos a essa característica organizacional estão apresentados na tabela abaixo.

TABELA 2 – Distribuição de frequências relativas das variáveis da característica organizacional plano de ação.

PLANO DE AÇÃO	1	2	3	4	5	Total
Medição dos processos	4%	4%	40%	40%	12%	100%
Divulgação dos resultados	12%	12%	56%	12%	8%	100%
Necessidades dos clientes	-	4%	28%	52%	16%	100%

No que se refere aos planos de ação desenvolvidos pelas organizações, nota-se que de modo geral, as mesmas enfrentam dificuldades em planificar suas visões e idéias. Essa característica origina-se da própria dificuldade em definir adequadamente sua visão.

Corroborando com essa análise, o gráfico 2 revela as médias da característica organizacional plano de ação.

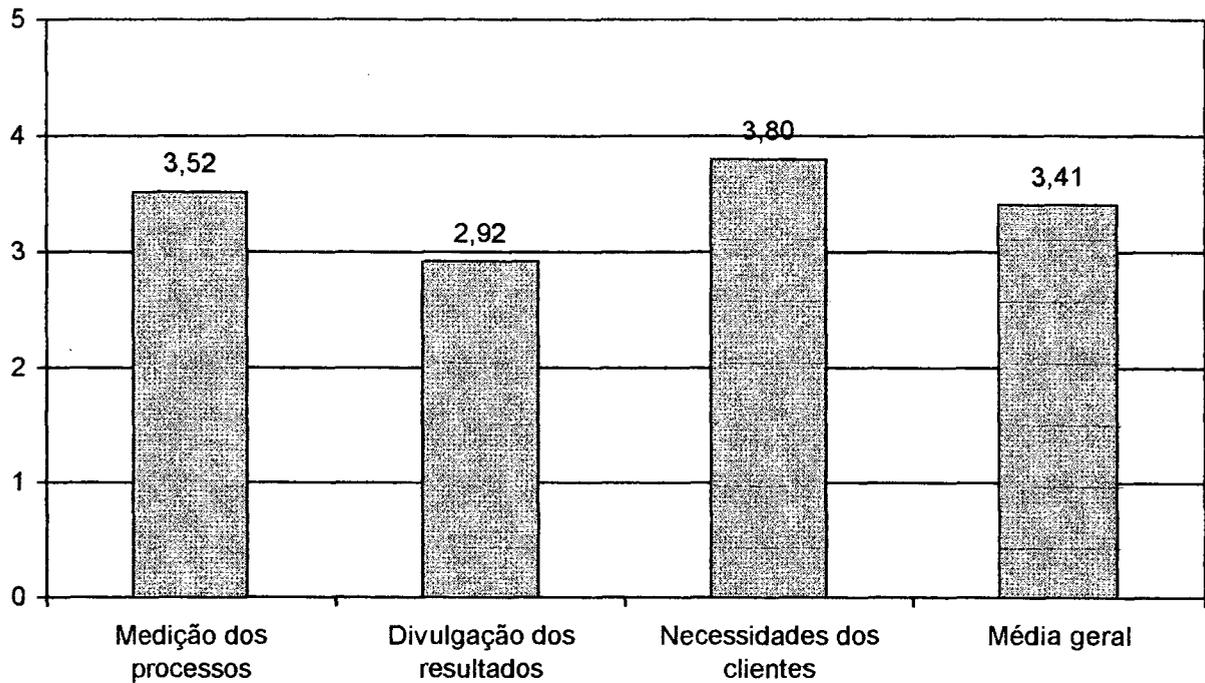


GRÁFICO 2 – Médias das variáveis da característica organizacional plano de ação.

De acordo com o gráfico acima, a média encontrada nesse aspecto foi de $X = 3,41$, sendo a divulgação para os funcionários dos resultados da medição o principal ponto a ser considerado e desenvolvido. Deve-se destacar a interdependência entre o plano de ação e a visão, já que a forma de medir o progresso depende da visão em si.

4.1.1.3 Informações

A organização que aprende tem sede de conhecimento. Nela, a informação, que pode ter origem externa ou interna, flui com rapidez, franqueza e transparência.

Os mecanismos de identificação de informações de fora da organização são fundamentais, na medida em que o que acontece do lado de fora muitas vezes determina o sucesso ou fracasso da organização. Essa busca pode vir do envolvimento dos clientes nos

projetos, do aprendizado com as melhores práticas de outras organizações e do uso de boas idéias dos outros.

Por outro lado, ao voltar-se para dentro de si mesmas, as organizações precisam interpretar corretamente o clima de trabalho e fazer as informações circularem rapidamente entre os vários departamentos. Para tanto, o aprendizado tem de ser divulgado e posto em prática. As melhores práticas dos setores da organização devem ser divulgadas e usadas por outros setores, assim como as boas idéias devem ser trocadas sem hesitação, contribuindo para o sucesso da organização como um todo.

Os dados relativos às variáveis que compõem o fluxo de informações, estão abaixo descritos.

TABELA 3 – Distribuição de freqüências relativas das variáveis da característica organizacional informações.

INFORMAÇÕES	1	2	3	4	5	NR	Total
Envolvimento dos clientes	4%	12%	32%	40%	8%	4%	100%
Práticas de outras organizações	-	12%	52%	28%	8%	-	100%
Idéias	-	8%	32%	48%	8%	4%	100%
Divulgação e prática do aprend.	-	12%	28%	40%	20%	-	100%
Práticas de setores da org.	4%	4%	24%	44%	24%	-	100%
Troca de boas idéias	8%	-	28%	52%	12%	-	100%

Os dados apresentados na tabela 3 levam a pensar que a maioria das organizações encontram-se preocupadas com a distribuição das informações. Nesse sentido, o envolvimento dos clientes em projetos e desenvolvimento de produtos e a utilização de práticas de outras organizações, constituem-se nos principais aspectos que devem receber

atenção das organizações. Ao mesmo tempo, verifica-se que o ponto forte encontra-se na utilização de práticas entre os setores internos da organização e na troca de boas idéias.

Tal constatação surge, com maior clareza, a partir das médias dessa característica organizacional, abaixo demonstradas.

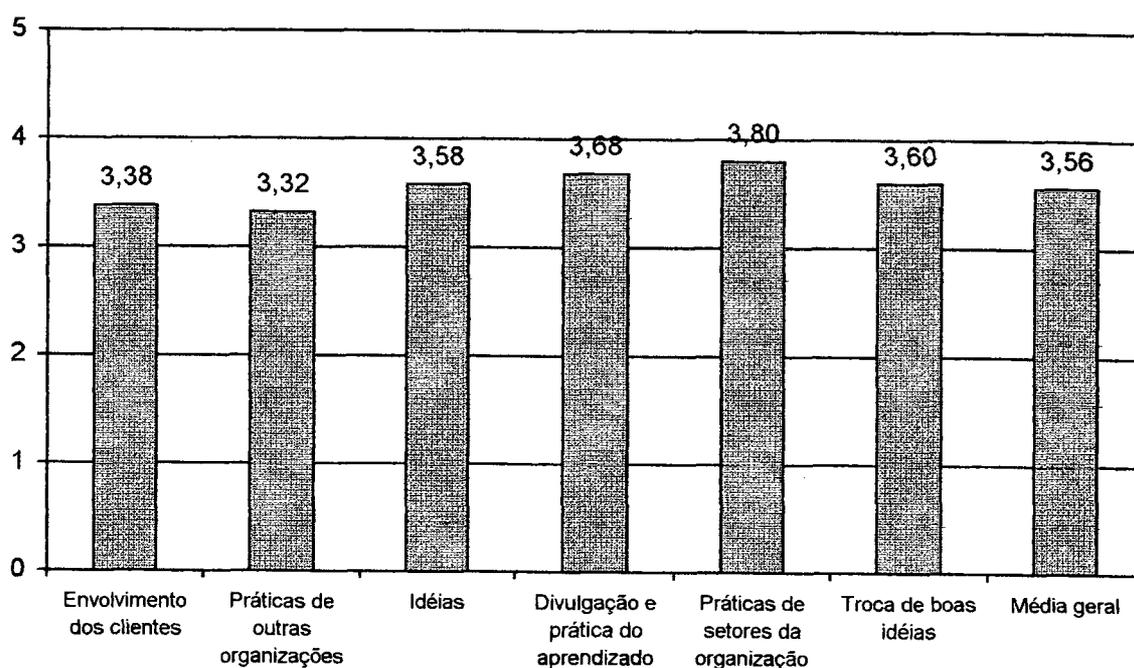


GRÁFICO 3 – Médias das variáveis da característica organizacional informações.

A observação detalhada do gráfico 3 demonstra que a média geral, neste aspecto, foi de $X = 3,56$. A partir dessa análise, conclui-se que a informação, de modo geral, possui um melhor aproveitamento interno do que externo. Logo, constata-se que, apesar da importância óbvia das informações externas, as idéias originadas fora da empresa são a fonte de conhecimento menos utilizada.

4.1.1.4 Inventividade

Para resolver problemas, as melhores organizações em aprendizado não perdem muito tempo com soluções velhas. Essas organizações reconhecem a importância da criatividade e consideram a solução de problemas uma oportunidade de aprendizado.

O nível de inventividade da organização pode ser verificado a partir das seguintes considerações: ambiente de trabalho favorável ao treinamento, aceitação de desafios e criatividade para enfrentar desafios.

Os dados referentes à inventividade são apresentados a seguir, na tabela 4.

TABELA 4 – Distribuição de frequências relativas das variáveis da característica organizacional inventividade.

INVENTIVIDADE	1	2	3	4	5	Total
Ambiente de trabalho favorável	4%	8%	20%	52%	16%	100%
Desafios são aceitos	8%	8%	16	40%	28%	100%
Criatividade do desafio	4%	4%	24	40%	28%	100%

No que se refere à inventividade, existe entre a maioria dos entrevistados, uma tendência a um ambiente de trabalho favorável, à aceitação de desafios e à criatividade de desafios.

Do mesmo modo, o gráfico 4 confirma essa tendência na comparação entre as médias das variáveis da característica organizacional.

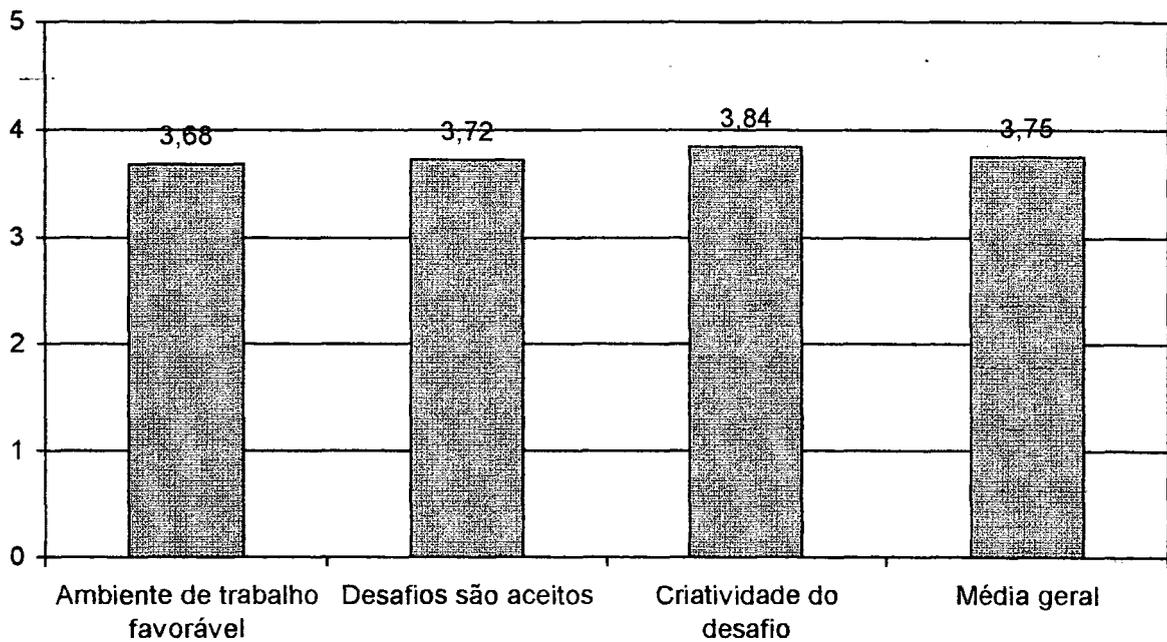


GRÁFICO 4 – Médias das variáveis da característica organizacional inventividade.

Quanto à inventividade, as organizações apresentaram uma média geral de $X = 3,75$. A análise do gráfico demonstra que o aspecto mais salientado foi a criatividade para enfrentar desafios.

Pode-se concluir que existe uma disposição das organizações para encontrar novos caminhos e soluções criativas, a partir do reconhecimento do hiato entre o desempenho atual e o desejado.

4.1.1.5 Implementação

O aprendizado e a criatividade só têm valor para a organização ao se traduzirem em ações. A tabela abaixo apresenta os dados referentes à prestação de contas, tendência de agir

da organização, e realizações e percepção de que o trabalho é divertido. Tais variáveis constituem-se na implementação, que nada mais é do que o momento de agir.

TABELA 5 – Distribuição de freqüências relativas das variáveis da característica organizacional implementação.

IMPLEMENTAÇÃO	1	2	3	4	5	NR	Total
Prestação se contas, sem punição	20%	8%	32%	32%	4%	4%	100%
Tendência a agir/realizações	-	4%	20%	48%	28%	-	100%
Trabalho divertido	12	16%	48%	24%	-	-	100%

Os dados da tabela 4 revelam que as organizações de modo geral, ao mesmo tempo em que apresentam dificuldades na definição da sua visão, encontram problemas na implementação de suas ações.

Portanto, as médias encontradas nesta característica são relativamente baixas, conforme se verifica no gráfico 5.

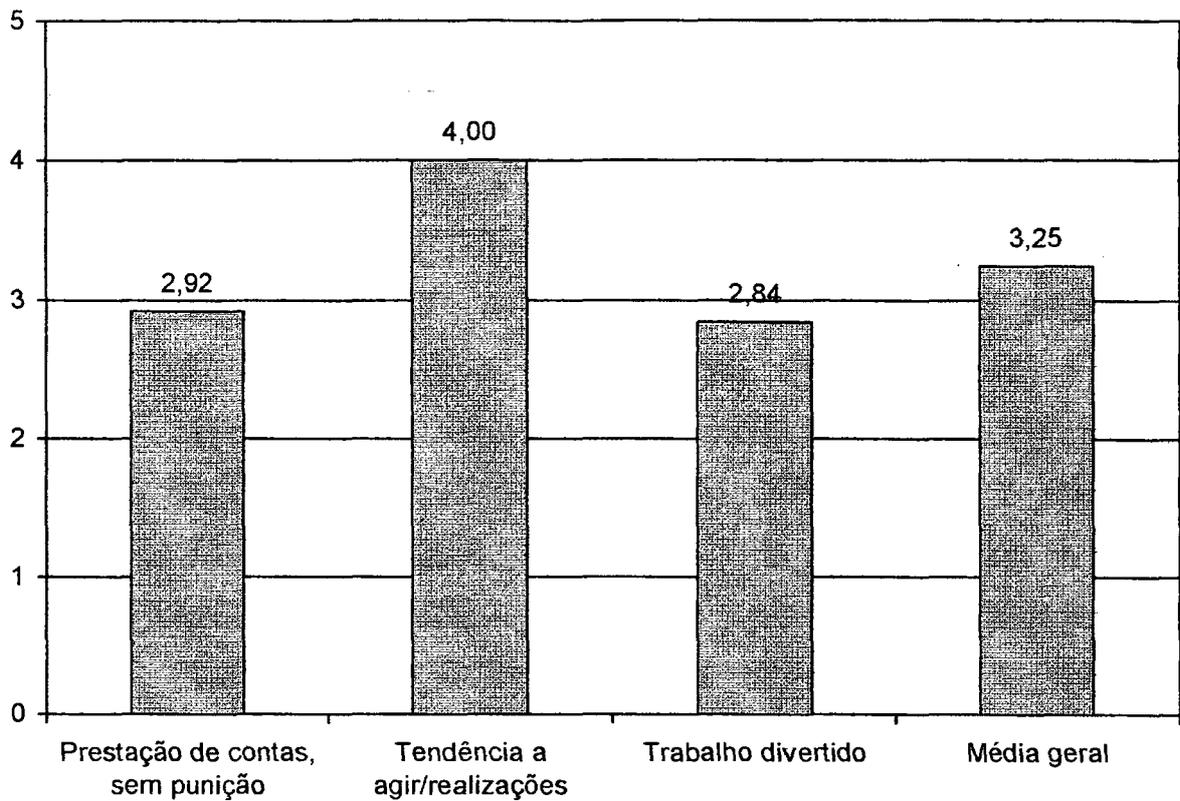


GRÁFICO 5 – Médias das variáveis da característica organizacional implementação

A média apresentada pelas organizações quanto à implementação das ações relativas ao aprendizado foi $X = 3,25$. Nesse sentido, chama atenção o fato de que o índice menor encontra-se exatamente no fato de as pessoas acharem o trabalho divertido, seguido da prestação de contas sem punição de erros, o que vem demonstrar problemas de clima organizacional e inibição de iniciativas, já que o controle das atividades possivelmente está mais voltado para a busca de responsabilidade do que para detectar e corrigir falhas e cursos de ação. Ao mesmo tempo, destaca-se que o item relativo à tendência de agir e realizar mostra um valor bastante elevado, acima da média, o que reforça a idéia de que as organizações, de modo geral, apesar de muitas vezes tomarem o caminho errado ou interromperem o processo, tentam inovar e procuram atingir metas elevadas com perseverança.

Assim, na tentativa de resumir os aspectos principais das organizações com relação aos elementos que favorecem a aprendizagem, a seguir apresenta-se o gráfico 6, contendo as médias gerais de cada uma das características organizacionais analisadas: visão, plano de ação, informações, inventividade e implementação.

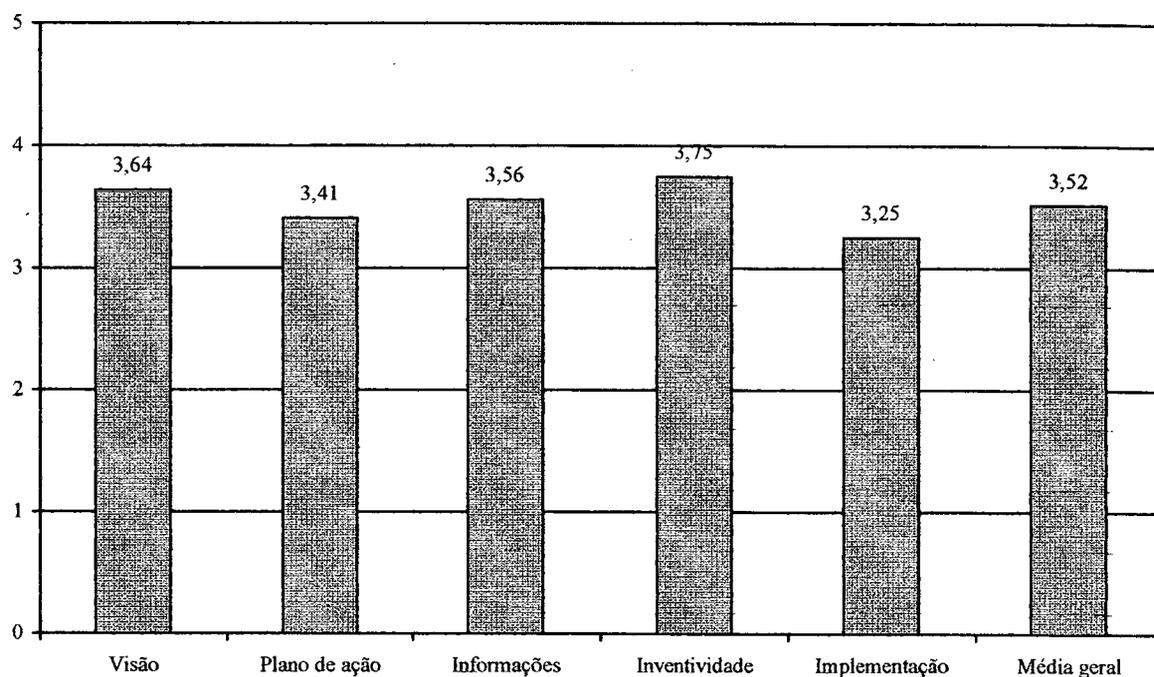


GRÁFICO 6 – Médias gerais das características organizacionais que favorecem a aprendizagem.

Os dados relacionados no gráfico acima nos permitem afirmar que, de modo geral, as organizações estão orientadas para a aprendizagem organizacional, pois numa escala de 1 a 5, as mesmas apresentam um índice geral de $X = 3,52$, cerca de 70,4%.

Contribuem de maneira relevante para isso a existência, a clareza e a comunicação da visão, passo essencial para a definição das organizações quanto ao alcance de suas aspirações. Soma-se a isso a capacidade de enfrentar desafios com criatividade, gerando soluções para novos e antigos problemas.

Ao mesmo tempo, as médias apresentadas demonstram que, para chegar ao nível ideal, muitos aspectos precisam ser desenvolvidos. Sob esse ponto de vista, destacam-se problemas relativos à divulgação de informações internamente e à falta de aproveitamento adequado de dados relativos ao mercado e à concorrência. Nesse sentido, WICK E LÉON (1997) ressaltam que as informações do ambiente externo às organizações constitui-se em uma grande oportunidade de aprendizado não utilizada pelas mesmas.

Além disso, os fatores que devem receber atenção especial por parte das organizações estudadas dizem respeito aos planos de ação e a capacidade de implementação. Esse dado permite afirmar que tais variáveis se refletem efetivamente em um problema de gestão comum na grande maioria das empresas, pois isso significa efetivamente que as organizações, embora ainda não se encontrem no patamar ideal com relação à definição de sua visão, encontram uma dificuldade ainda maior em planificar e colocar em prática seus objetivos.

4.1.2 Classificação das organizações quanto à aprendizagem organizacional

O levantamento de dados da primeira fase da pesquisa, além de permitir a análise das características organizacionais, possibilita visualizar o posicionamento das organizações em termos de aprendizagem organizacional.

A classificação se deu em função do somatório de pontos obtido pelas organizações em cada uma das variáveis que constituem as características organizacionais. A seguir, no gráfico 7, demonstram-se os totais de pontos das organizações participantes da pesquisa, cuja relação se encontra no anexo 2.

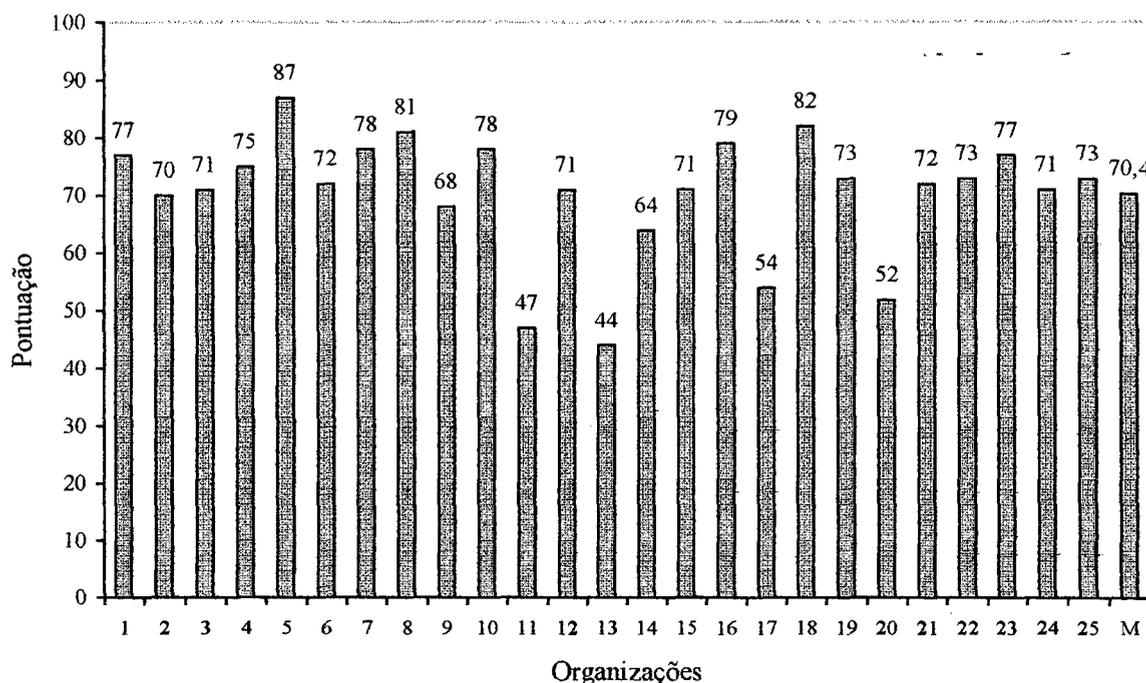


GRÁFICO 7 – Classificação das organizações quanto à aprendizagem.

Os dados acima distribuídos levam-nos a considerar que a média de pontos das organizações, neste aspecto, é de $X = 70,4$, o que nos permite observar, como já colocado anteriormente, que existe uma preocupação das empresas quanto à aprendizagem organizacional. Tal consideração, bem como a análise das características organizacionais anteriormente realizada, demonstram o alcance de parte dos objetivos a que esta investigação se propunha: a definição das condições para o aprendizado existentes nas organizações estudadas e o posicionamento das organizações quanto ao aprendizado organizacional

Para dar continuidade à pesquisa, torna-se necessário responder ao questionamento originalmente formulado: *As empresas de médio e grande porte, participantes do Programa Gaúcho de Qualidade, na região de Santa Maria, orientadas para o aprendizado, possuem práticas diferenciadas que favoreçam o desenvolvimento do conhecimento?* O encaminhamento para essa questão ocorre a partir da identificação das práticas que

diferenciam as organizações com maior orientação para o aprendizado, objetivo final desta pesquisa. Para tanto, foram destacadas as organizações com maior orientação para a aprendizagem, apresentando um número igual ou superior a 75 (setenta e cinco) pontos. As nove organizações são relacionadas no quadro 3.

QUADRO 3 – Organizações com número igual ou superior a 75 pontos

Organizações	Pontuação
1 – 7º Batalhão de Infantaria Blindado	77
4 – Becker Engenharia Ltda	75
5 – Com. da 6ª Brigada de Infantaria Blindada	87
7 – Colégio Sant'Anna – Escola de 1º e 2º Graus	78
8 – Comando da 1ª Brigada de Cavalaria Mecanizada	81
10 – CVI Refrigerantes Ltda	78
16 – Hospital da Guarnição de Santa Maria - HGU	79
18 –Parque Regional de Manutenção da 3ª Região Militar	82
19 – Uglione S/A Com. de Veículos	77

Essas organizações pertencem aos setores de bebidas, construção e engenharia civil, educação, militar (exército) e veículos. Deve-se ressaltar que cinco dessas organizações pertencem ao exército, portanto, a partir do entendimento de que as organizações militares são bastante padronizadas e possuem a mesma filosofia de trabalho, optou-se por escolher, entre as organizações militares, a que possuísse o maior número de pontos para que representasse o setor.

Assim, com a adoção desses critérios, selecionaram-se para a segunda fase da pesquisa cinco organizações, conforme o quadro demonstrativo abaixo.

QUADRO 4 – Organizações selecionadas para a segunda fase da pesquisa

Organizações	Pontuação
1 – Becker Engenharia Ltda	75
2 – Com. da 6ª Brigada de Infantaria Blindada	87
3 – Colégio Sant'Anna – Escola de 1º e 2º Graus	78
4 – CVI Refrigerantes Ltda	78
5 – Uglione S/A Com. de Veículos	77

Na seqüência, serão destacadas as práticas desenvolvidas pelas organizações que possuem uma maior orientação para o aprendizado, segundo o que se apurou através de entrevistas e de pesquisa documental.

4.2 Práticas pró-aprendizado

Existe um consenso por parte dos pesquisadores de aprendizagem organizacional, quanto à existência de características que diferem essas organizações das demais. O modelo utilizado nesta pesquisa, de GARVIN et al. (1998), apresenta essas características em três dimensões básicas: ambiente, infra-estrutura de aprendizado, conhecimento e capacidade de aprendizado das pessoas.

Assim, na segunda fase desta pesquisa, procurou-se identificar as características apresentadas pelas organizações selecionadas. São elas: Becker Engenharia Ltda, Comando da 6ª Brigada de Infantaria Blindada, Colégio Sant'Anna – Escola de 1º e 2º Graus, CVI Refrigerantes Ltda e Uglione S/A Com. de Veículos. A seguir são descritas as práticas pró-aprendizado desenvolvidas por essas organizações, escopo principal deste estudo.

Visando a uma melhor estruturação das informações, os dados referentes a cada organização são apresentados de acordo com a seguinte divisão:

- a) **Caracterização:** dados pertinentes à trajetória da instituição, programas desenvolvidos, visão, missão, valores, objetivos e metas, análise das principais características organizacionais. Tais dados são advindos, de modo geral, de históricos, manuais da qualidade e organizacionais, planejamento estratégico, obedecendo às particularidades de cada organização, bem como de entrevistas realizadas com os gestores das organizações.
- b) **Ambiente, infra-estrutura e conhecimento e capacidade de aprendizado das pessoas:** dados referentes às práticas desenvolvidas pelas organizações que favorecem o aprendizado. Os dados originam-se da percepção dos dirigentes, a partir das entrevistas realizadas, bem como da análise documental.
- c) **Principais considerações:** breve resumo e destaque das características e principais práticas desenvolvidas pelas organizações.

Ressalta-se que as informações a seguir relacionadas, por se originarem de documentos e impressões dos representantes das próprias organizações, estão sujeitas a distorções devido ao caráter subjetivo das percepções.

4.2.1 Becker Engenharia Ltda

4.2.1.1 Caracterização

As informações contidas no Manual da Qualidade da Becker Engenharia Ltda permitem apresentar um breve relato da sua trajetória no mercado de Santa Maria, a partir de sua fundação, em 1981.

Deve-se destacar que a organização, de caráter eminentemente familiar, tem como principal atividade a incorporação, construção e comercialização de imóveis residenciais, caracterizando-se pelo desenvolvimento de produtos e serviços de qualidade comprovada, no mercado imobiliário local. A realização de diversos empreendimentos e o recebimento de vários prêmios de destaque a colocam atualmente entre as melhores do seu ramo de atuação.

Movida pela necessidade de melhoria, em 1993 a organização participou do Programa Qualidade Total para micro e pequenas Empresas do SEBRAE/RS. Desde então, tem-se preocupado em manter e aperfeiçoar o Programa Participativo da Qualidade, com várias ações já implementadas:

- criação do CICO (Centro Integrado de Componentes de Obra), com 860 m², junto à sede da empresa, incluindo central de aço, formas e manutenção de equipamentos;
- criação do Projeto Cultural para a divulgação da marca;
- revisão e normalização de todos os processos da empresa, visando à garantia da qualidade e à Certificação ISO 9001.

Segundo a diretoria da organização, a preocupação com o aprimoramento faz parte da rotina da organização, destacando-se entre os mecanismos utilizados para isso, a discussão e difusão de idéias e a aplicação das ferramentas da qualidade. Além disso, salienta a mesma, que a organização atua em um mercado de muitas oportunidades, apesar das limitações advindas da falta de recursos e de uma política inadequada de financiamento. Seu diferencial está na tradição de qualidade e o grande desafio consiste em manter a posição consolidada no mercado.

A análise das características organizacionais voltadas para a aprendizagem, presentes na organização, mostra que, na percepção da direção, a visão da Becker é clara e bem

definida, podendo ser sintetizada no seu pressuposto maior: a busca permanente de qualidade nos seus produtos e serviços.

A missão, de acordo com o Manual da Qualidade (p.4), é assim definida: “Nós, direção e funcionários da Becker Engenharia Ltda., em parceria com os fornecedores, estamos comprometidos em produzir e oferecer a nossos clientes, imóveis e serviços de qualidade que satisfaçam as suas necessidades, proporcionando rentabilidade que garanta o nosso crescimento”.

Ao mesmo tempo, afirma a direção da Becker, os objetivos, planos e metas são quantificados, visando a tornar sua visão uma realidade. Para exemplificar, a seguir são descritas as metas definidas pela organização para o ano 2000, segundo documentação obtida junto à mesma:

- conclusão de dois condomínios;
- início de um residencial e de um novo empreendimento;
- implantação de uma rede, integrando os departamentos pessoal, financeiro e contábil;
- colocação de ventiladores na sede da empresa.

A existência de um plano de ação detalhado e mensurável pode ser verificada através dos mecanismos desenvolvidos pela organização, visando a assegurar e medir o sucesso de sua política de qualidade. Com esse objetivo, a Becker estabeleceu indicadores de qualidade, a partir das seguintes práticas, constantes no seu Manual da Qualidade (p 4-5) :

- Parceria com fornecedores: procurar sempre que possível efetuar a permuta de materiais por área construída, parcial ou total, desde que os preços não sejam majorados. Dar preferência aos fornecedores com melhor desempenho na avaliação de fornecedores.

- Qualidade de produtos e serviços: avaliar a qualidade através da análise de indicadores, tais como relatórios de serviços associados, controle de produtividade e indicadores de projetos.
- Satisfação dos clientes: verificada através de pesquisas de nível de satisfação.
- Crescimento da empresa como um todo: avaliado segundo os indicadores de balanços patrimoniais, indicadores financeiros e de recursos humanos.

Entretanto, apesar da existência de indicadores e da medição de resultados, alguns aspectos podem ser melhorados, analisa o diretor administrativo, especialmente com relação à divulgação dos resultados e entendimento das necessidades dos clientes internos e externos.

Com relação às informações, destaca a direção da empresa, a ênfase está nas informações internas. Práticas de outras organizações são bem-vindas, especialmente porque o Sindicato das Empresas do Setor de Construção Civil - SINDUSCON - é bastante forte, estimulando e oportunizando a troca de informações. Todavia, procuram-se preferencialmente soluções próprias.

Ainda segundo a percepção do entrevistado, a inventividade é estimulada, os desafios são aceitos com serenidade, as pessoas prestam contas, mas sem punição, apenas com o intuito de melhoria de processos, e a organização procura implementar seus planos e metas.

4.2.1.2 Ambiente

A partir da entrevista realizada com o diretor-administrativo da Becker Engenharia Ltda, torna-se possível apontar os principais aspectos e práticas relativos ao seu ambiente de aprendizado. Observa-se que a organização possui uma estrutura adequada às suas necessidades, composta por uma diretoria e assessorias de qualidade, projetos e consórcios,

gerência técnica e administrativa e setores de obras, técnico, contabilidade, financeiro, recursos humanos e compras.

Na opinião da direção, a principal forma de trabalho adotada é em equipe, especialmente em projetos; entretanto, ressalta que as decisões mais importantes, apesar de discutidas, são centralizadas.

Para o entrevistado, de modo geral a comunicação flui de uma forma adequada e as decisões são comunicadas; no entanto falhas nesse sentido podem ocorrer, em função da falta de verificação quanto ao retorno da informação. Ao mesmo tempo, a troca de conhecimento se estabelece, principalmente a partir de reuniões semanais, em que as áreas técnica e administrativa encontram-se e discutem suas idéias e necessidades. Além disso, a organização acredita que a troca de conhecimento seja estimulada, na medida em que as pessoas têm oportunidade de realizar cursos e treinamentos (internos e externos) e em que o recrutamento interno é priorizado.

Na opinião da direção, o desenvolvimento dos funcionários é considerado um investimento, sendo anualmente definido um plano de qualificação, a partir das necessidades de cada setor. O processo de aprendizado acontece na organização, a partir da possibilidade de aplicação de novos conhecimentos. Existem ainda, vários incentivos à produtividade, entre os quais destacam-se: cesta básica (sem faltas), seguro de vida, atendimento médico e odontológico e comemorações.

Ainda segundo o entrevistado, na organização, as diferenças são respeitadas e as novas idéias são bem-vindas, entretanto, ainda persiste uma certa centralização e imposição por parte dos diretores. O consenso está presente nas decisões, no entanto, questões estratégicas são preservadas. O exemplo dos superiores é uma regra a ser seguida permanentemente. Existem padrões de comportamento a ser seguidos e os valores da seriedade e do comportamento ético são internalizados.

4.2.1.3 Infra-estrutura de aprendizado

No que se refere à infra-estrutura de aprendizado, o diretor afirma que a organização ainda tem de avançar em termos de tecnologia da informação, porém existe um forte empenho nesse sentido, devido ao fato de se ter incluído, entre as metas de 2000, a idéia de implantar uma rede integrando os departamentos da organização.

Ao mesmo tempo, salienta a direção que as informações referentes a novas tecnologias, concorrentes e clientes são buscadas através de cursos, reuniões das associações de classe e pesquisas das associações e da empresa.

Os programas de ensino e treinamento fazem parte do Programa de Qualidade da organização, ressalta o entrevistado. São eles: semana da SIPAT, reuniões semanais de discussão da área técnica e administrativa, palestras mensais nas obras e cursos de pós-graduação, cursos técnicos, seminários e palestras.

As instalações para o suporte das atividades são variadas, entre elas destacam-se as salas do SENAI e do SINDUSCON para a realização de reuniões e cursos, bem como a utilização de galpões de obras para palestras, uma prática inovadora da organização.

Com relação ao sistema de comunicação, a ênfase está na comunicação informal, utilizando-se murais e reuniões entre a diretoria e os setores. Além disso, a facilitação do trabalho em equipe e compartilhamento do conhecimento estão baseados na realização de projetos e nas constantes reuniões entre as áreas técnica e administrativa.

4.2.1.4 Conhecimento e capacidade de aprendizado das pessoas

De modo geral, segundo a percepção do diretor administrativo, os funcionários da organização são qualificados e estimulados a se desenvolver, através de cursos e de

oportunidades de crescimento na própria organização. Além disso, as pessoas são engajadas no processo de definição de metas da organização, a partir do envolvimento em projetos e nas reuniões de qualidade.

4.2.1.5 Principais considerações

A discussão acima realizada permite destacar como principais características da Becker Engenharia a excelente posição no seu mercado de atuação e a constante preocupação com a qualidade, demonstrada pela implantação de um programa participativo de qualidade e pela certificação ISO 9001.

Ressalta-se, com relação às características organizacionais que favorecem a aprendizagem, que, na opinião da organização, a sua visão é clara, com objetivos, planos e metas quantificados e mensuráveis pela definição de índices de qualidade. Por outro lado, a direção percebe uma certa falta de zelo quanto ao uso da informação, pecando especialmente no entendimento das necessidades dos clientes internos e externos. Além disso, a organização considera importante a troca de informações e a observação de práticas de outras empresas, privilegiando, porém, a busca de soluções próprias, através do estímulo à criatividade, aceitação de desafios e realização de planos e metas.

No que se refere às práticas adotadas pela empresa, no entender da organização, o ambiente propicia a aprendizagem, sendo favorecido pela adoção de uma estrutura adequada às suas necessidades, pela predominância do trabalho em equipe em função do desenvolvimento de projetos, pelo investimento no sentido de desenvolver dos funcionários através de um plano de qualificação anual, pelo estímulo à troca de conhecimento por meio de oportunidades de aplicação de conhecimentos e recrutamento interno, por incentivos para o aumento de produtividade e pelo exemplo dos superiores, com a internalização de valores

éticos. Entretanto, alguns aspectos merecem ser considerados, ressalta a direção, quanto à verificação do retorno adequado da informação, e quanto às decisões mais importantes e à implantação de novas idéias, pois persiste uma certa centralização e imposição por parte da empresa.

Na avaliação do diretor administrativo, a organização dispõe de uma infra-estrutura de aprendizado favorável, buscando novas tecnologias e informações através de programas de ensino e treinamento. O modo de comunicação é basicamente informal e a realização de reuniões de qualidade e de projetos são os sistemas que contribuem para o trabalho em equipe e o compartilhar do conhecimento. No entanto, a organização ainda deve avançar no uso e aplicação da tecnologia da informação.

Finalmente, para a direção da Becker Engenharia Ltda, o conhecimento e a capacidade de aprendizado dos funcionários são considerados elementos fundamentais para o desenvolvimento da organização, que possui funcionários qualificados e comprometidos com as metas da organização, a partir do seu envolvimento em projetos e aplicação dos pressupostos da qualidade.

4.2.2 Colégio Sant'Anna

4.2.2.1 Caracterização

Tomando-se por base as informações contidas no plano estratégico e no projeto político-pedagógico, a seguir são relacionados fatos e características marcantes que fazem do Colégio Sant'Anna uma referência no setor em que atua.

Inicialmente, torna-se oportuno destacar que, nos seus noventa e quatro anos de atuação na Cidade de Santa Maria, o Colégio Sant'Anna tem procurado educar, humanizando

e inserindo socialmente os alunos que integram sua comunidade educativa, a partir do oferecimento dos seguintes serviços:

- Educação Infantil – maternal, nível A e nível B.
- Ensino Fundamental – 1ª a 8ª série.
- Ensino Médio – 1ª a 3ª série.
- Magistério – Aproveitamento de Estudos.

Conforme ressalta a supervisora escolar, a instituição iniciou sua sensibilização para a qualidade em 1996, começando no ano seguinte, efetivamente, o Programa de Qualidade, alicerçado no Planejamento Estratégico e no Projeto Político-pedagógico. Na concepção desse trabalho, contou com a assessoria pedagógica do Sindicato das Escolas Particulares - SINEPE. Na época, o sindicato orientava as escolas particulares do Estado a aderir ao Programa de Qualidade. Entretanto, nem todas as Escolas seguiram nesse trabalho, sendo o Colégio Sant'Anna um dos poucos a concluir a metodologia proposta.

Na concepção do Colégio, para que tenha eficácia, “o planejamento estratégico precisa ter a participação concreta da comunidade escolar e, ao mesmo tempo, uma co-responsabilidade na execução do mesmo” (Projeto Político-pedagógico, p. 5). A disponibilidade da comunidade escolar e a sensibilidade da Direção permitiram a sua construção, a partir da auto-avaliação das ações, revendo forças, fraquezas, ameaças e oportunidades. Ao final do trabalho, foram projetadas ações, redimensionando a prática cotidiana, tendo em vista uma educação de qualidade, o aperfeiçoamento político-pedagógico e a concretização do sonho maior – a Utopia Franciscana.

Na tentativa de elaboração de um Projeto Pedagógico próprio, o Colégio Sant'Anna definiu cinco pressupostos fundamentais: teológico-filosófico, ético-político, antropológico-social, epistemológico e didático-pedagógico. O pressuposto epistemológico constitui-se em uma pedra fundamental para o Colégio, revelando toda a sua preocupação com o

conhecimento e com a aprendizagem. Segundo ele, “a aprendizagem somente acontece quando o aluno começa a buscar em si mesmo o saber, sentindo nele o sabor da descoberta. Sua postura como pessoa é de busca a tudo aquilo que o faz crescer” (p. 7).

A análise das características organizacionais que favorecem a aprendizagem, presentes no colégio Sant’Anna, permite observar que existe uma definição clara da sua visão. Entretanto, na percepção da direção, ela nunca chega ao ideal, pois a cada ano, em função das necessidades, o plano estratégico é modificado e a partir dele são efetuadas as definições fundamentais para a Instituição.

A visão maior, de acordo com o plano estratégico, constitui-se em “ser uma escola que cultiva os valores cristãos, inserida na realidade local e aberta à realidade universal, sintonizada com os sinais dos tempos, num ambiente acolhedor que oferece espaço de crescimento, promoção de vida e da dignidade humana”. Por sua vez, a missão do Colégio define-se como a de “proporcionar a construção do conhecimento, na vivência dos valores evangélico-franciscanos, usando uma metodologia dinâmica e desafiadora, desenvolvendo no educando a capacidade criadora, o espírito científico e o senso crítico, tornando-o participante na transformação da realidade”. Em função da missão, são especificados os seguintes objetivos:

1 - Evangelizar: difundir a mensagem religiosa

- Dinamizar a pastoral da educação na comunidade escolar

2 - Integrar: oportunizar ações estratégicas que envolvem a comunidade escolar e que estendam a proposta à comunidade local

- Proporcionar a integração das ações pedagógicas da escola
- Promover o marketing escolar para divulgar as atividades de relevância educacional

3 - Qualificar: assegurar a qualidade de ensino, buscando ações concretas que garantam a construção do conhecimento.

- Investir na área administrativa, pedagógica e tecnológica, em busca de uma atualização constante
- Adequar o espaço físico da escola às necessidades da clientela
- Projetar ações para redimensionar a prática educativa na busca de uma escola franciscana de qualidade.

Além da clareza das definições conceituais, chama atenção a existência de um plano estratégico e de um projeto político-pedagógico, encarregado de colocar seus objetivos em prática. De acordo com a supervisão, isso acontece de forma articulada, desde a direção até a elaboração do plano de ensino do professor que, a partir de temas fundamentais, deve desenvolver os conteúdos de forma a atender as dimensões relativas ao conhecimento, habilidades e atitudes e, ao mesmo tempo, aos pressupostos do conhecer, fazer e ser. A tranquilidade em colocar em prática as idéias, advém, certamente, do engajamento da comunidade acadêmica e da comunidade em geral, através da Associação de Pais e Mestres - APM.

Torna-se importante destacar a existência de avaliação em todas as ações, até mesmo em função do tipo de organização, em que a avaliação faz parte do contexto. Tal afirmação subsidia-se, inclusive, no seu pressuposto didático-pedagógico, o qual demonstra que a avaliação é vista de forma serena, como um processo interativo, contínuo e sistemático, sendo todas as ações supervisionadas por área de atuação.

Com relação às informações, afirma a supervisora escolar, predominam as informações internas, entre as áreas, especialmente em reuniões semanais com a supervisão. As práticas de outras empresas são observadas, segundo a mesma, porém a ênfase está em gerar soluções e idéias próprias.

Na percepção da instituição, as pessoas são incentivadas a trocar informações e a expôr idéias, entretanto, isso poderia ser melhorado, já que muitas pessoas encaram o conhecimento como poder e tentam retê-lo.

De acordo com a supervisão, a capacidade de implementação dos planos é verificada em função do crescimento da escola nos últimos anos, oferecendo mais e melhores serviços, com um aumento expressivo no número de alunos, sendo considerada atualmente, uma das melhores e mais procuradas escolas da região.

Por fim, com relação às características organizacionais, afirma a entrevistada, a organização enfrenta desafios com tranquilidade, buscando a superação. O conhecimento e o aprendizado devem ser construídos nas ações cotidianas. Desse modo, o colégio tem sido um espaço aberto, onde os desafios são encarados com ações estratégicas planejadas pela comunidade escolar.

4.2.2.2 Ambiente

No que se refere ao ambiente do Colégio Sant'Anna, vários aspectos podem ser avaliados. Sua estrutura organizacional é formada pela direção, as supervisões de orientação educacional, escolar e religiosa, as supervisões de educação infantil, ensino fundamental de 1ª a 4ª série, ensino fundamental de 5ª a 8ª série e magistério e os professores das respectivas áreas. Essa estrutura é considerada pela escola como satisfatória e flexível o bastante para adequar-se às necessidades de mudança.

Na opinião da supervisão, o trabalho sempre que possível é realizado em equipe, tendo em vista a filosofia e os valores do colégio, e acontece, especialmente, nas áreas de ensino. A comunicação, outro importante aspecto a ser avaliado, flui de maneira segura, especialmente através de reuniões entre os professores e os supervisores de áreas de ensino.

Ao mesmo tempo, observa a supervisora escolar, as recompensas e o estímulo para a troca e aquisição de conhecimento se dão através de desafios, isto é, as pessoas são estimuladas a colaborar, tendo em vista a possibilidade de crescimento na organização através do aproveitamento interno. Nesse sentido, afirma a entrevistada, observa-se a existência de um processo de aprendizado ativo, na medida em que constantemente são oferecidos cursos, palestras, oficinas e laboratórios vivenciais, partes de um planejamento anual de desenvolvimento. Nesse processo, destaca-se o Programa de Formação Contínua/2000 com o tema “Reinventando o Fazer Pedagógico”, realizado em várias etapas entre os meses de fevereiro a agosto, com vários momentos de reflexão sobre a prática pedagógica.

O Colégio Sant’Anna possui um excelente clima organizacional, segundo a supervisão, pois o estímulo e o respeito às diferenças fazem parte da filosofia franciscana. Do mesmo modo, observa, o consenso nem sempre existe, mas é uma preocupação constante e as decisões, apesar de na maioria das vezes serem centralizadas, sempre são discutidas com abertura suficiente para o diálogo.

Para a instituição, existe de modo geral, um bom relacionamento entre os integrantes da Comunidade Educativa, sendo que o ambiente acolhedor possibilita uma convivência fraterna. No entanto, ressalta a entrevistada, a competição e a concorrência, características da sociedade em que vivemos, estão presentes no colégio. A necessidade de intensificar a participação dos pais, também é sentida, conclui, para que a parceria família-escola fortaleça o processo e clareie os limites e as possibilidades de cada segmento. O agir pedagógico é caracterizado pela busca constante de acompanhamento do aluno e pelo bom atendimento do mesmo e de sua família.

4.2.2.3 Infra-estrutura de aprendizado

Na visão da instituição, quanto ao uso da tecnologia da informação, a escola encontra-se preocupada em disseminar o uso da Internet, em estimular os professores para a participação em cursos, uma necessidade da própria atividade, bem como em implantar a rede interna integrando a área administrativa.

Ao mesmo tempo, para a entrevistada, ocorre uma preocupação em saber o que está acontecendo em termos de novas tecnologias, concorrentes e clientes. As informações são obtidas junto ao sindicato, atenção ao mercado, recebimento de informativos, ofertas de serviços, TV Escola e Associação de Pais e Mestres - APM.

Por fim, no que se refere ao sistema de comunicação da instituição, acrescenta a supervisora, o mesmo constitui-se internamente de jornal e murais e, externamente, de outdoors e imprensa. Do mesmo modo, observa, os sistemas que facilitam o trabalho em equipe e o compartilhar do conhecimento resumem-se a reuniões de área, série, setor e reuniões gerais da APM e do Conselho Administrativo.

4.2.2.4 Conhecimento e capacidade de aprendizado das pessoas

A escola considera que existe um grande esforço para que haja um desempenho profissional de qualidade, com incentivos para que o corpo docente e administrativo participem de encontros de estudo e reflexão, bem como de seminários e de cursos que os conscientizem de seu importante papel na busca de uma educação de qualidade.

4.2.2.5 Principais considerações

O grande crescimento obtido nos últimos anos pelo Colégio Sant'Anna demonstra a sua capacidade de implementar planos e de enfrentar desafios. A análise detalhada de suas características organizacionais revela uma grande firmeza de propósitos, alicerçados em valores e pressupostos advindos da filosofia franciscana, permitindo uma visão clara, e a elaboração do seu plano político-pedagógico, com avaliação de todas as ações concretizadas.

Além disso, destaca-se a predominância da informação interna e a observação de práticas de outras instituições, com ênfase na geração de soluções próprias. Por sua vez, os aspectos que carecem de atenção especial por parte da instituição dizem respeito à troca de informações e à exposição de idéias entre seus membros.

As principais práticas adotadas pela instituição permitem concluir que existe um ambiente propício à aprendizagem. Alguns aspectos podem ser ressaltados nesse sentido, tais como a existência de uma estrutura pouco hierarquizada, a preferência pelo trabalho em equipe, uma comunicação fluente, reforçada por reuniões entre professores e supervisores. As recompensas e o estímulo para a troca e aquisição de conhecimentos ocorrem por meio de desafios, oportunidade de crescimento e aproveitamento interno. O processo de aprendizado permeia todas as atividades, com destaque para o Programa de Formação Contínua, sendo o respeito às diferenças premissa da própria filosofia franciscana.

Para a instituição, no entanto, o consenso nem sempre existe e as decisões, na maioria das vezes, são centralizadas, não obstante a abertura ao diálogo existente. Outrossim, apesar do bom nível de relacionamento interpessoal, a competição e a concorrência estão presentes. Além disso, ressalta a supervisão, existe a necessidade de intensificar a participação dos pais nas decisões e atividades desenvolvidas.

Observa-se ainda, que o Colégio possui uma infra-estrutura de aprendizado adequada, em função da sua própria atividade educativa. Nesse sentido, destaca-se a disseminação do uso da Internet, a preocupação com a atualização e busca de informações no mercado em relação à tecnologia, concorrentes e clientes, a fluência da comunicação interna e externa e o uso de reuniões com a comunidade, como principal forma de facilitação do trabalho em equipe e de se compartilhar o conhecimento. A melhoria nesse sentido, de acordo com a instituição, deverá acontecer com a rede interna, atualmente em fase de implantação.

Por fim, deve-se ressaltar que a escola considera que seus profissionais são altamente qualificados e estão em constante aperfeiçoamento e que o engajamento às metas ocorre em função da disseminação da proposta pedagógica e da filosofia franciscana.

4.2.3 Comando da 6ª Brigada de Infantaria Blindada

4.2.3.1 Caracterização

A cidade de Santa Maria, por localizar-se na região central do Rio Grande do Sul e do Cone Sul, é considerada uma região estratégica, apresentando assim uma grande concentração de unidades militares.

Nos últimos anos, devido à divulgação da filosofia da qualidade, várias organizações militares aderiram a programas de qualidade na tentativa de racionalizar e de melhorar seus processos. Nesse contexto, insere-se o Comando da 6ª Brigada de Infantaria Blindada - 6º BIB, já tendo implantado várias ações relativas à qualidade, destacando-se o programa 5 S, auditoria, cursos e estágios, padronização, pesquisas de opinião e divulgação.

Atuando na região há noventa anos, a visão do 6º BIB, na percepção do Representante da Qualidade, consiste em “atingir a médio prazo a qualidade total em todos os

setores” e os principais valores que norteiam e caracterizam a organização são a hierarquia, disciplina, honestidade e lealdade.

A análise das características organizacionais relacionadas ao aprendizado do 6º BIB demonstra que, para a organização, todos os aspectos relacionados à visão, plano, inventividade e implementação, encontram-se no nível ideal. Logo, existe uma visão clara e um plano para concretizá-la, os desafios são enfrentados com criatividade e a organização implementa e realiza seus planos. O único aspecto que merece atenção, na opinião do entrevistado, no sentido de aperfeiçoamento, é a informação externa, devido a um inadequado aproveitamento de idéias e de práticas de outras instituições.

4.2.3.2 Ambiente

Devido às suas especificidades, ressalta o Representante da Qualidade, o 6º BIB, caracteriza-se por possuir uma estrutura hierárquica baseada na disciplina. O trabalho em equipe faz parte dos pressupostos da organização, mas resume-se aos setores, às divisões, batalhões e companhias.

Na percepção do comando, em termos de comunicação, o predomínio é de ordens e orientações escritas e, para a verificação de sua eficiência, são realizadas reuniões semanais. Por sua vez, o processo de aprendizado ocorre por meio de cursos de formação, aperfeiçoamento, especialização e extensão. O respeito às diferenças acontece; entretanto, existem padrões esperados de comportamento.

Quanto ao diálogo e ao debate, destaca o entrevistado, as decisões são tomadas por quem está no comando, porém, sempre que possível, são discutidas, buscando-se o consenso, a partir da experiência e opiniões de subordinados. No que se refere ao exemplo dos superiores, existe uma conduta militar que deve ser seguida.

4.2.3.3 Infra-estrutura de aprendizado

Em termos de tecnologia da informação, o comando afirma a existência de uma rede interna de computadores, sendo a sondagem de tecnologias realizada por meio de programas de visitas a outras unidades e reuniões de troca de informações entre os comandos.

Os treinamentos na unidade militar, devido às suas especificidades, desenvolve-se em salas de aula, na parte teórica, e no campo de instrução, na parte prática.

A comunicação se dá por meio de informativos internos, murais, jornal da comunidade e rádio.

O principal aspecto facilitador do trabalho em equipe e do compartilhar do conhecimento é a hierarquia.

4.2.3.4 Conhecimento e capacidade de aprendizado das pessoas

De acordo com o entrevistado, na organização militar, a carreira encontra-se alicerçada no desenvolvimento do aprendizado. Durante sua vida no exército, o militar passa por diversos cursos de aperfeiçoamento. Portanto, o estímulo ao aprendizado tem origem na possibilidade de crescimento na carreira, através da promoção. Nesse sentido, acrescenta, o engajamento dos militares ao processo de definição das metas é bastante grande, pois, a partir dos objetivos da instrução, cada unidade define suas metas e programações.

4.2.3.5 Principais considerações

A descrição das características organizacionais do 6º BIB, a partir da entrevista realizada, mostra que, apesar da participação no PGQP, as ações desenvolvidas em relação à

qualidade são feitas de forma isolada, ressentindo-se da falta de um planejamento estratégico que integre visão, valores, objetivos, metas e ações. Entretanto, na percepção da organização, a mesma encontra-se no nível ideal em termos de visão, plano, inventividade e implementação. Apenas a informação possui aspectos a serem desenvolvidos, especialmente pela inadequação do aproveitamento de idéias e práticas de outras instituições.

O ambiente do 6º BIB, por sua vez, apresenta características próprias de uma organização militar, com uma estrutura bastante hierarquizada, predomínio de ordens e orientações escritas na comunicação, processo de aprendizado contínuo através de cursos de formação e aperfeiçoamento, decisões centralizadas e ênfase em padrões de comportamento.

A infra-estrutura de aprendizado conta com uma rede interna de computadores, programas de visitas para a troca de informações, instalações para treinamentos teóricos e práticos. A hierarquia é considerada o principal meio de facilitação do trabalho em equipe e de se compartilhar o conhecimento.

Para a instituição, o conhecimento e a capacidade de aprendizado das pessoas são valorizados com o oferecimento de cursos de aperfeiçoamento, e o comprometimento com as metas acontece devido à autonomia que cada unidade tem para realizá-las.

4.2.4 CVI Refrigerantes Ltda

4.2.4.1 Caracterização

As informações contidas no Manual do Sistema da Qualidade da CVI, bem como os dados históricos fornecidos pela organização, possibilitam o destaque dos principais fatores que caracterizam essa empresa.

A Indústria de Refrigerantes do Sul Ltda surgiu em Porto Alegre, em 1948, fabricando a *Laranjinha*, terceiro refrigerante a ser produzido no Rio Grande do Sul. Foi o início da trajetória que a família Vontobel, natural de Ijuí, iria percorrer neste e em outros estados, instalando fábricas e depósitos, abrindo caminhos e oportunidades através de um trabalho sério, com dinamismo e constante atualização: a fabricação e comercialização de refrigerantes.

Em 1966, em Santa Maria, foi instalado um depósito com a finalidade de comercializar os produtos Coca-Cola, Fanta, Minuano e Água Mineral Fonte Ijuí, produzidos na Fábrica de Refrigerantes Vontobel S/A, de Santo Ângelo e de Ijuí.

O promissor mercado e a ascensão dos produtos em Santa Maria levaram, em 1977, à construção da Fábrica que, atualmente, é a matriz de CVI Refrigerantes Ltda, com filiais em Passo Fundo, Santa Cruz do Sul e Santana do Livramento.

A missão definida pela CVI consiste em “ter pessoal qualificado, clientes satisfeitos, lucro adequado e expansão permanente. O nosso desempenho e dedicação profissional são fundamentais para que nossa missão se torne realidade. Cada atividade, por mais simples que seja, é realizada com toda competência e empenho, procurando extrair dela o maior rendimento possível, valorizando cada detalhe. Importante, também, para o crescimento lucrativo da empresa é a nossa criatividade. Novas idéias são sempre necessárias, não somente na busca de novas oportunidades de negócios, mas também para integrar processos de trabalho de maneira inteligente, fazer sempre mais com menos e criar novas formas de fazer as coisas”.

Ao mesmo tempo, sua visão, de acordo com os entrevistados, consiste em: “ser a melhor empresa de bebidas na área de atuação”. Os valores da empresa fundamentam-se na ética, na transparência e na busca da qualidade.

Para a empresa, as oportunidades de crescimento são muitas, especialmente devido à marca consolidada no mercado. Entretanto, as principais limitações encontram-se no sistema de franquia que restringe a distribuição, e no surgimento de produtos inferiores, em termos de qualidade, com preço menor.

A preocupação com a qualidade tem sido uma constante na trajetória de sucesso da organização. Em 1998, a fábrica de Santa Maria obteve o certificado ISO 9002 e, no ano seguinte, começou o processo de certificação para o SQCC – Sistema de Qualidade da Coca-Cola – um certificado internacional criado pela *The Coca-Cola Company*, com sede em Atlanta – USA, específico para todas as fábricas de Coca-Cola no mundo.

Assim, a partir da adaptação da ISO 9002, a CVI buscou criar um sistema de qualidade próprio. Devido à importância desse sistema, a seguir são apresentados seu objetivo e suas principais características, segundo o Manual do Sistema de Qualidade da CVI.

- **Sistema de Qualidade CVI Refrigerantes Ltda**

O Sistema de Qualidade é um sistema de gerenciamento do negócio cujo objetivo é reproduzir os resultados projetados de forma consistente e uniforme. É um método de gestão para obtenção de resultados, formado pela ISO 9002 e pelo SQCC.

- a) **ISO 9002**

Norma internacional relacionada com a Garantia de Qualidade, foi idealizada de forma a atender a qualquer empresa de bens e serviços. A CVI passou pela primeira auditoria em junho de 1998 e, para manter a certificação, passou pela auditoria de manutenção, em dezembro de 1998, junho de 1999 e dezembro de 1999.

A norma é composta por vinte requisitos, a saber: responsabilidade da administração; sistema de qualidade; análise crítica de contrato; controle de projeto; controle de documentos e dados; aquisição; controle de produto fornecido pelo cliente; identificação e rastreabilidade do produto; controle de processo e inspeção e ensaios; controle de equipamentos de inspeção e ensaios; situação de inspeção e ensaios; controle de produto não-conforme, ação corretiva e ação preventiva; manuseio, armazenamento, embalagem, preservação e entrega, controle de

registros da qualidade; auditorias internas da qualidade; treinamento; serviços associados e técnicas estatísticas.

O Sistema de Qualidade é gerenciado pela Seção do Sistema de Qualidade e estruturado pelo Manual da Qualidade, contendo as normas de atendimento aos padrões do sistema.

b) Sistema da Qualidade da Coca-Cola (SQCC)

O sistema de qualidade da Coca-Cola tem como alicerce fundamental a Declaração da Qualidade, assim definida: “Para a The Coca-Cola Company, qualidade é mais do que algo que provamos, vemos, medimos ou gerenciamos. A qualidade está presente em todas as ações, englobando tudo o que fazemos. Partindo do processamento até o consumo, qualquer resultado inferior a 100% é inaceitável. Os nossos consumidores merecem as bebidas com a mais alta qualidade que possamos produzir em todo o mundo. Sempre”. (Manual do Sistema de Qualidade da CVI, p.4)

O SQCC é composto por três princípios:

- **Símbolo da Qualidade:** as marcas da The Coca-Cola Company refletem a posição de liderança e qualidade da Companhia.
- **Satisfação dos Clientes e Consumidores:** o desejo de obter o mais alto nível de satisfação dos clientes e dos consumidores está, por natureza, vinculado aos produtos e serviços associados a The Coca-Cola Company.
- **Cidadão Responsável do Mundo:** a Coca-Cola é um cidadão responsável em todas as atividades relacionadas com seus produtos e marcas.

Os principais requisitos do SQCC são: objetivos e metas do negócio; liderança gerencial/conscientização dos associados; gerenciamento da documentação; manutenção de registros; treinamento; auditorias internas; ações corretivas; manutenção e calibração; atendimento aos clientes e consumidores/serviço aos clientes e gerenciamento de incidentes; monitoramento e controle de processos; controle de materiais não-conformes.

A metodologia do SQCC compreende três fases: aceitação, documentação e implementação. Após a concretização das exaustivas etapas de sensibilização, diagnóstico e elaboração da documentação, o SQCC está em fase de implantação na CVI, primeira fábrica no mundo a chegar a esse estágio. O Sistema de Qualidade CVI Refrigerantes Ltda atende aos requisitos da Norma ISO 9002 e aos requisitos do SQCC, existindo um consenso na empresa de que, para a manutenção do sistema de qualidade, torna-se fundamental a colaboração e o comprometimento de todos os funcionários, visando a colocar em prática as normas e procedimentos definidos nos manuais.

Por outro lado, a análise das características organizacionais relativas à aprendizagem organizacional mostra que na percepção dos entrevistados, a visão não está claramente comunicada e entendida por todos, pois não se encontra internalizada na mente dos funcionários, não existindo, da mesma forma, um plano claro para a concretização da visão.

Ao mesmo tempo, para a organização, os aspectos positivos verificados dizem respeito à informação, desde o envolvimento do cliente no desenvolvimento do produto e serviços e a troca de informações entre os setores até o aproveitamento de práticas de outras empresas.

O ambiente de trabalho é considerado favorável pela organização, a prestação de contas visa a melhorar a qualidade e não à punição, e os desafios são enfrentados com criatividade. Apesar de não ter clareza na visão nem um plano definido para a sua concretização, a empresa considera que busca realizar e implementar ações, citando como exemplo disso as certificações obtidas, a ISO 9002 e o SQCC.

4.2.4.2 Ambiente

A estrutura organizacional da indústria Vontobel é constituída pela direção, gerência geral, gerentes das áreas administrativo-financeira e industrial e coordenações de setores. Apesar de relativamente grande, a estrutura pode ser definida como adequada às necessidades da empresa, proporcionando a potencialização do trabalho em equipe, especialmente nos setores, contribuindo para a existência de uma rede de comunicação eficaz, favorecendo o relacionamento interpessoal.

Para a gerência administrativo-financeira, o estímulo para a troca e aquisição de novos conhecimentos acontece principalmente através da 'Operação Time 2000', oportunidade para a exposição de idéias de melhoria relativas às atividades e operações da empresa. Desse modo, o funcionário cuja idéia de melhoria for efetivamente aproveitada recebe até 10% do valor pecuniário economizado pela empresa. Além disso, também existem comemorações informais entre os setores, devido ao alcance de metas.

Na percepção dos entrevistados, existe um grande respeito às diferenças e o clima na empresa é de liberdade. Como exemplo do excelente clima organizacional, é citada a tentativa de flexibilização do horário dos funcionários da área administrativa. No novo sistema de horário, cada setor definirá o tempo de trabalho dos seus funcionários na empresa, de acordo com a necessidade. Os setores serão cobrados por resultados e eficiência, e não pelo horário efetivamente cumprido.

Ao mesmo tempo, a organização acredita que existe um processo de aprendizado ativo na empresa, desenvolvido a partir de vários mecanismos e programas, entre os quais destaca-se:

- Programa Anual de Treinamento: programa consolidado a partir da identificação das necessidades de treinamento, realizado anualmente pelos gerentes com o

acompanhamento da Divisão de Treinamento. O processo de aprendizagem é verificado através de uma ficha de avaliação, preenchida pela chefia imediata, com o enquadramento do funcionário nos itens: sem conhecimento ou habilidade, conhecimento básico, alguma experiência, competente sob supervisão, totalmente competente. A avaliação tem como principal objetivo a correção de problemas de trabalho.

Com relação ao ambiente da organização, a gerência observa, ainda, que o consenso é sempre buscado, especialmente através do Comitê de Qualidade formado pelos gerentes geral, industrial e administrativo-financeiro e pelo representante da qualidade, através de reuniões de avaliação semanais, mensais e trimestrais. Soma-se a isso, também, a existência de lideranças com as quais as pessoas se identificam devido à boa imagem da direção, caracterizada pelo alto grau de profissionalização, juventude e dinamismo.

4.2.4.3 Infra-estrutura de aprendizado

Na opinião dos entrevistados, a CVI apresenta uma excelente infra-estrutura de aprendizado. Com relação ao uso da tecnologia de informação, a empresa possui um sistema integrado em rede, interligando as empresas do grupo, com todos os terminais ligados à Internet.

Por outro lado, acrescenta a gerente, a preocupação com a sondagem de tecnologia, devido ao sistema de franquia, é exclusiva da The Coca-Cola Company. Além disso, a fábrica de Santa Maria, devido ao avanço de seus métodos e processos, serve de modelo para o sistema de franquia da região e do Brasil. Apesar da liderança no mercado, os concorrentes e clientes são acompanhados através de relatórios com informações. Afirma ainda que, para desenvolver treinamento, a empresa dispõe de uma estrutura de apoio completa, com salas e equipamentos, tais como televisão, vídeo e data-show.

A principal forma de comunicação adotada é a informal e os mecanismos mais utilizados são informativos, cartazes, murais e jornal interno. Na percepção da gerente administrativo-financeira e da encarregada de desenvolvimento de pessoal, a empresa caracteriza-se por uma comunicação interpessoal eficiente e pelo trabalho em equipe, facilitados pela implantação da ISO 9002 e o SQCC que fizeram com que as pessoas tivessem que interagir e participar dos objetivos, bem como pelo Programa Integrar, que acontece de dois em dois meses, no qual os funcionários fazem reciclagens, obtendo uma visão global da organização.

4.2.4.4 Conhecimento e capacidade de aprendizado das pessoas

A preocupação com a qualificação e o aperfeiçoamento é muito grande na empresa, afirmam os entrevistados, especialmente devido às exigências da ISO 9002, tendo como focos de atuação principais a educação formal e cursos/treinamentos diversos:

- Educação formal

Atendendo às normas da ISO 9002, a empresa passou a contratar pessoas com, no mínimo, 2º grau completo. Assim, buscando nivelar a formação do seu quadro de funcionários, a empresa procurou oferecer aos funcionários mais antigos a oportunidade de completar o curso supletivo através de um convênio com o SENAI.

Além disso, outros cursos de educação formal também são incentivados, com o custeio de 50% das despesas pela empresa e com o recebimento de um salário mínimo da categoria a mais, para a compra de material escolar para o funcionário ou para filho de funcionário.

Atualmente, a empresa possui seis funcionários, das áreas administrativa e industrial fazendo Pós-Graduação, com 70% dos custos cobertos pela empresa.

- Cursos e treinamentos diversos

Vários são os cursos em andamento na empresa. Dentre eles destaca-se o curso de língua inglesa, oferecido para a área administrativa, nas dependências da empresa, fora do horário de trabalho.

A empresa oportuniza treinamentos diversos, na área administrativa e industrial, sem custo para o funcionário. Nesse aspecto, a organização ressalta que os funcionários são incentivados a participar de cursos e treinamentos fora da empresa, com o objetivo de se tornar multiplicadores do conhecimento e da metodologia, utilizando para isso toda a infraestrutura disponível na empresa.

Para a gerente administrativo-financeira, apesar de não participarem efetivamente da sua definição, os funcionários demonstram-se comprometidos com as metas da organização. O engajamento ocorre naturalmente, em função da implantação do Programa de Participação nos resultados – PPR. A partir das metas, realiza-se uma comparação semestral, do plano e do resultado, sendo a diferença dividida entre os funcionários, o que significa, em termos práticos, o 14º ou 15º salários.

4.2.4.5 Principais considerações

A obtenção da certificação ISO 9002 e a busca da certificação SQCC demonstram a importância dada pela CVI aos pressupostos da qualidade, levando à definição de seus propósitos, através da visão e da missão. Verifica-se, no entanto, a falta de clareza e entendimento dessas premissas por parte dos funcionários e a falta de um plano claro para a sua concretização. Por outro lado, seu sistema de informações é considerado adequado, com o envolvimento dos clientes, troca de informações e aproveitamento de práticas de outras empresas.

O ambiente organizacional propicia um clima de liberdade, a ponto de existir uma proposta de flexibilização do horário dos funcionários da área administrativa. No processo de aprendizado, destaca-se o Programa Anual de Treinamento. O consenso é sempre buscado, principalmente através do Comitê de Qualidade, e a direção cultiva uma boa imagem, servindo de exemplo para os funcionários.

Os aspectos principais pertinentes à infra-estrutura de aprendizado dizem respeito à existência de um sistema de rede interna que integra as empresas do grupo e dissemina o uso da Internet, e a preocupação com a sondagem de tecnologia pertinente a métodos e processos, servindo de modelo para as demais empresas, neste aspecto, sendo o acompanhamento de concorrentes e clientes realizado por meio de relatórios. A empresa possui, também, uma excelente estrutura de apoio para cursos e treinamentos e uma boa comunicação interpessoal, facilitada pela implantação da ISO 9002, SQCC e Programa Integrar.

O conhecimento e capacidade de aprendizado das pessoas são bastante valorizados pela empresa, em função da ISO e do SQCC e centralizam-se na educação formal, em cursos e treinamentos diversos. Além disso, a organização destaca que, apesar de os funcionários não participarem da definição de metas da organização, o comprometimento deles é grande, especialmente devido ao Programa de Participação nos Resultados.

4.2.5 Uglione S.A.

4.2.5.1 Caracterização

As considerações a seguir apresentadas, originam-se de documentos e informações fornecidas pelo setor de relações públicas e pela gerência administrativo-contábil da organização analisada.

A concessionária Uglione S. A. possui 62 anos de atuação no mercado automobilístico de Santa Maria e região. Inaugurada em 1938, a revenda comercializava além da Chevrolet, as marcas Oldsmobile, Buick, Opaline Motor Oriel, Gargoyle, Motociclos, Ardie e Bicicletas Júpiter.

Com seu rápido crescimento, logo buscou maiores instalações, possuindo atualmente um quadro efetivo de 144 funcionários, distribuídos em cinco departamentos: serviços, peças, financeiro, vendas de novos/usados e administrativo. A partir de 1997, a Uglione passa a representar também a marca GMC – Caminhões, fazendo parte de um número reduzido de concessionárias a operar com essa marca no mercado.

Além da concessionária em Santa Maria, a Uglione conta ainda com uma filial em São Sepé e com sua própria administradora de Consórcio, a Centrosul, constituída em 1993. Em 1998, foi inaugurado o Show Room e Serviços Rápidos, uma loja ampla, projetada dentro dos mais modernos conceitos de atendimento expresso, oferecendo a qualidade dos serviços Uglione e Centrosul, com exposição de veículos novos e usados.

A preocupação da empresa com a qualidade de seus serviços tem-lhe proporcionado vários prêmios na região e no país, dentre os quais destacam-se:

- Concessionária Padrão A: prêmio recebido em 1998 e 1999 pela GM, por ter atingido os mais altos índices de qualidade e desempenho, entrando assim, para o seletto clube das melhores do Brasil, já que, das 500 concessionárias da GM no Brasil, somente 45 possuem essa distinção. Para a concessão do prêmio são avaliados os quesitos desempenho em vendas, penetração de mercado, capitalização, instalações, qualidade suprema de serviços, desempenho e disponibilidade de peças, índice de satisfação dos clientes e o nível de qualidade de operações, recursos humanos e treinamento.
- TEC Master – Total Entusiasmo do Cliente: esse prêmio foi recebido em maio de 2000, por ter atingido o melhor índice de satisfação de clientes.

A relações públicas da empresa ressalta que, das 462 concessionárias Chevrolet do Brasil, somente 90 receberam a distinção Padrão A, sendo que somente 10 obtiveram a pontuação máxima (27 pontos) e a Uglione S. A. foi a única que recebeu também o Prêmio TEC MASTER. Com isso, a empresa coloca-se em número 1 na avaliação da GMB, pois foi a única que atingiu todos os objetivos.

No momento em que a organização recebe todo esse reconhecimento, é preciso lembrar que a sua preocupação com a qualidade não é recente, confundindo-se com sua própria história. O impulso nessa área aconteceu com a instalação do Comitê de Qualidade da GM, no período compreendido entre 1994 e 1996. Baseando-se em experiências internacionais da GM, foram desenvolvidas pesquisas de satisfação de clientes, cujas conclusões geraram os padrões de atendimento das concessionárias. A partir de então, começaram a ser disseminados entre as concessionárias do país, os padrões e a filosofia de qualidade GM.

Na Uglione, o processo de qualidade começou em 1994, a partir de um treinamento realizado pelo SEBRAE, fazendo parte, inclusive, da implantação do Comitê de Qualidade da região de Santa Maria. Entretanto, ressalta-se que o Programa de Qualidade GM está restrito apenas aos padrões relacionados ao produto e aos serviços, ficando a cargo das próprias concessionárias os problemas relacionados à gestão.

Desse modo, acreditando no trabalho e na busca do aperfeiçoamento, a empresa vem desenvolvendo-se, tendo como valores fundamentais o entusiasmo do cliente, melhoria contínua, integridade, trabalho em equipe, comprometimento e inovação. Tais valores refletem-se na visão de futuro da empresa: “tornar-se a líder regional do setor de comercialização de veículos e serviços correlatos, conquistando o entusiasmo dos clientes através do comprometimento, da integridade, trabalho em equipe, melhoria contínua e

inovação. Assim, pode-se definir o propósito maior da empresa como o de oferecer sempre o melhor aos seus clientes, com seriedade, qualidade, tecnologia e eficiência”.

Na opinião da gerência administrativo-contábil, destacam-se como limitações para que a empresa atinja seus objetivos, a economia e as condições de crédito. Ao mesmo tempo, as oportunidades de crescimento são muitas, advindas especialmente de lançamentos de novos produtos e da instalação da nova fábrica do RS. Por sua vez, os desafios encontram-se basicamente na concorrência acirrada no setor.

Na tentativa de identificação das variáveis relacionadas à aprendizagem organizacional, alguns aspectos chamam a atenção. Na percepção da gerência administrativo-contábil, um dos pontos fortes da organização é a definição clara e objetiva da sua visão de futuro. No entanto, a visão ainda não se encontra no patamar ideal, pois deve-se sempre melhorar.

Apesar disso, verifica-se que não existe um plano para a concretização da visão. Na opinião da gerência, tem sido muito grande a evolução da empresa nos últimos anos, em termos de profissionalização, qualidade, imagem e penetração de mercado. No entanto, a maioria das metas e ações são realizadas de forma isolada, nos vários departamentos da empresa, sem objetivos globais definidos. Assim, dentro da nova proposta de trabalho desenvolvida pela empresa, o próximo passo naturalmente deve ser a definição de um planejamento estratégico, articulando os objetivos e integrando as áreas. Por outro lado, afirma o gerente, a medição de processos e resultados transformou-se em uma prática cotidiana na empresa, devido ao monitoramento dos padrões de qualidade, pesquisa de satisfação do cliente e metas dos setores.

A empresa valoriza muito a troca de idéias internas e procura estar atenta às práticas de outras empresas, segundo o entrevistado. Ao mesmo tempo, busca desenvolver seus próprios métodos e inovações, até porque lidera o mercado da região, servindo inclusive de

modelo para as demais concessionárias GM, devido à sua recertificação como Concessionária padrão A. Um exemplo disso, conclui, encontra-se na realização do Show Room no centro da cidade, prática hoje adotada pela GM Brasil. Logo, observa-se que mesmo com dificuldades de planejamento, a organização busca implementar e realizar suas idéias com qualidade e inventividade.

4.2.5.1 Ambiente

Alguns aspectos relativos ao ambiente de trabalho da empresa merecem ser destacados. Sua estrutura hierárquica é constituída basicamente por acionistas e presidência, diretorias administrativa e comercial, gerências de serviço, financeira, administrativa e contábil, vendas e peças, supervisores e respectivas funções. Essa estrutura tem sofrido transformações nos últimos dez anos, devido à profissionalização dos principais cargos da empresa. Atualmente, os sócios fundadores possuem atividades consultivas e seus familiares ocupam cargos de acordo com sua competência.

De acordo com o gerente administrativo-contábil, há cerca de quatro anos aconteceu uma renovação total no nível gerencial, alterando a própria filosofia de trabalho da empresa, o que coincidiu com o seu crescimento no mercado. Na sua opinião, entretanto, a presença dos fundadores na empresa, mesmo que apenas de forma consultiva, torna-se fundamental para a transmissão de valores, exemplo e segurança aos funcionários.

No entendimento do entrevistado, a estrutura relativamente grande é proporcional ao crescimento da empresa, porém ele considera que a mesma poderia ser racionalizada na parte administrativa, com alguns cargos e funções suprimidos ou unificados. Por sua vez, avalia, o trabalho em equipe faz parte da filosofia da empresa, mas está restrito às áreas de atuação. A maioria das atividades são descentralizadas, com bastante autonomia para os funcionários.

A comunicação constitui-se em um aspecto a ser melhorado, especialmente na verificação do seu retorno e na integração entre os setores, afirma a gerência. A empresa conta com o trabalho de uma relações públicas encarregada da divulgação interna através de murais e boletins informativos e da divulgação externa com publicidade e propaganda. Apesar de não haver uma rede interna, já existe, em fase experimental, uma rede externa virtual on-line com o cliente, em que são disponibilizadas as informações relativas ao consórcio, devendo ser expandida para todos os serviços da empresa.

Na percepção do gerente administrativo-contábil, entre outras atividades, o estímulo para a troca de conhecimento acontece por meio do chamado 'Plano de Oportunidade'. Esse plano faz parte do programa de qualidade e funciona da seguinte maneira: qualquer funcionário que receba reclamações internas ou externas, preenche um formulário com a reclamação e o entrega à relações públicas que fica encarregada de fazer a verificação e entrar em contato com o cliente e o setor encarregado. O objetivo, é corrigir possíveis falhas, sem identificação do funcionário.

Para o entrevistado, o processo de aprendizado é contínuo, basicamente através de cursos convocados pela GM do Brasil para funcionários da área técnica e administrativa. Além disso, cada gerente avalia as necessidades de treinamento e os pedidos individuais dos funcionários.

Com relação a estímulo e respeito às diferenças, acrescenta a gerência, denota-se a existência de um manual de conduta interno, porém existe muita abertura. O diálogo e o debate são estimulados e, nas decisões, o consenso é sempre buscado e a opinião dos funcionários é respeitada. Além disso, observa, o exemplo dos superiores é seguido, especialmente o dos fundadores, da direção e da gerência, fazendo com que exista um clima organizacional muito bom e familiar, confirmado pela baixa rotatividade do pessoal, estimada em cerca de dez anos.

4.2.5.2 Infra-estrutura de aprendizado

A preocupação com o investimento em tecnologia de informação é uma constante na GM do Brasil e também na Uglione, em função das necessidades internas e das demandas dos clientes, é o que afirma o representante da empresa. Atualmente está sendo implantado pela GM um sistema de compra on-line e de consultas de clientes com relação a produtos e serviços, ainda restrito no momento, ao setor de consórcios. Também está em fase de estudos a rede interna, integrando todas as áreas da empresa.

Na opinião do entrevistado, a sondagem de tecnologia de clientes e concorrentes é realizada em vários aspectos. No que se refere ao produto, a investigação é de responsabilidade da fábrica, divulgando mensalmente, entre outros, o índice de satisfação da empresa em relação às demais concessionárias. O índice de penetração de mercado é verificado mensalmente pela posição regional divulgada pelo DETRAN. Ao mesmo tempo, internamente é divulgada a pesquisa de satisfação dos clientes. Assim, observa-se que a ênfase na busca de informações é interna, sem perder de vista as condições e oportunidades de mercado.

Os fatores facilitadores para o desenvolvimento de equipes, segundo o gerente administrativo-contábil, são as reuniões mensais de diretoria para avaliação global do andamento das atividades da empresa e as reuniões do Comitê Central de Qualidade, em que os projetos e os problemas relativos à qualidade são elaborados e discutidos.

Devido ao seu destaque no cenário nacional, às excelentes condições físicas e materiais, bem como à ótima localização no centro do estado, ressalta a gerência, a Uglione coordena atualmente a maioria dos treinamentos propostos pela GM Brasil, trazendo à sua sede funcionários de todas as concessionárias da região, facilitando com isso o acesso de seus próprios funcionários aos cursos, com uma efetiva diminuição de custos.

4.2.5.3 Conhecimento e capacidade de aprendizado das pessoas

A Uglione tem como prioridade o recrutamento interno, enfatizando a formação e desenvolvimento de seus próprios funcionários, em detrimento de funcionários de outras empresas. Ao mesmo tempo, a seleção é realizada de forma criteriosa, buscando pessoas qualificadas. Devido às suas especificidades, prioritariamente a mão-de-obra especializada da empresa advém dos cursos técnicos do SENAI e da UFSM.

O Programa de Participação nos Lucros aumentou a remuneração e a participação das pessoas, porém devido à falta de integração entre as áreas e à falta de participação na definição das metas, não trouxe um engajamento total, avalia o entrevistado.

Com relação à capacidade das pessoas, afirma a gerência, de modo geral, os funcionários da empresa são qualificados e a busca do desenvolvimento é constante, através do estímulo à participação em cursos específicos e de formação. Um exemplo disso encontra-se no nível gerencial, todo ele pós-graduado em gestão e áreas afins.

4.2.5.5 Principais considerações

Os vários prêmios e o destaque da Uglione S.A, considerada atualmente uma das melhores concessionárias do país, decorrem das várias ações desenvolvidas em prol da qualidade. A análise das características organizacionais demonstra que, apesar de haver uma clara definição da visão da organização, não existe um plano claro para a sua realização. As metas e ações são desenvolvidas de forma isolada, com a medição de processos e resultados de acordo com padrões de qualidade. A empresa valoriza a troca de idéias e as práticas de outras empresas, mas privilegia soluções próprias.

Com relação ao ambiente, verifica-se a existência de uma estrutura hierárquica, relativamente grande, mas proporcional às suas necessidades, podendo receber ajustes na área administrativa. A empresa dispõe, ainda, da colaboração de uma relações pública, encarregada de colocar em prática mecanismos da divulgação interna e externa. Apesar disso, existem alguns problemas de comunicação, especialmente na verificação do seu retorno e na falta de integração entre os setores. O estímulo para a troca de conhecimento ocorre, principalmente, pelo Plano de Oportunidade e o processo de aprendizado é contínuo, com cursos da GM do Brasil e treinamentos próprios. Além disso, na opinião do entrevistado, apesar da abertura ao diálogo e ao debate, assim como à busca de consenso, as principais decisões são centralizadas. O clima organizacional é considerado bom e familiar, com normas de conduta e com o exemplo dos fundadores.

A infra-estrutura é considerada pela empresa como adequada, com investimentos constantes em tecnologia, especialmente com relação a clientes, com a implantação pela GM do sistema de compras e consultas on-line e está em estudo a rede interna, integrando os setores. As informações relativas ao mercado são buscadas por meio de índices e pesquisas e os fatores facilitadores do trabalho em equipe e da troca do conhecimento são as reuniões do Comitê de Qualidade e o Centro de Treinamento existente na empresa.

A Uglione preocupa-se sobremaneira com a qualificação dos funcionários, desde as fontes de recrutamento e seleção até o desenvolvimento através de cursos e treinamentos, promovendo o aproveitamento interno. De modo geral, os funcionários são altamente qualificados e o comprometimento dos funcionários é buscado através do Programa de Participação nos Lucros, que, devido à falta de participação na definição das metas, não trouxe o engajamento total.

4.2.6 Conclusão

A análise qualitativa das organizações pesquisadas permite a identificação de características e práticas comuns, diferenciais competitivos e aspectos a serem desenvolvidos.

Entre as características que unem a maioria dessas organizações, sobressai-se a posição de destaque nos seus respectivos ramos de atuação, servindo inclusive de modelo para outras empresas da região e do país.

Outro importante fator, comum às organizações analisadas, refere-se à firmeza na definição da visão, objetivos e valores, bem como à preocupação com a disseminação da filosofia da qualidade. No entanto, apesar da clareza de propósitos e de visão, algumas organizações pecam pela inexistência de planos para a sua concretização.

Ao mesmo tempo, verifica-se uma importante diferenciação no tratamento dado à qualidade pelas organizações. A qualidade, para o 6º BIB, a CVI e a Uglione, restringe-se à realização de ações isoladas, quantificáveis e mensuráveis, relativas apenas a métodos e processos. Tais organizações ressentem-se dessa limitação, tentando superá-la através da definição de um planejamento estratégico, implantação de um sistema de qualidade mais abrangente e conscientização da necessidade de evolução.

Por outro lado, para a Becker e para o Colégio Sant'anna, a qualidade faz parte de um planejamento estratégico, integrando todas as ações a serem desenvolvidas. Tal postura assume uma dimensão maior no Colégio, onde a firmeza e a integração têm origem nos valores e pressupostos da filosofia franciscana. Portanto, com relação à definição e implantação da visão, sobressaem-se como principais práticas adotadas, o Projeto Político-Pedagógico do Colégio Sant'Anna e o Sistema de Qualidade da Coca-Cola – SQCC da CVI Refrigerantes Ltda.

De modo geral, as organizações apresentam um excelente ambiente propício à aprendizagem, favorecido por estruturas organizacionais adequadas às suas necessidades, preferência pelo trabalho em equipe, comunicação interpessoal fluente, aprendizado contínuo, com investimentos no desenvolvimento dos funcionários, estímulo à troca de conhecimento pela oportunidade de aplicação de novos conhecimentos e desafios apresentados, possibilidade de ascensão funcional, exemplo de superiores e internalização de valores éticos, com respeito às diferenças. Assim, destacam-se como práticas principais, em relação ao processo de aprendizado e desenvolvimento: o Plano de Qualificação Anual (Becker), o Programa de Formação Contínua (Sant'Anna), os cursos de formação (6º BIB), a flexibilização do horário de trabalho e o Programa Anual de Treinamento (CVI) e cursos técnicos e de aperfeiçoamento (Uglione).

Entretanto, apesar da existência de um ambiente favorável ao desenvolvimento da aprendizagem, observa-se que persiste uma certa centralização nas decisões, imposição de idéias e ênfase em padrões de comportamento e na disciplina. A comunicação também apresenta limitações, especialmente na verificação do seu retorno, na divulgação de objetivos e metas e na integração entre os setores. As organizações ressentem-se ainda, de um maior estímulo à troca e exposição de idéias e de intensificação da participação dos clientes nas atividades da empresa, bem como do aproveitamento mais adequado de idéias e práticas de outras empresas.

Em função da necessidade de manutenção e ampliação do seu bom posicionamento no mercado, as organizações analisadas apresentam, em sua maioria, uma infra-estrutura que possibilita o aprendizado e uma grande preocupação em desenvolver-se e atualizar-se, buscando novas tecnologias e informações através de programas de ensino e treinamento, implantação de sistemas integrados em rede, acompanhamento de clientes e concorrentes, com o uso de informações provenientes de pesquisas, índices de mercado e associações de

classe. Ao mesmo tempo, seus canais de comunicação estão sendo ampliados, através da utilização de jornais, murais, informativos, rádio e propaganda. Ressalta-se, nesse aspecto, o trabalho de relações públicas, sistema on-line de consultas para clientes e o Plano de Oportunidade, desenvolvidos na Uglione.

A infra-estrutura de treinamento é uma outra preocupação fundamental, encontrada nas organizações, dispondo de todo o apoio necessário para o desenvolvimento de palestras e cursos. Nesse ponto, sobressai-se o uso de canteiro de obras, campo de instrução, salas e laboratórios próprios e associações de classe, Centro de Treinamento e equipamentos. Além disso, as principais formas encontradas pelas organizações para facilitar o trabalho em equipe e o compartilhar do conhecimento são o envolvimento em projetos, programa de qualidade, reuniões e hierarquia. No entanto, o uso e disseminação da tecnologia da informação são aspectos a ser desenvolvidos pelas organizações.

Pode-se afirmar, ainda, a existência de uma grande preocupação com o conhecimento e a capacidade de aprendizado dos funcionários das organizações estudadas, através da busca criteriosa de fontes de recrutamento, aumento das exigências de formação e conhecimento, da seleção e oportunidade de crescimento e desenvolvimento, em função de necessidades específicas e de requisitos da certificação ISO. Para isso, são realizados programas e convênios de formação e aperfeiçoamento, cursos de línguas e de informática. O comprometimento dos funcionários é buscado, principalmente, através do envolvimento em projetos, da disseminação da filosofia da qualidade, de planejamento estratégico, de autonomia para a realização das metas e de programa de participação nos lucros. Apesar disto, as organizações carecem de um maior engajamento das pessoas, oportunizando a sua participação no processo de definição das metas.

Em resumo, a análise acima efetuada demonstra que as organizações possuem uma forte orientação para o aprendizado, identificada principalmente pela clara definição de

propósitos e pela preocupação com a qualidade. As organizações caracterizam-se, também, por apresentar ambiente, infra-estrutura e pessoas capazes para o desenvolvimento do aprendizado, mas, sobretudo, pela coragem de inovar e enfrentar desafios impostos pela modernidade, transformando-se em líderes e exemplos nos setores em que atuam.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na Era do Conhecimento, as organizações estão descobrindo que os desafios da mudança somente poderão ser enfrentados através da sua capacidade de aprender e desenvolver-se continuamente. O questionamento, a busca de perspectivas diversas, a adoção de novos valores e convicções e a reflexão sobre experiências passadas, devem constituir-se em práticas permanentes.

Mais do que nunca, o sucesso das organizações está relacionado ao conhecimento gerado e à sua capacidade de criar mecanismos de aprendizagem. Para tanto, torna-se necessário desenvolver a capacidade de transferência do aprendizado individual para o organizacional, muito mais complexo, por depender fundamentalmente da interação das pessoas dentro e fora da organização.

Portanto, o objetivo fundamental de construir a capacidade de aprendizagem é manter ou melhorar o desempenho de uma organização a partir da melhoria contínua de seus processos, de forma a tornar o trabalho mais eficiente. Entretanto, a vantagem competitiva acontece não apenas pelas atividades atuais, mas pela capacidade de dominar rapidamente o conhecimento de novos produtos, tendências, condições de mercado ou técnicas de desempenho inovadoras.

À medida que as organizações criam condições propícias à aprendizagem, percebem a importância de medir, diagnosticar e avaliar a capacidade de aprendizagem. As organizações que aprendem, destaca GARVIN (apud FLEURY, 1997, p. 21), estão “capacitadas em criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos e insights”.

Assim, a partir das considerações acima desenvolvidas, fica evidente a importância do conhecimento e do aprendizado para o futuro das organizações. Na tentativa de demonstrar

tal relação, verificando na prática a aplicação dos fundamentos teóricos adquiridos, realizou-se esta pesquisa, visando a identificar as diferentes práticas adotadas pelas organizações de médio e grande porte, orientadas para o aprendizado organizacional, e participantes do Programa Gaúcho de Qualidade, na região de Santa Maria.

O estudo caracterizou-se como descritivo e de multicasos, com uma abordagem quantitativa e qualitativa. Os resultados foram obtidos a partir da aplicação dos modelos de WICK E LÉON, para a análise das características organizacionais e posicionamento das organizações quanto à aprendizagem e do modelo de GARVIN, para a identificação das principais práticas adotadas.

Com relação às características organizacionais que favorecem a aprendizagem, pôde-se concluir que, de modo geral, as organizações encontram-se orientadas para o aprendizado, destacando-se a clareza na definição e comunicação da visão e a capacidade de enfrentar desafios e gerar soluções próprias para atender as suas necessidades. Os aspectos que merecem atenção especial por parte das organizações referem-se ao aproveitamento das informações, elaboração de planos de ação e capacidade de implementação.

A análise de tais características permitiu o posicionamento das organizações quanto à aprendizagem e a seleção de cinco organizações para caracterização e análise das práticas relacionadas ao ambiente, infra-estrutura e capacidade de aprendizado.

Entre as características comuns às organizações, sobressaem a posição de destaque das mesmas nos seus respectivos ramos de atuação, a firmeza na definição da visão, objetivos e valores, e a disseminação da filosofia da qualidade, embora elas apresentem, ainda, dificuldades no planejamento e concretização da visão. Além disso, verifica-se que, em algumas organizações, a qualidade integra todas as ações; em outras, limita-se a métodos e processos. Tal dificuldade é percebida pelas organizações que tentam superá-la através de ações específicas, como o planejamento estratégico e programas próprios de qualidade.

Os dados obtidos por ocasião da pesquisa possibilitam concluir que, de modo geral, as organizações possuem ambiente e infra-estrutura favoráveis ao aprendizado, assim como pessoas capazes para o desenvolvimento satisfatório de suas ações.

Deve-se ressaltar que as conclusões deste estudo restringem-se às organizações analisadas e baseiam-se apenas na percepção de algumas pessoas, estando, portanto, sujeitas a algum tipo de distorção. Torna-se importante destacar, ainda, a relevância deste estudo no sentido de mostrar características e práticas relacionadas à aprendizagem que conferem um diferencial competitivo às organizações. Ao mesmo tempo, espera-se que, ao apontar discrepâncias em alguns aspectos organizacionais, possa auxiliar as organizações analisadas a rever o seu processo de gestão e a sua prática administrativa, muitas vezes restrita a ações isoladas, sem um planejamento adequado para a implantação da sua visão de futuro.

Por fim, ao mostrar a realidade presente com relação à gestão do conhecimento, os resultados da pesquisa permitem sugerir que outros estudos sejam efetuados, visando a obter um maior aprofundamento nesta questão, através do desenvolvimento de uma metodologia de diagnóstico do estágio de desenvolvimento do conhecimento e necessidades de aprendizado decorrentes, específica e aplicável à realidade das organizações vinculadas ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, na região de Santa Maria. A partir da consecução deste estudo, foi possível perceber a gama de possibilidades que o tema apresenta, bem como o interesse e a abertura demonstrados pelas organizações.

O desenvolvimento desta investigação, acima de tudo, permitiu observar que as organizações estão conscientes de que o estabelecimento da sua vantagem competitiva está diretamente relacionado à sua capacidade de gestão do conhecimento, através da aprendizagem organizacional. Qualquer que seja a estratégia adotada nesse sentido, é preciso ter em mente que a aprendizagem é fruto de ações e esforços articulados de todo o sistema de gestão.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção de conhecimento**. São Paulo: Tempo Universitário, 1996.
- DRUCKER, Peter F. **A sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FLEURY, Afonso Carlos Corrêa. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1997.
- GARVIN, David A., NAYAK, Ranganath P., MAIRA, Arun N., BRAGAR, Joan L. **Learning organization**. HSM Management, jul-ago, 1998.
- GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M., DONNELLY, James H. **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. São Paulo: Atlas, 1981.
- HESSSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 1997.
- KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em uma economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MANUAL RS QUALIDADE. Porto Alegre: PGQP, 2000.
- MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.

- MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- NONAKA, Ikujiro & TAKEUCHI, Hirokata. **Criação do conhecimento: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PORTER, Michael. **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SCHERMERHORN, JR, John R., HUNT, James G., OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. 3. ed. São Paulo: Best Seller, 1998.
- _____. **As cinco disciplinas**. HSM Management, jul-ago, 1998.
- _____. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SCHUCH JÚNIOR, Vítor Francisco. **A estrutura da universidade em questão, o caso da UFSM**. Santa Maria: UFSM, 1995.
- STARKEY, Ken. **Como as empresas aprendem: relatos de sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997.
- SVEIBI, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TAPSCOTT, Don. **Mudança de paradigma**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

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

WICK, Calhoun W. & LÉON, Lu Stanton. **O desafio do aprendizado:** como fazer sua empresa estar sempre à frente do mercado. São Paulo: Nobel, 1997.

ANEXOS

ANEXO 1 – Organizações de médio e grande porte da região de Santa Maria filiadas ao Programa Gaúcho de Qualidade.

	NOME DA ORGANIZAÇÃO	MUNICÍPIO	Nº FUNCIONÁRIOS
1	4º Batalhão Logístico	Santa Maria	522
2	7º Batalhão de Infantaria Blindada	Santa Maria	580
3	Albino Pozzobon & Cia Ltda	Santa Maria	70
4	Barcellos Engenharia Ltda	Santa Maria	300
5	Becker Engenharia Ltda	Santa Maria	63
6	Bolzan Constr. e Incorporações Ltda	Santa Maria	70
7	Caixa Econômica Federal – Ag. S. Maria	Santa Maria	79
8	Centro de Tecnologia - UFSM	Santa Maria	195
9	Comando da 6ª Brigada de Inf. Blindada	Santa Maria	60
10	COFRAN Engenharia Ltda	Santa Maria	120
11	Colégio Sant'anna – Esc. 1º e 2º Graus	Santa Maria	108
12	Comando da 1ª Brigada de Cav. Mec.	Santiago	200
13	Comercial Sul Veiculos Ltda	Santa Maria	80
14	Cooperativa. Trit. de Júlio de Castilhos.	Júlio de Castilhos	264
15	CVI Refrigerantes Ltda	Santa Maria	287
16	Denardin Corrieri & Cia Ltda	Santa Maria	98
17	Desconzi & Cia Ltda	Santa Maria	65
18	ECT - Emp. Correios e Teleg.	Santa Maria	477
19	Empresa Jornalística De Grandi Ltda	Santa Maria	109
20	Esc. Est. 1º Grau Gen. Gomes Carneiro	Santa Maria	73
21	Expresso Medianeira Ltda	Santa Maria	410
22	Frantz e Cortez Constr. Ltda	Santa Maria	81
23	Frigorífico Silva S/A Ind. e Comércio	Santa Maria	256
24	Hosp. de Carid. Dr. Astrogildo Azevedo	Santa Maria	480
25	Hospital de Guarnição de S. Maria	Santa Maria	266
26	INDUBER - Ind. de Alim. Berleze Ltda	Santa Maria	55
27	Kipper S/A Indústrias Cerâmicas	Santa Maria	87
28	Móveis Gaudêncio Ltda	Restinga Seca	253
29	Pampeiro S/A Com. Automóveis	Santa Maria	97
30	Parque Reg. de Manutenção da 3ª R.M	Santa Maria	476
31	Polícia Civil	Santa Maria	183
32	Renocar Equip. Rodoviários Ltda	Santa Maria	64
33	Santa Maria Calçados Ltda	Santa Maria	350
34	Santa Mate Ind. e Com. Imp. e Exp. Ltda	Santa Maria	80
35	Sociedade Vicente Pallotti	Santa Maria	326
36	Tecma Engenharia Ltda	Santa Maria	63
37	Uglione Com. Veículos S/A	Santa Maria	100
38	Unimed Santa Maria	Santa Maria	66
39	Univ. Fed. Santa Maria	Santa Maria	3758

ANEXO 2 – Organizações de médio e grande porte da região de Santa Maria filiadas ao Programa Gaúcho de Qualidade, classificadas quanto à aprendizagem.

	ORGANIZAÇÕES	PONTOS
1	7º Batalhão de Infantaria Blindada	77
2	Albino Pozzobon & Cia Ltda	70
3	Barcellos Engenharia Ltda	71
4	Becker Engenharia Ltda	75
5	Comando da 6ª Brigada de Inf. Blindada.	89
6	COFRAN Engenharia Ltda	72
7	Colégio Sant'anna – Esc. 1º e 2º Graus	74
8	Comando da 1ª Brigada de Cav. Mec.	81
9	Coop. Trit. Júlio de Castilhos	68
10	CVI Refrigerantes Ltda	78
11	Desconzi & Cia Ltda	47
12	ECT - Emp. Correios e Teleg.	71
13	Esc. Est. 1º Grau Gen. Gomes Carneiro	44
14	Expresso Medianeira Ltda	64
15	Frantz e Cortez Constr. Ltda	71
16	Hospital de Guarnição de S. Maria	79
17	INDUBER – Ind. Alim. Berleze Ltda	54
18	Parque Reg. de Manutenção da 3ª R.M	82
19	Polícia Civil	73
20	Santa Mate Ind. e Com. Imp. e Exp. Ltda	52
21	Sociedade Vicente Pallotti	72
22	Tecma Engenharia Ltda	73
23	Uglione Com. Veículos S/A	77
24	Unimed Santa Maria	71
25	Univ. Fed. Santa Maria	73

ANEXO 3 – Correspondência de encaminhamento do instrumento de coleta de dados da primeira fase da pesquisa

INSTRUÇÕES GERAIS

Senhor Dirigente,

Estou realizando uma pesquisa que objetiva identificar as condições de aprendizagem organizacional das empresas de Santa Maria participantes do Programa Gaúcho de Qualidade. Este trabalho está sendo elaborado visando cumprir exigência curricular do Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina em convênio com a Universidade Federal de Santa Maria.

Para tanto, solicito sua colaboração no sentido de oportunizar a coleta de dados sobre características organizacionais e de desempenho. Ressalta-se que o uso das informações será restrito ao ambiente acadêmico.

Agradecendo sua valiosa colaboração,

Atenciosamente,

Profª. Cláudia Maffini Gomes
Coordenadora do Curso de Administração

ANEXO 4 - Instrumento de coleta de dados da primeira fase da pesquisa - Classificação das organizações quanto ao aprendizado organizacional.

INSTRUÇÕES GERAIS - PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

Esta etapa do questionário consiste em classificar a empresa quanto ao aprendizado organizacional. O instrumento de coleta de dados é composto por vinte perguntas de única escolha. Ao responder, faça-o da maneira mais ponderada e sincera possível. O importante é que V.S.^a responda cada pergunta como sente ou vê os fatos. Deve-se ressaltar que o uso das informações será restrito ao ambiente acadêmico. Não é necessário colocar o seu nome, apenas o cargo para fins de controle interno da pesquisa. Desde já agradecemos desde já sua colaboração.

Instruções gerais:

Classifique a organização de 1 a 5 no momento atual e, em seguida, escolha o estado desejado. Some a pontuação de cada coluna. Na escala do final da página, coloque um * ao lado pontuação atual da organização e um + ao lado da pontuação desejada.

	Situação atual					Situação desejada				
	Falso		Muito verdadeiro			Falso		Muito verdadeiro		
1. O líder tem uma visão clara	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. A visão do líder foi comunicada com clareza e entendida por todos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. O líder é admirado pelos funcionários da base	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Os líderes fazem o que pregam	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

5. Existe um plano claro para transformar a visão em realidade	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Os processos, progressos e resultados são medidos corretamente	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Os resultados da medição são prontamente divulgados a todos os funcionários.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. As necessidades do cliente interno e externo são claramente entendidas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Os clientes são envolvidos no projeto e desenvolvimento de produtos e serviços	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. As melhores práticas de outras empresas mais capazes em áreas críticas são aprendidas rotineiramente	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. A síndrome do “não-inventado aqui” é evitada, usando as boas idéias dos outros	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. O aprendizado com outras empresas é rapidamente divulgado e posto em prática	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

13. As melhores práticas de setores da empresa são identificadas e divulgadas, para ser usadas em outros setores	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. O pessoal troca boas idéias sem hesitação, para ajudar a organização a ser mais bem sucedida	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. O ambiente de trabalho é favorável ao treinamento que se faz	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16. Os desafios são aceitos mesmo quando não tem-se certeza da forma de enfrentá-los.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17. Os desafios são enfrentados com criatividade	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18. O pessoal presta contas, mas os erros não são punidos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19. A organização faz acontecer. Tem a tendência a agir e orgulha-se de suas realizações	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20. O pessoal acha que trabalhar é divertido	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Totais - Escala de Classificação:

0 ____ / ____ 20 ____ / ____ 40 ____ / ____ 60 ____ / ____ 80 ____ / ____ 100

ANEXO 5 - Instrumento de coleta de dados da segunda fase da pesquisa – Práticas que favorecem o aprendizado

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Dados de identificação:

- (a) Empresa:
- (b) Respondente (Cargo):
- (c) Ramo de atuação:
- (d) Tempo de atuação no mercado:
- (e) Visão:
- (f) Missão:
- (g) Valores:
- (h) Objetivos:
- (i) Estratégia:
- (j) Limitações:
- (k) Oportunidades:
- (l) Desafios:

2. Características:

- (a) Visão do líder claramente definida:
- (b) Plano de ação detalhado e mensurável:
- (c) Rápida divulgação das informações:
- (d) Inventividade:
- (e) Capacidade de implementar o plano

3 Práticas pró-aprendizado

3.1 Ambiente:

- (a) Hierarquia relativamente menor
- (b) Trabalho em equipe
- (c) Boa comunicação
- (d) Recompensas para a troca de conhecimento
- (e) Estimulo para a aquisição de novos conhecimentos
- (f) Processo de aprendizado ativo
- (g) Estímulo e respeito às diferenças
- (h) Diálogo e debate
- (i) Consenso
- (j) Exemplo dos superiores

As organizações aprendizes estão constantemente idealizando mecanismos práticos que superem os inibidores do aprendizado organizacional e tornem os estágios do aprendizado mais eficazes.

3.2 Infra-estrutura de aprendizado:

- (a) Bibliotecas e bancos de dados eletrônicos
- (b) Mecanismos de sondagem de tecnologias, concorrentes e clientes
- (c) Programas e instalações integrados de ensino, treinamento e aconselhamento;
- (d) Sistemas de comunicação
- (e) Sistemas que facilitem o trabalho em equipe e sistemas que facilitem o compartilhamento do conhecimento.

3.3 O conhecimento e a capacidade de aprendizado das pessoas:

- (a) Funcionários
- (b) Engajamento no processo de definição de metas da organização
- (c) Capacidade de aprendizado nas áreas de trabalho em equipe, criação de sistemas de reflexão, e a capacidade de trazer à luz e discutir os vários modelos mentais.