

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

JOSÉ GARCIA LEAL FILHO

GESTÃO ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA
E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL:
Estudo Multicasos

FLORIANÓPOLIS

2002

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

JOSÉ GARCIA LEAL FILHO

GESTÃO ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA
E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL:
Estudo Multicasos

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

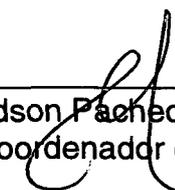
Orientadora: Angelise Valladares, Dra.

Florianópolis, SC, Agosto de 2002

**GESTÃO ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA
E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL:
Estudo Multicasos**

JOSÉ GARCIA LEAL FILHO

Esta tese foi julgada adequada para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, em 26 de Agosto de 2002.



Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

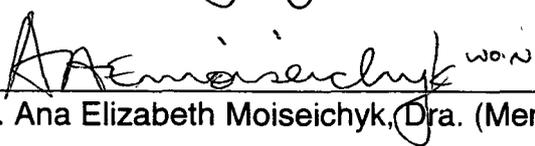
Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:



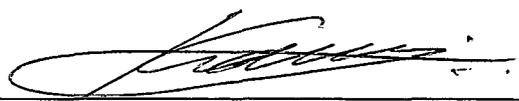
Prof.ª Angelise Valladares, Dra. (Orientadora)



Prof. Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, Dr. (Moderador)



Prof.ª Ana Elizabeth Moiseichyk, Dra. (Membro)



Prof. Pedro Guilherme Krauss, Dr. (Examinador Externo)



Prof. Eduardo Damião da Silva, PhD. (Examinador Externo)

A ciência começa pelo indivíduo, não tem limites, nem forma, e só mesmo em sonhos poderemos abarcá-la no seu todo.

Goethe

AGRADECIMENTOS

À professora Doutora Angelise Valladares, orientadora e amiga, pela sua completa e gentil orientação, pelo apoio, confiança e incentivo ao trabalho científico, dignificando o orientando, dando exemplo de respeito e estímulo ao trabalho intelectual, que transformou em realidade o sonho de um dia finalizar uma tese de doutorado.

Ao professor Doutor Paulo Henrique Freire Vieira, professor, amigo e cientista do mais alto gabarito, que sempre deu incentivo à pesquisa científica, sem deixar de apresentar críticas construtivas à produção de um trabalho de qualidade.

Ao professor Doutor José Francisco Salm, pela orientação inicial, por acreditar no desafio proposto no projeto de tese e por despertar idéias inovadoras no campo da gestão organizacional, que resultaram em um estudo com grau de originalidade.

Ao professor Doutor Edvaldo Alves de Santana, que acompanhou o estudo como orientador em uma importante etapa da pesquisa, com incentivos e observações valiosas que motivaram o pesquisador a finalizar o estudo.

Ao professor Doutor Neri dos Santos, pela sua cultura e conhecimento do assunto de pesquisa, que a partir de suas recomendações bibliográficas enriqueceu sobremaneira o referencial teórico utilizado.

Ao professor Doutor Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, por suas ricas contribuições ao alinhamento do referencial teórico do estudo à realidade concreta das organizações brasileiras.

Ao professor Doutor Eduardo Damião da Silva, pelas sugestões que enriqueceram a forma, o conteúdo e a metodologia da pesquisa.

À Professora Doutora Ana Elizabeth Moiseichyk pelo apoio e colaboração nos momentos finais e decisivos da pesquisa e da defesa da tese.

Ao professor e amigo Gerson Rizzatti, pelo incentivo, apoio e sugestões valiosas ao longo da pesquisa.

Aos integrantes do NIEPGE, em especial: a Shandi, amiga e talentosa pesquisadora que deu apoio fundamental, especialmente nos momentos mais difíceis; a Carla, pela cordial e permanente atenção dispensada; a Cibele, que com sua sensibilidade e perspicácia deu sugestões valiosas ao conteúdo e à forma das apresentações.

À competente equipe da secretaria do Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da UFSC, que deu toda atenção e informações necessárias ao cumprimento das obrigações acadêmicas.

Aos funcionários e colegas do CPGA/UFSC que, das mais diversas formas, participaram desta trajetória acadêmica.

Ao apoio incansável e instinto de parceria dos funcionários das organizações que fizeram parte do estudo, especialmente: Bruna Pachelli, Salete Cavallari, Claudio Coitiño e Zilda Hiroko N. Pimentel, sem me esquecer dos dirigentes dessas organizações, João Carlos de Mattos, Rodrigo C. da Rocha Loures e Hélio Cadore, que prestaram informações indispensáveis à realização do estudo e não mediram esforços em colaborar com a investigação científica.

Ao professor Júlio Dias de Queiroz pelas considerações críticas apresentadas na revisão textual e apresentação formal do trabalho.

À professora Maria Tereza Lemos de Lima, pelo auxílio prestado na compreensão de outros idiomas na reta final do estudo.

À Vera Alice, uma amiga especial, pelo incentivo e apoio durante a pesquisa, que, em muitos momentos, deram a motivação necessária para o êxito alcançado.

Ao grande amigo e professor Doutor Carlos Alberto Cioce Sampaio, pelo incentivo e apoio nos momentos finais e decisivos da pesquisa que antecederam a defesa da tese.

Aos *big brothers* da Academia, amigos de longa data, Sampaio, Vicente, Oklinger e Gilnei, que mesmo distantes, foram a referência necessária à construção do conhecimento de forma transparente, verdadeira, responsável e com uma dedicação incondicional ao propósito científico.

Reverencio meus familiares que, mesmo a distância, souberam compreender a ausência, inclusive nos momentos mais difíceis.

LEAL FILHO, José Garcia. **Gestão estratégica participativa e aprendizagem organizacional**: estudo multicase. 254 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

Orientadora: Professora Angelise Valladares, Dra.

RESUMO

O estudo teve como objetivo analisar a relação entre gestão estratégica participativa e aprendizagem organizacional. A literatura especializada e os processos de gestão de três organizações no período de 1990 a 2001 foram utilizados como referência. A Organização A é de natureza privada e do setor de alimentos; a Organização B é do terceiro setor e de prestação de serviços a micro empresas; e, a Organização C é de economia mista e do setor financeiro. O método de pesquisa foi o de estudo multicase. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas e questionários e, os secundários, por documentos internos e publicações diversas. A análise dos dados foi de natureza qualitativa, muito embora tenham sido utilizadas variáveis estatísticas. A pesquisa revelou forte aderência das organizações aos indicadores de Perfil Estratégico Participativo de Gestão. A Organização A utiliza uma abordagem apreciativa para envolvimento dos funcionários nas decisões, voltada à horizontalidade e ao aprendizado contínuo. O ambiente é participativo, não há hierarquias, nem controles e existe um clima de confiança e abertura. A forte concorrência obriga a Organização a investir em um modelo avançado de gestão. A Organização B realinhou seu sistema de gestão em razão das mudanças no setor financeiro a partir de 1994. Adota a metodologia *Balanced Scorecard* com enfoque em processos internos e aprendizado dos funcionários, na busca da empregabilidade e da cultura participativa. A Organização C implantou um Redirecionamento Estratégico para se adequar às necessidades de seus clientes e formar uma estrutura de prestação de serviços em bases sustentáveis e democráticas. A técnica utilizada é o Metaplan, que promove maior envolvimento das pessoas nas decisões. O Perfil Aprendiz das organizações indica que na Organização A predomina o estilo Comunidades de Prática, pois se trata de um contexto social de disseminação informal do conhecimento e de aprendizagem coletiva. Na Organização B predomina o estilo Especialista Autorizado, em razão de a especialização de seus empregados estar voltada ao atendimento de uma clientela selecionada. Na Organização C, prevalecem os estilos Burocrático e Comunidades de Prática, pois são comuns manuais, procedimentos padronizados e conhecimento coletivo. Constatou-se haver uma relação direta entre gestão estratégica participativa e aprendizagem organizacional. Isto porque a participação leva à aprendizagem ao permitir o envolvimento, comprometimento e conscientização dos funcionários quanto à missão e às estratégias organizacionais. Ela representa um mecanismo de transferência do aprendizado individual para o organizacional, ao facilitar o intercâmbio entre modelos mentais dos indivíduos. A partir da relação entre os dois perfis de gestão, elaborou-se um sistema integrado de gestão para aprendizagem organizacional. Tal sistema representa um quadro referencial de indicadores para avaliação e análise de processos de gestão na era do conhecimento.

Palavras-chaves: Gestão Estratégica; Participação; Aprendizagem Organizacional.

LEAL FILHO, José Garcia. **Gestão estratégica participativa e aprendizagem organizacional: estudo multicaseos**. 254 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

Orientadora: Professora Angelise Valladares, Dra.

ABSTRACT

Three organizational experiences from 1990 until 2001, those of Organizations called A, B and C, were analyzed and evaluated in this research to check the relationship between strategic participative management and organizational learning. The specialist literature complemented the study. The Organization A is private and from food production area. The Organization B is a mixed organization and from the financial sector. The Organization C is a third sector organization and offer services to small business. The case-study approach was used as the main methodology. Primary data were collected through semi-structured interviews and questionnaires, while principal sources of secondary data were internal reports, documents and several publications. Data analysis and interpretation were qualitative, essentially, but used data frequency distribution and average from the interviewees sample opinion to support some interpretations. The study revealed in case of Organization A, an Appreciative Inquiry approach was used to involve persons in the decision process, in order to horizontal and continuous learning. There was a democratic environment in the organization, no hierarchies, neither control systems, but an open and honest information exchange between persons and departments. The competition among firms stimulated the continuous improvement in Organization A management system. The Organization B adapted his administrative system due the changes occurred in the financial market from 1994. The Balanced Scorecard improved the internal process to promote employees learning and organizational participative culture. The Organization C began a strategic plan to offer better services to customers in sustainable basis and structure. The instrument called METAPLAN promoted a democratic system among employees to improve the organizational decisions. The Organizational Learning Indicators showed a Community of Practice style present in the Organization A, because his environment is a social context of internal knowledge dissemination and public learning. In the Organization B, a Specialist style predominated, because workers specialization is driven to selective customers. In Organization C, a Bureaucratic and Community of Practice styles predominated, because there were a lot of formal and written rules and a public learning. The research revealed there is a relationship between strategic participative management and organizational learning because the participation offer opportunities to learning by involvement and make the workers responsible in the organizational strategic and objectives. It means individual transfer mechanism to the organization learning, by the exchange of the individual mental models among workers. The study offer an integrate system of organizational learning management. It represents a pattern to organizational management process evaluation in the Knowledge Society.

Key words: Strategic Management; Participation; Organizational Learning.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	15
LISTA DE TABELAS	16
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	17
1. INTRODUÇÃO	18
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	23
1.2 OBJETIVOS.....	25
1.3 JUSTIFICATIVAS.....	26
1.4 ESTRUTURA DA TESE.....	29
1.5 ROTEIRO DE PESQUISA.....	30
2. PENSAMENTO ADMINISTRATIVO NA ERA DO CONHECIMENTO	32
3. EM BUSCA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	44
3.1 CONCEITOS PRELIMINARES.....	44
3.1.1 Aprendizagem Como Processo.....	47
3.1.2 Tipos de Aprendizagem Organizacional.....	52
3.1.3 Autopoiese Social e Aprendizagem.....	58
3.2 CARACTERÍSTICAS DE UMA ORGANIZAÇÃO APRENDIZ.....	60
3.2.1 Modelos de Organização de Aprendizagem.....	62
3.2.2 Estilos de Aprendizagem Organizacional.....	75
3.3 MECANISMOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	79

3.3.1 Práticas Geradoras de Aprendizagem	80
3.3.2 Barreiras à Aprendizagem Organizacional	84
3.4 TRÍADE DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	88
3.4.1 Planejamento	90
3.4.2 Estratégia	94
3.4.3 Participação	105
4. PERFIL ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DE GESTÃO: UMA PROPOSTA INTEGRADORA À APRENDIZAGEM EM ORGANIZAÇÕES	117
4.1 GESTÃO ESTRATÉGICA.....	119
4.2 GESTÃO PARTICIPATIVA.....	125
4.3 GESTÃO ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA	127
5. METODOLOGIA	131
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	131
5.2 PROBLEMA DE PESQUISA	133
5.3 PRESSUPOSTOS DE PESQUISA	133
5.4 PERGUNTAS DE PESQUISA.....	134
5.5 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS	134
5.6 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	136
5.7 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	139
5.8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	141
6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	142
6.1 O CASO DA ORGANIZAÇÃO A.....	142

6.1.1 Apresentação.....	143
6.1.2 Análise do Perfil Estratégico Participativo	149
6.1.3 Análise do Perfil Aprendiz.....	156
6.1.4 Sugestões de Ações	167
6.2 O CASO DA ORGANIZAÇÃO B.....	167
6.2.1 Apresentação.....	168
6.2.2 Análise do Perfil Estratégico Participativo	171
6.2.3 Análise do Perfil Aprendiz.....	178
6.2.4 Sugestões de Ações	188
6.3 O CASO DA ORGANIZAÇÃO C	189
6.3.1 Apresentação.....	190
6.3.2 Análise do Perfil Estratégico Participativo	194
6.3.3 Análise do Perfil Aprendiz.....	200
6.3.4 Sugestões de Ações	210
6.4 RELAÇÃO ENTRE PERFIL ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO E PERFIL APRENDIZ DE GESTÃO ORGANIZACIONAL.....	211
6.5 SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO PARA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	223
7. CONCLUSÕES.....	228
8. RECOMENDAÇÕES.....	235
REFERÊNCIAS.....	236

APÊNDICES	247
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIOS	247
APÊNDICE B – ENTREVISTAS	251
APÊNDICE C – REFERENCIAL PARA ANÁLISE COMPARATIVA – PERFIL ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DE GESTÃO	253
APÊNDICE D – REFERENCIAL PARA ANÁLISE COMPARATIVA – PERFIL APRENDIZ DE GESTÃO	254

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ROTEIRO DE PESQUISA	31
FIGURA 2 – MUDANÇA DE VALORES	45
FIGURA 3 – ARQUITETURA COGNITIVA PARA SERES HUMANOS	60
FIGURA 4 – ORIENTAÇÕES DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	66
FIGURA 5 – FATORES FACILITADORES À APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	69
FIGURA 6 – ELEMENTOS DE UM SISTEMA DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	74
FIGURA 7 – ESTILOS DE APRENDIZAGEM I	77
FIGURA 8 – ESTILOS DE APRENDIZAGEM II	78
FIGURA 9 – ORGANIZAÇÃO DE APRENDIZAGEM.....	88
FIGURA 10 – TRIÁDE DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	89
FIGURA 11 – FUNÇÕES POSITIVAS DA PARTICIPAÇÃO POR DIMENSÕES ESPECÍFICAS	108
FIGURA 12 – PRÁTICAS PARTICIPATIVAS EM ORGANIZAÇÕES.....	113
FIGURA 13 – PERFIL ESTRATÉGICO DE GESTÃO.....	124
FIGURA 14 – PERFIL PARTICIPATIVO DE GESTÃO	126
FIGURA 15 – PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO	129
FIGURA 16 – PRINCÍPIOS DE AÇÃO ORGANIZACIONAL – ORGANIZAÇÃO A.....	146
FIGURA 17 – INDICADORES DE PERFIL ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DE GESTÃO	225
FIGURA 18 – INDICADORES DE PERFIL APRENDIZ DE GESTÃO.....	226
FIGURA 19 – SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO PARA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	227

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	– AMOSTRA DE RESPONDENTES – QUESTIONÁRIOS.....	138
TABELA 2	– AMOSTRA DE RESPONDENTES – ENTREVISTAS.....	139
TABELA 3	– REFERENCIAL PARA ANÁLISE DE PERFIL ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DE GESTÃO – ORGANIZAÇÃO A.....	151
TABELA 4	– REFERENCIAL PARA ANÁLISE DE PERFIL APRENDIZ DE GESTÃO – FATORES FACILITADORES – ORGANIZAÇÃO A	157
TABELA 5	– REFERENCIAL PARA ANÁLISE DE PERFIL APRENDIZ DE GESTÃO – ORIENTAÇÕES DE APRENDIZAGEM – ORGANIZAÇÃO A.....	163
TABELA 6	– REFERENCIAL PARA ANÁLISE DE PERFIL ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DE GESTÃO – ORGANIZAÇÃO B.....	173
TABELA 7	– REFERENCIAL PARA ANÁLISE DE PERFIL APRENDIZ DE GESTÃO – FATORES FACILITADORES – ORGANIZAÇÃO B ...	180
TABELA 8	– REFERENCIAL PARA ANÁLISE DE PERFIL APRENDIZ DE GESTÃO – ORIENTAÇÕES DE APRENDIZAGEM – ORGANIZAÇÃO B.....	184
TABELA 9	– REFERENCIAL PARA ANÁLISE DE PERFIL ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DE GESTÃO – ORGANIZAÇÃO C	195
TABELA 10	– REFERENCIAL PARA ANÁLISE DE PERFIL APRENDIZ DE GESTÃO – FATORES FACILITADORES – ORGANIZAÇÃO C	201
TABELA 11	– REFERENCIAL PARA ANÁLISE DE PERFIL APRENDIZ DE GESTÃO – ORIENTAÇÕES DE APRENDIZAGEM – ORGANIZAÇÃO C	207
TABELA 12	– PERFIL ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DE GESTÃO – QUADRO COMPARATIVO	253
TABELA 13	– PERFIL APRENDIZ DE GESTÃO – QUADRO COMPARATIVO	254

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BSC – *Balanced Scorecard*

CCQ – Círculos de Controle de Qualidade

CPGA – Curso de Pós-Graduação em Administração

EDF – *Electricité de France*

FGV – Fundação Getúlio Vargas

GDP – Gestão de Desempenho Profissional

GQT – Gestão da Qualidade Total

IBEMEC – Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais

INEPAR – Instituto Tecnológico do Paraná

INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social

MBA – *Master Business Administration*

METAPLAN – Metodologia de Planejamento

MIC – *Mutual Investment Corporation*

NIEPGE – Núcleo Interdisciplinar de Estudos em Planejamento e Gestão Estratégica

OCA – Oficina de Comunicação Administrativa

ONG – Organização Não Governamental

PEP – Planejamento Estratégico Participativo

RH – Recursos Humanos

SML – *Self Management Leadership*

UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas

USP – Universidade de São Paulo

1. INTRODUÇÃO

Com a chegada do novo milênio, contínuas mudanças na tecnologia, na estrutura e nas estratégias das organizações vêm causando forte impacto nos processos de gestão, nos ambientes operacionais e nos comportamentos dos indivíduos. Estas transformações atingem organizações públicas e privadas, do ramo industrial, de comércio e de serviços, com ou sem fins lucrativos, com reflexos em seus conjuntos de valores, em suas normas, em seus recursos humanos e em seu corpo dirigente. A velocidade das mudanças gera um processo decisório organizacional fragmentado e descontínuo, criando dificuldades na condução dos processos de gestão de forma eficiente e efetiva.

Pensadores e estudiosos da atualidade, dentre eles Bresser Pereira e Spink (1999) e Crozier (1996), afirmam que as práticas burocráticas adotadas pelas organizações não respondem às demandas de eficiência e efetividade exigidas pela sociedade e pelo mercado. As bases de um modelo de gestão pautado unicamente nas características burocráticas e funcionais têm chegado ao ponto em que dificulta a administração, pois não conseguem dominar a complexidade crescente das atividades coletivas. Dependência, conformismo e alienação de empregado - que antes eram a base para o controle e funcionamento do sistema - têm sido questionados, na busca, cada vez maior, de liberdade pessoal e autonomia individual. Valores até então aceitos no ambiente das organizações, como centralização administrativa, previsibilidade, estabilidade, baixa exigibilidade de competências e recursos abundantes, não mais atendem, de forma satisfatória, a expectativa dos agentes sociais e econômicos na prestação de serviços e na oferta de produtos com qualidade e rapidez.

Muitas práticas inovadoras de processos de gestão têm sido utilizadas pelas organizações contemporâneas de forma a alcançar melhores condições para acompanhar as transformações vigentes. Alguns exemplos são discorridos pela literatura (KAPLAN e NORTON, 1997) e testados cientificamente, como a gestão da qualidade total, o *downsizing*, a produção e sistema de distribuição *just-in-time*, a criação de organizações focalizadas no cliente, a gestão de custos baseada em

atividades, a reengenharia, o *empowerment*, o planejamento organizacional estratégico, situacional, dentre outros. Apesar da importância como meios para adaptar as organizações a um processo de mudança, tais práticas têm sido alvo de muitas críticas (SALERNO, 1998; TENÓRIO, 2000). Isto, principalmente, em razão de apresentarem um desempenho insuficiente na resposta rápida e duradoura às exigências do mundo competitivo e globalizado e constituído de organizações flexíveis e integradas. Como lembra McLagan (2000), as organizações buscam mudanças a partir da melhora na estratégia, na visão ou nos valores e adotam o envolvimento dos empregados. Elas procuram manter processos de remuneração, gerenciamento do desempenho e corte de custos para melhorar seu desempenho, porém, muitas vezes, não alcançam o esperado.

A capacidade de absorver as inovações exigidas pelo mercado e pela sociedade, e as novas qualificações e conhecimentos, vem sendo considerada crucial para a competitividade dos agentes econômicos. Empresas, países e regiões transformam o aprendizado em fator de competitividade, renunciando a chegada da Economia baseada no Conhecimento e na Aprendizagem. É o conhecimento como principal recurso e a aprendizagem como processo central.

Nesse ambiente de incertezas e de aumento no fluxo de informações nas organizações, as pessoas estão numa situação em que as perspectivas quanto a seu futuro não estão claras. Isso, especialmente com relação às formas em que são geridos os processos administrativos nos quais elas estão inseridas, de modo a melhorar o desempenho e o envolvimento nas atividades do dia-a-dia. A consequência disso é a crescente falta de motivação, de segurança, de satisfação e de perspectivas futuras de desenvolvimento e progresso profissional. Este quadro afeta o aumento da produção, do comércio e da melhor prestação de serviços. Gera maior pressão sobre os gerentes de processos que, cada vez mais, têm o desafio de administrar com melhor qualidade, maior produtividade e continuidade ao longo dos períodos produtivos.

Para Fleury (1997), a questão da aprendizagem organizacional tem tido destaque nos debates dos meios acadêmico, editorial e empresarial do País, pelo fato de que em parcela significativa das organizações, práticas gerenciais de corte

mecanicista ainda prevalecem, especialmente na função planejamento de processos de trabalho e na execução das tarefas. Tais práticas, muito utilizadas pelas organizações no início do século vinte, têm apresentado limites, pelo desenvolvimento atual da ciência e da tecnologia e pela complexidade da vida das pessoas e das organizações.

Marshall e Stohl (1993) afirmam que a vantagem fundamental da administração participativa e do envolvimento do empregado é o aumento do conhecimento adquirido e melhor desempenho. Porém, a possibilidade de decidir, de participar e de inovar ficou restrita a um reduzido número de pessoas que têm um cargo ou uma posição de comando. Este quadro é contrário às exigências da atualidade, na qual se tornam imperativas novas formas gerenciais, novas habilidades por todos, administradores e empregados. Trata-se da busca pela aprendizagem que prioriza a motivação e a capacidade de inovar das pessoas, desde aquelas que estão nos postos de comando e direção até as que atuam em atividades operacionais.

As organizações de vanguarda exigem um tipo de desenho organizacional, de estilo gerencial e de habilidades de seus membros voltadas a formas de gestão baseadas em organizações inteligentes ou organizações de aprendizagem. São organizações que aprendem, comprometidas com a capacitação dos empregados e que trabalham em grupo, adaptadoras e inovadoras. Quando um processo organizacional é considerado sob tal perspectiva, o fator participação na organização ganha destaque, pois permite às pessoas obterem mais conhecimento e envolvimento nos assuntos e questões fundamentais ou estratégicas. Favorece maior conscientização quanto às matérias objeto da dinâmica de planejamento, o que facilita a assimilação daquilo que deve ser compreendido e da carga de responsabilidade quanto ao que deve ser realizado e acompanhado (KLIKSBURG, 1999).

As formas participativas no âmbito organizacional acentuaram-se nos tempos modernos na busca de mecanismos que aumentem a eficácia, a eficiência e a efetividade da gerência e da administração do conflito. Elas têm influência no alcance dos objetivos organizacionais, como lembra Motta (1993). São as chamadas

funções positivas da participação na dimensão econômica, que melhora a eficácia e eficiência da gerência, proporcionando melhores índices de produção e produtividade; na dimensão social, que melhora a distribuição dos benefícios do trabalho entre aqueles envolvidos em seus resultados; na política, que redistribui o poder na organização, a fim de que seus membros tenham maior influência nas decisões sobre seu destino profissional e sobre o destino da organização; na organizacional, que a participação aumenta a interação e o compartilhamento de valores, visando desenvolver a identificação, a lealdade e a aceitação de valores comuns; e, na psicológica, que satisfaz aspirações individuais de iniciativa e criatividade, assegurando melhor interação com o grupo.

Como núcleo geral da gerência nos tempos atuais, o perfil participativo de gestão ganha proeminência, principalmente diante dos resultados da análise científica de algumas organizações. Nestas predominam um estilo gerencial participativo, distante, portanto, do paradigma tradicional. De uma forma geral, as melhoras resultantes da participação são refletidas nos sistemas, processos, produtos e serviços da organização.

Mintzberg (2001) desenvolveu estudos pioneiros no sentido de identificar que o êxito das organizações está associado a fatores como a capacidade para análise sistemática de contextos e de suas tendências, detecção de problemas estratégicos, comunicações ativas, horizontalidade, participação, potencialização da capacidade da organização, construção de redes de contato e outros. Experiências como as canadenses, conforme Kliksberg (1999), apresentam benefícios como produtividade, moral mais alto, redução de custos, melhor serviço para os clientes, mais inovação e criatividade e redução do absenteísmo e da rotatividade de pessoal. Essas organizações demonstram ter uma maior capacidade de atração de pessoal qualificado e capaz.

McLagan (2000) apresenta diversas pesquisas sobre práticas de trabalho em empresas com alto desempenho e associa tais resultados ao perfil participativo de gestão. A autora considera que o movimento em direção a um exercício participativo exige uma mudança ampla e fundamental nas práticas organizacionais do dia-a-dia. Considera fundamental o enfoque participativo em áreas como valores, estruturas,

liderança, processos de gerenciamento, informação, relacionamentos, competências, controles e práticas de remuneração. Para a mesma autora, a transformação de um modelo hierárquico tradicional em um modelo participativo, preconiza o surgimento de uma organização com métodos efetivos para intensificar a participação dos empregados e o trabalho em equipe.

Segundo Drucker (1997), as empresas que produzem e distribuem bens e produtos tangíveis estão dando lugar àquelas que produzem e distribuem informação e conhecimento. Nessa nova sociedade, a riqueza é gerada pela inovação e pela capacidade de agregar conhecimentos aos produtos e serviços oferecidos. Nessa linha de pensamento, as organizações modernas tornam-se capazes de criar novos produtos e serviços intensivos em conhecimento. Apesar de muitas das discussões se relacionarem com a questão da aprendizagem e do conhecimento com tecnologias avançadas em grandes corporações e países desenvolvidos, aponta-se para a importância da aprendizagem em empresas ou países que procurem alcançar melhores níveis de desempenho e de riqueza. Em todos os setores da economia existem possibilidades concretas de se iniciar ou potencializar um processo de aprendizagem, aperfeiçoamentos e mudanças.

Autores como Senge (1990), Slater *et al.* (1995) e DiBella *et al.* (1999), dentre outros, levantam a questão quanto aos meios que auxiliam o processo de aprendizagem organizacional. O avançar em metodologias, critérios, conceitos e instrumentos para apreciar os processos de gestão preenche lacunas na área de conhecimento de gestão estratégica.

No presente capítulo, após as considerações preliminares sobre o assunto no qual está inserida a pesquisa, são apresentados o tema do estudo, a área de interesse que se quer desenvolver, sua localização e contexto. A partir do tema, tem-se a especificação do problema de pesquisa. Posteriormente, está sintetizado o propósito do estudo, ou o objetivo geral, que está desdobrado em objetivos específicos, em uma seqüência inter-relacionada e coerente. A seguir, são apresentados as justificativas do trabalho, sua importância teórica e prática, as vantagens e benefícios que proporciona ao interesse do tema escolhido.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Durante as últimas décadas, tem havido um relativo consenso entre pensadores e gestores organizacionais quanto à premência em se formar organizações de aprendizagem a partir de propostas inovadoras nos processos de gestão. Isto porque é no contexto da aprendizagem que as organizações alcançam a capacidade de ler seu ambiente, de determinar onde a mudança é necessária, de garantir inovações requeridas e de buscar alternativas.

As abordagens de organização que priorizam o modelo hierárquico como base para a gestão administrativa ainda persistem em muitos dos sistemas humanos existentes. Há muito têm sido vistas como inadequadas, pois concentram sua capacidade de aprendizagem no topo do sistema e os recursos de aprendizagem são limitados e distantes da ação, pois tendem a ser direcionados aos dirigentes que ficam longe dos locais em que a organização interage com as forças de seu ambiente. Segmentos organizacionais, como as de atividades operacionais, de atendimento ao público, de suporte técnico e outros, ficam alheios aos sistemas decisórios e aos assuntos de interesse da organização.

Pelo fato de a aprendizagem organizacional constituir-se em um processo contínuo, não é sua característica priorizar ambientes que tenham aversão a mudanças e a inovações, mas aqueles que cultuem a máxima de aprender para continuar aprendendo. A chave da aprendizagem não se encontra em mecanismos formais, mas na criação de um clima no qual os membros da organização pensem em si próprios como aprendizes e como agentes conscientes do exercício de um papel cujo destino é construído de forma coletiva.

Algumas tecnologias gerenciais voltadas para um melhor desempenho e uma programação das organizações adotam a função administrativa 'planejamento', não apenas como instrumento para atingimento de objetivos organizacionais, mas, também, como agente de mudança social ou reforma organizacional. Tais tecnologias inserem-se em um contexto de mudanças ambientais permanentes que demandam medidas de ação proativas, amparadas nas estratégias a serem delineadas.

Há pressupostos de abertura ao engajamento das pessoas no processo decisório mediante a participação em busca de uma perspectiva organizacional centrada em ambientes de aprendizagem. O fator participação no âmbito da organização permite a obtenção de maior conhecimento, com o envolvimento das pessoas nos assuntos e questões principais. Não só a participação é valorizada nas propostas contemporâneas, mas a percepção de que as pessoas têm da oportunidade de participar.

Há indicativos da necessidade de introduzirem-se mudanças nos processos de gestão das organizações, que deixam de ser apenas um modismo, para se tornarem uma questão de sobrevivência. Há necessidade de inovações no uso das técnicas gerenciais disponíveis à construção de ambientes de aprendizagem.

Para os fins deste estudo, foram selecionadas três organizações que têm sido objeto de programas e projetos de melhoria em processos administrativos, especialmente naqueles voltados à gestão participativa e à aprendizagem organizacional: uma do setor privado (setor industrial), outra de economia mista (setor financeiro), e outra do terceiro setor (prestação de serviços).

Neste propósito, a presente tese propõe-se a definir indicadores para análise de processos de gestão organizacional, a partir do estudo das três organizações brasileiras selecionadas, no período de 1990 a 2001, com vistas a formar um sistema integrado de gestão para aprendizagem organizacional. Este esforço é fruto da análise quanto à relação entre o perfil estratégico participativo de gestão e o perfil aprendiz das organizações selecionadas.

Há uma preocupação intrínseca à proposta de se compor um conjunto de indicadores e de viabilizar sua operacionalização, mediante técnicas de gestão de perfil estratégico participativo e de perfil aprendiz. Pressupõe-se que tal esforço não se renda a modelos pré-concebidos e pacotes de aplicação técnica testadas em outras realidades com diferenças culturais e históricas em relação à brasileira, mas que reflita as características do contexto organizacional brasileiro.

Nesses termos, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa:

Qual a relação entre gestão estratégica participativa e aprendizagem organizacional em três organizações brasileiras de diferentes setores no período de 1990 a 2001?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa é examinar a relação entre gestão estratégica participativa e aprendizagem organizacional em três organizações brasileiras de diferentes setores no período de 1990 a 2001.

Para alcançar o objetivo geral definido, o trabalho de investigação realizou-se com base nos seguintes objetivos específicos:

- . Descrever e analisar as práticas dos processos organizacionais com base no perfil estratégico participativo de gestão das organizações selecionadas;
- . Descrever e analisar as práticas dos processos organizacionais com base no perfil aprendiz de gestão das organizações selecionadas;
- . Estabelecer a relação entre as práticas de gestão organizacional de perfil estratégico participativo e as de perfil aprendiz das organizações selecionadas;
- . Desenvolver um sistema integrado de gestão para aprendizagem organizacional composto de indicadores com base no perfil estratégico participativo e no perfil aprendiz de gestão.

1.3 JUSTIFICATIVAS

O estudo insere-se num quadro de crescentes mudanças no ambiente das organizações e da exigência para que elas se tornem mais eficientes, eficazes e com um ambiente em que os indivíduos cresçam, do ponto de vista humano e profissional. A tendência é do desenvolvimento e aperfeiçoamento de mecanismos facilitadores à aprendizagem rápida e duradoura dos funcionários e sua permanente atualização, capacitação e conscientização, para aproveitamento do potencial criativo das pessoas e das formas de convivência e trabalho em equipe. Tais aspectos permitem pensar formas avançadas de gestão, que não gerem resistências e ceticismos dos agentes - como é o caso das técnicas utilizadas no paradigma fordista - e que promovam de maneira consciente o envolvimento dos empregados no processo de gestão. Desse modo, possibilitam pensar um gerenciamento pautado na qualificação versátil, multifuncional e voltado para o trabalho em equipe.

Apesar de diversas pesquisas publicadas e de propostas teóricas disponíveis, há escassez de referencial bibliográfico que disponha de aporte teórico e de avaliação de casos com o foco na relação entre gestão estratégica participativa e aprendizagem organizacional, sobretudo no caso brasileiro. O que se vê com frequência são estudos que se concentram na questão da participação organizacional, nos processos democráticos de gestão ou, então, nas características da organização de aprendizagem, alinhados a um perfil aprendiz de gestão. Muito embora a literatura aborde a relação existente entre participação e aprendizagem, pouco tem sido feito em termos de estudos práticos sobre tal relação. Nessa mesma linha, quando considerados os estudos sobre projeto organizacional, Salerno (1998) afirma haver pouca literatura que enfoque o projeto de organizações produtivas integradas e flexíveis, envolvendo critérios para sua discussão por processos, trabalho em grupo com autonomia e com o pensamento voltado para a dinâmica organizacional.

Kliksberg (1992) lembra que os fracassos dos modelos de gestão que têm sido adotados em muitas das organizações estão atrelados à falta do entendimento

correto do problema existente em seu funcionamento. Avançar em metodologias, critérios, conceitos e instrumentos para apreciar os processos de gestão, preenche lacunas na área de conhecimento de gestão estratégica. Nesse sentido, o estudo contribui com a questão, pois relaciona casos concretos analisados com a teoria já consagrada.

Em termos práticos, um estudo desta natureza permite viabilizar e aperfeiçoar programas de melhoria gerencial, de processos de trabalho e de desempenho nas organizações. Avaliar casos de gestão organizacional a partir de critérios de perfil estratégico participativo e de perfil aprendiz para ambientes de aprendizagem, possibilita a identificação de oportunidades e limitações para ações dirigidas ao processo de aprendizagem continuada nos diversos segmentos organizacionais. Tal esforço permite a construção de um quadro mais realista, facilitando o lançamento de futuros projetos e programas, além de aperfeiçoar o sistema decisório.

Alguns estudos constataram existir uma relação direta entre conhecimento de procedimentos e programas organizacionais, com o desempenho no trabalho, como visto em Wilson (1990), citado por Marshall e Stohl (1993). A presente investigação avança nesse entendimento por relacionar participação, com aprendizagem, dinâmica que representa o processo de consolidação do conhecimento.

Com os resultados da investigação, dirigentes de organizações têm em mãos casos concretos para usá-los como modelo na elaboração, implementação e avaliação de planos, projetos e processos de trabalho que se insiram de forma eficaz e efetiva em um contexto de rápidas e duradouras mudanças ambientais. São referências que contribuem para o aperfeiçoamento de mecanismos de gestão que priorizam a formação de ambientes de aprendizagem como meios para o crescimento pessoal, grupal e organizacional. Aprimoram técnicas de gestão para uma atuação mais criativa dos empregados que favoreçam não só a qualificação, capacitação e aperfeiçoamento, como, também, a motivação para crescimento profissional e pessoal. Marshall e Stohl (1993) defendem que quanto mais pesquisas sejam conduzidas sobre a relação entre conhecimento e participação, tanto mais serão aparentes as implicações desses resultados.

O presente estudo contribui para a formação de um sistema de avaliação de processos de gestão em busca da aprendizagem organizacional. A tipologia desenvolvida auxilia a reduzir problemas e preocupações nos processos de gestão, com o uso de critérios, também chamados de perfis, para viabilizar o envolvimento de um maior número de pessoas nas discussões e decisões nas atividades cotidianas das organizações. Estimula uma descrição mais rica e exata dos diferentes tipos de problemas encontrados nos processos administrativos, além de melhor identificar a relação entre perfil estratégico participativo e perfil aprendiz de gestão.

A presente investigação avança na temática ao delinear um estudo envolvendo áreas de conhecimento diferentes, mas interligadas numa concepção interdisciplinar. Trata-se de um esforço que associa práticas gerenciais, no campo das Escolas de Administração, como a Gestão Estratégica Participativa, com uma concepção contemporânea na Teoria das Organizações, como a Aprendizagem Organizacional. Em relação à originalidade do estudo, as colocações de Severino (2000) são apropriadas, pois, segundo o autor, o termo não quer dizer, necessariamente, novidade, mas, sim, esclarecimento de algo que até então não fora percebido.

A partir da apresentação analítico-descritiva dos casos estudados, de suas características e dos processos organizacionais, contribui-se com o avanço da ciência em outras áreas do conhecimento, além das da administração e da engenharia de produção, como: psicologia, sociologia, antropologia, comunicação, sistema de informação e outras.

O presente tema está vinculado às linhas de pesquisa em andamento no Núcleo Interdisciplinar de Estudos em Planejamento e Gestão Estratégica (NIEPGE), da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com projetos de pesquisa que abordam a questão da aprendizagem organizacional e da gestão estratégica em organizações dos setores públicos e privados.

1.4 ESTRUTURA DA TESE

A pesquisa está dividida em oito partes. Inicia-se com a introdução do estudo que destaca tema, problema, objetivos, relevância, justificativa e estrutura da tese. Segue-se com o enfoque sobre o pensamento das escolas de administração na Era do Conhecimento. Neste capítulo, são abordados os modelos clássico e burocrático de administração, com suas disfunções quando considerado o âmbito organizacional, transcorrendo por outras escolas de pensamento administrativo, como a Sócio-Técnica, a Teoria Geral dos Sistemas, até as idéias emergentes da Era do Conhecimento.

Explora-se o conceito de aprendizagem organizacional com ênfase nas definições do termo, em suas características principais e no processo de aprendizagem nas organizações. Ressalta-se, ainda, a Tríade da Aprendizagem Organizacional: o planejamento, a estratégia e a participação. Depois, é apresentado o perfil estratégico participativo de gestão, como prenúncio a uma proposta de gestão integrada à aprendizagem nas organizações, associando numa mesma técnica de gestão, o planejamento estratégico e a participação de diversos segmentos organizacionais.

A metodologia científica do estudo é discorrida desde a opção pelo tipo de pesquisa qualitativa, até as limitações encontradas para sua aplicação. Na parte seguinte, são descritas as organizações que foram objeto da pesquisa, os dados coletados e sua análise. Define-se um conjunto de indicadores para avaliar processos de gestão em ambientes de aprendizagem organizacional e recomendações de ações para as organizações objeto da pesquisa.

Na parte final do estudo são apresentadas as conclusões da pesquisa, com a exposição de recomendações para outros estudos científicos. Depois, são apresentados o referencial bibliográfico utilizado e os instrumentos de coleta de dados, como entrevistas e questionários aplicados.

1.5 ROTEIRO DE PESQUISA

A apresentação de um roteiro de pesquisa facilitou o entendimento dos passos seguidos para que o estudo fosse realizado. Disponibilizou uma forma esquemática para compreender a estrutura da pesquisa já delineada. A seqüência de passos proposta foi constituída para que fossem alcançados os objetivos específicos.

Para Yin (1984), o passo inicial para organizar um estudo multicasos é a definição da teoria. Depois, parte-se para a apresentação dos casos selecionados e para definições dos indicadores de análise. Estes são fundamentais ao processo de coleta de dados e ao desenho da pesquisa. Cada caso consiste de um estudo completo, com os seus respectivos eventos relevantes e conclusões. O texto final da análise aborda os casos individualmente com os respectivos resultados alcançados, apresentando, inclusive, em algumas situações, as causas pelas quais alguns fatos ocorreram e outros, não. Trata-se de um enfoque explicativo para algumas características analisadas dos fenômenos relacionados aos processos organizacionais das organizações selecionadas.

O roteiro de estudo teve o propósito de servir como quadro visual daquilo que se realizou no estudo, desde a introdução do trabalho, com ênfase sobre tema, problema, objetivos e justificativas da pesquisa, passando pelo referencial teórico escolhido e pelos estudos de casos das organizações selecionadas. Houve sempre a preocupação de se alcançar os objetivos específicos definidos com vistas a responder ao problema de pesquisa proposto.

A Figura 1, a seguir, apresenta o roteiro de pesquisa, sendo que as etapas ali especificadas não foram, em muitas vezes, realizadas de uma forma seqüencial, mas, com retorno às etapas iniciais do estudo para ajustes da estrutura da tese, correções de informações e novas análises.

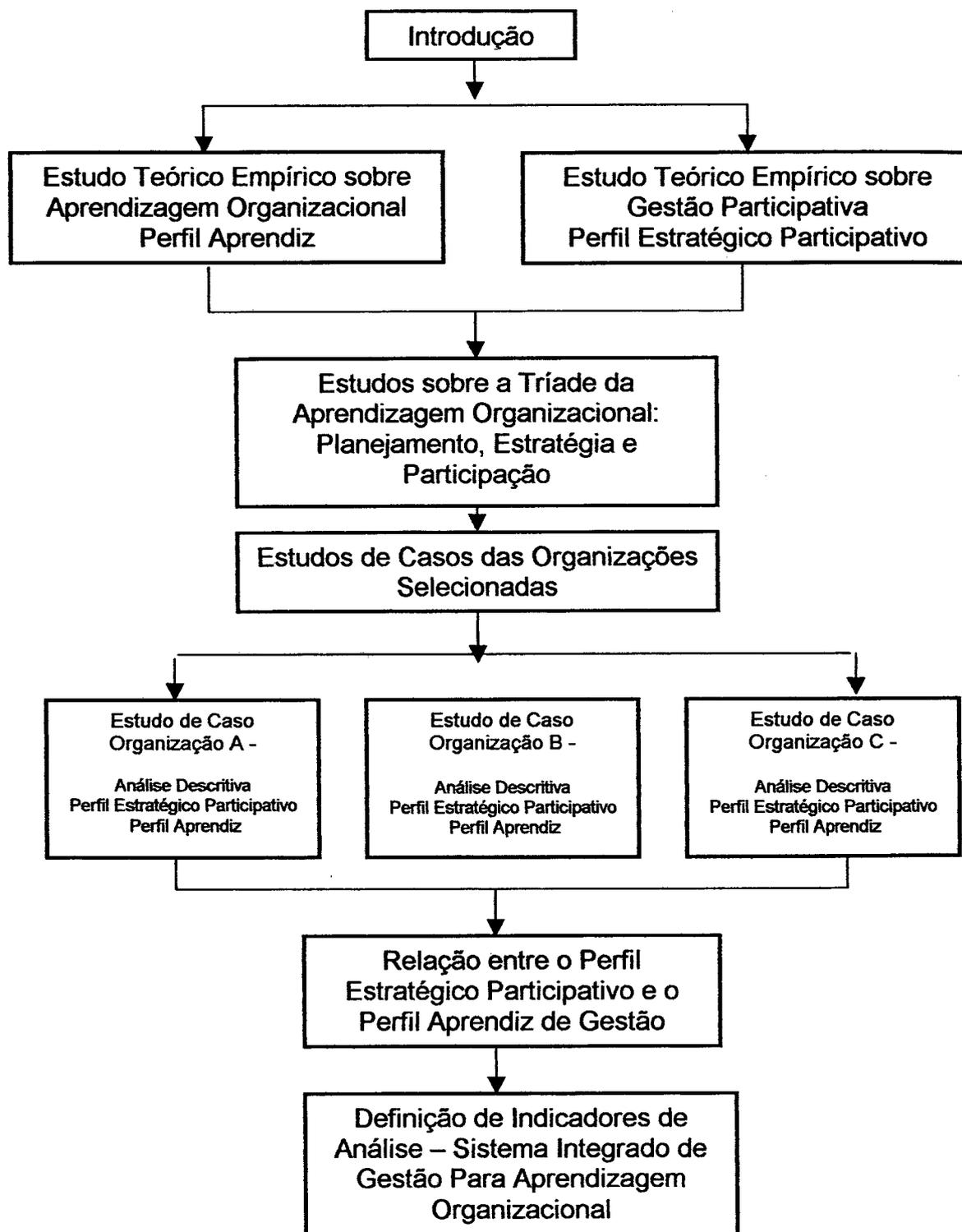


Figura 1 – Roteiro de Pesquisa

2. PENSAMENTO ADMINISTRATIVO NA ERA DO CONHECIMENTO

As organizações são o tipo de sistema social predominante nas sociedades industriais e têm, cada vez mais, se transformado, dominando o panorama social contemporâneo. Antecederam-lhe, progressivamente, a família, a tribo, o clã, o feudo e a pequena empresa familiar, de caráter agrário, artesanal ou comercial. Nos tempos modernos, apesar da presença da família, agora com uma estrutura modificada, mais urbanizada, aparecem as grandes empresas, o Estado moderno com seus serviços, os clubes, as escolas, as Igrejas e as associações de classe (MOTTA e BRESSER PEREIRA, 1991).

Na virada do novo milênio, a forma e funcionamento das organizações vêm passando por intensas mudanças. As mais diversas inovações são criadas e difundidas de forma cada vez mais veloz, por todos os tipos e atividades econômicas. Aparecem novos produtos, processos, mercados e novas formas, que provocam a introdução de novos procedimentos e modos de agir. A Era do Conhecimento inaugura um movimento no qual prevalecem novas formas de gerar e transmitir conhecimentos e inovações, de produzir e comercializar bens e serviços, de definir e implementar estratégias e políticas e de organizar e operar empresas e outras instituições públicas e privadas, com novas capacitações profissionais. A sociedade encontra-se diante da transição para uma forma de economia mais forte, cujas raízes nascem da produção e uso de conhecimentos.

Lastres e Ferraz (1999) lembram algumas características dessa nova Era, como a aceleração do processo de geração e a fusão de novos conhecimentos; aumento da capacidade de codificação de conhecimentos e maior velocidade, confiabilidade e baixo custo de transmissão, armazenamento e processamento; mudanças nas formas de gestão organizacional, com maior flexibilidade e integração entre as diferentes funções da empresa e interligação com agentes externos e outras instituições; mudança no perfil dos agentes econômicos e dos recursos humanos, com maior nível de qualificação da mão-de-obra.

Ao longo da história o conhecimento revestiu-se de diferentes significados e funções. Na Antigüidade Clássica, foi usado de forma pessoal e para aumentar a satisfação e sabedoria individual (DRUCKER, 1997). Na Sociedade do Conhecimento, ele passa a ser o novo motor da economia e o principal fator de produção. Até 1974, os padrões tecnológicos e os de gestão das empresas capitalistas baseavam-se nos avanços feitos com base no modelo fordista-taylorista dos processos de trabalho. A nova onda preconiza formas de gestão que superem a organização por postos de trabalho fixo com tarefas especializadas. A organização do trabalho conduz a uma crescente multiplicação de tarefas pelos trabalhadores, com aumento sensível das responsabilidades operacionais e da própria gestão da produção. Reduz-se a separação entre tarefas de direção e de execução e os processos de produção flexível vão substituindo os mais rígidos (PASSOS, 1999).

Nessa nova Era, as atividades humanas são organizadas em torno da geração, recuperação e uso de informações e conhecimentos. A dimensão tecnológica constitui apenas um de seus aspectos, pois é vista como um conceito multidimensional que preconiza um processo de mudanças em várias dimensões da vida humana. As informações e conhecimentos são projetados como elementos estratégicos dentro dos sistemas econômicos, político e sócio-cultural (ALBAGLI, 1999). O empregado deixa de ser um especialista em determinada área e torna-se capaz de lidar com questões e temas ligados a diversos ramos do conhecimento, numa concepção multidisciplinar. O trabalho é intelectual, as habilidades, o saber e os bens intangíveis são típicos nesse padrão de sociedade (CAVALCANTI, 2001).

Para compreender as mudanças vigentes no mundo das organizações e nas formas como são gerenciadas, é recomendável reportar-se à época da Revolução Industrial, quando as bases das sociedades modernas foram estruturadas. As características de algumas escolas de administração e de correntes na teoria das organizações são apresentadas para contextualizar o novo paradigma da Sociedade do Conhecimento, cada vez mais presente.

A Revolução Industrial impôs uma série de mudanças de ordem econômica, política e social que provocou rupturas profundas, as quais Polany (1980) denominou A Grande Transformação. Nos séculos XVIII e XIX, esse Movimento

representou um conjunto de mudanças sócio-econômicas ocorridas na Europa que proporcionou o desenvolvimento de máquinas, a divisão de trabalho, a ampliação da rede de transportes e o estreitamento das comunicações. Transformou o mundo das organizações e da sociedade, absorveu um exército de mão-de-obra disponível, passou de uma base artesanal e manufatureira, para se firmar na produção industrial e mecanizada. O padrão artesanal, manual e dependente do homem foi substituído por outro de cunho industrial, tecnológico e dependente da máquina. A vida rural, que dispersava as pessoas, foi substituída pela vida urbana, que concentrou os indivíduos em torno de fábricas e grandes cidades (CAVALCANTI, 2001).

Para Wren (1990), as necessidades das pessoas foram se tornando mais complexas à medida que se fixavam nas cidades e se adaptavam ao rigor das fábricas. As organizações eram obrigadas a se inovar e competir em um mercado, cujo crescimento indicava uma economia em larga escala de produção e distribuição. No campo gerencial, havia pressões para que os trabalhadores fossem disciplinados, treinados e motivados, com base em um sistema racional de operação e controle.

Com o nascimento das fábricas, aparecem os elementos básicos da Administração Científica, quais sejam, a racionalização da produção, a divisão de tarefas em múltiplas etapas, a supervisão cerrada e a obediência hierárquica (FERREIRA, 2000). Constituiu-se em um marco na história do pensamento gerencial, a partir dos estudos de Taylor a respeito das técnicas de racionalização do trabalho do operário na empresa. Nessa fase, houve uma crescente pressão por eficiência e pelas formas mais desenvolvidas de planejar, organizar e operacionalizar os recursos e a produção existentes. Havia a busca permanente de organizações científicas do trabalho, com ênfase sobre tempos e métodos, de um sistema de organização do trabalho baseado na adoção de normas com vistas à maximização do rendimento da mão-de-obra, a partir de uma análise minuciosa de cada tarefa a ser executada.

Como um dos precursores da administração, Taylor via a necessidade de garantir a máxima produção com o mínimo custo (FERREIRA, 2000). Sua posição era de que na abordagem científica há separação entre o planejamento e a

execução das tarefas, uma vez que se aceita a premissa de que o operário é incapaz de compreender a ciência administrativa. Tal posicionamento disseminou-se para as tarefas burocráticas, tanto do setor secundário, quanto do terciário da economia (TENÓRIO, 2000).

O Fordismo, escola cujo expoente foi Henry Ford, é um modelo de gestão da produção complementar ao Taylorismo. Apareceu no início do século XX e caracterizou-se pelo gerenciamento tecnoburocrático de uma mão-de-obra especializada em técnicas repetitivas para produção de serviços e produtos padronizados. Tem, como traço marcante, uma visão estratégica apurada e uma obsessão pela racionalidade no uso dos recursos, especialmente dos recursos humanos. Das características principais destacam-se a racionalização do trabalho, baseada na divisão e especialização, no desenvolvimento da mecanização por meio de equipamentos especializados, na produção em massa de bens padronizados e nos salários elevados e crescentes com ganhos de produtividade. Surgiu no setor secundário da economia, mais especificamente na indústria automobilística, e depois fez escola nos demais setores econômicos. O modelo fordista passou a prevalecer em grande número das empresas ocidentais, pautado na idéia da *best practice*.

Fayol, outro expoente da Administração Científica, enunciou as funções da gerência administrativa, formando o processo administrativo que é um conjunto de funções administrativas influenciadoras e, ao mesmo tempo, influenciadas umas das outras. Destaca a função planejar, que é estabelecer objetivos da organização e a forma como serão alcançados; a função comandar que significa fazer com que os subordinados executem o que deve ser feito; a função organizar, que é a forma de coordenar os recursos da empresa, sejam eles humanos, financeiros ou materiais; a função controlar, que é o estabelecer padrões e medidas de desempenho que permitam assegurar que as atitudes adotadas sejam as mais compatíveis com o que a organização almeje; a função coordenar, ou seja, viabilizar a adoção do planejamento mediante a coordenação dos esforços e atitudes das unidades organizacionais e das pessoas em vista dos objetivos traçados. O protagonista dessa corrente administrativa centrou seus estudos na unidade de comando, na autoridade e na responsabilidade. Considerou a empresa como um sistema fechado e não levou em conta o ambiente externo da organização. Era, portanto,

incompatível com o planejamento, a pedra angular da gestão empresarial (FERREIRA, 2000).

Autores como Salerno (1998) entendem que os padrões da chamada Escola Clássica de Organização caracterizam-se pelo processamento de produtos padronizados em alta escala, via linhas de produção ou pela produção mais diversificada, porém, de baixo grau de integração das operações. Tal organização é adequada a um ambiente de mercados previsíveis e de abundância de mão-de-obra, pouco escolarizada, mas distante das novas características competitivas. Para o autor, a busca de maior eficiência nas empresas, a partir de uma abordagem alternativa à proposta Taylorista/Fordista, exigiu a reconsideração das relações e aspirações do elemento humano na organização.

Elton Mayo, um expoente na Escola de Relações Humanas, desenvolveu experiências, como a de *Hawthorne*, que propiciaram um cenário favorável à introdução de uma abordagem focalizada no processo de motivar indivíduos para consecução de metas organizacionais. O pensamento humanista considera o papel da integração grupal como primordial ao bem-estar dos trabalhadores, pois esses não agem de forma isolada, mas como membros de um grupo. Tem como premissa a participação nas decisões, o que estimula a iniciativa dos empregados e aumenta a produtividade da empresa. O comportamento dos trabalhadores é condicionado, não somente a aspectos biológicos, mas, também, a normas e padrões sociais, pois as necessidades de reconhecimento, de aprovação social e de participação são indispensáveis.

Algumas críticas são lançadas a essa Escola, principalmente no que diz respeito à desconsideração que faz quanto à existência de conflitos entre os objetivos da empresa e os dos trabalhadores. Tal posicionamento não preconiza ações para solucionar conflitos, caso apareçam. A participação dos empregados em decisões passa a ser vista como uma forma de espionar idéias e insatisfações (FERREIRA, 2000).

Uma abordagem, chamada Sócio-Técnica do trabalho, tem raízes nos países europeus, especialmente na Inglaterra e na Suécia e, depois, desenvolveu-se no Canadá. Apesar de sua proposta metodológica ter sido elaborada por psicólogos

industriais, sua perspectiva supera as preocupações de caráter exclusivamente humanista. Essa corrente considera a utilização conjunta dos aspectos sociais e técnicos com vistas a potencializar a criatividade das pessoas para o alcance das metas. Baseia-se em sistemas abertos, com grupos semi-autônomos em espaços de negociação e decisão para o desenvolvimento da capacidade de solucionar problemas. Centra-se na busca de uma solução ótima sob a perspectiva de sistema integrado entre as demandas do sistema social e os requisitos do sistema técnico, tendo em vista a consecução das metas de produção e os objetivos da organização e das pessoas (FLEURY, 1997).

A parte social da abordagem Sócio-Técnica de Trabalho refere-se ao conjunto das relações sociais estabelecidas entre os seres humanos dentro da empresa e os agentes econômicos externos, os fornecedores, os clientes e outros. A parte técnica diz respeito ao conjunto de conhecimentos, codificados ou não, que levam os seres humanos a agir e mobilizar os equipamentos e materiais em processos produtivos de bens e serviços em atenção a uma clientela (PASSOS, 1999).

Com o avanço das idéias na Teoria das Organizações, inicia-se o Movimento Burocrático, que teve em Max Weber, desde o século XIX, seu principal mentor. Tal Movimento surgiu como paradigma de gestão que trazia respostas às necessidades de evolução das organizações, sobretudo no uso de métodos racionais nos processos de gestão. Configurou-se como proposta de estrutura administrativa para organizações complexas, dotadas de características próprias, eficientes na sociedade industrial. Das características inerentes ao modelo, destacam-se a rigidez e a disciplina para desempenho do trabalho, centrado na visão racionalista do ser humano, enquanto racionalidade instrumental, funcional, na concepção de Ramos (1981). O homem procura alcançar os objetivos da organização com menor esforço e da melhor forma de se realizar e é considerado flexível dentro da organização, apto a desempenhar vários papéis.

A divisão de trabalho e a hierarquia são respeitadas na Burocracia, pois favorecem o melhor desempenho das atividades e melhor resultado. A seleção e promoção dos indivíduos baseiam-se na competência, sem favoritismos. Os administradores são profissionais, especialistas, assalariados, fiéis ao cargo e aos

objetivos da organização. São encarados não como ser humano, dotado de personalidade e emoções, mas como profissionais que ocupam um cargo, com diversas atribuições. A organização informal, por não ser racional, não é desejada nessa forma de entender as organizações.

Max Weber, pensador alemão que desenvolveu estudos sobre a burocracia, considera tratar-se de um instrumento de dominação e de autoridade e suas características estão baseadas na eficiência, na subordinação unívoca em que os subordinados prestam contas a apenas um chefe, no caráter oficial que representa a autoridade formal, nas comunicações internas escritas e assinadas e na impessoalidade (WEBER, 1963). A organização não depende de pessoas específicas para funcionar, pois são substituíveis. Predomina a discricção, na qual o segredo profissional faz parte da ética do administrador, além da uniformidade do comportamento dos funcionários e da precisão com que os encargos são definidos. Essas caracterizações são entendidas no conjunto da obra de Weber e no marco histórico de sua produção (MOTTA e BRESSER PEREIRA, 1991).

Estes dois últimos autores consideram que a autoridade deriva de um sistema de normas racionais e escritas, que definem as relações de mando e subordinação. A administração é formalmente planejada e se realiza por meio de documentos escritos, como estatutos, regulamentos e regimentos. O administrador burocrático é um homem imparcial e objetivo, que tem como missão cumprir as obrigações de seu cargo e contribuir para a consecução dos objetivos da organização. Não possui os meios de administração e produção, pois administra em nome de terceiros ou em nome dos cidadãos, no caso da administração pública. Ele desenvolve fidelidade ao cargo e recebe uma remuneração sob a forma de dinheiro ao invés de honrarias, títulos e outros, pois segue uma carreira, tendo direito, no final, à aposentadoria. Outra característica da Escola Burocrática é a presença de especialistas, homens treinados para exercer funções em um sistema de divisão de trabalho e avaliados mediante diplomas, experiência e testes.

O conceito de dominação para Weber (1999) compreende uma situação em que uma vontade manifesta do dominador influencia as ações de outras pessoas. Estas ações se realizam como se aqueles que são dominados tivessem feito das

determinações superiores o máximo de suas ações, chamadas de obediência. Entende-se que dominação legal de um quadro administrativo burocrático baseia-se na vigência de idéias em que todo direito, mediante pacto ou imposição, pode ser estatuído de modo racional para ser respeitado pelos membros da organização. Trata-se de um conjunto de regras abstratas, definidas com propósitos específicos, e aplicados pela administração dentro dos limites estabelecidos. Weber entende, ainda, que os membros da organização quando obedecem a um superior, não obedecem à pessoa, mas, sim, às normas estabelecidas.

Para o mesmo autor, a administração puramente burocrática considerada do ponto de vista formal é a forma mais racional de exercício de dominação, porque nela se alcança o máximo de rendimento em virtude de precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiabilidade dos serviços. O desenvolvimento de formas de associação modernas, aí incluídas as empresas econômicas, representam o crescimento da administração burocrática. Uma vez que a administração burocrática é a mais racional do ponto de vista técnico-formal, ela é simplesmente inevitável para as necessidades da administração de pessoas. A questão que se impõe não é aquela que diz respeito à adoção ou não do sistema burocrático nas condições econômicas e sociais vigentes, sobretudo nas associações ou organizações, mas, sim, é saber quem é que domina o aparelho burocrático existente e quem o controla.

O Movimento Burocrático é alvo de críticas, sobretudo dos que defendem maior liberdade e autonomia dos indivíduos para o melhor desempenho organizacional. O modelo limita a liberdade pessoal, impede a visão da organização como um todo pelos funcionários, fragmentando-a, sendo prejudicial a auto-realização de seu agente ao desempenho da organização. Os funcionários são vistos como partes de uma engrenagem de um conjunto maior e ocupam cargos hierarquizados. Os relacionamentos pessoais e intergrupais não são considerados relevantes. As normas passam a ser mais importantes que os objetivos. O funcionário deixa de ser um especialista em determinada área, para ser um especialista em normas. Como todo atendimento a clientes é feito a partir de normas, inflexibilidade do tratamento dispensado acarreta conflitos entre clientes e funcionários.

Outras críticas são disparadas contra as idéias de Weber, dentre as quais as que acusam o pensador de ter estudado a burocracia de forma abstrata e estática, distante de uma concepção dinâmica, em processo, modificada pelos homens que dela fazem parte, com seus valores e crenças, com seus sentimentos e necessidades. Consideram que as burocracias não possibilitam a previsão efetiva do comportamento dos membros das organizações, que a despersonalização reduz ao mínimo as relações pessoais e que as peculiaridades dos casos individuais são ignoradas. Pelo fato de existir em todo ser humano uma tendência à liberdade, à autonomia individual, qualquer imposição de padrões de comportamento desrespeita a estrutura e as normas dos grupos sociais existentes. As conseqüências são desobediência e indisciplina, desinteresse pelo trabalho, restrição voluntária da produção e atividade sindical agressiva (FERREIRA, 2000).

Diversos autores discorrem sobre as disfunções do modelo burocrático, como as citadas por Motta e Bresser Pereira (1991). Consideram que a submissão das pessoas e grupos à norma faz com que ela passe de meio a fim em si mesma. Entendem que o burocrata é estimulado à segurança e ao conforto oferecidos pela obediência aos regulamentos, em vez de partir para a inovação, que a redução das relações personalizadas leva ao desenvolvimento do espírito de corpo, à autodefesa do grupo burocrático, o que tende a aumentar a rigidez de comportamento dos funcionários em busca de sua defesa e proteção de seus interesses. As conseqüências são o surgimento de uma organização informal defensiva, protetora da integridade do grupo, para o qual busca atender seus objetivos próprios, em detrimento dos da organização.

Outros autores discorridos por Campos (1978), consideram que a formação de ideologias de subgrupos tende a se desenvolver, o que gera conflitos. O desenvolvimento de regras impessoais representa um freio ao desenvolvimento da personalidade e da criatividade. A centralização de decisões leva à rigidez organizacional e o isolamento dos níveis ou categorias hierárquicas, ao deslocamento de objetivos organizacionais.

As citadas críticas ao modelo burocrático são conseqüências, muitas vezes, das chamadas disfunções organizacionais. Segundo Gaj (1987), são um conjunto de

dificuldades, problemas e impedimentos de real importância no cotidiano das organizações. Elas são provocadas pela falta de adequação entre os fatores ambientais externos e internos. As causas básicas das disfunções são agrupadas em econômico-financeiras, administrativas ou gerenciais e comportamentais. Das causas administrativas, destacam-se: a falta de planejamento, cujos sintomas são as constantes improvisações, a falta de objetivos e a falta de análise de opções alternativas. Quando uma organização improvisa, isto significa que não planeja e quando planeja, não improvisa (FERREIRA, 1992; ACKOFF, 1982). A falta de liderança provoca alguns sintomas, como excesso de reuniões e poucas decisões, além de processo decisório lento, com indefinições sobre rumos a serem seguidos. A indefinição organizacional quanto à responsabilidade e autoridade dá-se quando vários executivos de áreas diferentes tratam dos mesmos assuntos de forma a provocar desorientação dos subordinados. Isso acarreta improdutividade, provocada pela falta de orientação unificada.

Outra disfunção organizacional é os desequilíbrios organizacionais, que ocorrem nos casos em que há ênfase demasiada em máquinas e equipamentos, com descuido das pessoas. Com relação aos controles inadequados de gestão, estes são observados quando há falta de informação ou dúvida quanto à qualidade dos dados existentes. Quando se desconhece o que ocorre por falta de informações confiáveis, é gerada uma situação de descontrole. Das causas comportamentais, observa-se a falta de motivação dos funcionários para o trabalho, o que se manifesta por má vontade, falta de interesse, morosidade em executar tarefas, desânimo e preocupação com outras ocupações.

Oliveira (1999) considera que as disfunções provocam a falta de compreensão das práticas organizacionais. Essa situação acentua-se quando os funcionários têm um limitado grau de conscientização sobre seu funcionamento, pois não reúnem os pré-requisitos necessários para diagnosticar as disfunções e empreender mudanças. O mesmo autor considera que os tabus existentes quanto à discussão de certos temas representa outra disfunção, que provoca falta de consciência dos funcionários sobre a necessidade de implementar ações corretivas para solucionar os possíveis desvios decorrentes.

Outra escola de pensamento administrativo importante para os propósitos da presente pesquisa é a Teoria dos Sistemas. Ela foi reconhecida na administração por volta de 1960, muito embora o biólogo Bertalanffy ter lançado, em 1937, as bases da Teoria Geral dos Sistemas. A difusão dessa abordagem deu-se a partir de uma necessidade de síntese e integração das teorias precedentes e da viabilização de sua operacionalização com o aparecimento da informática. Muitos autores de outras escolas de pensamento já preconizavam, ainda que de forma primária, em suas concepções, a idéia de sistemas. Dentre eles, está Taylor, mediante a sistematização da seleção dos trabalhadores e das condições de trabalho, Fayol, a partir da integração de várias tarefas integradas para o cumprimento de objetivos comuns, Mayo, que defendia a empresa como um sistema social composto por seres humanos e outros (FERREIRA, 2000).

Nessa Escola, os papéis são mais enfatizados do que as pessoas em si, pois elas não agem em função do que são, mas em função dos papéis que representam. Cada um deles estabelece um tipo de comportamento. Há um equilíbrio entre incentivos monetários e não-monetários, o que se reflete no melhor desempenho dos funcionários. Dada a complexidade da integração dos diversos subgrupos na formação do sistema empresarial, qualquer ação sobre uma unidade da empresa atingirá todas as outras unidades. A empresa mantém relação constante na troca de energia com o ambiente.

O enfoque sistêmico considera a inserção da organização em um meio ambiente no qual se originam os recursos para o desenvolvimento de sua atividade e para o qual se destinam os resultados de sua atuação. Tais recursos são divididos em três momentos: entradas, processamentos e saídas. Entradas são os recursos extraídos do ambiente, como informações, capital, mão-de-obra, equipamento e matéria-prima. Processamentos são as competências das pessoas, os procedimentos e as tecnologias adotadas para transformação dos recursos utilizados em bens e serviços. Saídas são os resultados do processamento, como produtos, serviços e informações, destinados aos usuários da organização.

Stoner e Freeman (1995), dentre outros autores, lembram que essa abordagem considera alguns aspectos do meio ambiente que influenciam o

desempenho do sistema organizacional, dentre eles a atuação do Estado nas áreas política e legal, com normas que regulam o funcionamento dos agentes econômicos, a situação da economia, do sistema financeiro e o desenvolvimento tecnológico. O nível educacional e cultural da sociedade e a questão ecológica também compõem o rol de elementos do ambiente.

As críticas dirigidas à Teoria Geral dos Sistemas restringem-se a se considerar, de forma excessiva, o funcionamento do sistema administrativo tal qual o sistema biológico. Pelo fato do sistema administrativo não ser tão previsível, é arriscado considerar-se que elementos organizacionais dos diferentes níveis do sistema tenham a mesma natureza ou operem da mesma forma. Outra crítica é quanto à ênfase exagerada dessa abordagem à necessária adaptação da organização ao ambiente turbulento, condicionando o ambiente interno ao conjunto de alterações ambientais identificadas, o que coloca em risco a eficiência do funcionamento do sistema interno. Segundo Senge (1998), a Teoria dos Sistemas é tratada como pano de fundo do encadeamento interdisciplinar requerido pelo processo de aprendizagem organizacional.

Como visto neste item, os valores predominantes nas organizações da Era do Conhecimento e da Aprendizagem, e a transformação de algumas escolas de pensamento administrativo, permitem pensar em novas formas de gestão organizacional a partir de férteis possibilidades na elaboração das teorias organizacional e administrativa. Este conjunto contribui para a transformação de organizações em uma perspectiva que trata o conhecimento e a aprendizagem como seu foco estratégico.

No próximo item, o estudo aprofunda conceitos de organizações de aprendizagem, suas características básicas e o seu entendimento como processo. Na seqüência, apresenta a formação da tríade da aprendizagem organizacional, ou seja, o planejamento, a estratégia e a participação, em uma visão integrada. Há um destaque especial para o conceito de participação organizacional, pois este representa uma das categorias de análise que o estudo procura focar e que faz parte de um dos objetivos específicos da pesquisa.

3. EM BUSCA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O conjunto de valores predominantes na Era do Conhecimento encontra no processo de aprendizagem organizacional a base para a compreensão das novas formas de gestão. O espaço mais apropriado para se pensar a formação desses valores é o âmbito organizacional, no qual as transformações vigentes direcionam ações voltadas à busca do conhecimento e às estratégias para sua materialização.

3.1 CONCEITOS PRELIMINARES

A apresentação de definições e conceitos sobre a categoria analítica aprendizagem organizacional permite uma melhor compreensão do assunto e favorece sua aplicação prática em estudos que tenham como unidades de análise organizações brasileiras.

Dentre os princípios que norteiam o conceito, temos a nova forma de definir as organizações burocráticas. Nelas, as pessoas passam a ter oportunidade de exercer sua autodeterminação e o ser humano é considerado um ser multidimensional (RAMOS, 1983) e único, um ser político, que pensa, julga e utiliza sua criatividade. O homem é compreendido como um ser social, com necessidades físicas, biológicas e afetivas (SENGE, 1998).

As organizações de aprendizagem têm sua origem no trabalho de Taylor, o que demonstra não se tratar de um conceito novo. O que aguça o interesse pelo tema na atualidade é o desafio de descobrir como tal conceito auxilia administradores a formarem empresas mais competitivas, pois o conceito encontra-se em contínuo desenvolvimento, como resultado da evolução do pensamento administrativo nos últimos cinquenta anos. Em vez de radicais e revolucionárias, suas idéias são progressistas e evolutivas (BOTELHO, 1997; ULRICH *et al.*, 1993).

Sua compreensão na teoria organizacional está baseada em um quadro de mudanças, cuja base de conhecimento está centrada em novos valores e formas de entender o mundo, as pessoas e as organizações. Insere-se em um momento de transição, que se pronuncia no mundo das organizações e dos sistemas sociais e ambientais, baseado em incertezas, na instabilidade, na flexibilidade, na adaptabilidade, em ações comunitárias, em parcerias, redes, organizações não-governamentais, nos consórcios e cooperativas, a seguir, conforme Figura 2.

Autores como Dibella *et al.* (1999), Kliksberg (1999), Senge (1998), Garvin (1993), dentre outros, abordam o tema e suas idéias são a base do enfoque utilizado no referencial desta pesquisa. O ponto em comum desses autores reflete o surgimento de organizações nas quais o trabalho se torna um local de aprendizagem. As estruturas se tornam mais flexíveis e a organização como um todo passa a ser vista como um sistema aberto, que valoriza e compreende as limitações do meio ambiente. As pessoas abandonam formas de conduta que se mostraram funcionais no passado e assumem novas formas de comportamento, conforme Figura 2.

Séculos XVIII e XIX	Séculos XX e XXI
<ul style="list-style-type: none"> . Certezas . Estabilidade . Previsibilidade . Sociedade simples . Surgimento do Estado do Bem Estar Social . Sociedade de interesse: desenvolvimento econômico . Ética da responsabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> . Incerteza . Instabilidade . Imprevisibilidade . Disfunção da burocracia . Limites energéticos . Avanço da tecnologia . Ecologia . Sociedade complexa . Tecnologias da informação . Tecnologias digitais . Ética da convicção . Nova administração pública . Flexibilidade . Adaptabilidade . Ação comunitária . Parceria, redes . ONG . Consórcios . Cooperativismo

Figura 2 - Mudança de Valores

Fonte: adaptado de Lastres e Albagli (1999); Drucker (1997); Mitroff (1994); Pinchot (1994) e Polany (1980).

Da diversidade de definições sobre esse tipo de organização disponíveis na literatura, algumas aparecem com maior destaque. Slocum *et al.* (1994) descrevem como sendo uma cultura na qual os empregados são constantemente desafiados a moldar o futuro da organização. Nonaka *et al.* (1991 e 1997) consideram que são organizações em que inventar novos conhecimentos é uma maneira de se comportar, um modo de ser, no qual todo mundo é um colaborador de conhecimento. DiBella *et al.* (1999) relatam que organização aprendiz é aquela que possui a capacidade de adaptar-se às mudanças que ocorrem em seu ambiente e de reagir às lições trazidas pelas experiências por meio de alteração no comportamento. Para Senge (1990), é aquela organização na qual as pessoas expandem sua capacidade de criar resultados e novos padrões de pensamento. Uma organização aprende quando adquire informação, técnicas e práticas de várias formas e por diversos meios. O esquema de aprendizado organizacional inclui informações, um processo de aprendizado e um aprendiz ao qual é atribuído o processo. Huber (1991) afirma que uma organização aprende se qualquer uma de suas unidades adquire conhecimento que é reconhecido com potencial para ser utilizado na prática pela organização.

Segundo Garvin (1993), organizações de aprendizagem são organizações capacitadas a criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seu comportamento para refletir estes novos conhecimentos adquiridos. Qualquer que seja a fonte de novas idéias, elas são o ponto de partida para melhorias. Para ele, muitas organizações têm sido eficazes ao criar ou adquirir novos conhecimentos e, mesmo, em compartilhá-los, mas mal-sucedidas em aplicar tais conhecimentos em suas próprias atividades.

✂ Na literatura existente, há definições de organizações de aprendizagem e de aprendizagem organizacional. As primeiras referem-se a um produto, a um resultado alcançado a partir de práticas de gestão que se coadunam com os propósitos de uma organização de aprendizagem, e, a segunda, a um processo. ✂

No próximo item, o estudo segmenta o conceito de aprendizagem organizacional sob a perspectiva de processo, algo em contínuo movimento, com

interação de pessoas, estruturas, estratégias e ambiente. Esta forma de compreender o conceito é mais apropriada aos propósitos da presente pesquisa.

3.1.1 Aprendizagem Como Processo

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

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

O referencial teórico-empírico sobre aprendizagem organizacional disponível na literatura nacional e estrangeira é ainda limitado. Muitos autores abordam o tema *aprendizagem* com maior freqüência quando voltado para a área da educação ou da psicologia. Estas áreas não são objeto do presente estudo, que se restringe à gestão administrativa em organizações. Tal escassez, tanto teórica como empírica, dificulta a montagem de um quadro de referências que sustente o propósito da tese, o que aumenta a necessidade de estudos nessa área de pesquisa.

O conceito de aprendizagem pode ser entendido como um processo que ocorre em todas as atividades humanas, desde a escola até o ambiente de trabalho, do laboratório de pesquisa, ao operário da fábrica e empregados de organizações e abrange várias etapas do crescimento humano, desde a infância até a velhice

(BOTELHO, 1997). Uma variedade de teorias sobre aprendizagem está disponível na literatura, especialmente no campo da psicologia e da educação e ajudam a entender o conceito. O foco do presente estudo centra-se na teoria das organizações.

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

Para Kim (1993), é o aumento da capacidade das pessoas de realizar ações efetivas e resolver questões relevantes no universo organizacional. Tais ações são delineadas de modo que tenham condições de serem colocadas em prática. McGill *et al.* (1993) consideram que uma organização que aprende nunca é um produto final, mas um processo contínuo em permanente transformação. Há uma diferença básica entre treinar e aprender: treinar significa disponibilizar informações às pessoas e as encorajar a usá-las, enquanto aprender significa estimular as pessoas a pensar e descobrir coisas por conta própria e a tentar novos comportamentos, mesmo que sujeitos a erro. Sem a eficiente transferência do conhecimento, pode-se ter indivíduos mais instruídos, mas com pouco ou nenhum aprendizado. Aprendizado, aqui, no sentido da aquisição, criação e disseminação do conhecimento, que produz novos e diferentes comportamentos. Se o comportamento não for novo, então, não ocorreu aprendizado.

O enfoque da aprendizagem organizacional representa um processo contínuo e sólido de mudanças nos valores intrínsecos e nas práticas de trabalho cotidiano na organização. Muito mais do que a simples obtenção de informação, é a criação e

formação de algo que melhore a capacidade e o desempenho mediante habilidades e instrumentos.

Os antigos e ultrapassados conceitos de controle organizacional dão espaço ao aprendizado pessoal. São alijadas as idéias de que a pessoa é o cargo que ocupa, de que os problemas são causados por elementos fora da alçada, ou de que a única preocupação é aquela relacionada com ameaças à sobrevivência. A aprendizagem permite pensar a construção de uma visão compartilhada, um processo incessante em que todos adquirem a visão real do quadro futuro de sua organização. A proficiência pessoal contribui para esse propósito, pois capacita as pessoas a assumirem compromisso e, não, submissão diante das diretrizes da organização. Alcançam o estágio de atuar em uma tensão criativa, em contraponto à tensão emocional que gera fadiga e tristeza (SENGE, 1998).

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

Nevis *et al.* (1995) e Dibella *et al.* (1999) partem do pressuposto de que todas as organizações são de aprendizagem, pois têm processos formais e informais e estruturas para aquisição, disseminação e compartilhamento ou utilização de conhecimentos. As pessoas, na organização, estão em contínua e estreita comunicação e assimilam valores, normas, procedimentos e resultados, em uma variada gama de comunicações dentro dos grupos e entre os grupos, tanto de maneira formal, quanto informal. Porém, a aprendizagem ocorre mais rapidamente, ou de forma mais abrangente, em algumas organizações e menos em outras.

O mesmo argumento é aceito por Ulrich *et al.* (1993) e Zajac e Bruhn (1999), pois consideram não haver necessariamente aprendizagem em uma organização que experimente um processo de mudança. Ela ocorre quando os erros são identificados, corrigidos e absorvidos por todo o sistema organizacional como pessoas, setores, fornecedores e clientes. Os autores consideram as organizações de aprendizagem proativas e criadoras de mecanismos aptos a conduzir mudanças de forma mais efetiva.

O processo de aprendizagem resulta em mudanças no comportamento da pessoa que aprende, mudanças na maneira de agir, de pensar e de fazer as coisas. A Corrente Behaviorista de aprendizagem baseia-se no comportamento, que é passível de observação, e enfatiza o estudo das relações entre eventos estimuladores, respostas e conseqüências. O processo de aprendizagem preconiza a observação, mensuração e réplica científica.

A escola Cognitiva, mais abrangente que a Behaviorista, explica os fenômenos complexos por meio da aprendizagem de conceitos e solução de problemas. Utiliza-se de dados objetivos comportamentais e subjetivos. Ela leva em consideração as crenças e a percepção dos indivíduos que influenciam seu processo de apreensão da realidade (FLEURY, 1995). Trata-se daquela aprendizagem em cujo processo predominam os elementos de natureza intelectual como a percepção, o raciocínio e a memória. A percepção é a forma pela qual um indivíduo interpreta os estímulos do meio ambiente, utilizando suas experiências, suas vivências anteriores e suas necessidades. O funcionamento dos órgãos dos sentidos e a atividade mental são necessários para a percepção, que leva à aquisição de conhecimentos específicos a respeito dos objetos, pessoas e fatos. A memória possibilita a memorização dos conceitos necessários às atividades mentais. Faz com que aquilo que esteja sendo aprendido, seja retido e depois lembrado pelo indivíduo.

A aprendizagem Apreciativa ou Afetiva contribui para a formação da personalidade das pessoas e sua integração ao ambiente sócio-cultural. Atua no ajustamento dos sentimentos, atitudes e idéias das pessoas em relação aos do grupo ao qual pertencem. Ela compreende atitudes e valores sociais, traduzidos por

gostos, preferência, simpatias, costumes, crenças, hábitos e ideais de ação que constituem os princípios mais gerais da conduta humana. Esta corrente possibilita a formação do caráter do aprendiz, que se expressa na sua maneira constante de agir, diante das diferentes situações. O grau de cultura e educação de um indivíduo não está na sua habilidade em fazer coisas, nem na massa de informações e conhecimentos por ele armazenados, mas na qualidade e intensidade de seus ideais, suas atitudes e preferências em relação à vida, à cultura e ao meio social e profissional em que vive. Encontra-se na capacidade para avaliar a verdade, apreciar o belo e praticar o bem e no reconhecimento do que existe de melhor no sistema humano (CAMPOS, 1999; BARRET, 1995).

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

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

Outra corrente de aprendizagem é a Experiencial. Destacam-se os trabalhos de Dewey, Lewin e Piaget. Baseia-se na experiência como base do processo de aprendizagem e alcança uma perspectiva integrada do aprendizado com outras correntes, uma vez que combina experiência, percepção, cognição e comportamento. Trata-se de um processo de integração de experiências e conceitos, observação e ações que se inicia com experiências concretas do indivíduo, seguida da aquisição de informações e observação por diferentes perspectivas e criação de conceitos. A experiência concreta é a base para a observação, reflexão e tomada de decisões e resolução de problemas (CAMPOS, 1999; KIM, 1993). Na opinião de Daudelin (1996), quando se disponibiliza uma hora de reflexão sobre uma questão relevante da organização, existe uma possibilidade efetiva de aprendizagem dos envolvidos nesse processo.

O próximo item discorre sobre alguns tipos de aprendizagem organizacional a partir de diversos autores.

3.1.2 Tipos de Aprendizagem Organizacional

O conceito de aprendizagem organizacional é mais complexo e dinâmico que o de aprendizagem individual. Quando o foco é o grupo, e não o indivíduo, o nível de complexidade aumenta. Quando a organização passa a ser o centro das atenções para se alcançar a aprendizagem, o processo torna-se mais complexo ainda.

Argyris e Schön (1978) afirmam que a aprendizagem organizacional e a individual ocorrem em dois diferentes níveis: O primeiro é chamado de circuito simples de aprendizagem. É a aprendizagem característica das *Knowing Organizations*. O foco é de como fazer as coisas da melhor maneira e não no porquê de fazê-las. Esse circuito envolve o aumento da capacidade da organização em atingir objetivos predeterminados e está associado à aprendizagem rotineira. Envolve aprendizagem sem mudança significativa dos pressupostos básicos da organização.

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

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

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

Kim (1993) diferencia o conceito de aprendizagem operacional de aprendizagem conceitual. A primeira constitui um processo cumulativo e envolve a elaboração de rotinas. Diz respeito ao chamado conhecimento desenvolvido pelo indivíduo em situações específicas de trabalho e difícil de ser articulado em linguagem formal. A segunda implica em contestar a natureza ou existência de determinadas condições, procedimentos ou concepções, conduzindo à elaboração de novos quadros de referências. Implica na habilidade em articular a compreensão de uma experiência.

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

A referência para considerar a aprendizagem superficial e a substancial é extraída de Ulrich *et al.* (1993). Para os autores, a aprendizagem superficial é obtida no processo de aquisição de habilidades e qualificações para produzir ações. A substancial faz-se pela aquisição de capacidades para articular conhecimentos conceituais sobre uma experiência.

Como exemplo, tem-se o caso de uma organização que tenta criar mudança por meio de iniciativas, como Círculos de Qualidade, TQM (*Total Quality Management*) ou Reengenharia. Se estas iniciativas criarem apenas uma motivação passageira, a organização permanecerá apenas na aprendizagem superficial. Quando consegue tocar os valores fundamentais e a própria cultura da organização como sistema, ela caminha em direção à aprendizagem substancial.

Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam os resultados empíricos de experiências de gestão organizacional de empresas japonesas e a capacidade delas captarem informações e criarem novos conhecimentos de forma coletiva, com ênfase na colaboração das pessoas. Dividem o conhecimento em tácito e explícito. O tácito é o conhecimento não codificado, que não pode ser explicitado formalmente ou facilmente transferido, representado por habilidades acumuladas pelos indivíduos e pela organização. O conhecimento explícito é aquele disponível para ser adquirido e disseminado por diversos meios e agentes e transformado em mensagem e manipulado como informação. O conhecimento codificado permite ser armazenado, memorizado, transacionado e transferido, além de poder ser reutilizado e reproduzido.

Lemos (1999) esclarece que não se deve supor que todo conhecimento tácito tenda a ser codificado e que os dois tipos de conhecimento podem ser tratados de forma substitutiva. Tudo depende da estratégia e da cultura da organização, além do contexto no qual esteja inserida. Para o autor, o conhecimento tácito só é compartilhado por interação humana nas relações realizadas entre indivíduos, grupos e organizações em ambientes com dinâmica específica e apropriada. As condições para compreender e usar os conhecimentos codificados da organização e para conhecer os não codificados tem lugar somente com a existência de um sistema de redes de comunicação e participação no processo de aprendizado.

Nonaka e Takeuchi (1997) propõem uma teoria da criação do conhecimento organizacional e a apresenta a partir da espiral do conhecimento, que é a forma de transmissão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito. O núcleo da teoria está na descrição do surgimento da espiral, a partir de quatro modos de conversão do conhecimento, criados desde a interação entre o conhecimento tácito e o explícito. Os autores denominam esse processo de: socialização, externalização, combinação e internalização. É o mecanismo pelo qual o conhecimento individual é articulado e cristalizado na organização.

A socialização representa a passagem do conhecimento tácito em conhecimento tácito, que é o conhecimento compartilhado. Está ligado às teorias dos processos de grupo e da cultura organizacional. É um compartilhamento de experiências a partir de modelos mentais e de habilidades e técnicas aprimoradas por observação, por imitação e pela prática. De conhecimento tácito em conhecimento explícito, denomina-se externalização, o conhecimento conceitual. É um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. O conhecimento tácito torna-se explícito mediante metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. De conhecimento explícito em conhecimento explícito, ou combinação, é o conhecimento sistêmico e tem suas raízes no processamento de informações. A combinação é um processo de sistematização de conceitos e envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimentos explícitos. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos mediante documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas. A criação do

conhecimento realizada por meio da educação e do treinamento formal nas escolas normalmente assume essa forma.

De conhecimento explícito para conhecimento tácito, a internalização, é o conhecimento operacional que está relacionado com o aprendizado organizacional. Esse modo de conversão está relacionado ao aprender fazendo. Para Nonaka e Takeuchi (1997), quando são internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado, as experiências pela socialização, externalização e combinação tornam-se valiosas. No entanto, para viabilizar sua criação, o conhecimento tácito acumulado precisa ser socializado com os outros membros da organização, iniciando uma nova espiral de criação do conhecimento. Para que o conhecimento explícito se torne tácito, são necessárias a verbalização e a diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais. A documentação ajuda os indivíduos a internalizarem suas experiências, aumentando seu conhecimento tácito. Documentos ou manuais facilitam a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas, ajudando-as a vivenciar indiretamente as experiências dos outros.

McGill *et al.* (1993) distinguem três formas de organização que são úteis para a compreensão da evolução do conceito de organizações de aprendizagem e de seu entendimento no contexto sócio-econômico da atualidade: a *Knowing Organization* ou Burocrática, a *Understanding Organization* ou Personalista e a *Thinking Organization* ou Racional.

A Burocrática é um modelo organizacional do início do século XX e tem como base a divisão do trabalho: uma concepção das organizações burocráticas e da Administração Científica. Adota o pensamento de haver sempre uma melhor maneira de se fazer as coisas e que algo que funciona bem é padronizado pela organização como rotina de trabalho. Seu funcionamento tem bom desempenho, desde que as condições de mercado como tecnologia, demanda e outras forças ambientais permaneçam relativamente estáveis. As mudanças nos produtos, processos, serviços e tecnologias ocorrem apenas dentro dos limites organizacionais.

A Personalista é uma forma de organização que prioriza seus valores fundamentais e promove a mudança via uma nova e ampla compreensão da cultura original da organização, em detrimento de responder às mudanças do ambiente com novas regras e regulamentos. Centra-se nas crenças e valores próprios como referencial para a tomada de decisões e ações, o que fortalece a cultura organizacional. McGill *et al.* (1993; 1995) considera que tal aspecto limita a capacidade de aprendizagem, pois valoriza mudanças nas crenças e valores existentes dentro de um contexto limitado, o que, para eles, impede a organização de expandir suas experiências, requisito básico à aprendizagem.

Com relação à forma Racional, nela preconiza-se a melhoria em procedimentos ou comportamentos de pessoas ou grupos, mediante ações corretivas, sem a preocupação com o porquê do erro. Tem como características o rápido diagnóstico dos problemas, análises objetivas e mobilização de recursos para programas de ação específicos. O enfoque do treinamento dos funcionários é dirigido para identificar, analisar e solucionar problemas tão logo apareçam. Porém, a baixa compreensão de suas causas, a pouca predisposição para experimentação, prevenção e desenvolvimento de possibilidades que ainda não existem, têm uma ação reativa que muitas vezes frustram a aprendizagem.

Os citados autores descrevem as *Learning Organization* ou Organizações de Aprendizagem, cuja filosofia é a interação da organização com seus empregados, clientes, fornecedores, concorrentes e com o mercado. Tal disposição de aprender ocorre de forma natural e consciente com toda e qualquer experiência. As contínuas mudanças pelas quais as organizações são submetidas representam experiências que as fazem evoluir, mediante aprendizagem de grupos de pessoas de diversos níveis e atividades dentro da organização.

Em razão do importante papel que a comunicação desempenha para a aprendizagem no âmbito organizacional, o próximo item faz considerações acerca do conceito de autopoiese e de sua relação com a aprendizagem organizacional a partir das concepções propostas por Maturana e Varela (1997) e Luhman (1990).

3.1.3 Autopoiese Social e Aprendizagem

A teoria autopoietica dos sistemas vivos, proposta por Maturana e Varela (1997), na qual se fundamenta a teoria da autopoiese social - perspectiva para entender a relação organismo-ambiente (LEITÃO e MARTINS, 1998) - permite inserir o conceito de organizações de aprendizagem em uma concepção crítica aos pressupostos das organizações burocráticas. As teorias organizacionais têm alcançado um sucesso limitado no abranger as empresas, numa Economia de Conhecimento, especialmente no que diz respeito aos modelos de gestão que atuam sobre o comportamento organizacional e gerencial e na adaptação aos ambientes em contínua mudança (LEITÃO e MARTINS, 1998).

Para Maturana e Varela (1997), qualquer fenômeno biológico surge da interação de processos físico-químicos, cujas relações são especificadas pelo contexto de sua definição. Uma organização autopoietica é aquela em que os processos são inter-relacionados e produzem elementos que fazem parte de seu próprio sistema. Elas são autônomas, possuem individualidade, são definidas como unidade, recebem influências externas que provocam alterações e mudanças compensadoras.

Apesar de certa resistência por parte de Maturana e Varela em reconhecer os sistemas sociais como autopoieticos, há autores que assumem tal conceituação, pois aceitam que uma rede social autopoietica pode ser definida se a descrição de sistemas sociais humanos permanecer dentro do domínio social (LEITÃO e MARTINS, 1998). Dentre eles, destaca-se Luhman (1990), que identificou o processo social da rede autopoietica como um processo de comunicação. Na busca de uma teoria geral de sistemas autopoieticos, o autor distingue sistemas vivos, sistemas psíquicos e sistemas sociais como diferentes modos de realização da autopoiese e adota a premissa de que os sistemas sociais e psíquicos não são sistemas vivos. Conclui que a comunicação se apresenta como unidade elementar do sistema básico dos sistemas sociais. Para ele, os sistemas sociais usam a comunicação como forma de reprodução autopoietica por meio de redes.

A comunicação é uma síntese de informação, expressão e compreensão, que representam aspectos de um sistema e não podem existir independentemente dele. É uma visão mais complexa do que a de um sistema de informação, comumente adotada pela corrente funcionalista. Luhman (1990) distingue entre informação e expressão: informação refere-se ao ambiente do sistema e expressão é atribuída a um agente como ação responsável pela regeneração autopoietica do sistema em si, sendo ambas forçadas a cooperar em busca da unidade. Sem esta distinção básica, a compreensão não seria um aspecto da comunicação, mas uma simples percepção.

A aprendizagem e a comunicação, assim, são elementos nos quais a base das organizações de aprendizagem se sustenta. Isto porque essas organizações estão inseridas em um processo contínuo de formação de sua identidade por meio de interações com o ambiente. Os dois elementos compõem a rede autopoietica, pois participam da produção e transformação de outros elementos da rede, o que leva o sistema organizacional a contínuas mudanças. Nessa proposição, a aprendizagem constitui a natureza do processo administrativo e a comunicação a forma pela qual ela se manifesta (LEITÃO e MARTINS, 1998).

Maturana e Varela (1997) apresentam a chamada Arquitetura Cognitiva para Seres Humanos. Discorrem sobre domínios que são inter-relacionados e constituintes de um modelo cognitivo. Partem do Domínio Lingüístico, que é o campo consensual onde dois organismos acoplados se orientam reciprocamente em sua conduta, a qual fica determinada por interações com o ambiente, conforme Figura 3.

A informação faz parte desse domínio e é absorvida e interpretada pelo Domínio Cognitivo do agente, capaz de processá-la. Como consequência, aciona um comportamento, que se faz presente no Domínio de Conduta. O Domínio de Observação faz parte das interações recorrentes que um ser vivo estabelece com seu meio. Os autores complementam o esquema com o Domínio de Auto-observação, que é a conduta autoconsciente, conforme Figura 3.

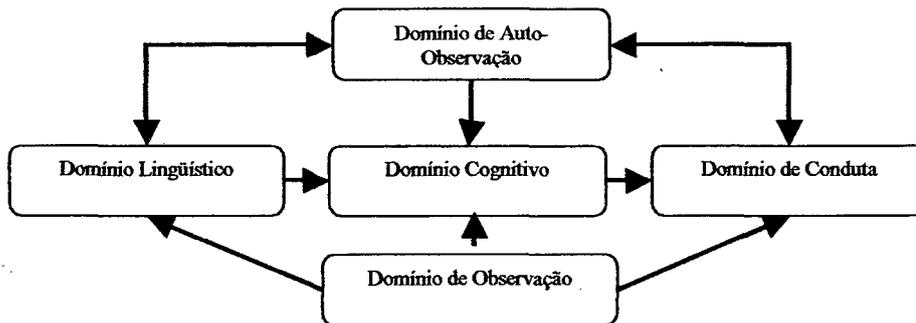


Figura 3 - Arquitetura Cognitiva Para Seres Humanos

Fonte: adaptado de Maturana e Varela (1997); Fialho (2001).

Algumas características básicas das organizações de aprendizagem são fundamentais para compreensão do conceito e para relacioná-lo com outras categorias de análise a serem consideradas no estudo. O próximo item procura discorrer sobre tais aspectos.

3.2 CARACTERÍSTICAS DE UMA ORGANIZAÇÃO APRENDIZ

As organizações de aprendizagem apresentam algumas características que as fazem singulares, sobretudo quando comparadas às organizações burocráticas, moldadas no modelo fordista da Era Industrial. Tais características representam a base para a definição de um conjunto de indicadores utilizados como referência para análise dos processos organizacionais das organizações selecionadas na pesquisa.

Diversos autores apresentam diferentes características para a organização aprendiz, das quais foram escolhidas aquelas mais apropriadas aos objetivos da pesquisa. McGill *et al.* (1993) enfatizam a permeabilidade e a flexibilidade desses tipos de organização. As linhas entre gerência e empregados, entre departamentos, entre empregados e clientes e entre a organização e seus concorrentes têm

fronteiras pouco definidas. Os sistemas de recompensas estimulam o aprendizado mediante práticas de promoções de empregados baseadas em predisposição a assumir riscos, flexibilidade, melhoramento contínuo e outros comportamentos típicos de uma organização de aprendizagem. Para o mesmo autor, uma cultura de aprendizado é caracterizada por abertura à experimentação, estímulo ao risco e predisposição a aceitar erros. Não é absorvida apenas pela missão da organização, mas é evidenciada em suas práticas rotineiras. A natureza do aprendizado e a maneira como ele ocorre são determinados pela cultura da organização.

Segundo Schein (1996), a cultura é formada por um conjunto de pressupostos, formas de interação e relações de poder dentro da organização. Sua expressão ou ocultação dá-se mediante símbolos e práticas organizacionais. Para o autor, é fundamental considerá-la na discussão de como acontece o aprendizado organizacional. Os padrões culturais decorrentes do processo de aprendizagem são incorporados a um nível quase inconsciente da vida organizacional, inclusive na forma de lidar com problemas que surgem. Esses padrões tornam-se um molde que sinaliza a maneira correta de sentir, de pensar e de agir com relação às diversas situações.

Mudanças no ambiente organizacional possibilitam novos padrões de respostas que podem modificar normas organizacionais. Alguns processos de mudança radical, como a reengenharia, por exemplo, podem também gerar o medo da instabilidade, da insegurança, do desejo de não mais mudar, pois geram um processo radical de destruição dos elementos simbólicos da organização. Já no processo gradual, à medida que os novos valores são incorporados de forma menos traumática, as pessoas dispõem-se a procurar novas alternativas e soluções, a incorporar uma dinâmica da aprendizagem permanente na vida organizacional, o que amplia o leque de alternativas existentes para a solução de problemas que são identificados (WOOD JR. e CALDAS, 1995; MONTEIRO, 1999).

Diversos estudos já foram desenvolvidos para operacionalizar o conceito de aprendizagem organizacional. Tais estudos resultaram em modelos, que já foram testados empiricamente em organizações brasileiras e estrangeiras de diversas naturezas e diferentes setores de atuação.

Para Fleury (1997), nas organizações inseridas na era do conhecimento, este deixa de ser fragmentado e isolado e passa a ser integrado, tanto no que diz respeito aos indivíduos, como nas organizações e entre elas. Segundo Fleury, não basta apenas integrar o conhecimento, mas estabelecer uma dinâmica de contínua aprendizagem. O conhecimento, segundo Drucker (1997), é a informação que muda algo ou alguém. As ciências cognitivas e aquelas que abordam a informação, a organização e a administração são as que mais contribuem para o tema, pois tratam do funcionamento da mente humana e da essência do conhecimento e da aprendizagem. A informação é o veículo do conhecimento e, como tal, a ciência da informação supre o referencial teórico para lidar com a gestão do conhecimento. As ciências organizacionais e administrativas utilizam meios para viabilizar um modelo de gestão condizente com os sistemas de aprendizagem requeridos em um mundo competitivo.

A seguir, são apresentadas algumas contribuições de autores com propostas de tipologias e modelos que servem de referência para melhor compreensão do assunto.

3.2.1 Modelos de Organizações de Aprendizagem

A literatura apresenta alguns modelos para organizações de aprendizagem. O de Cavalcanti *et al.* (2001) baseia-se nos capitais do conhecimento. São eles: Capital Ambiental, definido como o conjunto de fatores que descrevem o ambiente no qual a organização está inserida, expressos pelo conjunto das características sócio-econômicas, aspectos legais, valores culturais, aspectos governamentais e financeiros; Capital Estrutural, definido como um conjunto de sistemas administrativos, conceitos, modelos, rotinas, marcas, patentes e programas de computador, ou seja, a infra-estrutura necessária para fazer a empresa funcionar; Capital Intelectual, que é a capacidade, a habilidade e a experiência quanto ao conhecimento formal das pessoas que integram uma organização. Trata-se do ativo

intangível que pertence ao próprio indivíduo; e, Capital de Relacionamento, que é aquele que valoriza e incentiva uma empresa a estabelecer alianças estratégicas com diversos atores para ampliar sua presença no mercado. Trata-se da rede de relacionamentos de uma organização com seus clientes, fornecedores e parceiros.

Terra (2000) apresenta estudo sobre aspectos conceituais e estudos exploratórios de empresas brasileiras que tiveram aderência à gestão do conhecimento. Realizou estudo baseado em políticas organizacionais, como: liderança e cultura voltadas para as experimentações, inovações e os desafios; trabalho em equipes multifuncionais, criação de oportunidade para contatos pessoais; acesso a informações; inserção da organização no ambiente externo, dentre outros.

Lam (2000) desenvolveu uma tipologia com quatro configurações societárias para análise da relação entre tipos de conhecimento, formas de organizações e instituições sociais. Procura mostrar tal interação com vistas a se alcançar a capacidade de aprendizagem e inovação das organizações. Para tanto, considera o nível cognitivo, no qual o conhecimento humano predomina de forma tácita e somente é revelado por via de atividades práticas e transmitido por meio de redes; o nível organizacional, no qual a estrutura de coordenação determina a capacidade de mobilizar e integrar diferentes tipos de conhecimento e formas de relação entre aprendizagem individual e coletiva; e o nível societário, em que instituições sociais determinam rotinas e regras de funcionamento para aprendizagem, como, por exemplo, educação e treinamento. Na tipologia da autora, destaca-se o modelo comunidade organizacional, que gera uma abordagem descentralizada e cooperativa para resolver problemas. Facilita a transmissão e acumulação do conhecimento tácito por meio da aprendizagem coletiva.

Nevis *et al.* (1995) e DiBella *et al.* (1999) apresentam um sistema de aprendizagem organizacional cujo modelo é baseado em orientações de aprendizagem e em fatores facilitadores. As orientações de aprendizagem são os valores e as práticas que refletem onde uma aprendizagem se apresenta e qual sua natureza. São elementos que ajudam a entender os processos de aprendizagem de uma forma descritiva. Os fatores facilitadores são constituídos por estruturas e

processos, que indicam o que promove uma aprendizagem efetiva. Trata-se de padrões e elementos baseados na melhor forma de se realizar algo dentro da organização. O conjunto de orientações e de fatores facilitadores define o perfil da capacidade de aprendizagem de uma organização. O entendimento das capacidades existentes representa um ponto de partida para o desenvolvimento das capacidades desejadas.

Esta abordagem integrada estruturou-se a partir de três perspectivas que representam a base do trabalho experimental realizado pelos citados autores em várias organizações na Europa e nos Estados Unidos. A Perspectiva Normativa estabelece um conjunto de condições prescritivas ou regras de excelência que funcionam como padrão para a avaliação organizacional. Trata-se de um quadro de referência para ser indicado a uma organização que pretenda altos níveis de excelência em seus processos produtivos. Os fatores facilitadores são a base para tal perspectiva.

A Perspectiva Capacitacional representa uma visão pluralista da questão da aprendizagem organizacional. Pressupõe que não haja uma forma melhor ou pior de aprender e que os processos de aprendizagem fazem parte integrante da cultura e da estrutura da organização. Não há uma preocupação com o que está errado na organização, mas, sim, com o que está correto. Enfoca os processos de aprendizagem existentes e é obtida por meio das Orientações de Aprendizagem. A Perspectiva Desenvolvimental considera que o estado da organização aprendiz representa uma das fases ou estágios do processo de aprendizagem, ou seja, aquisição, disseminação e uso do conhecimento. A preocupação volta-se para saber em qual estágio se encontra a organização e qual estilo de aprendizagem está predominante. As diferentes perspectivas do modelo são necessárias para entenderem uma organização como um sistema de aprendizagem. Elas têm como propósito ajudar organizações a selecionar áreas para melhorar a aprendizagem dentro de um contexto cultural presente e passível de mudanças a longo prazo, sem, no entanto, ter a intenção de atribuírem juízos de valor, se são bons ou ruins para casos específicos.

As orientações de aprendizagem, resumidas na Figura 4, são elementos descritivos representados por indicadores com duas alternativas de respostas que podem ocorrer em alguns aspectos do processo de trabalho nas organizações. Elas representam os parâmetros fundamentais para descrever ou caracterizar como ocorre a aprendizagem organizacional. Esses indicadores, assim como os dos fatores facilitadores, são utilizados na presente pesquisa para analisar o perfil aprendiz dos processos de gestão, predominantes nas organizações selecionadas, conforme estabelecido em um dos objetivos específicos.

As fontes de conhecimento partem da verificação de como a organização desenvolve novos conhecimentos, se a partir de seu ambiente interno ou se os procura no ambiente externo, com idéias externas. Para Nevis *et al.* (1995) e DiBella *et al.* (1999) tal diferença é vista como inovação e adaptação ou imitação. Optar pelo conhecimento desenvolvido internamente, na suposição de que isto será fonte de vantagens competitivas, significa decidir que serão feitos pesados investimentos na própria pesquisa e desenvolvimento. Significa assumir que a organização seja capaz de aprender com a própria experiência. Por outro lado, a opção por enfatizar o conhecimento externo significa decidir investir no acompanhamento do mercado e no desenvolvimento de formas de avaliação do que os outros estejam fazendo.

O foco no produto-processo considera que há uma diferença básica em organizações que procuram acumular conhecimento sobre desenvolvimento de produtos e serviços e as que concentram investimentos em tecnologias de processos. Os americanos concentram suas estratégias na primeira situação, enquanto os japoneses priorizam as tecnologias de processos, como os programas de qualidade total, por exemplo, conforme os autores acima citados.

A reserva de conhecimento procura entender se o conhecimento é de domínio particular de alguns indivíduos ou se é de domínio público de toda a organização. A diferença entre essas duas abordagens está entre o conhecimento proveniente de manuais e o conhecimento prático do artesão. O conhecimento de domínio particular perde-se quando um empregado experiente deixa a organização. Processos e experiências desaparecem porque não foram incorporados à memória coletiva da organização.

Segundo Nevis *et al.* (1995) e DiBella *et al.* (1999), o modo de disseminação do conhecimento é estruturado por meio de procedimentos escritos e formais, ou por meio métodos informais. Nesta última, a aprendizagem é alcançada com os contatos entre as pessoas no dia-a-dia. Outra orientação de aprendizagem considerada é a do escopo na aprendizagem. Trata-se da aprendizagem concentrada em métodos e práticas para melhorar os procedimentos de realização de tarefas.

A) Fontes do Conhecimento	Há duas alternativas na geração do conhecimento: dentro ou fora da organização.
B) Foco no Produto – Processo	Ênfase no conhecimento por meio de produtos e serviços ou por meio do desenvolvimento e distribuição dos produtos e serviços pela organização.
C) Reserva de Conhecimento	O conhecimento é de domínio particular ou é de domínio público na organização.
D) Modo de Disseminação	O conhecimento é compartilhado por métodos formais ou rígidos ou informalmente em contatos casuais, interações diárias.
E) Escopo na Aprendizagem	Aprendizagem corretiva ou incremental (aperfeiçoamento de capacidades, produtos ou serviços existentes) ou aprendizagem transformativa ou radical (conhecimento relacionado ao desenvolvimento de novas capacidades, produtos ou serviços).
F) Foco na Cadeia de Valores	Ênfase em investimentos de atividades produtivas (Pesquisa e Desenvolvimento, projetos e programas) ou em serviços de vendas e distribuição.
G) Foco na Aprendizagem	Desenvolvimento de tarefas individuais ou grupais.

Figura 4 - Orientações de Aprendizagem Organizacional

Fonte: adaptado de Nevis *et al.* (1995) e DiBella *et al.* (1999).

Apresenta-se como aprendizagem corretiva ou incremental - aperfeiçoamento de capacidades, produtos ou serviços existentes - ou aprendizagem transformativa ou radical - conhecimento relacionado ao

desenvolvimento de novas capacidades, produtos ou serviços. Tal orientação pode ser determinada pela inovação.

Lemos (1999) apresenta dois tipos de inovação na organização: a radical, em que há introdução de um novo produto, processo ou forma de organização da produção, que pode representar uma ruptura estrutural com o padrão tecnológico vigente; e, a incremental, que se refere à introdução de melhoria em um produto, processo ou organização da produção, sem alteração nas estruturas constituídas. Quando se fala em inovação, pode-se considerar a busca, a descoberta, a experimentação, o desenvolvimento, a imitação e a adoção de novos produtos, processos e novas técnicas organizacionais.

Quando o perfil de aprendizagem volta-se para o foco na cadeia de valores, isso significa saber quais os atributos principais e investimentos em aprendizagem uma organização tem como prioridade. Investimento em aprendizagem pode ser entendido como alocação de pessoal e recursos financeiros para desenvolver o conhecimento, incluindo treinamento e educação com projetos piloto e outros recursos. Nevis *et al.* (1995) e DiBella *et al.* (1999) dividem tais esforços em dois grupos: um direcionado para atividades internas de desenho organizacional, como estruturas e processos e, outro, para um foco externo, voltado mais para atividades de venda e entrega de produtos e serviços. A primeira engloba as atividades de pesquisa e desenvolvimento, engenharia e fabricação, enquanto a segunda abarca as atividades de vendas, distribuição e serviços.

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

Fatores facilitadores são práticas ou condições que catalisam a ocorrência da aprendizagem em qualquer ambiente e possuem características normativas. Quanto maior sua incidência no ambiente organizacional, maior a probabilidade para que

ocorra a aprendizagem. Aspectos particulares do contexto de uma determinada organização permitem a criação de outros fatores, que não aqueles percorridos por Nevis *et al.* (1995) e DiBella *et al.* (1999). Aspectos relacionados com as características das pessoas, do ambiente e da atividade desempenhada na organização são determinantes para a definição de novos fatores facilitadores à aprendizagem organizacional. Eles foram sintetizados na Figura 5.

A investigação de informações externas é o primeiro dos fatores facilitadores considerados. Representa o esforço permanente de rastrear o ambiente em busca de informações. Quando se tem plena consciência e perfeito entendimento do ambiente em que a organização se encontra, é o momento de se alcançar um nível adequado de aprendizagem. Investigar é um modo de detectar problemas e oportunidades de desenvolvimento e agir, ao invés de aguardar que os problemas apareçam. Muitos pesquisadores têm enfatizado a importância da análise ambiental para um melhor desempenho das organizações no mercado competitivo, como explorado por autores sobre o planejamento estratégico, abordado no item 4. McLagan (2000) afirma que o amplo conhecimento a respeito da atividade comercial e da indústria cria um contexto poderoso para decisões específicas e resolução de problemas. O maior conhecimento dessas áreas possibilita às pessoas que estão dentro da organização, ou que têm alguma ligação com ela, tornarem-se mais conscientes, informadas e criativas.

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

a) Investigação de Informações Externas	As pessoas buscam informações sobre as condições e os procedimentos existentes fora de sua própria unidade; procuram conhecer o ambiente externo.
b) Percepção de Desempenho	Percepção da existência de lacuna entre o desempenho organizacional efetivo e o desejado.
c) Sistema de Avaliação	Existência de parâmetros para acompanhamento e avaliação de pessoas e processos.
d) Geração de Idéias Criativas	Estrutura e condições para geração e disseminação de idéias criativas nos processos organizacionais.
e) Comunicação Aberta	Os membros da organização comunicam-se abertamente, compartilhando problemas e questões relevantes.
f) Educação Contínua	Processo contínuo de educação para todas as pessoas e níveis da organização.
g) Métodos e Procedimentos	Variedade de métodos, procedimentos e competências; há ênfase na diversidade.
h) Disseminação do Conhecimento	Indivíduos em todos os níveis da organização são encorajados a desenvolver novas idéias e métodos de trabalho; a organização tem capacidade de estender o conhecimento gerado em seus diversos setores para todos os setores e níveis.
i) Ambiente de Aprendizagem	As lideranças envolvem-se ativamente nas iniciativas de aprendizagem e garantem a manutenção de ambiente propício a sua ocorrência.
j) Interdependência Entre Grupos	Interdependência de unidades organizacionais e grupos; conexão entre as necessidades das unidades e objetivos da organização.
k) Existência de Objetivos Coletivos	São metas, missão e objetivos definidos de forma coletiva e incorporando as aspirações das pessoas.
l) Erros Inteligentes	É a plena disposição para aprendizagem com os fracassos e erros e deles tirar proveito. Os efeitos colaterais negativos do fracasso são substituídos por uma postura de aprendizado.
m) Diálogo e Trabalho em Grupo	É a idéia de que o grupo é a unidade fundamental da aprendizagem; há incentivos para que se desenvolvam habilidades de diálogo e pensamento coletivos para o grupo conseguir realizações maiores do que teriam seus membros isoladamente.

Figura 5 - Fatores Facilitadores à Aprendizagem Organizacional

Fonte: adaptado de Nevis *et al.* (1995) e DiBella *et al.* (1999).

✕ A deficiência de desempenho, outro fator facilitador, é a consciência coletiva que os membros de uma organização têm de existir uma diferença entre o desempenho desejado e o desempenho real da organização. Quando há uma performance sem críticas, há uma barreira natural para nova aprendizagem, uma vez que não há motivação para mudanças e alternativas. Considera que uma mudança na performance leva a organização a reconhecer a necessidade de nova aprendizagem em diversas atividades organizacionais. Nevis *et al.* (1995) e DiBella *et al.* (1999) consideram que a questão de identificar os indicadores mais apropriados a um processo de acompanhamento eficiente do desempenho auxilia o alcance de níveis mais elevados de aprendizagem. Simons (1995) considera a adoção de um sistema de crenças na organização representa um meio para que indivíduos compreendam os propósitos da organização e consigam adequar seu desempenho aos objetivos organizacionais. Isso porque, as pessoas passam a visualizar com maior clareza os princípios e diretrizes da organização.

✕ A geração e experimentação de novas idéias, também designada curiosidade organizacional, representa um fator que propicia a criação de um ambiente no qual as pessoas são encorajadas a fazer experiências. A oportunidade de participar de tais experiências aumenta as possibilidades de se alcançar maior aprendizagem.

O clima de abertura está relacionado à permeabilidade das fronteiras de informação e ao grau de oportunidade concedido aos membros de uma organização para conhecerem e participarem de todas as atividades realizadas. Esse fator não pode ser enquadrado apenas dentro das estruturas formais, uma vez que parcela significativa da aprendizagem resulta das interações que ocorrem espontânea e diariamente com as pessoas. McLagan (2000) enfatiza a importância do compartilhamento de informações e da cooperação entre as pessoas e os grupos dentro da organização na busca do senso comum de uma proposta participativa.

✕ O fator educação continuada, segundo Nevis *et al.* (1995) e DiBella *et al.* (1999), está voltado a um programa que tem o compromisso interno de manutenção

de um clima que possibilite a continuidade da educação em todos os níveis da organização. Tal fator somente é obtido com a mobilização de recursos. É necessário muito mais do que cursos internos de treinamento. Garvin (1998) sugere investimentos em bibliotecas de conhecimento, em bancos de dados eletrônicos, programas integrados de ensino, sistemas de comunicação, recompensas pela troca de conhecimento, clima para o trabalho em equipe e outros. Um trabalho que alcance uma dinâmica de desenvolvimento organizacional ou técnicas de grupo como complemento às ações organizacionais.

Para McLagan (2000), algumas habilidades relacionam-se com o aprendizado como: ler, descobrir e extrair as idéias-chave das informações; aprender em uma sala de aula; memorizar as coisas; aplicar a teoria e descobri-la na prática. As pessoas precisam de técnicas para o aprendizado experimental, como aprender a partir de tentativas e de adaptação de suas ações, até que se tornem eficientes. Lemos (1999) ressalta que as altas taxas de inovação e mudanças recentes implicam em forte demanda por capacitação para responder às necessidades e oportunidades que se abrem. Exigem novos investimentos em pesquisa, educação e treinamento. O autor afirma ser indispensável formar uma base capacitada para utilizar equipamentos, programas e redes de comunicação para acessar informações disponíveis e transformá-las em conhecimento. Lastres (1999) compartilha da idéia de que investir apenas para ter acesso a novas tecnologias e sistemas avançados não basta, pois o conhecimento e o aprendizado estão amarrados a pessoas. Desta forma, tem sido enfatizado o investimento na capacitação e treinamento de recursos humanos.

A liderança está relacionada com o indicador ambiente de aprendizagem. É compreendida por Nevis *et al.* (1995) como sendo aquela que quanto maior o número de líderes que disseminam novas idéias, tanto melhor. Todos os membros da organização são multiplicadores e líderes de novas práticas com vistas à aprendizagem, pois têm um envolvimento em todos os níveis da organização e se engajam na implementação de ações. Trata-se de uma porta para a integração e maior comunicação entre unidades organizacionais e pessoas. McLagan (2000) enfatiza que a liderança é exercida por pessoas indicadas ou eleitas, que estão

autorizadas a representar e tomar decisões em nome de outras. Geralmente, apóia-se em mecanismos que garantem decisões de longo prazo. O líder promove ações que preservam o otimismo das pessoas, o vigor e a criatividade da organização, com o conseqüente abandono de crenças e comportamentos autoritários.

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

X Uma diferença crucial entre uma organização tradicional e uma organização de aprendizagem é a mudança na concepção de se evitar erros, para um contínuo aprender a partir deles (SENGE, 1998). As pessoas aprendem a andar e a se comunicar por tentativa e erro, realizando uma ação e vendo as conseqüências desta ação e, em seguida, realizando uma nova ação diferente da anterior. A predisposição para incentivar os riscos e aceitar os erros é uma característica de uma cultura de aprendizado. Autores como Sitkin (1991), Zajac e Bruhn (1999) e McLagan (2000) discorrem sobre a ocorrência de pequenos erros que podem promover o aprendizado. Sucessos constantes pouco contribuem para melhoramentos significativos, pois favorecem a complacência, a homogeneidade e a aversão ao risco. Pequenos erros têm uma influência positiva no desempenho a longo prazo, estimulando a busca de informações, reconhecimento de problemas, processamento mais apurado de informações e motivação para a adaptação. Tais erros são chamados pelos autores de erros inteligentes que resultam de ações planejadas, de pequena escala, com detecção clara, o que é suficiente para permitir um real aprendizado.

X Para Senge (1998), um novo contexto no mundo das organizações se redefine baseado no processo de aprendizagem organizacional com enfoque em disciplinas que preconizam valores dos indivíduos em sua relação com o ambiente organizacional no qual estão inseridos. Reforçam a base para a aprendizagem e são definidas como: maestria pessoal, modelos mentais, visão da organização e

aprendizado em equipe. As quatro disciplinas são integradas pelo raciocínio sistêmico, que se constitui a quinta disciplina, que compreende a realidade como um todo no qual as partes são relacionadas entre si numa perspectiva interdisciplinar. O autor considera as pessoas como o foco para a competitividade da organização. ✕

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

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

O objetivo comum ou visão compartilhada é uma disciplina que cria uma visão comum para todos indivíduos na busca de imagens de futuro que promovam o engajamento das pessoas. Quando existe uma visão concreta e legítima, os indivíduos e toda organização vêem significado no trabalho e aprendem por livre e espontânea vontade. Essa disciplina preconiza a elaboração de princípios e diretrizes que permitirão o alcance do futuro planejado. Uma visão compartilhada cria necessidade de trabalhar com os modelos mentais que as pessoas e a organização têm do seu futuro e do que é possível para elas. O mesmo autor considera a aprendizagem em equipe a quarta disciplina. Ela começa com o diálogo, a capacidade dos membros de um grupo de levantar idéia e de participar de um

raciocínio em grupo. A disciplina do diálogo consiste em aprender a reconhecer os padrões de interação das pessoas para o aprendizado em grupo. O grupo passa a ser o local de aprendizagem para os indivíduos de forma conjunta e a partir dele aumenta as possibilidades de disseminação do aprendizado. Tem como princípio o fato que um grupo de pessoas desenvolve inteligência e capacidades maiores do que a soma dos talentos individuais.

Nevis *et al.* (1995), DiBella *et al.* (1999) e outros autores distribuem as orientações de aprendizagem e os fatores facilitadores em três estágios de aprendizagem, estágios estes abordados, também, por Davenport *et al.* (1996), Slater *et al.* (1995) e Ulrich *et al.* (1993), conforme Figura 6.

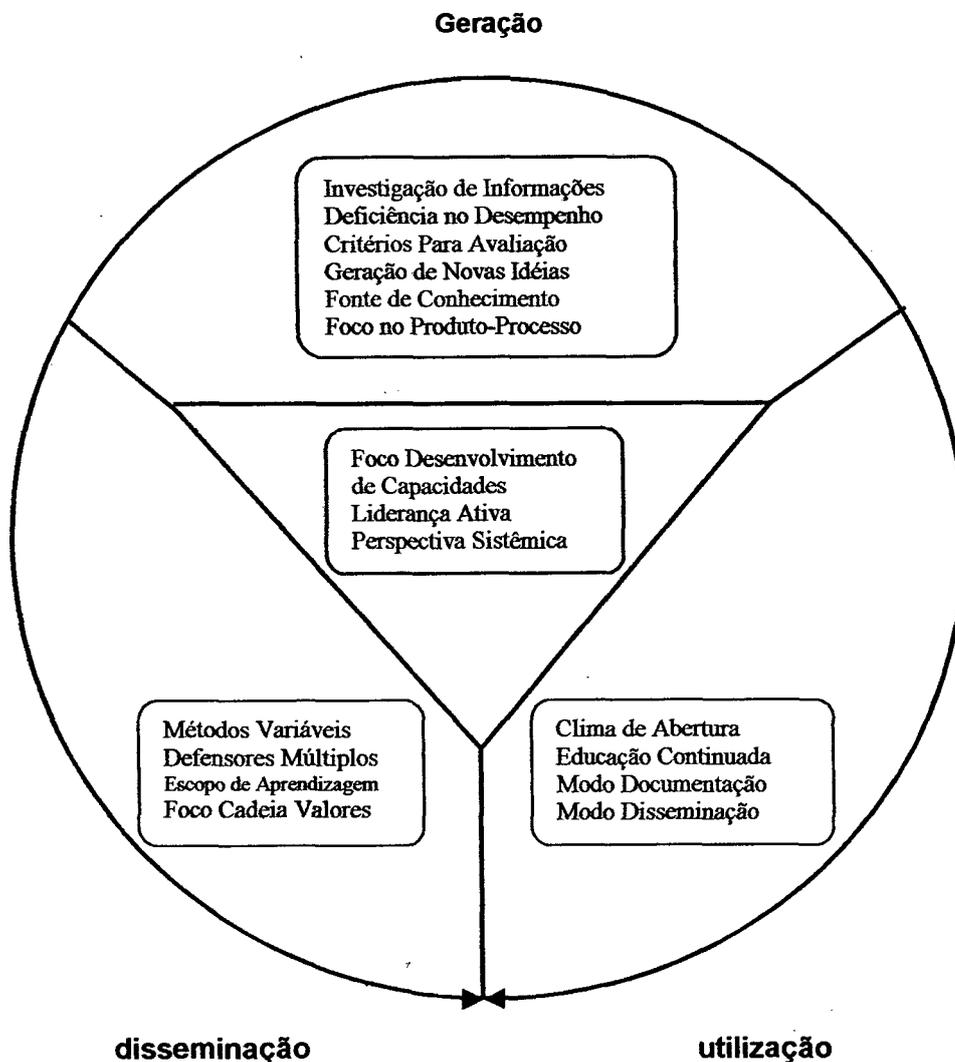


Figura 6 - Elementos de Um Sistema de Aprendizagem Organizacional

Fonte: adaptado de Nevis *et al.* (1995, p.82).

O primeiro estágio é o da aquisição. Pode envolver tanto a criação quanto a aquisição de conhecimento. A informação pode ser adquirida por experiência direta, pela experiência de outras organizações, os contatos com clientes e também os treinamentos e educação continuada. Trata-se do desenvolvimento ou da criação de conhecimentos, técnicas, estratégias e relacionamentos. O segundo estágio é o da disseminação do conhecimento. É a multiplicação daquilo que foi aprendido para toda organização, em todos os seus níveis e pessoas. Alguns processos de disseminação são formais e outros informais.

DiBella *et al.* (1999) apresentam alguns exemplos, como boletins informativos, relatórios de produtividade, sistemas computadorizados de informações gerenciais, seminários de treinamento, conferências, *e-mail*, telefonemas, encenações teatrais, consideradas como eventos especiais.

O terceiro estágio é o uso do conhecimento, onde é colocado em prática aquilo que é adquirido e disseminado. Trata-se da integração e generalização da informação em todas as situações e locais e por todas as pessoas envolvidas nas questões e decisões a serem tomadas, quando tais ações geram impacto.

As orientações de aprendizagem organizacional propostas por Nevis *et al.* (1995) e DiBella *et al.* (1999), permitem a definição de estilos de aprendizagem para as organizações, de modo a se compreender a capacidade de aprendizagem do ambiente organizacional. O item a seguir discorre sobre a formação dos estilos de aprendizagem organizacional.

3.2.2 Estilos de Aprendizagem Organizacional

A existência de diferentes estilos para a aprendizagem organizacional a partir das orientações de aprendizagem que variam com o passar do tempo são discutidas por DiBella *et al.* (1999). Uma organização constrói uma capacidade de aprendizagem quando define seu estilo de aprendizagem e o muda de acordo com

as exigências do mercado, da sociedade e do ambiente. Os autores revelam as características de oito diferentes estilos. São obtidos pela combinação das orientações de aprendizagem, de duas em duas, e fornecem informações sobre o que se aprende e como se aprende. As orientações são utilizadas para retratar o estilo de aprendizagem da organização e sugerir diretrizes para construir ou mudar esse estilo. A maioria das organizações possui um estilo predominante, mas pode apresentar variações ao passar do tempo.

Quando se combina a orientação de aprendizagem chamada fonte de conhecimento, com outra, chamada de escopo de aprendizagem, é possível a definição de quatro estilos de aprendizagem diferentes: correção, inovação, adaptação e aquisição. A correção, em que predomina a fonte de conhecimento interna e o escopo de aprendizagem incremental, existe quando a organização aprende com suas próprias operações, usa esse conhecimento de forma incremental e faz correções nos produtos, serviços e sistemas existentes. A gestão da qualidade total e a ênfase dada à melhoria contínua representam um dos métodos mais conhecidos e usados para esse estilo de aprendizagem. A inovação baseia-se na fonte de conhecimento interna e no escopo de aprendizagem transformativo. Quando a organização aprende com suas próprias operações e usa esse conhecimento, ela cria inovação em seus produtos ou em seus processos.

Na adaptação, cuja fonte de conhecimento é externa e o escopo de aprendizagem é incremental, predominam ações com perfis de aperfeiçoamento no conhecimento adquirido externamente. Segundo DiBella *et al.* (1999), os japoneses têm por costume utilizar idéias desenvolvidas em outros lugares para aperfeiçoar produtos existentes ou desenvolver similares. Os Estados Unidos opõem-se à prática da adaptação, pois a inovação é vista como a forma mais apropriada para conquistar fatias de mercado. A aquisição é baseada na fonte de conhecimento externa e no escopo de aprendizagem transformativa. Trata-se de um estilo em que predominam formas de aprendizagem a partir de estratégias de fusões e aquisição de empresas.

Outros quatro estilos de aprendizagem, conforme DiBella *et al.* (1999), podem ser obtidos a partir da combinação entre as orientações de aprendizagem reserva de

FONTE DO CONHECIMENTO	Externa	Adaptação	Aquisição
	Interna	Correção	Inovação
		Incremental	Transformativa
	ESCOPO DE APRENDIZAGEM		

Figura 7 - Estilos de Aprendizagem I

Fonte: adaptado de DiBella *et al.* (1999).

conhecimento e modo de disseminação. São eles definidos como: modelagem de comportamento, comunidades de práticas, especialista autorizado e burocrático.

A modelagem de comportamento representa um estilo em que predomina o modo de disseminação informal e a reserva de conhecimento pessoal. Dá-se quando o conhecimento é de natureza pessoal e sua disseminação se processa informalmente. É o caso do conhecimento intuitivo que não pode ser exteriorizado. Muitas vezes a disseminação do conhecimento só é possível mediante relacionamentos interpessoais, de maneira informal. As comunidades de práticas têm como base o modo de disseminação informal e a reserva de conhecimento pública. Representam um estilo que envolve uma forma de aprendizado público ou coletivo de caráter informal. Propiciam contextos sociais de disseminação informal que resultam na aprendizagem coletiva de novos conhecimentos.

O especialista autorizado é o estilo em que predomina o modo de disseminação formal e a reserva de conhecimento pessoal. Quando o conhecimento é de natureza pessoal e sua disseminação se processa formalmente, as organizações valem-se de especialistas autorizados para acumular conhecimento. Quando um determinado grupo necessita de algum conhecimento, recorre ao especialista em vez de se dirigir aos manuais. O burocrático é aquele estilo em que o modo de disseminação é formal e a reserva de conhecimentos é pública. Representa um método formal de disseminar conhecimentos entre todos, na maior parte das vezes por meio de procedimentos escritos. Os procedimentos são cuidadosamente documentados a fim de evitar enganos ou para dar aos outros,

instruções simples de como executar as tarefas. Tais instruções são disponíveis e qualquer um pode beneficiar-se da aprendizagem dos outros.

DiBella *et al.* (1999) salientam existir um estilo dominante em cada organização. Porém, vários deles são encontrados em diversas áreas da mesma

MODO DE DISSEMINAÇÃO	Formal	Especialista Autorizado	Burocrático
	Informal	Modelagem de Comportamento	Comunidades de Práticas
		Pessoal	Pública
	RESERVA DE CONHECIMENTO		

Figura 8 - Estilos de Aprendizagem II

Fonte: adaptado de DiBella *et al.* (1999).

organização. Os autores entendem haver duas maneiras distintas para se construir a aprendizagem organizacional: a primeira é ater-se ao estilo existente e tentar melhorar sua eficácia; e a segunda, é mudar o estilo existente ou incorporar novos estilos aos já existentes.

O citados autores criaram uma técnica para retratar o sistema de aprendizagem organizacional, a situação vigente, para estabelecer uma projeção de onde a organização pretende chegar no futuro. É o chamado Perfil de Aprendizagem Organizacional, ou Perfil Aprendiz, no qual se classificam as orientações de aprendizagem e os fatores facilitadores. Os autores investigaram a aprendizagem organizacional ocorrida em quatro ambientes distintos formados por empresas americanas e européias das áreas de fabricação e de prestação de serviços. As empresas são: Motorola, americana; *Mutual Investment Corporation (MIC)*, americana; divisão de engenharia da Fiat (*Direzione Technica*), italiana; e *Exploitation du Parc Nucléaire* da EDF, francesa. Aplicaram critérios de aprendizagem organizacional em empregados e equipes de unidades organizacionais das citadas empresas.

Os resultados práticos do estudo de DiBelia *et al.* (1999) foram obtidos com base na tipologia citada, ou seja, os fatores facilitadores e as orientações de aprendizagem, que definem o perfil aprendiz das organizações em estudo. A presente pesquisa utiliza a mesma tipologia como referência básica principal, com as adaptações necessárias aos estudos de casos e contribuições de outros autores como Senge (1998), Garvin (1998) e outros, para compreender o perfil aprendiz dos processos de gestão das organizações selecionadas, conforme os objetivos específicos definidos.

No item a seguir, alguns mecanismos de aprendizagem organizacional são considerados de modo a complementar o quadro de referência para análise de processos organizacionais.

3.3 MECANISMOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

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

Autores como Garvin (1993) e Senge (1998) declaram que o processo de aprendizagem em organizações não é obtido do dia para a noite, mas, nos casos de sucesso, as atitudes das pessoas são trabalhadas, mediante seu comprometimento em um processo de gestão lento e profundo. Afirmam que é primordial o tempo disponível para reflexões e análises, para pensar sobre planos estratégicos,

necessidades dos clientes e avaliação do sistema de trabalho corrente. Este esforço é um condicionante a consolidar na mente das pessoas os benefícios de compreender os objetivos da organização e suas estratégias como formas de promover a aprendizagem organizacional, especialmente em seus estágios de geração, disseminação e utilização do conhecimento. Para isso, é relevante considerar as práticas geradoras da aprendizagem organizacional, assim como, as barreiras inerentes a tais práticas.

3.3.1 Práticas Geradoras de Aprendizagem

Conforme disposto na literatura especializada, Garvin (1993) apresenta cinco mecanismos da organização de aprendizagem, a saber: a primeira é a resolução sistemática de problemas mediante o uso de métodos do Movimento da Qualidade. São ações que priorizam dados para dar base à tomada de decisões e utilizam métodos estatísticos simples, como histograma, gráfico de Pareto, correlações e diagrama de causa e efeito, de modo a organizar dados e fazer inferências. A segunda tática é os experimentos de novas abordagens, que envolvem a procura por novos conhecimentos, sejam eles internos ou externos à organização. O autor considera que toda forma de experimentação tem como objetivo passar do conhecimento superficial para o mais profundo. Inclui-se nesse grupo, as técnicas de gráficos, métodos estatísticos e as técnicas de criatividade também chamada de *storyboarding*. Uma terceira técnica é o aprendizado pela própria experiência e pela história passada das organizações. Tal prática revê os sucessos e as falhas cometidas, avalia-os e registra as lições do aprendizado de tal forma que os empregados a elas tenham acesso.

Uma quarta tática enfatizada por Garvin (1993) é a de aprender a partir de experiências e práticas de outras organizações. Nem toda aprendizagem advém da reflexão e da auto-análise, pois, às vezes, os mais poderosos *insights*, ou seja, pontos de vista inovadores e criativos vêm de outros ambientes, de outras perspectivas. Há casos em que organizações de diferentes segmentos ou de

natureza diversa podem representar uma fonte fértil de idéias e de pensamento criativo. O termo mais comum utilizado na literatura é o de *benchmarking*, que representa o uso de práticas já adotadas por outras pessoas ou organizações. Por último, o mesmo autor salienta a transferência do conhecimento de forma rápida e eficiente por meio de organizações.

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

Ulrich *et al.* (1993) e Slater *et al.* (1995) consideram que as oportunidades para a aprendizagem existem muito além de uma sala de aula com palestras, aulas e seminários. São encontradas em interações com clientes, fornecedores e concorrentes, em novas atribuições, no relacionamento com outros empregados e outros setores, na estrutura, na tecnologia, no processo administrativo e gerencial e no desenvolvimento de produtos e serviços.

Lemos (1999) considera a formação de redes como o formato organizacional mais adequado para promoção da aprendizagem na geração de conhecimentos e inovações. As redes proporcionam um conjunto de experiências, estimulam a aprendizagem e geram conhecimento coletivo. A participação de vários agentes no processo organizacional contribui para o desenvolvimento do conhecimento conjunto.

Garvin (1998) indica maneiras de como a organização melhora e acelera sua capacidade de aprender. Considera que existem três delas, como: tornar o ambiente mais saudável para o aprendizado; melhorar a infra-estrutura de aprendizagem; e, aperfeiçoar o conhecimento e as habilidades de aprendizagem das pessoas. Ambiente de aprendizagem saudável preconiza hierarquia menor, excelente clima de trabalho em equipe e comunicação de primeira linha. Há recompensas pela troca de

conhecimentos e estímulos para que todo mundo adquira conhecimento amplo e aprofundado da empresa. Há uma atenção sobre o que ocorre fora do ambiente organizacional para aquisição de novos conhecimentos, além de priorizar o processo de aprendizagem a partir da experiência passada.

O conhecimento e a aprendizagem são reconhecidos, respeitados e recompensados, assim como iniciativas empreendedoras. Há estímulo para pontos de vista divergentes, pois, as pessoas são ouvidas e há diálogo aberto e franco. Não é permitido que a hierarquia obstrua o trabalho de uma equipe eficaz e as equipes são móveis e versáteis de acordo com as necessidades do projeto e da estratégia adotados.

A Infra-estrutura de aprendizagem assume a seguinte forma: bibliotecas do conhecimento com bancos de dados eletrônicos que armazenam o conhecimento adquirido; mecanismos de sondagem para monitorar tecnologias, concorrentes e clientes; programas integrados de ensino, treinamento e aconselhamento com base em conhecimentos explícitos e tácitos de como fazer as coisas; instalações para ensino, treinamento e aconselhamento; instalações e sistemas para testar novas idéias, como protótipos, simulações e conceitos de teste de mercado; sistemas de comunicação, como *e-mail*, *voice mail*, videoconferência e outros tipos de comunicação sem fio; sistemas que facilitam o trabalho em equipe, como salas de *groupware* e *storyboarding*; sistemas que facilitam o compartilhamento do conhecimento tácito, como rodízios de pessoas, centros de excelência e equipes multifuncionais.

Os mecanismos de transferência do aprendizado individual para o organizacional dão-se por meio do intercâmbio entre modelos mentais dos indivíduos. Representam um processo de mudanças de crenças, mudanças essas codificadas em modelos mentais individuais com efeitos sobre o aprendizado organizacional. Tais mecanismos dependem da capacidade dos indivíduos de desenvolver seus modelos mentais e de torná-los explícitos e transferíveis, o que tornam explícitas suas percepções da realidade onde atuam. Em diversas situações há conhecimentos que são tratados pelos indivíduos na organização mas não são

absorvidos por ela por falta, às vezes, de mecanismos para sua articulação (ARGYRIS e SCHÖN, 1978).

Para os citados autores não há aprendizagem organizacional sem aprendizagem individual. Consideram que a aprendizagem individual é necessária, mas insuficiente para a aprendizagem organizacional. Todas as organizações aprendem por meio de seus indivíduos. Para entender as conseqüências da aprendizagem individual para a organizacional, cabe discutir o papel da memória organizacional, diferenciar os níveis de aprendizagem e especificar os mecanismos de transferência da aprendizagem.

Essa transferência representa o coração da organização de aprendizagem, ou seja, o processo pelo qual a aprendizagem individual se funde com a memória e com a estrutura organizacional. No momento em que for possível a compreensão clara do processo de transferência do conhecimento individual para o organizacional, haverá melhores condições para gerenciar o processo de aprendizagem. Deste modo, a aprendizagem torna-se coerente com objetivo, valor, missão e visão da organização.

Grant (1996) enfoca a questão dos mecanismos pelos quais o conhecimento é integrado para aumentar a capacidade da organização. A essência está, segundo ele, em integrar o conhecimento especializado dos indivíduos. Quando individualizado, o conhecimento não representa uma base para vantagem sustentável, pois o conhecimento individual especializado existe apenas nos indivíduos, que podem a qualquer momento deixar a organização. Com isto, os benefícios decorrentes são apropriados somente pelos indivíduos e não pela organização. O autor afirma que o propósito é que o processo decisório permita integração do conhecimento especializado através de toda organização, inclusive aquelas áreas relacionadas a atividades de produção e de geração de serviços básicos.

Para Marshall e Stohl (1993), experiências de liderança organizacional em que as pessoas têm oportunidade para novas atividades no trabalho, observação e treinamento indicam condições para aquisição do conhecimento organizacional. Em pesquisa realizada em organizações manufatureiras, as autoras concluíram que o

conhecimento adquirido de forma mais efetiva se dá quando a pessoa está envolvida em atividades extras e tarefas que ultrapassam os limites de atuação de seu grupo de trabalho. Essa constatação independe do cargo e da função exercidos pelas pessoas na organização. Nessa forma de pensar, programas de gestão participativa que permitem às pessoas atuarem em atividades extras, integradas com atividades que oferecem diferentes informações, fazem com que as pessoas aumentem seu portfólio de conhecimentos e se tornem mais produtivas.

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

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

3.3.2 Barreiras à Aprendizagem Organizacional

Senge (1990) considera que o ser humano vem ao mundo motivado para aprender, explorar e experimentar. Todavia, a maioria das organizações é orientada mais para controlar, do que para aprender, recompensando o desempenho das pessoas em função de obediência a padrões estabelecidos e não por seu desejo de aprender. Para o mesmo autor, a forma como as organizações são estruturadas e

administradas e a maneira como as pessoas foram ensinadas a raciocinar e a interagir, criam algumas deficiências. Quando elas percebem que sua influência e responsabilidade são limitadas em relação ao todo organizacional, não se comprometem e não assumem responsabilidades. Há uma propensão para culpar alguém ou alguma coisa por algo que saiu errado. Senge (1998) apresenta algumas deficiências à aprendizagem, como: a) a maioria das pessoas considera sua responsabilidade limitada à área de sua função e não se responsabiliza pelos resultados gerais da organização. Sempre que se observa um resultado inesperado, a causa sempre está em outra pessoa ou setor; b) existe nas pessoas a propensão para procurar alguém ou alguma coisa para culparem quando algo ocorre de forma inesperada; c) as pessoas estão condicionadas a ver a vida como fenômenos que têm uma causa óbvia e direta. Tais fenômenos são vistos, na maioria das vezes, a curto prazo.

DiBella *et al.* (1999) entendem que outras deficiências se destacam, como a amnésia ou perda de memória organizacional, a superstição ou interpretação tendenciosa da experiência adquirida, a paralisia ou incapacidade de agir e a esquizofrenia ou falta de coordenação das capacidades organizacionais. Segundo Nevis *et al.* (1995), uma barreira à investigação sobre informações externas é a utilização inadequada de medição para identificar fatores críticos de desempenho e de análise de problemas sem perspectiva sistêmica. Para os autores, bons resultados de desempenho alcançados por um longo período de tempo, provocam acomodação e falta de postura crítica nas pessoas.

Schein (1993) salienta que os padrões culturais dominantes em uma organização podem dificultar os processos de aprendizagem e mudança. Um problema que não se consegue resolver pelos métodos habituais gera frustrações e ansiedade nas pessoas. Se elas não estiverem interessadas em aprender a lidar com esta nova situação, a tendência será tentar ignorar a existência do problema. Ao demonstrar indiferença para com os problemas desconhecidos, evita-se a ansiedade de procurar novas soluções. Em outras situações, para enfrentar novos desafios, as pessoas teriam que desaprender as formas conhecidas de lidar com a situação e aprender novamente.

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

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

Segundo Velloso Filho (1999), a criatividade das pessoas na organização é uma condição indispensável. Porém, há barreiras, que são aquelas impostas ao processo de aprendizagem. Para Velloso Filho (1999), o medo de correr riscos e de errar, a acomodação e a resistência às mudanças e ao novo, a dificuldade em usar o pensamento divergente, ou de enxergar mais de uma solução para cada caso são algumas destas barreiras.

O mesmo autor considera, ainda, alguns outros elementos como barreiras, como a extrema valorização do raciocínio científico, em detrimento do sentimento, da intuição, da brincadeira e da fantasia, a departamentalização do processo

criativo, processo que limita a interação e a contribuição de todos, as atitudes negativas de gerentes e companheiros diante de idéias criativas e a falta de equilíbrio entre a competição e a cooperação.

Alencar (1996) complementa a idéias de barreiras à aprendizagem organizacional ao considerar a falta de motivação e comprometimento das pessoas, a falta de habilidade, de domínio de técnicas de trabalho e de saber fazer, a existência de pessoas inflexíveis que aceitam pouco as mudanças e não aceitam sugestões, o baixo índice de relacionamento social e de trocas de opinião.

Considera, ainda, como barreiras, o ambiente físico inadequado, com ruídos, calor, pouca iluminação, os chefes que não ouvem os empregados, as tarefas repetitivas, sem desafios, com excesso de rotinas, as dificuldades de acesso às informações, poucos canais de comunicação que possibilitem a democratização das informações na empresa.

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

Do exposto até o momento, é possível a compreensão de vários aspectos do processo de aprendizagem organizacional, seja pela visão diferentes autores, seja pelos tipos de aprendizagem pelos mecanismos de aprendizagem e pelas barreiras existentes nas organizações.

No próximo item explora-se a base na qual o processo de aprendizagem é construído e na qual se sustenta um conjunto de critérios para análise de processos organizacionais.

3.4 TRIÁDE DA APRENDIZAGEM ORGANIZAICONAL

Antes de iniciar o referencial teórico sobre a gestão estratégica participativa, cabe localizar a temática na proposição de Slater *et al.* (1995), acerca do processo de aprendizagem organizacional. A partir de uma revisão na literatura, estes autores consideram que cultura é um conjunto de valores e crenças que determinam as normas de comportamento em uma organização. Afirmam que o clima organizacional descreve como as organizações operacionalizam sua cultura, suas estruturas e seus processos. Enfatizam que há um relacionamento sinérgico entre os elementos da cultura e do clima da organização, que maximizam a aprendizagem e seus benefícios, conforme Figura 9.

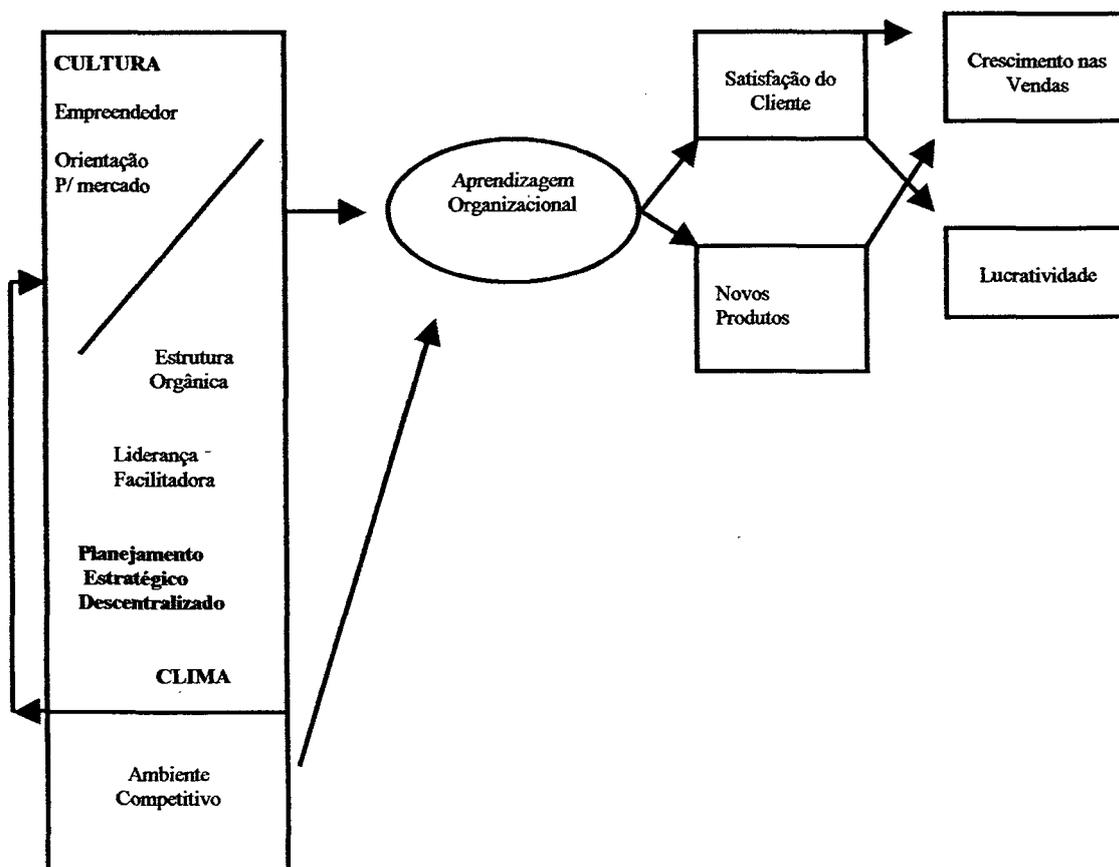


Figura 9 – Organização de Aprendizagem

Fonte: Slater *et al.* (1995, p. 67).

Ao interesse da presente pesquisa, consideram-se apenas os três elementos do clima organizacional, segundo Slater *et al.* (1995): liderança, estrutura aberta e planejamento descentralizado. Os autores consideram que tais elementos exercem uma influência sinérgica sobre a aprendizagem e o desempenho organizacional.

Os elementos constituintes do planejamento estratégico descentralizado, como exposto no modelo de Slater *et al.* (1995), ou seja, o planejamento, a estratégia e a participação, com ênfase nesta última, formam a tríade da aprendizagem organizacional, vista na Figura 10. Representam uma referência à formação das categorias de análise para avaliação de processos que serão consolidadas no Perfil Estratégico Participativo de Gestão. Os citados elementos serão aprofundados ao longo do estudo.

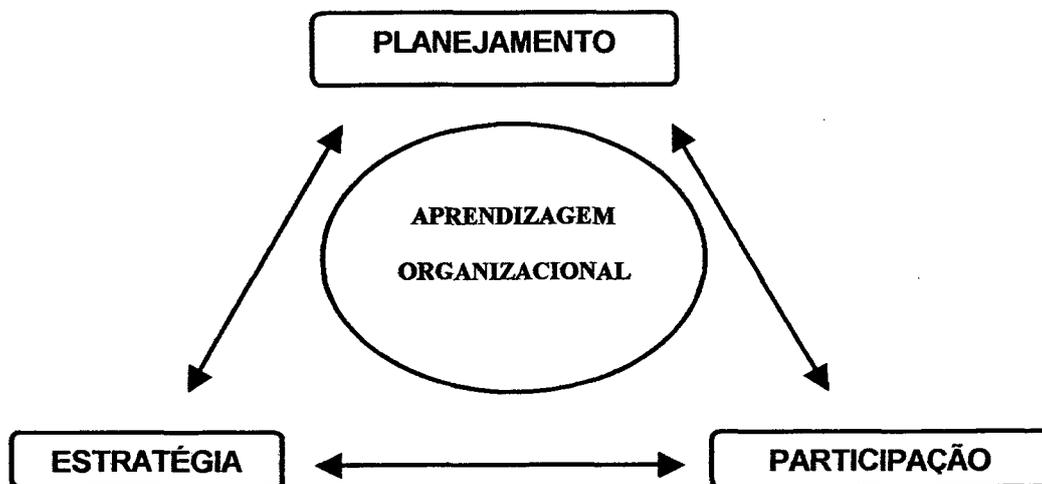


Figura 10 – Tríade da Aprendizagem Organizacional

Fonte: adaptado de Slater *et al.* (1995).

O esforço de se estabelecer categorias analíticas relacionadas entre si e que se constituam em um marco teórico referencial ao ambiente de aprendizagem em organizações, é um desafio que tem sido objeto das linhas de pesquisa na área de gestão organizacional.

Em vista da complexidade, extensão e densidade inerentes aos conceitos presentes na matriz teórica de referência, não se pretende a construção de um

marco teórico pronto e acabado para exercícios de avaliação de processos de gestão congruentes com a aprendizagem organizacional, mas apresentar diretrizes e indicativos para posteriores trabalhos de aprofundamento na temática. Cabe salientar que a tríade da aprendizagem organizacional trata-se apenas de um referencial teórico sobre o qual diversas possibilidades de aplicação prática podem se consideradas. Muito embora a proposição de Slater *et. al.* considere o planejamento estratégico descentralizado como condicionante à aprendizagem organizacional, reconhece-se que nem sempre a aprendizagem ocorre com a combinação de todos os três elementos constituintes juntos. Isto abre caminho para que ela ocorra com a combinação entre o planejamento e a estratégia, o planejamento e a participação, e a estratégia e a participação. É possível, também, que haja casos em que ocorra a aprendizagem organizacional sem a presença explícita dos citados elementos.

Tais possibilidades incentivam a realização de novos estudos que comprovem a relação entre as categorias de análise gestão estratégica participativa e aprendizagem organizacional. No item a seguir, são feitas, inicialmente, considerações sobre a função administrativa chamada planejamento, que já foi muito explorada pela literatura especializada.

3.4.1 Planejamento

A crescente complexidade das necessidades e das aspirações das populações tem exigido a introdução de critérios científicos no processo de tomada de decisões nos setores público e privado. O conhecimento de métodos e técnicas de intervenção na realidade social tem levado tanto o setor público quanto a iniciativa privada a adotar o planejamento em suas atividades, como sendo uma das maneiras mais racionais e científicas de administrar os recursos e de minimizar os riscos da ação.

Do que se sabe, das remotas civilizações, pode-se inferir que planos, programas, projetos e processos de planejamento sempre foram adotados sob formas distintas das atuais. A construção das pirâmides do Egito, os aquedutos

romanos, a irrigação agrícola da Mesopotâmia antiga, as obras civis nas cidades gregas e romanas não se realizaram sem um plano ou uma programação. Na verdade, desde épocas pré-históricas, tem havido a necessidade de planejamento, pois a sobrevivência dependeu da cooperação e dos planos para caçadas (CARVALHO, 1978).

A função administrativa planejamento representa um processo no qual predomina uma interdependência entre um conjunto de partes e etapas coordenadas entre si, formando um todo harmônico e direcionado para um objetivo a ser alcançado. Por isto, assume um caráter não aleatório, não improvisado (CARVALHO, 1978; FERREIRA, 1992). Sustenta-se sobre uma malha de informações, um sistema de informações, operando na melhoria das decisões presentes com perspectivas futuras. Tais decisões não se baseiam apenas em modelos numéricos e simuladores, favorecendo a análise racional dos cenários futuros, mas, também, estão centradas na intuição ou *feeling* dos tomadores de decisão (MINTZBERG, 1993).

O planejamento formaliza-se a partir de um plano, que consiste na definição de objetivos, na ordenação de recursos materiais e humanos, na determinação e formas de organização, no estabelecimento de medidas de tempo, quantidade e qualidade, na localização de atividades e em outras especificações necessárias para canalizar racionalmente a conduta de uma pessoa ou de um grupo.

Quando considerado no setor público, o planejamento está incrustado entre um nível político, que, presumivelmente, decide o que fazer e um nível administrativo, no qual se executa o que foi decidido, por meio do domínio de uma metodologia de trabalho própria, do acesso a informações e de conhecimentos especializados de profissionais. É, na realidade, um processo de agregação conflitiva (OSZLACK, 1984). Em seu papel de técnico, o planejador atua como um operador dos meios, enquanto objetivos, diretrizes e fins são definidos pelos agentes políticos (BENVENISTE, 1989; BROMLEY e BUSTELO, 1984).

Conforme Oliveira (1992), a maioria dos sistemas de planejamento em uso pelas organizações consiste em um trabalho burocrático de preenchimento de

formulários e extensas reuniões. Não ajudam o dirigente a tomar decisões antecipadas quanto ao futuro, pois em vez de se constituírem em um instrumento útil de gestão, apenas consomem tempo e energia.

No âmbito organizacional, o planejamento tornou-se essencial após a Revolução Industrial. À medida que cresciam de tamanho, e de número, observava-se que haveria dificuldades para as organizações gerirem os recursos em prol de uma produção em massa. O caminho das mudanças era a partir da adoção de planejamento e de meios eficazes de transporte e comunicação, além de mudanças nos costumes e nos procedimentos de gestão adotados.

Cabe salientar que as teorias a respeito das técnicas para aumentar a eficiência interna das organizações foram desenvolvidas nesse período sem a preocupação de enfrentar os desafios mercadológicos atuais. Todas as organizações eram administradas a partir de um esforço de sistema fechado, no qual o problema principal era otimizar a eficiência interna a fim de aumentar a produção.

Um atributo relevante na definição do sistema de planejamento é a natureza das organizações. A administração em organizações privadas tem por característica assumir objetivos claros, auferir propósitos econômicos e de lucro, ter ilimitada autoridade de ação e atuar de forma secreta, devido à presença de concorrentes no mercado. Nas organizações públicas, muitas dessas suposições não são válidas. Os objetivos são definidos tendo-se em vista uma complexidade de fatores, que vão além dos aspectos econômicos, abrangendo aspectos sociais, políticos, ecológicos e culturais (NUTT e BACKOFF, 1992).

Dadas as características ambientais predominantes na conjuntura de rápidas e profundas mudanças, o planejamento organizacional baseia-se, cada vez mais, em conhecimentos inéditos, oriundos de visões imaginativas a respeito de fenômenos sobre os quais inexitem dados e que são estruturados em forma de cenários ou futuros alternativos. Trata-se da capacidade gerencial de fazer julgamentos subjetivos para enfrentar e conviver com a incerteza.

Todavia, as organizações procuram segurança e regularidade na vida empresarial, adotando uma postura defensiva diante da imprevisibilidade e das

variações intensas. É a chamada repressão à incerteza. Este comportamento limita a visão de futuro e restringe o número de alternativas que podem ser identificadas e implementadas. Cria-se uma falsa sensação de segurança e estabilidade.

Motta (1993) relaciona um conjunto de repressões à incerteza que representam dificuldades gerenciais, como: incrementalismo e reconciliação com o passado, que provoca o apego ao conhecido e experimentado, tomando-se decisões estratégicas em bases incrementalistas, o que resulta na repressão à incerteza do futuro. Nesta forma de pensar, as mudanças ocorrem de forma incremental, como variações do passado, com poucas variações nos programas, produtos e serviços.

A dissociação planejamento-execução objetiva reprimir a incerteza, isolar o planejamento da implementação e separar a decisão da ação. Tal separação é justificada de forma equivocada pela lógica pseudo-seqüencial entre planejamento e implementação. Falsos argumentos respaldam tal aceitação, como, por exemplo, o fato de ser o planejamento uma atividade isolada de formulação de políticas empresariais, a fim de definir ações posteriores e as pessoas envolvidas ficam desvinculadas de operações rotineiras.

O planejamento por mini análise representa decisões baseadas quase que exclusivamente em experiências, crenças, hábitos e informações restritas que os dirigentes possuem. Tendem a prevalecer seu próprio esquema de análise. Os conhecimentos concretos podem ameaçar uma perspectiva particular e contradizer os hábitos e as crenças de dirigentes que mantêm seu *status* organizacional em função de conhecimentos restritos e não-compartilhados. Os dirigentes, muitas vezes, reprimem ou dificultam as oportunidades que surgem para debater e analisar metas, como forma de garantir o seu ponto de vista. A definição de objetivos de forma ampla e imprecisa é uma forma de não enfrentar riscos e incertezas, em uma perspectiva em que o alcance das metas é justificado como a ocorrência de fatores favoráveis e o não-alcance como resultado da ocorrência de fatores desfavoráveis.

Autores como Nutt e Backoff (1992) consideram que a fraqueza dos sistemas de planejamento está na preocupação com procedimentos e detalhes que distraem

o administrador estratégico das questões políticas e de implementação e, além disto, dificultam a emergência natural de estratégias.

Os termos administração e gestão têm origem latina, como *gerere* e *administrare*. *Gerere* significa conduzir, dirigir ou governar e *administrare* tem aplicação específica no sentido de gerir um bem, defendendo os interesses dos que o possuem. Em francês o termo *administration* é normalmente associado à administração pública, enquanto *gestion* é entendido como sendo nossa administração de empresas. Para Ferreira (2000), no caso brasileiro o termo gestão é mais utilizado para as empresas. O presente estudo utiliza o conceito na forma mais genérica, a que incorpora o termo administração, na medida em que preconiza condução, direção e governo da organização e sua aplicação prática.

Bryson (1991) ressalta que só faz sentido planejar se houver realmente a possibilidade concreta de realização daquilo que foi planejado. Para o autor, muitas das técnicas de gerência falham porque tentam ignorar, contornar, contradizer a natureza política das organizações, sobretudo das públicas e das sem-fins-lucrativos. O modelo de decisão política parte de uma seleção de questões que envolvem conflitos sobre fins, meios, vantagens políticas e filosofias, assumindo, assim, como premissa, o não-consenso. Sobre tais questões, são feitos esforços visando à definição de políticas e programas que sejam politicamente aceitáveis para as partes envolvidas. O modelo de decisão torna-se útil para chegar a um consenso sobre quais programas dispõem de melhores condições para resolver as questões fundamentais da organização.

Outro elemento que compõe a tríade da aprendizagem organizacional é a estratégia, que será analisada no próximo item.

3.4.2 Estratégia

O termo estratégia é de origem grega e serve para designar a função do generalato. O *estratego* ou *estrategista* era o comandante militar que formulava e

projetava as manobras necessárias à consecução de um fim específico. Desde sua origem, aproximadamente 500 anos a.C., o conceito sempre esteve associado à visão militar (ANSOFF, 1991).

O conceito de estratégia tem sido muito utilizado nos estudos das organizações inseridas em ambientes complexos e mutáveis. A validade empírica do conceito, especialmente no meio empresarial, foi comprovada por pesquisas, como levantado por Motta (1993). Surge na literatura com o objetivo de qualificar não só a administração – administração estratégica – mas, também, as funções da administração, como o planejamento, por exemplo.

Segundo Mintzberg (1987; 2001), a estratégia não precisa ser formulada deliberadamente, pois ela pode emergir de acordo com as ameaças, as oportunidades, as forças e as fraquezas, também emergentes. Na prática, a elaboração de uma estratégia eminentemente deliberada impede ou exclui o aprendizado, e, no caso de uma estratégia eminentemente emergente, é muito difícil manter-se o controle sobre o processo em si. Neste sentido, a chave é detectar e reconhecer as estratégias emergentes e contribuir para consolidá-las num conjunto de estratégias coerentes. Depois disto, procura-se acompanhar e avaliar as estratégias definidas. A estratégia emergente de um negócio estimula as organizações a observar o que está sendo realizado no local de trabalho. Sua inclusão no processo de planejamento estratégico e as inovações que surgem a partir das atividades realizadas possibilitam maior difusão das estratégias locais por toda organização. Para Monteiro (1999), o aparecimento de estratégias emergentes dá-se pela necessidade de reformulação estratégica da organização em decorrência de mudanças ambientais em um contexto de escassez de recursos, de avanço tecnológico e de globalização.

Com relação ao conceito de estratégia, há enfoques que provocam certa confusão de significados e apresentam ambigüidades e sobreposições. Quando associado a outros conceitos, desdobra-se em ações, modelos e proposições com significados, às vezes, muito próximos, que geram padrões ou modelos. Dentre estes, destaca-se o planejamento, a gestão, a questão, a ação, a administração, o pensamento e a escolha estratégicos. Apesar da existência de terminologias amplas

e genéricas, até delimitadas e restritivas, alguns componentes tendem a prevalecer, como a interação com o ambiente, os objetivos, a tomada de decisões e a ação (MONTEIRO, 1999). Tal variedade torna o campo de estudo um emaranhado de conceitos, mas, também, possibilita diversas formas de se conceber e interpretar problemas.

Mintzberg (2001) apresenta cinco aspectos do conceito de estratégia, divididos pelo autor em plano, manobra, padrão, posição e perspectiva. A forma de entender estratégia como plano significa algum tipo de curso de ação, diretriz, para lidar com determinada situação. Na administração, significa um plano unificado, abrangente e integrado, com a finalidade de se alcançar os objetivos básicos do empreendimento. A estratégia trata do modo como os líderes tentam estabelecer uma direção para as organizações, a fim de colocá-las em determinados cursos de ação. Como manobra, o conceito abrange a situação de confronto entre concorrentes para disputa de mercados. São aplicadas no domínio da competição direta na qual ameaças, simulações e várias outras manobras são empregadas para obter vantagens. Estratégia como padrão é a consistência no comportamento, quer seja pretendida, ou não, e está relacionada às etapas de formulação e implementação de decisões. Centra-se na ação, levando em consideração o comportamento dos indivíduos na organização. Caracteriza-se por movimentos homogêneos na priorização de modos de atuação no mercado e no estabelecimento de objetivos, produtos e serviços.

Como posição, é entendida como a relação da organização com o ambiente, ou seja, com os contextos internos e externos. Ela pode estar relacionada com um plano ou ser definida a partir de um padrão de comportamento. É um conceito de estratégia que olha para fora da organização, procurando posicioná-la no ambiente, a partir da visão das organizações em seus ambientes competitivos. Trata-se de definir as formas que as organizações encontram para demarcar suas posições a fim de enfrentar a concorrência, evitá-la ou conquistá-la. Sob o enfoque da perspectiva, a estratégia considera a visão coletiva dos agentes participantes voltada mais para o lado interno da organização. Trata-se de uma perspectiva compartilhada pelos membros da organização por meio de suas intenções e/ou por suas ações. Quando

se considera que a estratégia envolve indivíduos unidos pelo pensamento ou comportamento comum, entende-se que a mesma esteja relacionada com a cultura da organização.

Porter (1996) explora o termo estratégia competitiva. Para o autor, a organização atua em um ambiente competitivo e cinco forças externas competitivas determinam a concorrência em uma indústria: ameaça de novas empresas, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de novos produtos ou serviços, poder de barganha dos compradores e rivalidade entre competidores existentes. Tais forças são constituídas a partir da opção de estratégias diversas, como a liderança no custo total, a baseada em produtos ou serviços de menor custo, a diferenciação, que prioriza a qualidade do produto ou serviço oferecido e o enfoque, que atua em determinados nichos de mercado ou produto.

As rápidas e contínuas mudanças que ocorrem nos ambientes nos quais se inserem as organizações, provocam alterações no comportamento das pessoas, dos grupos e das organizações como um todo. Forças econômicas, sociais, políticas, tecnológicas e culturais atuam de forma interativa entre si e com pessoas e grupos, tornando o ambiente organizacional turbulento e complexo.

A abordagem de planejamento que responde à necessidade de um processo decisório nesse contexto é denominada planejamento estratégico. Diversos autores abordam o conceito na literatura especializada com uma variedade de pontos de vista, muito embora as bases para o desenvolvimento de estratégias sempre estiveram ligadas às ações militares e de guerra, em tempos mais antigos.

Após a Segunda Guerra Mundial, o processo de desenvolvimento econômico e social e a acirrada concorrência de mercado provocaram uma série de mudanças nas empresas. Observou-se a necessidade de conhecer e de se adaptar a outros subsistemas do ambiente com os quais a empresa se relacionava. Foi um período em que a integração com o ambiente era uma questão de sobrevivência. O ambiente passou a ser considerado uma fonte renovadora de recursos e o conhecimento a respeito dele possibilitou à organização estar em sintonia com o mundo. O

planejamento deslocou-se para compreender os fenômenos que ocorriam no mercado.

De 1960 em diante, o conceito de estratégia popularizou-se no meio empresarial, a partir de sua associação com a dinâmica de planejamento. O planejamento estratégico, resultado desta associação, surgiu no momento em que as grandes organizações sentiram a necessidade de aperfeiçoar seus processos de planejamento e gerência, com vistas a um maior e melhor sensoriamento prospectivo de possíveis modificações de curso. Isto, em razão de quatro fatores: a) o aumento da complexidade do ambiente externo das empresas; b) a intensificação da competição global; c) o aumento da complexidade do ambiente interno das empresas; e, d) o crescimento da competição interna por recursos cada vez mais escassos (WILSON, 1990).

Nessa época, a visão de longo prazo, associada a objetivos específicos e a metodologias de estudos de avaliação de tendências não mais serviam às imposições de uma era de mudanças sociais e econômicas muito rápidas. O aparecimento do planejamento estratégico representou uma contribuição inovadora no campo da gestão e do processo decisório das organizações por ter revelado o elo de ligação entre a organização e o ambiente. Desenvolveu-se primeiro no setor privado, mas experiências indicam sua utilidade quando aplicada em organizações públicas e sem fins lucrativos, assim como comunidades, no processo de administração de mudanças ambientais (BRYSON, 1991).

No período por volta de 1970, as incertezas obrigavam o uso de técnicas de gestão que preconizassem a definição clara da missão organizacional e dos caminhos para atingir os objetivos e metas estabelecidos. Tornou-se necessário adotar um procedimento que compreendesse as mudanças em andamento e auxiliasse as ações pró-ativas da organização no ambiente e traçasse diretrizes e novos rumos. Nessa época, Ansoff (1991) lança a gerência estratégica, em que diretrizes e comportamentos empresariais exigem alterações na arquitetura organizacional relacionada com a estrutura organizacional, com os objetivos e as estratégias. Nesta concepção, há o entendimento de que a estratégia, na qual estão

implícitos os objetivos dentro da visão estratégica, guiam as operações da organização.

Motta (1993) relaciona a gerência estratégica com o planejamento estratégico e tece uma crítica às organizações que adotam procedimentos clássicos de planejamento em experiências de planejamento estratégico. Afirma que a metodologia continua um instrumento racional analítico, sofisticado, centralizado, delegado a departamentos ou assessores especializados em planejamento. Considera que a dimensão estratégica é instituída apenas parcialmente e restringe-se às dimensões analíticas das transações da organização com o ambiente. A não-incorporação da visão estratégica de planejamento nos diversos níveis gerenciais, afeta o processo contínuo e sistemático de tomada de decisões, segundo alternativas de futuro criadas a partir de alterações ambientais.

De 1980 em diante, a administração estratégica tem aliado o planejamento estratégico com a tomada de decisão operacional em todos os níveis, de modo que gerentes e empregados sejam envolvidos, para um maior comprometimento com as estratégias da organização. Esse quadro vem promovendo a descentralização do processo de planejamento e desenvolvendo a capacidade gerencial, predominando as práticas de gestão japonesas com técnicas voltadas para a qualidade.

Da década de 90 para cá, tem havido uma mescla de práticas inovadoras de gestão, de modelos emergentes, como define Ferreira (2000). Tais práticas associam a administração estratégica a práticas relacionadas à qualidade total, ao aprendizado e ao envolvimento dos empregados nas discussões e decisões da organização. Como lembram Bartlett e Ghosal (1998), o planejamento estratégico perde importância e o enfoque para os empregados, para os fluxos horizontais de conhecimento e para a cultura da confiança. Sua adoção requer uma mudança na filosofia e na prática gerencial das organizações públicas ou privadas. Não se torna viável pela simples modificação técnica nos processos e instrumentos decisórios, mas pela conquista organizacional, que se inicia na mudança do conceito da função gerencial. A abordagem tem impactos nas formas de comportamento administrativo e nas técnicas e práticas de planejamento, controle e avaliação.

Ackoff (1982) entende que o planejamento estratégico representa um aprimoramento do planejamento tradicional. Para o autor, dentre outros aspectos, o planejamento estratégico procura focar a organização em sua relação com o meio, ou seja, o ambiente na qual está inserida, incorporando um horizonte de longo prazo. Uma vez posto em execução, o enfoque é de difícil reorientação. Conta com a colaboração de todos os dirigentes da organização, já que alcança a maioria de seus níveis e setores. Preocupa-se com a definição dos fins da organização, dos meios necessários para atingi-los, da forma de execução e dos mecanismos de controle.

Distingue-se da abordagem tradicional de planejamento, como o planejamento de longo prazo e o planejamento organizacional, pois procura introduzir nos processos administrativos o componente estratégico de pensamento e ação (SOUTO-MAIOR, 1994). O planejamento estratégico vê como foco de análise e atuação a organização como um todo, sob uma perspectiva que busque integrar as várias partes envolvidas. Adota uma postura proativa, preparando a organização para o amanhã, sem, contudo, abrir mão de sua história. Procura antecipar mudanças e problemas, propondo estratégias para solucioná-los. Nesta abordagem de gestão, tem-se uma visão ampla da organização e de sua inserção nos contextos sociais, econômicos e político. O horizonte de tempo é amplo, uma vez que procura visualizar a ação da organização a longo prazo.

Para o mesmo autor, são instituídos novos métodos analíticos e prospectivos para se definir futuros alternativos, dispensando práticas isoladas de previsão por estudos de tendência, séries históricas e extrapolação estatística. Cria-se a idéia de planejamento e avaliação como dimensões contínuas e sistemáticas de ações e reações a provocações ambientais. Volta-se para o alcance de resultados, por meio de um processo contínuo de antecipar mudanças futuras, tirando-se vantagens das oportunidades que surjam, examinando os pontos fortes e fracos da organização, estabelecendo e corrigindo cursos de ação a longo prazo. Trata-se de um processo contínuo, sistemático e contingencial, um processo emergente de um conjunto de decisões e ações que levem ao alcance de objetivos organizacionais.

Tendo-se em vista que a complexidade dos ambientes interno e externo de uma organização em contínuo processo de mudança representa um fator crucial do planejamento estratégico no mundo empresarial e no setor público, cabe destacar algumas vantagens de seu uso, como forma de favorecer sua aplicação em processos decisórios.

Motta (1993) afirma que a metodologia de planejamento estratégico contribui para conscientizar o público interno quanto ao propósito da organização. Institui uma visão de totalidade na gerência para condução dos destinos da organização, um sentido de interdependência nas diversas atividades e melhor visão da organização em seus contextos sociais, econômicos e político. Contribui para o desenvolvimento e ampliação de interações entre as pessoas, proporcionando o aparecimento de novas formas motivacionais e cooperativas.

Essa técnica de gestão força o executivo a desligar-se das atividades de rotina, a concentrar-se na busca da melhor direção para a organização, a gerenciar o processo de alocação de recursos para permitir a distinção entre o que é urgente e o que é realmente importante. Incentiva a utilização de modelos organizacionais adequados aos diversos contextos, sejam eles atuais e futuros. A organização adota o modelo mais apropriado para cada caso, buscando sua integração interna e interação externa. Orienta o desenvolvimento do planejamento organizacional, tático e operacional, buscando uma atuação integrada das áreas funcionais da organização e agiliza o processo orçamentário, permitindo melhores resultados operacionais. A sistematização que orienta a ação gerencial permite a alocação rápida dos programas e seu ajuste aos objetivos, com melhores retornos.

Para Certo e Peter (1993) alguns outros benefícios do planejamento estratégico podem ser relacionados: indica os problemas que possam surgir antes que ocorram; cria uma estrutura para comunicação interna entre pessoas; ajuda a ordenar as ações individuais; fornece uma base para o esclarecimento de responsabilidades individuais; encoraja o pensamento positivo por parte do pessoal; e, estimula uma abordagem cooperativa, integrada e entusiástica para enfrentar problemas e oportunidades.

Algumas limitações à esta abordagem podem ser consideradas, tais como: o ambiente, às vezes, não corresponde às expectativas, mudanças contínuas em fatores internos e externos à organização trazem dificuldades na prospecção e análise ambiental; mudanças na filosofia de atuação, na maneira de fazer as coisas, nas políticas e nas normas da organização levam seus membros a resistir ao sistema de planejamento.

Bryson (1991) identifica alguns desafios ao planejamento estratégico como forma de superar as barreiras que são identificadas no transcorrer dos processos de elaboração e de implementação dos planos de ação. O primeiro deles é o problema humano, pois a atenção das pessoas-chave em questões fundamentais ou importantes, e não apenas nas questões urgentes, proporciona uma ação mais efetiva para o alcance dos objetivos da organização. Outro desafio é o problema processual, que representa a transformação de idéias estratégicas em idéias aceitáveis. Esta preocupação ocorre em razão da dificuldade em introduzirem-se novas idéias para um grupo de pessoas já determinadas com procedimentos e padrões de comportamento. O aspecto estrutural emerge pela dificuldade de se vislumbrar a organização como um todo, pois prevalece a equivocada idéia de que para se chegar ao todo basta somar suas partes. Por fim, o mesmo autor discorre sobre o problema institucional, em que os mais difíceis problemas estratégicos não são resolvidos sem transformações institucionais. Este aspecto indica a necessidade de uma liderança forte para promover essas mudanças.

O planejamento estratégico não se destina a livrar a organização de uma crise eventual presente, o que o torna inoperante em muitas situações emergenciais e tempestivas. Trata-se de uma técnica que exige dos dirigentes um alto nível de imaginação, capacidade analítica, criatividade e coragem para direcionar a organização.

Para Bryson (1991, p. 5), planejamento estratégico é um “esforço disciplinado para produzir decisões e ações que guiam e modelam o que uma organização (ou entidade) é, o que ela faz, e por que ela o faz.” Esse esforço é acompanhado por uma ampla seqüência de coleta de informações, exploração de alternativas com ênfase nas implicações futuras existentes nas decisões presentes. Facilita a

comunicação e a participação, ajustando interesses e valores divergentes, além de promover tomada de decisões ordenadas, visando a sua implementação.

Drucker (1991) o considera um processo contínuo e sistemático de tomar decisões que envolvam riscos, de organizar as atividades necessárias à execução destas decisões e de medir os resultados alcançados em relação às expectativas criadas. Motta (1985, p. 147) define a abordagem como “um processo que exige visão de futuro, conhecimento da ambiência externa, capacidade adaptativa, flexibilidade estrutural e habilidade em conviver com ambigüidade e mudanças rápidas”.

Outro conceito também relacionado com a moderna gestão organizacional é o da visão estratégica. Enfatiza o alcance de resultados mediante um processo contínuo de antecipar mudanças futuras, tirando vantagens das oportunidades que vão surgindo e corrigindo cursos de ação a longo prazo. Aplica-se pela mudança na prática gerencial. É um avanço nas atuações organizacionais, resultando em novas formas de comportamento. O planejamento fica livre de normas rígidas e permite ao dirigente participar da definição de objetivos e tomar as decisões necessárias ao alcance das metas e resultados pré-estabelecidos. Ele exige visão de futuro, conhecimento da ambiência externa, capacidade adaptativa, flexibilidade estrutural e habilidade em conviver com ambigüidades e mudanças rápidas (Motta, 1993). A prática da estratégia resulta em um processo interativo no qual a organização testa seu próprio futuro por meio de um aprendizado contínuo.

Para o autor, gerenciar estrategicamente é estar propenso ao aprendizado contínuo. É saber ver suas crenças questionadas e aceitar a introdução de novos elementos de análise para compreender os fenômenos correntes e redirecionar ações futuras. Aspectos como pensar, planejar e dirigir estrategicamente, são formas pragmáticas e efetivas de inovar e redirecionar ações organizacionais.

Kaplan e Norton (1997) lançam o chamado *Balanced Scorecard* (BSC). Representa uma modalidade de gestão que oferece visão sobre o futuro e um caminho para chegar lá, o que a transforma em um sistema de gestão estratégica. Trata-se da base para o gerenciamento das empresas na era da informação, um sistema de avaliação de desempenho de empresas cujo diferencial é reconhecer

que os indicadores financeiros, por si sós, não são suficientes, pois só mostram os resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando outras perspectivas de longo prazo. O BSC complementa as medições financeiras com avaliações sobre outras perspectivas, como o cliente, os processos internos de práticas e procedimentos e o aprendizado e crescimento das pessoas e da organização. Por essa razão que a ênfase é sobre investimentos em recursos humanos, sistemas e capacitação.

Na perspectiva financeira, enfatizam-se as conseqüências econômicas imediatas das ações tomadas. Seus objetivos estão em medir a lucratividade, a receita operacional, o retorno sobre o capital empregado ou o valor econômico agregado. A perspectiva do cliente permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos. Busca-se a retenção de clientes por sua satisfação e a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas nos segmentos. Na perspectiva dos processos internos os executivos identificam os processos internos críticos, nos quais a empresa deva alcançar a excelência. Segundo os autores, o método costuma resultar na identificação de processos novos, nos quais uma empresa deve atingir a excelência para alcançar seus objetivos financeiros e os dos clientes. Trata-se de qualidade, tempo de resposta, custo e lançamento de novos produtos.

A quarta e última perspectiva é a do aprendizado e a do crescimento, que identifica a infra-estrutura que a empresa deve tomar para gerar crescimento e melhoria de longo prazo, a satisfação dos funcionários e disponibilidade dos sistemas de informação. Provém, portanto, de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Esta perspectiva coaduna-se com a oportunidade para uma participação efetiva das pessoas nos processos decisórios da organização.

Dentre os propósitos do BSC, segundo Kaplan e Norton (1997), destaca-se o fato de que nas empresas, a metodologia pode ser usada para esclarecer e obter consenso em relação à estratégia, comunicar a estratégia a toda a empresa, alinhar as metas departamentais e pessoas à estratégia, associar os objetivos estratégicos

com metas de longo prazo e orçamentos anuais. É usada, também, para identificar e alinhar as iniciativas estratégicas, realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas, obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

O próximo item do estudo complementa a tríade da aprendizagem organizacional ao discorrer sobre o conceito de participação e suas implicações nos processos organizacionais.

3.4.3 Participação

A idéia de participação existe desde a Antigüidade e foi desenvolvida pelos gregos com o nome de democracia. Os registros de batalha pela democracia começaram na Guerra do Peloponeso em 400 a.C. quando Esparta tentou conquistar Atenas. A etimologia do termo remonta à Grécia clássica. Suas raízes são: *demos* (do povo) e *kratia* (governo). Em seu uso contemporâneo, denota um conjunto de regras ou procedimentos para a tomada de decisões coletivas, nas quais são criadas oportunidades para a participação mais ampla possível dos interessados (BOBBIO, 1987).

A participação não é sinônimo do envolvimento de todo mundo em tudo, segundo McLagan (2000). Trata-se de um sistema de exercício de autoridade que responde a forças que atuam no mundo de hoje. Para a autora, há um movimento cada vez maior em direção à participação nas organizações, que foi favorecido pelas informações cada vez mais disponíveis em tempo real e em sistemas que as tornam utilizáveis pela interligação entre as pessoas e as organizações, por meio da televisão, do telefone, *internet* e fac-símile. As fronteiras nas organizações perdem seus limites, com maior interação entre níveis e funções, clientes e fornecedores.

Para Motta (1993), a participação compreende todas as formas e meios pelos quais os membros de uma organização podem influenciar seus destinos. É a influência dos indivíduos que se encontram abaixo do nível de direção. Paterman

(1992) a considera como a criação de oportunidades para que as pessoas influenciem decisões que as afetarão. É um caso de delegação na qual o subordinado consegue maior controle e liberdade de escolha em relação às suas responsabilidades.

Algumas facetas do conceito são apresentadas por Mendonça (1987), como: socialista, democrática, de relações e desenvolvimento humanos e de produtividade e eficiência. A *Visão Socialista baseia-se nas relações sociais e nas relações de produção*. Nesta concepção, a questão mais importante, no nível organizacional, é o problema da alienação, advinda com o capitalismo. A questão do conflito também é outro problema a ser superado. Trata-se de uma concepção política que aspira à construção de uma sociedade participacionista na esfera produtiva, política, social e cultural.

A Teoria Democrática defende que a participação não se restringe à participação política, mas alcança o âmbito organizacional produtivo. Preconiza a participação nas organizações como extensão da democracia política existente na sociedade civil. Nas abordagens que preconizam as relações de Desenvolvimento Humano, a participação emerge do ambiente gerencial e inova o conflito de poder ou de classes. Esta perspectiva é explorada pelos psicólogos humanistas que defendem a tese de que quanto menos alienado for o indivíduo, mais produtivo será. Os mecanismos de participação são desenvolvidos a partir de arranjos organizacionais voltados para garantir o desenvolvimento dos indivíduos e dos grupos (MENDONÇA, 1987). A concepção Produtividade/Eficiência representa uma tecnologia social à disposição da gerência e é destinada a assegurar maior produtividade e eficiência. O foco da participação está centrado na tarefa e tem como escopo a motivação do empregado.

O planejamento participativo consiste em uma função administrativa que tem no processo democrático seu eixo maior. Traz para o processo decisório indivíduos e grupos que antes eram considerados objetos da ação gerencial, para se envolverem na formulação de diretrizes. Em uma perspectiva integrada de planejamento e implementação, busca-se, desde os estágios iniciais de decisão, a contribuição daqueles diretamente envolvidos com sua execução. A eficácia está na

adesão de um maior número de pessoas aos objetivos e metas organizacionais. Conforme Maximiano (1995), a administração participativa é uma filosofia ou política de administrar pessoas que valoriza a capacidade pessoal de tomar decisões e resolver problemas. Visa aprimorar a satisfação e motivação dos indivíduos na organização e contribuir para o melhor desempenho e competitividade.

Kliksberg (1999) considera a participação como uma alternativa com vantagens competitivas, para produzir resultados em relação aos modos tradicionais de gestão. Apresenta algumas teses sobre o papel da participação, inclusive no âmbito organizacional. Afirma que a partir de experiências já observadas, os modelos participativos significam gerenciar com excelência, pois os resultados alcançados são superiores aos dos modelos organizacionais burocráticos. A análise científica de organizações com melhores resultados mostra que o êxito delas está associado a fatores como capacidade de resolução dos problemas estratégicos, comunicações ativas, horizontalidade, participação e formação de redes. Observa que em organizações canadenses, houve benefícios, como melhor produtividade, moral mais alta, redução de custos, melhor serviço para os clientes, mais inovação, criatividade e redução do absenteísmo e rotatividade de pessoal. Outra vantagem é que a organização com perfil participativo atrai pessoal qualificado e capaz.

Motta (1993) destaca funções positivas da participação por dimensões no âmbito organizacional, conforme Figura 11.

Para o autor, na dimensão econômica há melhoria na eficiência e eficácia da gerência. Na social, há melhor distribuição dos benefícios do trabalho. Na política, uma redistribuição do poder, na organizacional, aumenta a interação e compartilhamento de valores, e na psicológica, satisfaz aspirações individuais.

Conforme Zajac e Bruhn (1999), a participação permite às pessoas maior oportunidade de terem voz dentro da organização, de exporem seus pontos de vista sobre diversos assuntos, sejam de interesse próprio ou da própria organização. Os autores consideram que a percepção da oportunidade de participar é mais importante que a participação em si e que as questões relativas à gerência do poder, ao conflito e à complexidade dos ambientes interno e externo têm tido influência

Dimensão	Função Positiva	Conceito
Econômica	Eficiência	Melhorar a eficiência e a eficácia da gerência, proporcionando melhor produção e produtividade.
Social	Distribuição e Segurança	Melhorar a distribuição dos benefícios do trabalho entre aqueles que colaboram na obtenção dos resultados e aumentar a segurança social do emprego.
Política	Democratização e Descentralização	Redistribuir o poder na organização, a fim de que seus membros tenham maior influência nas decisões sobre seu destino profissional e sobre o destino de sua organização.
Organizacional	Integração	Aumentar a interação e o compartilhamento de valores, visando a desenvolver a identificação, a lealdade e a aceitação de valores comuns.
Psicológica	Auto-realização	Satisfazer aspirações individuais de iniciativa e criatividade e assegurar melhor integração com o grupo organizacional de referência.

Figura 11 - Funções Positivas da Participação Por Dimensões Específicas

Fonte: Motta (1993, p. 176).

direta no alcance dos objetivos organizacionais, razão pela qual configura-se uma tendência à participação das pessoas nas decisões organizacionais.

A participação mobiliza a inteligência da empresa, valoriza o potencial das pessoas e permite que expressem suas idéias e emoções, desenvolvam relações pessoais e organizacionais. Considera-se um instrumento que reforça a habilidade política do dirigente para influenciar pessoas e garantir um direcionamento favorável à organização. A habilidade gerencial traduz-se na capacidade de influenciar aqueles que não são subordinados diretos e sobre os quais não se exerce autoridade hierárquica ou controle. Trata-se da habilidade de articular e agregar novas idéias e interesses para gerar alternativas à ação organizacional.

Para Mendonça (1987), é um conceito central na área organizacional. Tem sido empregado como tecnologia para formulação de objetivos, tomada de decisões, resolução de problemas e mudanças organizacionais. Centra-se em técnicas de grupo para aumento na produtividade, no desempenho e na satisfação no trabalho. Como abordagem gerencial, ampara-se na motivação, que reduz a alienação e aumenta o moral.

Zajac e Bruhn (1999) apresentam alguns fatores para uma participação efetiva. Destacam o respeito e o encorajamento das pessoas para uma comunicação construtiva, mediante opiniões e soluções e não, simplesmente, críticas. Reconhecem a importância em investir no esforço pessoal e na participação de todos, em assumir responsabilidades nas tarefas realizadas, em ter em mente os objetivos e a missão organizacionais, e estarem dispostos a mudar atitudes e comportamentos e engajar-se no processo de participação.

Segundo Motta (1993), o conceito de participação na teoria gerencial está relacionado à questão do conflito e da cooperação. Para o autor, o conflito pode ser tratado como de interesses, existente no sistema social externo e trazido à organização do trabalho. As decisões tomadas pela direção da organização no plano da produção e da coordenação das unidades de serviços reproduzem a estrutura e distribuição de poder fora da organização. Outra corrente vê o conflito como sendo de papéis no âmbito organizacional, fruto de adaptações advindas da evolução tecnológica e econômica. A terceira corrente enfoca o conflito no âmbito individual e de pequenos grupos organizacionais. Alguns fatores destacam-se como causas do aparecimento de uma situação de conflito no âmbito organizacional: a desigualdade inerente à distribuição de recursos e ao atendimento de prioridades organizacionais de certos grupos e pessoas em detrimento de outros; a existência de subunidades organizacionais independentes, que promovem o desenvolvimento de comportamentos paroquianos e corporativos; a incerteza, que representa a imprevisibilidade do futuro e de comportamentos gerenciais de indivíduos e grupos.

O enfoque sobre participação no âmbito organizacional pode ser dividido em participação direta e indireta (MOTTA, 1993; BORDENAVE, 1985). Há participação direta quando o indivíduo age em seu nome, assume e influencia decisões na sua

área de atuação, contribui para decisões de integração da organização e procura levar a democratização ao âmbito da tarefa. Este tipo de participação cria autonomia no local de trabalho, ajuda na cooperação e na distribuição de informações, além de auxiliar na solução de problemas dos indivíduos e dos grupos. Seu objetivo é motivar as pessoas no desempenho das tarefas e representa um instrumento para que indivíduos e grupos alcancem de maneira mais eficiente e eficaz os objetivos comuns. Facilita a realização pessoal e profissional, pois permite a expressão e o exercício das potencialidades individuais, estimula habilidades individuais e grupais e institui novas formas de comunicação e de ocupação do espaço de poder organizacional.

A participação indireta tem por objetivo representar os empregados e influenciar decisões de interesse coletivo em escalões superiores. Possui algumas limitações, como: afeta mais a área gerencial e quadros técnicos e menos os trabalhadores e funcionários de nível hierárquico mais baixo; não influencia significativamente decisões de distribuição ou aquelas relativas à repartição dos resultados do trabalho e da produção; não possui o caráter de representação da coletividade de trabalhadores ou de grupos profissionais específicos da empresa e, por isto, têm pouco poder para mudar as relações de controle e supervisão da produção. Mesmo assim, é uma modalidade de gestão cada vez mais utilizada na empresa moderna por interferir de forma significativa nas decisões distributivas.

Mankin (1997) *et al.* consideram que nem todos as pessoas e grupos que são afetados pelas mudanças e que promovem as mudanças no âmbito organizacional, denominados pelos autores como *stakeholders*, podem participar de todas as decisões, mas, sim, seus representantes, pois quando todo mundo participa, é difícil concluir um trabalho. Para os autores, a participação de pessoas e grupos nas questões de trabalho é uma fonte de tensão no processo de desenvolvimento de grupos, tecnologias e organizações. Este entendimento revela a complexidade da categoria participação nos processos decisórios.

Algumas modalidades de participação organizacional são apresentadas por Motta (1993). Os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) são grupos que procuram desenvolver perspectivas avaliativas, individuais e coletivas. Seu objetivo

é alcançar um ambiente propício de comunicação, no qual as pessoas tenham oportunidades para realizar negociações para facilitar ações futuras. Os processos de decisão coletiva dão-se por meio de grupos e comissões de trabalhos, equipes de projetos e forças-tarefa com o propósito de criar uma dinâmica que favoreça a liberdade de expressão, de sugestão e de crítica. Tais oportunidades são tratadas como forças propulsoras para a manutenção de um sistema participativo.

Como lembra Passos (1999), a autonomia exige o conhecimento das tarefas de diversos postos de trabalho. É uma concepção de trabalhador polivalente com o emprego de conhecimento geral dos processos produtivos. Os trabalhadores mais motivados, instruídos, treinados e, sobretudo, os mais informados são mais propensos a cooperar com os demais na superação contínua dos padrões de produtividade e qualidade. Para o autor, com a mobilização de idéias de um maior número de pessoas para o alcance de objetivos comuns, evita-se a formação de empregados alienados, ameaçados, submissos e servilmente obedientes.

Zajac e Bruhn (1999) afirmam que a prática da participação organizacional favorece a manutenção do senso de comunidade e do espírito de corpo dentro da organização. Tal prática contribui para a formação de um clima de comprometimento, amizade e um sentido de posse daquilo do qual esteja fazendo parte, em oposição a um clima fragmentado e de discórdia. Os autores consideram que a participação no processo decisório em diversas etapas e em diversos níveis pressupõe a existência de um consenso sobre seu real valor e significado. Quando efetiva, a participação proporciona às pessoas o sentimento de que estão com o controle de seu destino e do da organização. O comprometimento aumenta quando vislumbram que seus esforços podem fazer a diferença e que elas fazem parte do processo. O grau de participação e envolvimento das pessoas define seu nível de comprometimento com o trabalho.

Para Kliksberg (1999), a transformação de uma organização de um modelo hierárquico tradicional em um modelo participativo favorece o surgimento de um alto nível de confiança e respeito entre os empregados e destes com os gerentes, além de uma maior cooperação entre os grupos que realizam diferentes funções. Trata-se de um modelo que estimula a cooperação entre grupos que realizam diferentes

funções na organização, com o alvo de satisfazer as necessidades dos clientes de uma maneira mais efetiva. Esta mudança resulta em um maior número de sugestões feitas pelos empregados e aceitas pelo corpo dirigente, além de fortalecer o sentimento de propriedade grupal sobre os processos de trabalho. O poder, a remuneração, a informação e o conhecimento são levados para as mais diversas áreas e níveis da organização.

McLagan (2000) aponta diversos estudos sobre empresas que envolvem seu pessoal de maneira constante e abrangente, com resultados que as tornam mais produtivas e financeiramente bem-sucedidas. As pesquisas revelam que a participação proporciona práticas de trabalho que levam ao alto desempenho. Huselid (1995), citado pela autora, apresenta algumas conclusões quanto às ações associadas à administração participativa: estas práticas levam à maior produtividade, ao melhor desempenho financeiro e à redução da rotatividade e do absenteísmo. São práticas que têm efeitos positivos sobre o desempenho, independentemente de outras políticas, ações e tecnologias utilizadas pela organização.

Para a mesma autora, os valores são forças invisíveis dentro de uma organização e fundamentam-se em pressuposições inconscientes e incorporadas ao mundo do trabalho. São a visão de mundo e a mentalidade coletiva. Se autoritários, preconizam a criação de hierarquias, privilégios, mecanismos de controle, o que restringe o acesso à informação. Nesta perspectiva, as pessoas são tratadas como subordinadas. Se participativos, definem um comportamento no qual prevalece o compromisso e a cooperação de todos, no sentido de compartilhar direitos e responsabilidades referentes a deveres e compromissos, conforme Figura 12.

Uma organização participativa valoriza a delegação de poderes, as responsabilidades pessoais e o acesso aberto à informação. Sua estrutura é definida para refletir e reforçar a transparência, tornar mais fácil o acesso entre níveis e funções, organizar o trabalho voltado para o cliente, encurtar as distâncias até os fornecedores e ajudar as pessoas a operarem em uma diversidade de equipes autogerenciadas.

As equipes são flexíveis e permanentes, com relacionamentos horizontais,

Valores	São desenvolvidos de maneira participativa e todas as pessoas e grupos de interessados são envolvidos.
Estrutura	<p>Os departamentos e equipes são estruturados da melhor maneira para que o trabalho seja realizado, mesmo que isso implique a mistura de níveis e funções.</p> <p>As equipes são projetadas e recebem poderes para gerenciar suas próprias atividades diárias e tomar suas próprias decisões operacionais.</p>
Processos Gerenciais	<p>As pessoas de todos os níveis estão ativamente envolvidas no planejamento, estratégias, orçamentos e análises comerciais.</p> <p>Todos são considerados responsáveis pelas decisões dentro de suas áreas de desempenho.</p>
Informações	<p>As informações sobre o panorama da empresa são acessíveis e abertamente discutidas com todos na organização.</p> <p>Todos têm acesso aos dados básicos financeiros, de recursos humanos e de marketing, e usam os dados para tomar decisões no trabalho do dia-a-dia.</p>
Relacionamentos	<p>As pessoas trabalham juntas de forma produtiva e respeitosa, não importando quais sejam os seus níveis e funções, e sem o uso inapropriado do poder ou posição formal.</p> <p>As pessoas que realizam o trabalho valorizam e se responsabilizam totalmente pela função que a sua tarefa desempenha no sucesso da organização.</p> <p>As pessoas aprendem abertamente umas com as outras, não importando o nível ou <i>status</i>.</p>

Figura 12 - Práticas Participativas em Organizações

Fonte: adaptado de McLagan (2000).

com todas as pessoas, cooperando no fluxo de trabalho e agregando valor ao produto e serviço. No modelo de trabalho flexível, as pessoas se movem entre as equipes e fazem parte ao mesmo tempo de várias delas, formando, muitas vezes, as chamadas equipes virtuais.

Os processos decisórios contínuos são consensuais e cooperativos. Os líderes e os membros das equipes estabelecem metas, aceitam responsabilidades e decidem em conjunto o que irão produzir. Eles monitoram, avaliam e aprendem fazendo. As antigas cadeias de comando e linhas de comunicação verticais dão lugar à interação e à participação horizontal. O líder é um coordenador e não um controlador, um facilitador de desempenho flexível com alto nível de conhecimento técnico e de processo em grupo. Quanto maior a diversidade de pontos de vista, maior a criatividade no trabalho.

Os diálogos abertos e as indagações ajudam as pessoas a absorver a intenção estratégica da organização. Não faz sentido uma estratégia que ninguém compreenda, com a qual ninguém se comprometa, nem ponha em prática. A comunicação fortalece o vínculo entre o indivíduo e as metas organizacionais, formando um contexto compartilhado de ação em toda a organização.

A tecnologia da informação permite a participação das pessoas em razão de disponibilizar informações quanto a estratégias, mercado, cliente, concorrência e objetivos da organização. Todos aprendem como ser usuários de informações, que são voltadas para o aprendizado contínuo. A informação ajuda as pessoas a compreender a razão de ser do seu trabalho. Seu uso aberto e não punitivo é um preceito básico da organização-aprendiz.

Diversas competências para o sucesso da participação das pessoas nas organizações são apresentadas por McLagan (2000). Dentre elas, destacam-se: o autogerenciamento, que é aceitar e desenvolver a conscientização; o autocontrole, que é a busca da independência, mediante o gerenciamento de reuniões que garantam que diversos pontos de vista sejam expressos e o conflito seja administrado; a compreensão do negócio, que representa o conhecimento da atividade desenvolvida pela organização e do ambiente no qual está inserida. Este

conhecimento mais amplo e multifuncional ajuda as pessoas a entender o contexto e a se sujeitar às exigências da atividade exercida. O pensamento crítico identifica e contesta as suposições que estão por trás das idéias e ações, reconhece a influência que elementos como a história e a cultura exercem no campo das crenças e ações, imagina e explora alternativas e questiona soluções consideradas como verdade única.

A citada autora considera que na organização participativa, o aprendizado e o trabalho são interligados, pois aquele é parte do fluxo de trabalho operacional. As pessoas são encorajadas a experimentar coisas novas e a fazer coisas antigas de novas maneiras. Ninguém é responsabilizado por qualquer problema, pois, quando estes acontecem, suas lições são compartilhadas por todos. Para Motta (1993), o fator participação social no planejamento organizacional permite, a partir de suas diversas características, obter maior conhecimento das pessoas nos assuntos e questões principais da organização. Favorece maior conscientização dos agentes sobre as matérias objeto da dinâmica de planejamento, o que facilita a assimilação daquilo que deva ser compreendido e da carga de responsabilidade sobre o que deva ser realizado e acompanhado.

Algumas barreiras à participação são aqui apresentadas. Kliksberg (1999) e Mendonça (1987) salientam o questionamento da participação em termos de custos e de tempo. Montar um projeto de forma participativa implica em uma série de operações adicionais e o prazo de implementação se prolonga. Há um entrave no processo quando prevalece o interesse de maximizar o lucro imediato, em detrimento da visão da responsabilidade coletiva, visão partilhada e valores de solidariedade existentes entre os indivíduos.

Para McLagan (2000), a participação torna lento o processo decisório, uma vez que poucas pessoas sabem como trabalhar em grupos, pois grande parte delas vem de escolas que incentivam o individualismo e a competição. A participação representa uma forte ameaça à individualidade das pessoas e isto é projetado para dentro da organização, o que faz com que algumas pessoas tenham receio de perder sua identidade no grupo. Há falta de interesse das pessoas em participar, devido à falta de visão e de conscientização sobre a importância do processo

participativo. Muitos gerentes chegam aos altos cargos dentro de um sistema autoritário presente na organização. Quando se defrontam com a perda de sua antiga autoridade gerencial, não sabem o que fazer.

Zajac e Bruhn (1999) consideram haver situações em que a participação é improdutiva. É o caso em que os empregados usam a participação para alcançar objetivos pessoais e não os da organização. Muitos empregados a vêem como uma forma de reestruturar a organização conforme seu ponto de vista pessoal, sem levar em conta os impactos que possam ocorrer nos setores, nas pessoas e na organização como um todo. Outra situação é quando o processo participativo toma corpo de uma disputa política, ideológica, propenso, portanto, a ser desviado dos reais propósitos de sua prática. Demo (1987) relata que os processos participativos esbarram em dificuldades para reunir as pessoas, de conservar o entusiasmo coletivo, de contar com a colaboração de todos e de alcançar um mínimo de consenso sobre o que se quer fazer.

Dirigentes mencionam três fatores fundamentais causados pela participação de trabalhadores, que restringem a função gerencial, segundo Motta (1993): dispêndio maior de tempo no processo de decisão, a interferência de pessoal não-qualificado e a redução das prerrogativas de poder na gerência. A rapidez das decisões é valorizada no mundo moderno como habilidade gerencial e quaisquer restrições de tempo são recusadas pela gerência, sob argumento de que a participação torna vagaroso e alonga o processo decisório.

A motivação dos empregados para participar é em geral pragmática e relacionada a objetivos pessoais imediatos, como salário mais elevado, regularidade e segurança de renda, de emprego, boas condições de trabalho, relações sociais agradáveis e trabalho interessante. Por esta razão, os empregados estão muito mais atentos aos benefícios da participação, do que às formas de organização do processo participativo.

A presença de pessoal não-qualificado no processo participativo é considerada um fator restritivo ao uso do conhecimento especializado que a gerência moderna exige. É o argumento de que a complexidade alcançada na

organização da produção requer capacidade técnica na tomada de decisões (LEAL FILHO, 1994).

Mello (2000), a partir de uma reflexão sobre vários autores, salienta que a implementação da participação na gestão de empresas não tem levado em consideração a multiplicidade de fatores históricos e estruturais. Considera que a forma simplista como são tratados os modelos de gestão participativa no Brasil levam ao paternalismo das ações gerenciais, com efeitos nefastos ao processo.

O que existe é uma ênfase nas formas de manipulação, à medida que a preocupação central de dirigentes com relação à força de trabalho é desenvolver instrumentos para torná-la, em função das necessidades pelo capital, mais eficiente, eficaz, produtiva, satisfeita, cooperativa, harmônica, dócil e leal. Ressalta ainda que a participação na gestão de empresas é uma forma de dominação do capital, uma estratégia de poder, para manter, reforçar e/ou ampliar o controle sobre o processo de trabalho e sobre a esfera de acumulação, com vistas a garantir a reprodução desse capital.

O próximo item sistematiza os elementos da tríade da aprendizagem organizacional no chamado perfil estratégico participativo. Trata-se de uma proposta integradora que consolida um conjunto de critérios para análise de processos organizacionais em busca da aprendizagem organizacional. Tais critérios já foram testados empiricamente em estudos de casos de organizações de natureza pública, privada e sem-fins-lucrativos. São utilizados no presente estudo como condicionantes aos processos de aprendizagem em organizações em organizações brasileiras, constituindo-se, assim, como referencial para análise.

4. PERFIL ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DE GESTÃO: UMA PROPOSTA INTEGRADORA À APRENDIZAGEM EM ORGANIZAÇÕES

Do exposto até o momento, observa-se que uma proposta de planejamento estratégico, fundamentada na gestão participativa, alcança os propósitos de se

construir uma metodologia de gestão apropriada à aprendizagem organizacional. Em razão de tal abordagem trazer elementos que se coadunem com a tríade do processo de aprendizagem organizacional, qual seja, o planejamento, a estratégia e a participação, ela representa uma técnica de gestão adequada aos objetivos da presente pesquisa. Ela integra algumas das categorias de análise em estudo e viabiliza sua operacionalização em organizações.

A abordagem de planejamento estratégico participativo (PEP), adaptada por Souto-Maior (1994), permite que uma organização pública ou privada desenvolva e implemente, de forma disciplinada e participativa, um conjunto de estratégias, decisões e ações, não só para sua sobrevivência, mas para sua eficácia, efetividade e progresso. O PEP é regido por princípios que exigem que suas estratégias sejam viáveis do ponto de vista técnico-financeiro, aceitáveis politicamente, defensáveis moral e legalmente, além de ecologicamente responsáveis, uma vez que o meio ambiente natural é levado em consideração nas ações a serem implementadas.

Trata-se de uma modalidade de planejamento que incorpora técnicas de grupo, especialmente adaptadas às características culturais do ambiente organizacional onde são aplicadas. Boas idéias, julgamento grupal e compromisso dos tomadores de decisão, junto com otimismo, são a chave para ações organizacionais bem sucedidas.

Nessa abordagem os recursos humanos são considerados mais importantes que os financeiros (WORKSHOP, 1994). McLagan (2000) reconhece o potencial do envolvimento de um maior número de pessoas nas atividades de planejamento estratégico, por saber que cada envolvido contribui com novas idéias e sugestões o que enriquece de forma significativa o conteúdo das proposições a serem consideradas no processo decisório.

A literatura especializada utilizada para definição de critérios referentes à gestão estratégica de organizações baseou-se em autores como Bryson (1991), Souto-Maior (1994), Certo e Peter (1993) e Kaplan e Norton (1996;1997), como discorrido no item a seguir.

4.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

Bryson (1991) sugere algumas etapas do processo de planejamento estratégico, a saber: acordo inicial entre tomadores de decisão; definição do histórico e mandato da organização; definição da missão, valores e *stakeholders*; análise do ambiente externo; análise do ambiente interno; definição das questões estratégicas; definição de estratégias de ação; e, avaliação e revisão.

Tais etapas foram adaptadas por Souto-Maior (1994) para o caso brasileiro, levando-se em conta as características sociais, econômicas e, sobretudo, culturais do Brasil, além de incorporar técnicas de participação social. O autor é da opinião que as etapas são flexíveis e adaptáveis, segundo as peculiaridades culturais, tecnológicas, étnicas, políticas, econômicas e sociais do ambiente no qual sejam aplicadas. Nesta pesquisa, elas são parte dos critérios para a investigação do perfil estratégico participativo de gestão. É uma abordagem chamada de Planejamento Estratégico Participativo e leva o nome de PEP, cuja aplicação foi observada em algumas organizações brasileiras (ZEREDO, 1992; SOUZA, 1993; WORKSHOP, 1994; LEAL FILHO, 1994).

O primeiro momento de um processo de gestão estratégica é a Iniciação. Chega-se a um acordo entre os tomadores de decisão e as lideranças para iniciar-se um processo de planejamento estratégico. O apoio, o compromisso e o envolvimento deles são cruciais para o cumprimento das demais etapas do processo e para a continuidade do plano a ser formalizado. O acordo inicial inclui o propósito do planejamento, as funções e os membros do grupo que irão supervisioná-lo, seus integrantes e os recursos financeiros necessários.

Bryson (1991) declara que o melhor caminho para se iniciar um acordo é realizar um encontro e, nele, apresentar a natureza, os propósitos e as etapas do processo de planejamento estratégico, no intuito de envolver os decisores chaves. Sugere discussão de leituras sobre o assunto, apresentação de casos concretos por representantes de organizações que já tiveram tais experiências e análise de

estudos de caso. O autor entende que recursos financeiros não são os mais importantes para o início e continuidade do planejamento, mas, sim, o tempo e a atenção despendidos pelos tomadores de decisão. Kaplan e Norton (1996; 1997) afirmam ser indispensável obter-se o consenso da alta administração sobre os objetivos que levam à adoção do planejamento estratégico e à visão de futuro da organização.

Outra medida fundamental à dinâmica é a sensibilização dos atores participantes. Dá-se por meio de reuniões e debates para discutir as vantagens da técnica de gestão, sua metodologia, os resultados esperados e sua importância para uma gestão organizacional. Busca-se motivar os participantes, tanto em relação ao planejamento a ser aplicado, como em relação aos resultados esperados, em um esforço de conscientização. Cabe ressaltar que, por sensibilização entende-se, segundo Bryson (1991), selecionar, orientar e custear um grupo de projetos demonstrativos, visando a conscientizar diferentes públicos locais, com vistas a iniciar-se um processo de planejamento.

Souto-Maior (1994) sugere realizar um resgate histórico da organização, obtendo uma visão do passado, do presente e do futuro, a partir das características consideradas relevantes. Identificam-se e clarificam-se os mandatos, que representam o conjunto de normas e leis que regulam e determinam as funções e atribuições da organização. Estabelecem o real campo de ação da organização, definindo o que pode, ou não, ser feito.

Autores como Bryson (1991) e Souto-Maior (1994) propõem a clarificação da missão e dos valores da organização. Trata-se da razão de ser, da justificativa existencial e social da organização, ou do ideal a ser alcançado. Para sua definição, levanta-se o conjunto de grupos de influência da organização, aqueles que influenciam a organização e os que por ela são influenciados, representados por pessoas e instituições, dentro e fora da organização. Identificam-se suas expectativas, pois a satisfação deles é a base da missão da organização. São os chamados *stakeholders*, que Atkinson *et al.* (1997) consideram como sendo clientes ou consumidores, empregados, fornecedores proprietários e a comunidade em geral. Para eles, os *stakeholders* externos são os elementos críticos do contexto ambiental

no qual ocorrem interações de uma organização com seu meio, e os internos, que atuam mais diretamente no planejamento e na implementação de processos técnicos e de práticas empresariais e administrativas.

Certo e Peter (1993) observam haver dois indicadores que sinalizam a direção para a qual uma organização é levada: a missão e os objetivos organizacionais. A missão é a finalidade de uma organização ou a razão pela qual ela existe e os objetivos são as metas que as organizações têm.

Outra etapa do processo é a análise do ambiente organizacional. Para Bryson (1991), ambiente externo é o conjunto de fatores sobre os quais a organização não tem controle, representados pelas ameaças e oportunidades para seu melhor desempenho. São traduzidos pela interação de forças e tendências políticas, culturais, econômicas, sociais, tecnológicas e ecológicas, que são identificadas para se ter uma atuação em bases mais realistas e eficazes. Quanto ao ambiente interno, procura-se identificar suas fraquezas e pontos fortes internos, com o propósito de monitorar seus recursos e estratégias. A análise interna permite maior clareza da situação da organização, o que favorece o apoio dos grupos de influência e reduz o conflito organizacional. Trata-se do ambiente controlado. Avaliam-se os recursos humanos, financeiros e materiais, além da estrutura e do clima organizacional. Constitui-se em um processo formal, apoiado por empregados, chefias, representantes de outros órgãos. São os acontecimentos externos e internos à organização que poderão viabilizar seu desenvolvimento para o alcance da missão.

Certo e Peter (1993) esclarecem que essa técnica de análise ambiental consiste no processo de conhecer, classificar e monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades, presentes e futuras, julgando sobre sua relevância e influência na ação gerencial, no desempenho da empresa e, principalmente, no atendimento das suas necessidades específicas. Entendem não existir forma e padrão ótimos para a execução de uma análise do ambiente, que determine os riscos atuais e futuros para a organização na realização de suas diretrizes. Kaplan e Norton (1997) centram a atenção para análise dos sistemas de informação provenientes dos sistemas de clientes, dos sistemas financeiros, dos sistemas de fabricação e dos sistemas de recursos humanos.

Na etapa de Desenvolvimento, a ênfase é na identificação de questões estratégicas, ou seja, questões de propósitos políticos, programas, ações, decisões e alocação de recursos que identifiquem o que é uma organização, o que ela faça e por que o faça. São questões de suma importância para os destinos da organização, sobre as quais ela pode fazer alguma coisa. Busca-se priorizar um número reduzido de questões com vistas a concentrar maiores esforços sobre elas. Estas questões envolvem conflitos que podem incluir fins (o quê), meios (como), filosofia (por quê), localização (onde), periodicidade (quando) e os grupos que possam ser afetados de maneira vantajosa ou desvantajosa. Sua resolução depende da capacidade de a organização lidar com os conflitos.

Bryson (1991) avalia como sendo importante destacar uma etapa exclusiva para as questões estratégicas porque a atenção de todos é direcionada para o que é realmente importante e para perguntas, e, não, para respostas. A identificação de perguntas cria uma certa tensão entre os participantes, necessária para o processo de mudança organizacional. Tal situação favorece a criação de alternativas para resolver as perguntas levantadas e torna o processo de planejamento menos acadêmico e mais real (SOUTO MAIOR, 1994). A seguir, levantam-se propostas para resolver as questões estratégicas, definem-se os obstáculos a ser removidos e os recursos humanos, materiais, financeiros e outros existentes.

Outro passo é a definição de estratégias de ação. Nessa etapa são elaboradas estratégias para gerenciar as perguntas estratégicas definidas e as propostas levantadas. As estratégias são um conjunto de programas, ações e decisões voltadas para o alcance de objetivos, com características de serem tecnicamente viáveis, politicamente aceitáveis pelos principais grupos de influência de estarem de acordo com a filosofia e os valores fundamentais da organização.

O processo de desenvolvimento de estratégias, segundo Bryson (1991), é composto de quatro partes sequenciais: inicia-se com a identificação de alternativas práticas e visões, ou idéias, para resolver as perguntas estratégicas definidas; depois, levantam-se os obstáculos potenciais mais representativos, que possam impossibilitar a implementação de propostas de ação solucionadoras daquelas perguntas estratégicas; e, definem-se formas de ação para remoção dos obstáculos

identificados. Estas estratégias são definidas com especificações de horizonte temporal, se realizáveis a curto, médio ou longo prazos, com quais recursos, disponíveis ou possíveis e com quais responsáveis para sua coordenação e implementação. Para Certo e Peter (1993), a formulação de estratégias envolve determinar cursos de ação apropriados para alcançarem-se os objetivos. Este procedimento inclui atividades como análise, planejamento e seleção de estratégias que aumentem as chances de que os objetivos da organização possam ser alcançados. Seu início se dá a partir de informações fornecidas pela análise do ambiente.

A etapa de Implementação das estratégias representa a colocação em prática daquilo que foi planejado pelos responsáveis nominados e dentro dos prazos estipulados. Certo e Peter (1993) afirmam que o sucesso das organizações depende da implementação efetiva das estratégias. Sua formulação e implementação influenciam-se mutuamente e evoluem juntas. Para os autores, é importante a organização ter uma idéia clara do quanto ela própria terá de mudar para que as estratégias sejam implementadas com sucesso.

Finalmente, procede-se a avaliação e a revisão das estratégias de ação, dos objetivos definidos e dos responsáveis por sua implementação, assim como dos prazos estabelecidos e dos recursos necessários e disponíveis. Forma-se uma comissão especial de acompanhamento, constituída por lideranças, dirigentes e empregados com vistas a acompanhar as ações prioritizadas e a cobrar seus resultados. Nesta etapa de avaliação, é fundamental que as pessoas envolvidas tenham a concepção exata do que consiste o sucesso da organização, para, depois, poderem visualizá-la melhor. Uma visão de sucesso exige que as pessoas saibam discriminar entre ações e resultados desejados, ou não, para serem mais eficazes naquilo que buscam (BRYSON, 1991).

Para Certo e Peter (1993), essa etapa é denominada de controle estratégico. É um tipo de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica para garantir que está funcionando apropriadamente. Existem três etapas básicas no processo de controle estratégico: a

Iniciação	<p>Chegar a um acordo entre os tomadores de decisão e lideranças para iniciar um processo de gestão estratégica. Promover uma sensibilização dos atores participantes por meio de reuniões e debates. Buscar a motivação dos participantes, tanto em relação ao planejamento que será aplicado, como em relação aos objetivos a serem alcançados.</p>
Desenvolvimento	<p>Realizar o resgate histórico da organização, efetuado pelos membros dos diversos setores e unidades, obtendo uma visão do passado, do presente e do futuro, por meio de fatos considerados relevantes.</p> <p>Identificar e clarificar os mandatos, ou seja, o conjunto de normas e regras que regulam e determinam as funções e atribuições da organização. São definidos a partir de regimentos internos, regulamentos e estatutos. Estabelecem o real campo de ação organizacional.</p> <p>Clarificar a missão e os valores da organização. É sua razão de ser, sua justificativa existencial e social. O ideal a ser alcançado. Para sua definição, levanta-se, a priori, o conjunto de grupos de influência, os <i>stakeholders</i> da organização, representados por fornecedores, clientes, usuários de serviços prestados pela organização, prestadores de serviços à organização, empregados, sindicatos, identificando suas expectativas, pois a satisfação deles é a base da missão da organização.</p> <p>Avaliar o ambiente externo. É a identificação de forças e tendências políticas, econômicas, sociais, tecnológicas e ecológicas, fora do ambiente organizacional, traduzidas em ameaças e oportunidades.</p> <p>Avaliar o ambiente interno. A fim de identificar suas fraquezas e pontos fortes internos, a organização monitora seus recursos, as estratégias presentes e seu desempenho. A análise interna permite maior clareza da situação da organização, favorecendo o apoio dos grupos de influência e reduzindo o conflito organizacional. Trata-se do ambiente controlado.</p> <p>Identificar questões estratégicas, ou seja, questões de propósitos políticos, programas, ações, decisões e/ou alocação de recursos que identificam o que é uma organização, o que ela faz e por que ela faz. São questões de suma importância para os destinos da organização sobre as quais ela pode fazer alguma coisa. Busca-se priorizar um número reduzido de questões estratégicas com vistas a centrar nelas os esforços despendidos.</p> <p>Elaborar estratégias de ação para gerenciar as questões estratégicas. São definidas a partir do levantamento de propostas de ações, dos obstáculos principais, de ações para remover os obstáculos, da definição de responsáveis para gerenciar as ações, de prazos para realização (curto, médio e longo prazos) e de recursos necessários.</p>
Implementação	<p>Implementar as ações estratégicas definidas com os prazos definidos e os responsáveis designados.</p>
Avaliação	<p>Revisar as estratégias de ação, dos objetivos definidos e dos responsáveis por sua implementação, assim como dos prazos estabelecidos e dos recursos necessários e disponíveis. Cria-se uma comissão de acompanhamento das ações estratégicas, constituída por lideranças, dirigentes e empregados de diversas unidades organizacionais.</p>

Figura 13 – Perfil Estratégico de Gestão

Fonte: adaptado de Bryson (1991); Certo e Peter (1993); Souto-Maior (1994); Leal Filho (1994); Silva (1998).

medição do desempenho organizacional, a comparação do desempenho organizacional com os objetivos e padrões, e, por fim a adoção de ações corretivas.

Kaplan e Norton (1997) consideram que o *feedback* e aprendizado estratégico facilitam a revisão das estratégias. A análise e a reflexão que testem e adaptem a estratégia às condições emergentes representam um passo fundamental. Os autores sugerem: jogos gerenciais e análise situacional, que simulam situações estratégicas; relatório verbal, mediante relato de experiências passadas para influenciar o desempenho futuro; revisão de iniciativas, que demonstre a todos haver uma revisão contínua dos processos; e, análise das estratégias por pessoas de outras divisões (*Peer Review*). Dão ênfase aos grupos multifuncionais, aqueles de diversos setores e funções, nos quais a responsabilidade pela obtenção dos resultados e sua avaliação são feitas de forma compartilhada por todo grupo gerencial.

Como complemento ao conceito de gestão estratégica, o próximo item centra-se no conceito de gestão participativa, de modo a se compor o perfil estratégico participativo de gestão, como um sistema integrado à aprendizagem organizacional.

4.2 GESTÃO PARTICIPATIVA

Com base em diversos autores que discorrem sobre a participação em organizações, e aproveitando o modelo desenvolvido por Souto-Maior e Gondim (1990) e Souto-Maior e Limeira (1992), foram considerados alguns indicadores para gestão participativa em organizações, conforme Figura 14. Tais indicadores têm sua base de sustentação teórica no conceito de participação, uma das categorias de análise que compõe a tríade da aprendizagem organizacional já vista.

Um primeiro indicador de participação a ser considerado é a oportunidade. Representa ela a oportunidade de participação de diversas forças e grupos de poder dentro da organização, no processo de preparação, formulação, implementação e revisão do plano estratégico.

Indicadores	Descrição
Oportunidade	Representa a oportunidade para diversas forças de poder na organização participarem no processo administrativo e nas decisões sobre as práticas e rotinas de trabalho.
Eqüidade	Representa a igualdade de participação entre todos os segmentos organizacionais e pessoas envolvidos no processo administrativo e em todas as etapas e decisões discutidas e apreciadas no trabalho.
Pluralidade	Representa a diversidade de segmentos sociais e organizacionais participantes dos processo decisórios, das práticas organizacionais e a inserção de suas necessidades e demandas na priorização de questões a serem transformadas em ações. O pluralismo advoga a idéia do poder distribuído em contraposição ao poder único e nas decisões sobre as práticas e rotinas dos processos de gestão.
Representatividade	Representa a participação de representantes legítimos de segmentos sociais, setores, seções e unidades organizacionais, autorizados pelo grupo social ao qual pertencem, a responder por ele no processo administrativo. Seu objetivo é a reprodução dos valores e expectativas da coletividade por meio do indivíduo que vai representá-la e nas decisões sobre as práticas e rotinas de trabalho.
Responsabilidade	Representa a obrigação do indivíduo de responder por um ato próprio ou em nome de outrem. É a atribuição dada ao participante envolvido na decisão de responder perante o grupo social pelos efeitos e impactos das ações implementadas. É a aceitação da responsabilidade estabelecida para acompanhar o cumprimento das ações priorizadas no processo de trabalho e nas decisões sobre as práticas e rotinas.

Figura 14 - Perfil Participativo de Gestão

Fonte: adaptado de Souto-Maior e Gondim (1990); Souto-Maior e Limeira (1992); Leal Filho (1994).

Todos têm oportunidade para discutir o que esteja ocorrendo em sua volta e tais discussões ocorrem regularmente. A eqüidade representa a igualdade de participação entre todos os segmentos envolvidos no processo de planejamento e em todas as etapas e decisões tomadas e apreciadas. Para McLagan (2000) o acesso a informações permite maiores e melhores condições para que as pessoas exercitem seu papel de membro ativo num processo de trabalho e de decisão.

A pluralidade diz respeito à diversidade dos segmentos sociais participantes do processo de planejamento e à inserção de suas necessidades e demandas na

priorização de questões a serem transformadas em ações. O pluralismo advoga a idéia do poder distribuído, em contraposição ao poder único. McLagan (2000) considera que o incentivo à diversidade nos modelos participativos se deve ao fato de que, apesar de maior possibilidade de conflito, o conjunto de possíveis soluções também aumenta. O pluralismo vem complementar a perspectiva democrática à medida que advoga o poder distribuído contra o poder único ou monocrático.

A representatividade advoga a participação de representantes legítimos de segmentos organizacionais, autorizados pelo grupo a que pertencem, a responderem pelo grupo no processo de planejamento. Seu objetivo é a reprodução dos valores ou interesses e expectativas dos segmentos organizacionais, por meio dos indivíduos que vão representá-los.

Finalmente, a responsabilidade representa a obrigação do indivíduo de responder por um ato próprio ou em nome de outro. É a atribuição do participante envolvido na decisão de responder perante o segmento organizacional pelos efeitos e impactos das ações implementadas. É a aceitação da responsabilidade estabelecida para acompanhar o cumprimento das ações priorizadas no processo de planejamento. A interação entre os dois perfis de gestão descritos permite a formação de um quadro de referência para o PEP, cuja ênfase é a de potencializar a participação da maioria das pessoas da organização no processo de gestão organizacional estratégica.

O item a seguir consolida as duas modalidades de gestão consideradas, a estratégica e a participativa, formando o chamado perfil estratégico participativo de gestão.

4.3 GESTÃO ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA

O que está por trás da abordagem de planejamento estratégico explanado pelos autores já citados, é que menos tempo é gasto quando os esforços são concentrados naquilo que realmente se pretende fazer. Trata-se de uma situação na

qual se sabe o que fazer, como fazer e porque fazer. São priorizadas técnicas de reuniões em grupo e de desenvolvimento da habilidade e capacidade de construir redes de influências, resolver conflitos e construir coalizões. As reuniões são estruturadas com a preocupação de não serem dominadas por indivíduos que tenham personalidades fortes, que sejam desinibidos e articulados. O propósito é de que a opinião da maioria prevaleça, mesmo que seja necessário tornar o processo mais moroso.

Várias técnicas de grupos e de reuniões são utilizadas na aplicação da abordagem PEP. Conforme Souto-Maior (1994), algumas referências na literatura especializada são destacadas, como a de Riddick (1971), Delbecq *et al.* (1975), Michael *et al.* (1981), Johnson & Johnson (1982), Beal *et al.* (1985), dentre outras, que viabilizam práticas participativas e grupais.

Tais técnicas adotam certos procedimentos, considerados eficazes para os propósitos do PEP e auxiliam a contornar os problemas associados ao contexto de sistemas complexos e de múltiplos grupos de influência. As reuniões para o levantamento dos problemas são sempre separadas das reuniões para as propostas de soluções. A atenção dos participantes é centralizada em uma questão objetiva e o intercâmbio oral é sempre precedido por um período de atividades em silêncio, de preferência por escrito. Evita-se centralizar as discussões de forma prematura em um número reduzido de idéias.

As opiniões dos participantes são anotadas, seqüencialmente, uma a uma, e colocadas a vista de todos. Procura-se evitar argumentações desnecessárias e avaliações precoces, deixando-se as avaliações para serem feitas por votação. Sempre que possível, utiliza-se da votação secreta para agregar julgamentos e depois das apurações da votação, se necessário, é dada a oportunidade para que os participantes clarifiquem possíveis anomalias. Souto-Maior (1994) e Bryson (1991) acham que quanto mais rápidas e simples forem as técnicas de grupo em uma dinâmica de planejamento estratégico, melhores serão os resultados.

Em razão do PEP incorporar elementos, tanto do planejamento estratégico como do planejamento participativo, ele traz para a organização, seus dirigentes e empregados, os benefícios de ambos os tipos de planejamento. Ele ajuda no

desenvolvimento de estratégias efetivas para resolver problemas organizacionais e aproveitar oportunidades, quando esclarece em que direção a organização vem caminhando e qual será seu traçado futuro e colabora para o estabelecimento de prioridades e para a tomada de decisões.

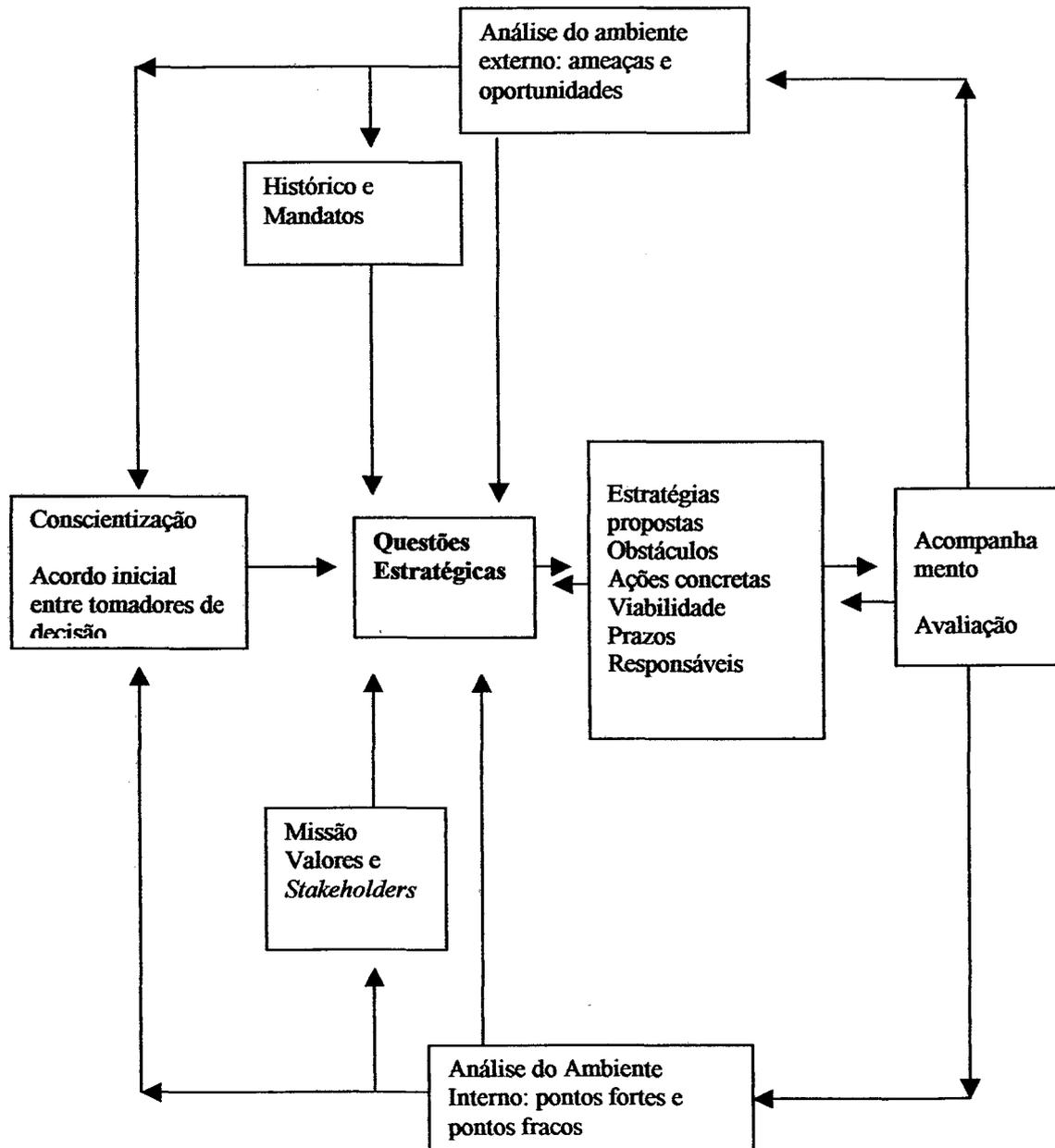


Figura 15 - Processo de Planejamento Estratégico Participativo

Fonte: adaptado de Souto-Maior (1994) e de Bryson (1991).

Tal prática ajuda a lidar com ambientes político, econômico e social em rápidas mudanças. Facilita o processo decisório entre diferentes níveis e funções organizacionais e identifica os usos mais efetivos para seus recursos. Permite o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em grupo e de formar um consenso quanto aos principais problemas da organização.

Os críticos do planejamento estratégico consideram que ele, por si só, não produz ações nem mudanças visíveis na organização. Um conjunto de procedimentos é necessário, como o de treinar e de motivar pessoal e de desenvolver um sistema de informações estratégicas com o propósito de se diminuir a resistência à implantação de planos. Isto porque as pessoas, normalmente, relutam em abandonar atividades com as quais são familiares em atividades desconhecidas e seus possíveis riscos (ANSOFF *et al.*, 1987).

Alguns resultados de experiências com a metodologia PEP foram obtidos a partir das avaliações realizadas, conforme Souza (1993), Leal Filho (1994), Souto-Maior (1994), Workshop (1994) e Sampaio (1999), e indicam que, em várias situações, mostrou-se capaz de fomentar a criatividade e incorporar opiniões, preocupações e necessidades das pessoas envolvidas na dinâmica.

Para os citados autores, o PEP contribui para mudanças comportamentais dos empregados e dirigentes e, para reunir, em um clima cooperativo, tanto os principais responsáveis pelos problemas organizacionais, como aqueles que mais podem contribuir para uma solução conjunta. É comum que os participantes afirmam que o maior benefício para eles é a ampliação de seus conhecimentos quanto a suas próprias realidades. Além disto, eles aprendem técnicas de reunião e de trabalho em equipe, úteis em várias esferas da atividade profissional e social dentro e fora do ambiente organizacional.

O próximo capítulo aborda a metodologia científica na qual o estudo se desenvolveu, desde o problema e o método de pesquisa, até a coleta e análise dos dados e os resultados alcançados.

5. METODOLOGIA

A presente pesquisa utilizou um método científico que fosse compatível com os objetivos, com o problema e o tipo de pesquisa escolhido para o estudo. Neste esforço, para melhor compreensão dos procedimentos metodológicos adotados, este capítulo apresenta a caracterização da pesquisa, o problema, os pressupostos e as perguntas de pesquisa, assim, como, a definição das categorias analíticas, a forma da coleta e análise dos dados e as limitações do estudo.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa caracteriza-se por ser um estudo multicaseos. Segundo Triviños (1997), este tipo de pesquisa permite ao investigador estudar dois ou mais casos sem a preocupação de comparação dos resultados obtidos em cada um deles. São estudos que procuram analisar um objeto de estudo, algo singular, tendo valor em si só, mesmo que, posteriormente, tenham sido percebidas semelhanças com outros casos, retratando a realidade de uma forma completa e profunda. Busca-se revelar a multiplicidade das dimensões presentes em uma determinada situação ou problema, focalizando-o como um todo.

Tal abordagem enfatiza a complexidade natural das situações, evidenciando a inter-relação dos seus componentes. Usa uma variedade de fontes de informação e de dados, coletados em diferentes momentos e em situações diversas. As informações obtidas são analisadas para confirmar ou rejeitar hipóteses, descobrir novos dados, afastar suposições ou levantar hipóteses alternativas (LÜDKE, 1986). Este método de pesquisa revela os diferentes e, às vezes, conflitantes pontos de vista presentes numa situação social. O pesquisador procura trazer para o estudo tal divergência, apontando seu próprio ponto de vista sobre a questão.

O texto científico foi produzido mediante relatos escritos que apresentam, geralmente, estilos informais, narrativos, ilustrados por figuras de linguagem, citações, exemplos e descrições. A preocupação foi com a transmissão direta, clara

e bem articulada dos casos. Procurou-se identificar e caracterizar nas unidades organizacionais em estudo o maior número possível de informações detalhadas sobre a história e a problemática referentes às variáveis selecionadas. Não se pode generalizar o resultado atingido no estudo, mas, o seu valor está em fornecer o conhecimento de uma realidade delimitada e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas (TRIVIÑOS, 1997).

Bruyne *et al.* (1977) enfatizam que estudos causais comparativos procuram não só determinar como é um fenômeno, mas, também, de que maneira e por que ocorre. O propósito é de superar a unicidade e a evidência de regularidade entre várias organizações e processos, cujas semelhanças e diferenças são analisadas. Procura-se estudar as relações entre as variáveis, os critérios e processos de gestão, no contexto de uma amostra de organizações selecionadas.

A pesquisa caracterizou-se por ser descritiva e avaliativa, em função do tipo do projeto estudado, da natureza e do tratamento dos critérios utilizados. Tal perspectiva foi considerada apropriada, pois há o entendimento de que avaliação é o esforço de comparar uma situação em relação a normas ou critérios previamente definidos (THIOLLENT, 1984).

O enfoque que predominou no estudo foi o fenomenológico, que busca a essência do fenômeno observado, da percepção e da consciência dos sujeitos. Como relata Triviños (1997), é o estudo da realidade com o desejo de descrevê-la, de apresentá-la como ela é. Muito embora os estudos dessa natureza tenham caráter a-histórico, procurou-se, na medida do possível, contextualizar as organizações em estudo dentro do conjunto de valores e idéias predominantes e em transformação na sociedade e na economia.

Como discorrem Bogdan e Biklen (1982), a pesquisa qualitativa de natureza fenomenológica não se preocupa com as causas, nem com as conseqüências da existência dos fenômenos sociais, mas das características deles, já que sua função principal é descrever. A presente pesquisa não tem como objetivo uma análise comparativa, porém, apresenta alguns elementos em comum entre organizações selecionadas para o estudo e a literatura especializada. Ao longo do estudo, foram feitas algumas análises explicativas para se conhecer as causas da existência de

certos fenômenos, sua origem e relações, de modo a enriquecer os resultados da pesquisa.

A abordagem metodológica utilizada foi, predominantemente, de natureza qualitativa, que tem a vantagem de enfatizar questões não previstas inicialmente, que surgem no transcorrer dos trabalhos, mas que tenham afinidade com a temática em estudo. A ênfase qualitativa justifica-se pela natureza e complexidade do tema e problema de pesquisa, pela profundidade que o estudo requer e pelos tipos de observação, informação e análise, requeridos para responder às questões de pesquisa (RICHARDSON, 1999).

5.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Como já apresentado na introdução do estudo, o problema de pesquisa definido considera a seguinte questão: qual a relação entre gestão estratégica participativa e aprendizagem organizacional em três organizações brasileiras de diferentes setores no período de 1990 a 2001?

5.3 PRESSUPOSTOS DE PESQUISA

A partir do referencial teórico e empírico utilizado, o presente estudo teve como base os seguintes pressupostos de pesquisa, ou seja, hipóteses qualitativas sob a forma de diretrizes, conforme Thiollent (1986):

A gestão estratégica participativa favorece a conscientização das pessoas e a formação de ambientes de aprendizagem organizacional.

A gestão estratégica participativa e aprendizagem organizacional disponibilizam um sistema integrado de análise para processos administrativos na Era do Conhecimento.

Todas as organizações são sistemas de aprendizagem, uma vez que envolvem diferentes estágios, processos formais e informais e estruturas para aquisição, disseminação e utilização do conhecimento.

5.4 PERGUNTAS DE PESQUISA

Para responder o problema de pesquisa e atender aos objetivos propostos, foram formuladas perguntas norteadoras da pesquisa, como a seguir:

- a) Quais práticas de perfil estratégico participativo são predominantes nas organizações selecionadas, de 1990 a 2001?
- b) Quais práticas de perfil aprendiz são predominantes nas organizações selecionadas, de 1990 a 2001?
- c) Qual a relação entre as práticas de gestão organizacional de perfil estratégico participativo e as de perfil aprendiz nas organizações selecionadas?
- d) Quais indicadores de perfil estratégico participativo e de perfil aprendiz de gestão podem ser considerados para formar um sistema integrado de gestão para aprendizagem organizacional?

5.5 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS

Aprendizagem Organizacional

É a capacidade de gerar idéias, de generalizá-las e compartilhá-las com toda a organização, de modo a provocar impacto em grupos de pessoas, órgãos e instituições (GARVIN, 1993).

É o processo de intercâmbio entre modelos mentais de indivíduos que compartilham conhecimentos de forma participativa, explícita e contínua. (SENGE, 1998; NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Perfil Aprendiz

São indicadores para análise de processos de gestão, divididos em Orientações de Aprendizagem e em Fatores Facilitadores, que afetam a forma pela qual a aprendizagem ocorre nas organizações. (NEVIS, *et al.*, 1995; DIBELLA *et al.*, 1999).

Gestão Estratégica Participativa

São formas e meios pelos quais os membros de uma organização influenciam os destinos dessa organização (MOTTA, 1993).

É uma técnica de gestão que permite a uma organização desenvolver e implementar, de forma disciplinada e participativa, um conjunto de estratégias, decisões e ações, não só para sua sobrevivência, mas para sua eficácia, efetividade e progresso (SOUTO-MAIOR, 1994).

Perfil Estratégico Participativo

São indicadores para a análise de processos de gestão, com base na gestão estratégica, como: missão, informações, ações, prazos e responsáveis (BRYSON, 1991); e na gestão participativa, como: oportunidade, equidade, pluralidade, representatividade e responsabilidade (SOUTO-MAIOR e LIMEIRA, 1990); SOUTO-MAIOR e GONDIM, 1992), participação em valores, estrutura, informações, processos gerenciais e relacionamentos (MCLAGAN, 2000).

5.6 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo procurou relacionar a teoria com a prática de modo interativo, permitindo formar um conhecimento sobre o objeto tratado. Muito embora o propósito fosse o de construir um conjunto de categorias de análise ou indicadores para gestão de organizações, aceitou-se a afirmação de Severino (2000) de que o quadro teórico aqui desenvolvido “serve antes como diretriz e orientação de caminho de reflexão, do que propriamente de modelo ou de forma, uma vez que o pensamento criativo não pode escravizar-se mecânica e formalmente a ele.” (p. 162)

A população da pesquisa foi composta por empregados das organizações em estudo que tinham relação direta com os processos de trabalho. Foi dividida por grupos de função, como: cargos de direção, representados por patrocinadores, diretores, coordenadores e superintendentes; cargos de gerência, como gerentes, líderes, supervisores; e, empregados das áreas operacional e administrativa.

Os grupos de entrevistados fizeram parte da amostra intencional que, segundo Selltiz *et al.* (1987), é quando o pesquisador se dirige intencionalmente a um grupo de pessoas das quais se deseja saber a opinião. As pessoas foram escolhidas em função da relevância que apresentavam em determinado assunto e de sua representatividade diante das áreas e setores dos quais faziam parte. Uma série de condições foi levada em consideração, como: sujeitos que fossem essenciais, segundo o foco; facilidade para encontrar as pessoas; tempo dos indivíduos para as entrevistas etc. A contribuição de um número representativo de indivíduos permitiu uma visão mais realista e concreta dos processos em análise, e um aporte crítico às categorias de análise para construção de um sistema de avaliação. Os respondentes foram definidos a partir dos seguintes segmentos: Direção, Gerência, Área Operacional e Área Administrativa.

O nível de análise da pesquisa foi o organizacional e a unidade de análise, as organizações selecionadas, uma do setor financeiro (organização de economia mista), outra do setor de prestação de serviços ao público (organização do terceiro

setor) além de outra do setor industrial (organização privada). Seguindo a concepção de Yin (1994), a unidade de análise de um estudo de caso pode constituir-se em decisões, programas, processos de implementação e mudança organizacional. A perspectiva de análise foi longitudinal, com cortes transversais ao longo do período de transformação dos processos de gestão das organizações selecionadas, especialmente dos projetos e programas implantados e modificados no período de 1990 a 2001.

As três organizações selecionadas como objeto do estudo foram escolhidas em razão do reconhecimento da literatura científica, de publicações técnicas e de acadêmicos especialistas brasileiros da existência de avançado sistema de gestão em seus processos organizacionais. Observou-se que a Direção das organizações em destaque priorizam investimentos para desenvolver um sistema de gestão voltado a práticas participativas direcionadas à formação de organizações de aprendizagem.

A Organização A é uma empresa privada brasileira, de médio porte, com seiscentos e cinquenta colaboradores, é do setor industrial de alimentos e promoveu investimentos para melhoria em seu sistema de gestão como alternativa à crise do mercado de alimentos a partir de 1990. A Organização B é uma empresa de economia mista brasileira, de grande porte, do setor financeiro e é reconhecida pelo mercado como centro de excelência por promover inovações em seu sistema de gestão voltado ao melhor atendimento aos clientes, especialmente a partir de 1994. Nesta época, houve a perda do lucro inflacionário auferido pelas instituições financeiras em razão da estabilidade econômica promovida pelo Plano Real. O estudo foi realizado em uma unidade específica da Organização B que opera com clientes de boa capacidade financeira, que conta com noventa e cinco empregados.

A Organização C é brasileira, do terceiro setor, sem fins lucrativos e atua na prestação de serviços a micro e pequenas empresas. Com as fortes mudanças estruturais pelas quais passou a partir de 1990, e com os investimentos para a capacitação e qualificação de seu corpo funcional, tornou-se uma organização preparada para a assistência a novos empreendimentos em bases sustentáveis. A

unidade escolhida para o estudo nesta Organização conta com cento e cinquenta colaboradores.

As três organizações localizam-se no Paraná. A Organização A tem todo seu parque produtivo localizado no estado, enquanto as Organizações B e C, são unidades regionais. A Organização C é brasileira, do terceiro setor, sem fins lucrativos e atua na prestação de serviços a micro e pequenas empresas. Com as fortes mudanças estruturais pelas quais passou a partir de 1990, e com os investimentos para a capacitação e qualificação de seu corpo funcional, tornou-se uma organização preparada para a assistência a novos empreendimentos em bases sustentáveis. A unidade escolhida para o estudo nesta Organização conta com cento e cinquenta colaboradores. As três organizações localizam-se no Paraná. A Organização A tem todo seu parque produtivo localizado no estado, enquanto as Organizações B e C, são unidades regionais.

A amostra das pessoas que responderam os Questionários foi composta por:

Tabela 1 – Amostra de Respondentes – Questionários

Organização	N. de Pessoas	Área de Atuação	Nível
A	2	Geral	Direção
	5	Produção	Gerencial
	8	Produção	Técnico
	12	Marketing, Finanças Pessoal, Contábil	Administrativo
Total	27 respondentes		
B	2	Geral	Direção
	5	Negocial	Gerencial
	10	Negocial	Técnico
	11	Pessoal	Administrativo
Total	28 respondentes		
C	1	Geral	Direção
	5	Consultoria	Gerencial
	14	Consultoria	Técnico
	11	Marketing, Finanças Qualidade, Informática Pessoal	Administrativo
Total	31 respondentes		

A amostra das pessoas que fizeram parte das Entrevistas foi composta por:

Tabela 2 – Amostra de Respondentes – Entrevistas

Organização	N. de Pessoas	Área de Atuação	Nível
A	1	Geral	Direção
	1	Produção	Gerencial
	1	Produção	Operacional
	2	Pessoal	Administrativo
Total	<u>5</u> entrevistados		
B	1	Geral	Direção
	1	Negocial	Gerencial
	1	Negociai	Administrativo
	2	Serviços	Administrativo
Total	<u>5</u> entrevistados		
C	1	Geral	Direção
	2	Consultoria	Gerencial
	3	Comunicação, Informática	Administrativo
		Pessoal	
Total	<u>6</u> entrevistados		

5.7 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados são primários e secundários. Os dados primários foram obtidos por depoimentos de empregados das organizações selecionadas em entrevistas semi-estruturadas, com abertura para aprofundamento e considerações. Houve observação direta do pesquisador quando presente nos ambientes das organizações (BOGDAN e BIKLEN, 1982). A observação direta e as anotações de campo proporcionaram novos elementos à pesquisa e confirmaram as informações obtidas por meio de documentos, entrevistas e questionários.

Foram coletados dados por meio de questionários semi-estruturados, respondidos por amostra de empregados de diferentes níveis, setores e áreas de atuação, chamada amostra estratificada proporcional. Os questionários tiveram o propósito de enriquecer a coleta de dados, pois colheram opiniões e comentários de outras pessoas que não as participantes diretas das entrevistas. Tais instrumentos

complementaram e aprofundaram as informações coletadas sobre a temática em análise.

Na fase da entrevista, o procedimento foi gravado com a permissão dos entrevistados. Este recurso permite o diálogo com o objetivo de colher, com maior exatidão, dados relevantes para o estudo (LEE, 1999). A entrevista deu ao pesquisador a oportunidade de observar tanto o sujeito, como a situação na qual a resposta ocorreu (SELLTIZ *et al.*, 1987).

Foram utilizados lembretes vinculados a algumas perguntas nas entrevistas, nos moldes de entrevistas guiadas, como recomendado por Richardson (1999). O objetivo básico deles é proporcionar ao pesquisador uma lista de aspectos que devem ser enfocados e discorridos livremente pelos entrevistados com suas próprias palavras durante as entrevistas.

Os dados secundários correspondem às informações disponíveis em documentos e publicações especializadas e foram obtidos por levantamento junto aos setores e responsáveis pela condução dos processos administrativos e de gestão das organizações selecionadas. Foram levantados documentos e publicações técnicas e científicas, relatórios, revistas, jornais, manuais de trabalho, projetos e estudos técnicos. São dados que não só servem para a radiografia das organizações, mas, também, complementam as entrevistas e questionários aplicados. Mostram as contradições existentes ou exteriorizações e opiniões.

O tratamento dos dados foi predominantemente qualitativo. Optou-se pelo uso de variáveis estatísticas simples como somatórias, médias e percentagens (BARBETTA, 1994), de forma a complementar a análise. Esta mescla é recomendada por Lee (1999) para estudos na área das ciências das organizações.

A análise qualitativa da pesquisa caracterizou-se por ser essencialmente descritiva. Desenvolveu-se através da análise integrada dos dados coletados. Os resultados foram utilizados como retroalimentação para novas coletas de dados, análise e interpretações, de modo a se alcançar a explicação satisfatória de um fenômeno. Foram expressas em descrições, narrativas, ilustradas com declarações

das pessoas para dar os fundamentos concretos necessários, acompanhados de documentos pessoais e fragmentos de entrevistas (BOGDAN e BIKLEN, 1982).

Quando iniciada a redação preliminar da tese, tornou-se necessário voltar ao campo de estudo para reforçar a compreensão de parte do material coletado e verificar os pressupostos de pesquisa definidos.

5.8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As principais limitações da pesquisa foram relacionadas ao método, ao tempo e aos objetos do estudo. Com relação ao método, a pesquisa centrou-se nos estudos de casos com análise dos processos de gestão a partir de critérios definidos, sem, contudo, explorar mais profundamente uma análise comparativa entre as organizações. O número de entrevistados e de respondentes dos questionários foi limitado pelas condições disponíveis nas organizações para liberar as pessoas de suas atividades cotidianas a participarem da pesquisa. Em razão do estudo realizado ser do tipo multicase, há limitações para generalização científica dos resultados alcançados.

Uma quantidade maior e diversificada de organizações inseridas no estudo traria uma visão mais realista das relações entre participação e aprendizagem no âmbito organizacional e resultados com maior poder de generalização. Um aprofundamento da análise permitiria chegar a conclusões de melhor compreensão sobre a formação de ambientes de aprendizagem organizacional. A pouca disponibilidade de tempo das pessoas para responder os questionários e as entrevistas ocasionou atrasos, razão pela qual os instrumentos de coleta de dados tiveram que ser ajustados para conciliar o interesse do estudo com as condições oferecidas. Constatou-se a falta de outros estudos de natureza qualitativa, com foco em processos de gestão de organizações brasileiras, voltados à análise comparativa. Os resultados de tais estudos poderiam ser utilizados como referência empírica e teórica para refutar ou corroborar os pressupostos de pesquisa.

6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O método de trabalho utilizado na análise das organizações envolveu: leitura crítica dos documentos levantados para compreender seus princípios, diretrizes, planos, programas e ações relevantes à pesquisa; análise de questionários e entrevistas para identificar a percepção dos respondentes em relação aos critérios de participação e aprendizagem; observação direta do pesquisador e anotações de campo para identificar a realidade e a constituição dos ambientes das organizações. Esta observação permitiu acrescentar elementos novos à pesquisa e confirmar fatos e informações coletados de documentos, questionários e entrevistas. Procurou-se relacionar as descobertas da pesquisa com a teoria já consagrada.

6.1 O CASO DA ORGANIZAÇÃO A

A Organização A atua no ramo de produtos alimentícios e tem-se destacado pela realização de contínuas inovações em seus processos de gestão. Ela possui cerca de 650 empregados distribuídos pelas áreas de direção, administrativa (financeira, contábil, marketing e gestão de pessoas), de produção e de vendas. Na área de produção existe um líder para cada equipe. Os empregados são chamados de colaboradores, que Nonaka e Takeuchi (1997) chamam de colaboradores do conhecimento, enquanto os diretores são denominados patrocinadores executivos.

Para discorrer análise da organização A, o presente item divide-se em três partes: a primeira faz apresentação dos eventos relevantes ocorridos na Organização entre 1990 a 2001; a segunda faz análise do perfil estratégico participativo e, a terceira, faz análise do perfil aprendiz de gestão, com base nos indicadores definidos na base teórica da tese.

6.1.1 Apresentação

Por volta de 1980, a Organização A estava concentrada no mercado institucional público, por meio de contratos de fornecimento de alimentos para o Governo. Com as diversas mudanças ocorridas na economia e também no próprio governo naquela época, constatou-se a necessidade de estruturar a Organização por área de negócios, dadas as dificuldades com as alterações de fluxos de produção decorrentes da demanda desse tipo de cliente, vulnerável às políticas públicas. Em outro momento, houve um inchaço no quadro funcional, o que a obrigou a criar um sistema de gestão baseado no controle, com normas, manuais e processos padronizados.

A partir de 1990, deparou-se com dificuldades devido à descentralização da merenda escolar implantada pelo Governo Collor, que afetou profundamente suas reservas financeiras. Após essa época, as mudanças ocorridas com a globalização da economia, com os aumentos da competitividade no mercado e aumento das taxas de juros provocaram queda no faturamento e uma crise financeira. Com isto, a Organização viu-se obrigada a adotar um modelo de gestão que a diferenciasse das demais de seu segmento, porque não dispunha de capital suficiente para investir em um parque produtivo competitivo, não tinha condições financeiras e tecnológicas para disputar mercado com as grandes corporações do ramo, principalmente as multinacionais.

Naquela época, o País passava por um período de alto custo dos investimentos, ao mesmo tempo em que as multinacionais tinham acesso a linhas de crédito com custos menores em seus países de origem. Nessa situação, a Direção da Organização concluiu que a única saída era diferenciar seu sistema de gestão e trabalhar com as pessoas de uma forma diferente da utilizada pelos concorrentes. O caminho a seguir seria centralizar sua estratégia competitiva no capital humano, fazer com que as pessoas fossem valorizadas e se sentissem bem em um ambiente agradável.

Com iniciativa e apoio do presidente da Organização, iniciou-se em 1997 um projeto de transformação de seu sistema de gestão organizacional, mediante a aplicação de uma metodologia voltada à visão apreciativa, positiva, o *Appreciative Inquiry* (BARRET,1995). Tinha por objetivo construir o futuro da Organização de forma participativa, de tratá-la como um sistema humano, orientada para um processo de aprendizagem contínua. Para garantir a sustentabilidade do processo, todas as partes interessadas, como: acionistas, empregados, fornecedores, consumidores e a sociedade em geral. Eles foram ouvidos sobre as melhores formas para interagir com o ambiente do qual faz parte.

Conforme um de seus dirigentes,

com um senso de identidade e propósito, as pessoas constroem uma organização capaz de responder com sucesso aos desafios. Uma organização com espaço para descobrir o conhecimento, criatividade e iniciativa individual na qual o processo de mudança ocorre de forma compartilhada e os conflitos são resolvidos pelo diálogo.

O método tem como base a valorização dos empregados, o diálogo e o planejamento estratégico com atuação em todos os setores e com pessoas de todos os níveis. Seu grande diferencial é que ele não se concentra na discussão dos problemas, mas no reconhecimento e maximização de suas forças, criando soluções para o futuro. Como lembra McLagan (2000), o método efetivo para aumentar a participação, é formador de um espaço democrático que permite o surgimento de alto nível de confiança e respeito entre empregados e gerentes e de cooperação entre grupos que realizam diferentes funções.

A metodologia apreciativa conta com cinco princípios: Construcionista - as organizações são percebidas como construções humanas, são baseadas na experiência prévia das pessoas e o conhecimento é interligado ao destino da organização são interligados; Simultaneidade - a pergunta apreciativa e a mudança acontecem simultaneamente, uma vez que a pessoa que recebe a pergunta sofre uma alteração de comportamento; Poético - da mesma forma que uma obra de arte,

as organizações humanas são vistas como livros abertos com inúmeras interpretações; Positivo - quanto mais positivas forem as questões a serem consideradas, mais efetivo será o esforço de mudança; e, Antecipação - a imagem de futuro é que guia de fato o comportamento de cada organismo ou organização. Segundo Barret (1995) e Campos (1999), o foco do método centra-se no reconhecimento do que existe de melhor no sistema humano.

Em setembro de 1997, realizou-se o primeiro evento do *Appreciative Inquiry*: uma conferência coordenada por um dos criadores da metodologia apreciativa, David Cooperrider, e dela participaram, aproximadamente, setecentos colaboradores. A conferência foi dividida em duas grandes partes: na primeira, com a presença de todos os colaboradores, buscou-se levantar os pontos fortes da Organização e o que os colaboradores queriam manter ou mudar, por meio de uma técnica de grandes grupos; na segunda, com a presença de um grupo de planejamento, com aproximadamente duzentas pessoas, elaborou-se uma visão de futuro, com projetos de ação que foram assumidos por grupos voluntários. Destes trabalhos, resultou o Plano Estratégico 2001, com uma nova missão, valores e visão de futuro. A partir desse momento, o diálogo interno entre as pessoas mudou, tornando-se mais positivo, com impactos em todos os setores, com melhoria nos resultados financeiros e na vida pessoal dos colaboradores.

Em 1998, outra conferência foi realizada com o tema “Do Sonho e Valores Para os Princípios da Ação Organizacional”, envolvendo todos os colaboradores. No Evento, foram avaliados e consolidados os princípios já definidos, como sendo o norteamento para as ações organizacionais. Uma comissão formada por voluntários redigiu os onze princípios de ação, que foram depois referendados pelos colaboradores. Os participantes reuniram-se no auditório, formaram grupos de trabalho e conversaram sobre o que consideravam fundamental para a realização da missão e vivência dos valores organizacionais. Havia um grupo de planejamento que coordenava os trabalhos. Foram utilizados diversos recursos para apresentar as idéias, como: teatro, cartazes, música e diversas outras formas criativas.

Em 1999, o tema da conferência foi “Reconceitualização” que tratou dos aspectos estratégicos para o futuro, culminando com a definição de cinco áreas

prioritárias para o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades, como: saudabilidade, desenho organizacional, comunicação, distribuição e estudo de oportunidades de mercado e desenvolvimento de novos produtos. Essas áreas foram assumidas por cinco grupos de trabalhos, cada um deles com seis a oito pessoas, com o propósito de divulgar as competências necessárias para o sucesso e definir o foco de atuação.

Dos resultados do trabalho realizado, foram consolidados os Princípios de Ação Organizacional, conforme Figura 16.

- | | |
|-----|--|
| 1) | Somos uma organização onde há espaço e abertura para a descoberta do conhecimento e desenvolvimento de habilidades notáveis. Queremos aprender e ensinar, e assumimos responsabilidade por nosso crescimento pessoal e organizacional. |
| 2) | Promovemos a criatividade e a iniciativa e aceitamos assumir riscos provenientes de atitudes inovadoras. |
| 3) | Trabalhamos em equipe e nos comprometemos com os resultados previamente acordados. |
| 4) | Ouvimos atentamente as pessoas e as valorizamos, respeitando a sua individualidade e liberdade de expressão. Atuamos responsabilmente, reconhecemos os esforços e comemoramos os sucessos. Mantemos um ambiente informal e prazeroso. |
| 5) | Fazemos com que a tomada de decisões ocorra no nível mais próximo do local onde as tarefas são realizadas e as pessoas desenvolvam habilidades apropriadas para terem autoridade para agir. |
| 6) | Fazemos com que os processos de mudança aconteçam de forma participativa, ouvindo as pessoas envolvidas. |
| 7) | Resolvemos os conflitos com diálogo, transparência, apreciatividade e respeito. |
| 8) | Tratamos as informações com responsabilidade no que se refere ao acesso, uso, divulgação e proteção, disponibilizando-as de forma clara e compreensível e em tempo hábil. |
| 9) | Promovemos a satisfação e o bem comum através do bom relacionamento entre colaboradores, clientes, parceiros e a comunidade. |
| 10) | Todas as nossas ações levam em conta a preservação do meio ambiente, a saúde e o bem estar das pessoas e gerações futuras. |
| 11) | Praticamos liderança positiva e assim construímos uma Organização forte. Obtemos o melhor de cada ser humano, desenvolvemos a capacidade de gerar resultados em equipe e atuamos com propósito e direção orientados pela missão, valores e princípios de ação. |

Figura 16 – Princípios de Ação Organizacional – Organização A

Fonte: Jornal O Apreciativo, n. 1, Janeiro de 1999 (circulação interna)

No mesmo ano de 1999, houve um evento chamado “Cliente e a Gente”, como etapa do *Appreciative Inquiry*, com a participação dos colaboradores e de mais oitenta parceiros externos entre clientes e fornecedores. Teve como objetivo descobrir modos de cooperação para que o trabalho em conjunto fosse um sucesso.

Em 2000, realizou-se um trabalho para redesenhar as estruturas e o sistema de gestão da empresa. Ele foi implementado por meio de um evento participativo, com a construção de estruturas definidas para envolver todos os colaboradores no exercício da autogestão. Os princípios baseados no trabalho de autogestão centraram-se na elaboração de sistemas de competências de pessoas. Os colaboradores presentes formulavam estratégias, aprendiam e concordavam com os objetivos definidos. Cada equipe, em sua área de atuação, escolhia seus próprios métodos de trabalho, de forma coerente e integrada com outras equipes e desenvolvia suas atividades com autonomia, contando com a colaboração e comprometimento de todos. O reconhecimento da razão de ser da Organização e de seus propósitos levava cada pessoa a contribuir na definição da missão, de acordo com a visão do todo organizacional.

Nesse mesmo ano, foi implantado o “Projeto Crescer”, cujo objetivo era oferecer ensino fundamental aos colaboradores interessados. O projeto contava com cerca de trinta alunos na época e o quadro de professores era constituído de voluntários, colaboradores e seus parentes. Os professores ensinam seus colegas matérias como geografia, matemática e português no horário de trabalho. Além de dar oportunidade para as pessoas estudarem no local de trabalho, o projeto permite maior integração, em razão do trabalho voluntário dos colaboradores.

Com o objetivo de desenvolver a auto-estima e o autocontrole no que se refere a atitudes e estilos de vida, foi oferecido um curso chamado SML ou *Self Management Leadership*, aberto a todos colaboradores. O curso fez as pessoas pensarem em seu propósito de vida, em saberem por que estão trabalhando e por que o trabalho é importante para a vida. Tratou-se de um projeto de espiritualidade, realizado uma vez por ano, que enfatizava a importância de se ter um foco, um propósito maior de descobrir a força moral que cada um têm dentro de si, de experimentar a força da meditação, de integrar diversas prioridades, como trabalho,

família, saúde e comunidade. Procurava focalizar energia mental e desenvolver a força de vontade necessária para introduzir as mudanças desejadas.

Algumas mudanças foram observadas após a implantação da metodologia apreciativa: o relacionamento com os clientes e a área de marketing foram aprimoradas, levando para a empresa grupos de clientes para troca de avaliações sobre os produtos como encaram o futuro.

Em setembro de 2001, todos compareceram, em um final de semana, ao local de trabalho para participar de uma dinâmica de desenvolvimento organizacional. Conforme enfatizou seu principal dirigente, “o objetivo era ter um gerenciamento contínuo de mudanças, de aprendizagem, de tal sorte que gerasse um mínimo de estresse, com o máximo de resultado”. Daí, tem-se a razão principal do Encontro que, dessa vez, foi lançar o projeto do *Balanced Scorecard (BSC)*. Da mesma forma, como vem sendo realizado nos últimos quatro anos, os colaboradores, de forma participativa, desenharam o placar de gestão e estabeleceram indicadores e metas até 2005. A diferença básica com relação a outras abordagens, é que, nesse método, a estratégia não é considerada segredo, mas, sim, disponibilizada a todos para que a compreendam de acordo com os rumos traçados, dentro dos objetivos estratégicos e das diretrizes organizacionais. Trata-se da mesma premissa presente na abordagem PEP (SOUTO-MAIOR, 1994).

Conforme as publicações consultadas da Organização A,

a filosofia de crescimento se baseia no propósito de oferecer ao mercado alimentos saudáveis, através de uma contínua valorização do fator humano. A Organização chega no ano 2000 com espaço consolidado nos mercados em que atua, ancorada na confiança de seus colaboradores, clientes e fornecedores. Os avanços alcançados em seu sistema de gestão, deve-se ao Programa de Desenvolvimento Organizacional, por meio de atividades de Planejamento Estratégico que são realizadas com a participação de todos os colaboradores. Graças a todas essas práticas e a uma cultura de aprendizado contínuo e de valorização do fator humano, a Organização é reconhecida pelo alto padrão de qualidade de seus produtos, bem como pela confiança de todos os seus colaboradores, clientes e fornecedores.

Os principais valores da Organização são: a) horizontalidade, que é a abertura de mentes, liberdade com responsabilidade, de acordo com as habilidades de cada um. Parte-se do princípio de que todas as pessoas são partes relevantes do processo de decisão; b) aprendizado contínuo, que possibilita a realização, o desenvolvimento humano e a capacitação contínua para mudança; c) inovação, que atende às necessidades de evolução, criatividade, que aflora naturalmente quando há um clima de confiança, liberdade para manifestações individuais e grupais; e, d) integridade, que, por meio de coerência e ética, gera condições para que os demais valores possam se desenvolver. São compatíveis com os fatores que determinam o êxito das organizações, como a horizontalidade e a participação, segundo Mintzberg (2001).

O jornal *O Apreciativo* é um informativo interno no qual há espaço para que sejam publicados textos, cartas, sugestões e opiniões das pessoas. O trabalho editorial é de responsabilidade de um grupo de pessoas de vários setores. Como visto, as pessoas sentem-se gratificadas em ver suas opiniões publicadas e divulgadas. Algumas revistas de destaque nacional relacionam os principais atrativos da Organização, dos quais, seis são de interesse do presente estudo: as mudanças organizacionais levam em consideração o modo como as pessoas estão se sentindo; cada empregado participa ativamente das mudanças que afetam sua tarefa; quem quiser, pode participar de grupos de estudo em diversas áreas de interesse; é permitido dar idéias e implantá-las; os erros são vistos como aprendizado; e, todos participam do planejamento estratégico. O próximo item analisa os processos organizacionais da Organização A, com base nos indicadores de perfil estratégico participativo de gestão percorridos na base teórica do estudo.

6.1.2 Análise do Perfil Estratégico Participativo

No Evento de 1997, iniciou-se o processo de definição da missão com a participação dos setecentos colaboradores em uma mesma sala. Na ocasião, foi

utilizada uma técnica com grandes grupos. Inicialmente, era feita uma entrevista em duplas, independente de cargo, nível ou função, com perguntas sobre a opinião mútua um do outro a respeito da missão da Organização. A partir daí, formou-se um grupo maior com seis a oito pessoas que conversavam sobre a razão de ser da Organização. Foi eleito um grupo de cem pessoas para traduzir a missão de uma forma que fosse mais compreendida e dar uma redação final que espelhasse o que o grande grupo havia apresentado e discutido. As pessoas foram questionadas sobre a justificativa da existência da organização e o resultado foi de uma missão de fácil entendimento.

Em uma segunda etapa, em 1998, foi realizado um programa chamado “Diálogo, Ação e Pensamento”, com objetivo de explicar a todos como se deu o processo de consolidação da missão e de que forma as pessoas participaram em sua definição. O evento serviu para comprovar que as noções apresentadas e discutidas no grande grupo tinham sido materializadas na prática. A disseminação foi feita mediante quadros afixados nos setores com os dizeres da missão, por meio do jornal de circulação interna, O *Apreciativo*, por meio de *banners* e pelo diálogo informal entre as pessoas. Segundo as respostas dos questionários aplicados, 41% dos respondentes opinaram que sempre e 48%, que, quase sempre, a Missão é definida e disseminada por todos, com uma média de 4,30, conforme Tabela 3.

Com relação ao acesso às informações internas, em 2000, foi criada uma pasta eletrônica no servidor da rede interna de computador da Organização, na qual consta tudo o que é realizado, como atas, projetos, orçamentos e apresentações. Existe uma cultura de que todas as informações são colocadas na rede e todas as pessoas têm acesso a elas. O livre trânsito das pessoas pelas diversas áreas potencializa canais informais de comunicação. Uma pesquisa de clima organizacional realizada na organização e disponibilizada para consulta apresentou o seguinte resultado quanto às principais fontes de informações internas predominantes, por ordem de importância, segundo opinião dos empregados: 1º) líder de equipe; 2º) editais onde são publicadas as informações; 3º) correio interno, interligando todos os setores; 4º) “rádio peão”.

Em março de 2001, implantou-se um programa de redução de desperdício chamado Caça ao Desperdício, cujo objetivo foi diminuir desperdícios em energia elétrica, água, vapor e resíduos orgânicos. Segundo alguns respondentes, conforme Tabela 3, no final do período estipulado, conseguiu-se chegar à meta prevista graças à disseminação dos propósitos do Programa e da participação e

Tabela 3 – Referencial para Análise de Perfil Estratégico Participativo de Gestão – Organização A

Indicadores	Sempre	Quase Sempre	Às Vezes	Rara mente	Nunca	μ	DP
	(5) FA – FR	(4) FA – FR	(3) FA – FR	(2) FA – FR	(1) FA – FR		
1) Definição e Disseminação da Missão	11 - 41%	13 - 48%	3 - 11%			4,30	0,67
2) Acesso a Informações Internas (projetos, estratégias, finanças)	13 - 48%	9 - 33%	3 - 11%	2 - 7%		4,22	0,93
3) Acesso a Informações Externas (economia, política, ecologia)	13 - 48%	9 - 33%	3 - 11%	1 - 4%	1 - 4%	4,19	1,04
4) Indicação de Prazos e Responsáveis	9 - 33%	6 - 21%	12 - 44%			3,89	0,89
5) Oportunidade Para Participar	8 - 30%	12 - 44%	7 - 24%			4,04	0,76
6) Igualdade na Participação (Equidade)	4 - 15%	17 - 63%	5 - 19%	1 - 4%		3,89	0,70
7) Diversidade de Pessoas e Segmentos que Participam	4 - 15%	11 - 41%	10 - 37%	2 - 7%		3,63	0,84
8) Valores Participativos na Organização	17 - 63%	7 - 24%	2 - 7%	1 - 4%		4,48	0,80
9) Mistura de Níveis e Funções em Trabalhos Realizados	3 - 11%	13 - 48%	10 - 37%	1 - 4%		3,67	0,73
10) Atribuições Flexíveis de Pessoas e Grupos	3 - 11%	12 - 44%	12 - 44%			3,67	0,68
11) Autonomia das Pessoas e Equipes	3 - 11%	16 - 59%	8 - 30%			3,81	0,62

Fonte: questionários

Obs: μ = média; DP = desvio-padrão; FA = frequência absoluta; FR = frequência relativa; Amostra = 27 respondentes

envolvimento das pessoas, que fizeram o papel de verdadeiros multiplicadores. Dos questionários aplicados, 48% das respostas foram de que sempre e 33%, de que, quase sempre, há acesso a Informações Internas.

Com respeito ao ambiente externo (Informações Externas), as pessoas são bastante informadas pela mídia, especialmente em assuntos sobre alimentos. É uma prática comum os assuntos serem levados à área de marketing para posterior divulgação. A *internet* é uma ferramenta muito utilizada, pois há diversos computadores ligados à rede e com acesso livre a todos. A cultura informal faz com que as pessoas troquem informações sobre assuntos de fora do ambiente de trabalho. O acesso a jornais e revistas especializadas é uma prática constante. Esse indicador revelou que 48% dos respondentes opinaram haver sempre o acesso a informações externas com média de 4,19.

A indicação de prazos e responsáveis parece não ser uma prática comum, pois não foi enfatizado pelos respondentes quando discorriam sobre projetos, programas e ações estratégicas. Nos questionários respondidos predominou um posicionamento de que, às vezes, eram indicados responsáveis com prazos estabelecidos nos projetos e ações, como em 44% das respostas. Esse quadro indica que a cultura informal não dá ênfase à formalização de responsáveis e prazos para implementação das ações, apenas para os grupos como um todo, característica das práticas adotadas na Organização.

A oportunidade de participação na Organização dá-se mediante o diálogo aberto do dia-a-dia entre todas as pessoas e nos eventos realizados com a metodologia apreciativa. As opiniões são anotadas nos *flip charts* e consolidadas. O ambiente físico viabiliza a participação e envolvimento das pessoas, pois não há biombo para separar os setores, apenas armários baixos da altura do ombro humano. Os chefes estão sempre prontos a entender-se com todos os funcionários, que têm liberdade para apresentar suas idéias a qualquer momento. Isto porque não existem barreiras para o relacionamento entre pessoas. Existe, sim, a premissa de que as pessoas da área operacional, que executam as ações, devem ser as primeiras a ser convidadas a dar sugestões sobre melhoria de processos, pois são elas que se deparam com os problemas e podem dar uma contribuição mais efetiva. Conforme um respondente, “não adianta nada fazer uma pesquisa sobre uma opinião e depois fazer na prática algo diferente do que as pessoas escolheram”. Segundo Zajac e Bruhn (1999), o comprometimento aumenta quando as pessoas descobrem que seus esforços fazem parte do processo.

Existe um projeto de remuneração, já aprovado, que partiu dos próprios colaboradores, com análise técnica de especialistas para que o modelo fosse compatível com a legislação trabalhista. O projeto tem como critério para promoção dos empregados a participação e a aprendizagem. Foi apresentado o exemplo de um funcionário da área de produção que, durante o almoço no refeitório da Organização, fez uma sugestão a uma pessoa do departamento administrativo sobre como fornecer produtos para outro segmento de mercado. Como a cultura local é de troca permanente de idéias e sugestões, a pessoa interrompeu o almoço para

escutar a proposta e depois a encaminhou à Direção, o que deixou bastante satisfeito o colaborador da área operacional. Mesmo não sendo da área na qual exista um problema, as pessoas procuram estimular a troca de idéias.

As respostas dos questionários indicaram que a Oportunidade para as pessoas participarem ocorre, quase sempre, para 44% das pessoas e a igualdade na participação (Eqüidade) ocorre, quase sempre, para 63%, o que mostra que são práticas comuns. No entanto, a diversidade de pessoas que participam (Pluralidade), não foi tão preponderante, pois 37% opinaram que ela, às vezes, ocorre o que condiz com o observado. Tal aspecto foi notado, sobretudo, em equipes multifuncionais, nas quais há carência de maior diversificação das pessoas na elaboração dos projetos. Conforme depoimento colhido do jornal O Apreciativo, "fazemos com que a tomada de decisões ocorra no nível mais próximo do local onde as tarefas são realizadas e as pessoas desenvolvem habilidades apropriadas para terem autoridade para agir".

Pode-se observar que os valores participativos são os predominantes na Organização. É comum a mistura de níveis e funções nos trabalhos realizados e as atribuições das pessoas e dos grupos são flexíveis (Mistura de Níveis e Funções), como mostram as respostas dos questionários aplicados e consolidados na Tabela 3.

Com relação à autonomia das pessoas e equipes, observou-se ser ela normalmente alta, mas dependente do perfil do líder. Se este for centralizador, diminui a autonomia, mas se for democrático, aumenta. Na área de produção, tal autonomia é menor devido ao perfil da liderança e pelos padrões conservadores predominantes nessa área. Antes de 1997, havia um certo receio em tomar decisões sem a presença do líder. Hoje, as pessoas tomam decisões mais independentes, quando necessário. A prática mais comum observada é a de definir um acordo de equipe. Caso não haja consenso sobre alguma questão, o líder é chamado para intervir e tomar a decisão definitiva.

Um dos efeitos notados na aplicação da metodologia apreciativa foi o de que não é mais preciso dizer às pessoas o que elas devem fazer. Não é necessária uma

postura de cobrança e controle, como nos sistemas burocráticos. Conforme as entrevistas, anteriormente os líderes de equipes passavam diariamente por todas as seções da fábrica para verificar o grau de higiene e de arrumação do ambiente, indispensáveis às atividades de produção de alimentos. Hoje, as pessoas se auto-organizam e não é mais necessário fazer esse acompanhamento. Os empregados se reúnem e decidem o que precisa ser feito e de que forma. Dos questionários aplicados, 59% dos respondentes opinaram que quase sempre ocorre autonomia nas equipes (Autonomia) (Tabela 3).

Na opinião dos entrevistados, a participação leva à aprendizagem e ao maior comprometimento das pessoas, pois ficam mais interessadas pelo trabalho e em fazer as coisas de forma correta. Como efeito imediato, tem-se a melhora no ambiente de trabalho, pois as idéias chegam a todas as áreas, com impacto sobre a qualidade dos processos administrativos e produtivos. A pesquisa de Kliksberg (1999) e autores citados por McLagan (2000) apresentam resultados de melhora nos processos administrativos, decorrentes da participação, como melhor serviço para os clientes, mais criatividade, menores custos e menores absenteísmos e rotatividade.

Da investigação realizada, identificaram-se alguns elementos que facilitam a participação das pessoas nas discussões e decisões. A metodologia apreciativa representa a técnica que alavanca a participação em eventos, tais como: planos estratégicos, seminários, palestras, apresentações e *workshops*. As pessoas são chamadas a participar e a decidir, são divididas em pequenos grupos e listam idéias no *flip chart* que são utilizadas depois no trabalho. A cultura informal, característica dessa forma de gestão, favorece o processo participativo, sem regras rígidas e manuais de procedimentos. Coaduna-se com os onze princípios de ação organizacional já listados, o que demonstra haver, cada vez mais, um distanciamento dos padrões burocráticos de gestão, muito comum nas organizações da Era Industrial e que hoje ainda persistem em diversos casos. “É a chamada política de portas abertas onde todo mundo pode falar com todo mundo, qualquer um pode falar com os diretores, as pessoas não precisam ser anunciadas pela secretária, nem marcar hora” (um respondente).

A estrutura física é favorável, pois todos os diretores ficam em uma mesma sala, sem biombos que os separem, apenas armários baixos na altura da cintura. Os ambientes são abertos, as salas de reunião têm portas de vidro, que eliminam barreiras e facilitam o entrosamento das pessoas. Trabalha-se apenas no horário normal de trabalho e é raro um colaborador ficar após o horário de saída. Há presença de consultores externos, que atuam no desenvolvimento e aperfeiçoamento de processos, como John Duncan, e de consultores internos, que atuam nas reuniões para tornar mais eficaz o envolvimento de todos nas discussões e na tomada de decisões. Conforme um respondente “a Organização possui valor da horizontalidade, o que me dá abertura para expor opiniões e idéias, independentemente do nível hierárquico, função e cargo”.

Dos elementos que dificultam a participação, cabe destacar a existência de pessoas que têm medo da perda do controle sobre o trabalho e sobre as decisões. Na área de produção, por exemplo, tanto o processo de seleção e recrutamento, quanto o de compra de equipamentos, ainda estão aquém de um processo participativo, pois o líder tem predominância na decisão final. A falta de interesse em participar prevalece nos casos em que o assunto não tem impacto mais imediato nas atividades desenvolvidas pelas pessoas. Conforme um respondente,

Você coloca um auxiliar de produção para conversar sobre grande estratégia mercadológica, você envolve a pessoa e ela se sente mal, não se sente a vontade para dar opinião, porque acha que não tem nada a contribuir com esse assunto.

Há o medo de as pessoas falarem nos eventos, de falar na frente das outras, principalmente quando estão em grupo. “As pessoas da fábrica têm vergonha de passar na área administrativa, de conversar com o pessoal dessa área”. (um respondente).

O item a seguir analisa os processos organizacionais da Organização com base nos indicadores de perfil aprendiz de gestão, percorridos na base teórica do estudo.

6.1.3 Análise do Perfil Aprendiz

Conforme observado, não há avaliação formal de desempenho na Organização A. Existe um instrumento, que é utilizado pela equipe, com base em um acordo de equipe para desenvolvimento e desempenho. O método utiliza nove parâmetros e serve apenas como referência. Escolhe-se a missão da equipe, os valores que os integrantes compartilham e as áreas chave do negócio. Depois de um determinado período estabelecido, a equipe conversa sobre o que conseguiu fazer, quais os sucessos que alcançou e o que irá fazer dali para frente. Informalmente, são identificadas as pessoas que não estão correspondendo para que se promova sua adequação, transferência para outra atividade ou seu desligamento. Com relação aos critérios para avaliar desempenho (Sistema de Avaliação), os resultados dos questionários apontaram, na Tabela 4, que para 37% dos respondentes há quase sempre o uso de critérios e que para 33%, somente às vezes. Esta situação ajuda a compreender porque o indicador que diz respeito à percepção dos funcionários pelo seu desempenho apontou 55% das respostas para a alternativa de ocorrer às vezes. O caráter informal dos procedimentos leva a tal situação.

No que diz respeito às condições para gerar idéias criativas (Idéias Criativas), observou-se que elas ocorrem quase sempre, na opinião de 52% dos respondentes. Dá-se de diversas formas, conforme observado pelo pesquisador. A prática de desenvolvimento de projetos multifuncionais e a participação da maioria dos colaboradores nos eventos são algumas delas. No projeto de remuneração, por exemplo, participaram empregados da área de gestão de pessoas e da controladoria. Há uma troca de idéias e conhecimentos pelas pessoas que depois são repassados aos outros membros de cada equipe, de maneira informal.

Tabela 4 – Referencial Para Análise de Perfil Aprendiz de Gestão – Fatores Facilitadores – Organização A

Indicadores	Sempre	Quase Sempre	Às Vezes	Rara mente	Nunca	μ	DP
	(5) FA - FR	(4) FA - FR	(3) FA - FR	(2) FA - FR	(1) FA - FR		
1) Perceber Deficiências no Desempenho	4 - 15%	7 - 26%	15 - 55%	1 - 4%		3,52	0,80
2) Existência de Critérios Para Avaliar o Desempenho	4 - 15%	10 - 37%	9 - 33%	4 - 15%		3,52	0,94
3) Condições Para Gerar Idéias Criativas	3 - 11%	14 - 52%	9 - 33%	1 - 4%		3,70	0,72
4) Sistema de Comunicação No qual Todos São Ouvidos	8 - 30%	13 - 48%	5 - 19%	1 - 4%		4,04	0,81
5) Recursos Para Educação de Todos	9 - 33%	7 - 26%	11 - 41%			3,93	0,87
6) Variedade de Métodos e Procedimentos	7 - 26%	11 - 41%	8 - 30%	1 - 4%		3,89	0,85
7) Disseminação de Conhecimentos	5 - 19%	11 - 41%	8 - 30%	3 - 11%		3,67	0,92
8) Ambiente Propício à Aprendizagem	7 - 26%	9 - 33%	11 - 41%			3,85	0,82
9) Interdependência Entre Grupos e Setores	2 - 7%	16 - 59%	9 - 33%			3,74	0,59
10) Aperfeiçoamento a Partir dos Erros	13 - 48%	8 - 30%	5 - 19%	1 - 4%		4,22	0,89
11) Incentivo ao Diálogo e Trabalho em Grupo	13 - 48%	9 - 33%	5 - 19%			4,30	0,78

Fonte: questionários

Obs: μ = média; DP = desvio-padrão; FA = freqüência absoluta; FR = freqüência relativa; Amostra = 27 respondentes

Há um sistema de rodízio de empregados, que permite aumentar o conhecimento das pessoas em assuntos de áreas diversas daquelas em que atuam e ter um conhecimento mais abrangente e sistêmico. Tal conhecimento permite que pessoas exerçam atividades em diferentes áreas, quando preciso, sem o risco de interromper o processo produtivo. Isto somente é possível graças à visão sistêmica na organização (SENGE, 1998). Quando o patrocinador executivo abre canal para que todos os colaboradores, de todos os níveis, possam se comunicar e apresentar sugestões e idéias, há um aumento de informações da base funcional, para melhor compreensão da Organização como um todo.

Outro indicador, o sistema de comunicação no qual todos são ouvidos (Comunicação Aberta), dinamiza esse quadro, pois 30% opinaram que sempre se faz presente e outros 48%, que quase sempre. Há abertura para que a equipe decida a melhor forma de se trabalhar, com a prática do autogerenciamento, na qual a própria pessoa é responsável por seu trabalho.

Logo após a finalização de um projeto da área de produção, por exemplo, a nova linha de produção fica exposta por algum tempo no setor de trabalho e as pessoas se manifestam com idéias e sugestões. O processo de desenvolvimento de um produto vai desde a ordem de produção, a matéria-prima, até o posto de venda.

Há pessoas que formam um grupo, chamado Grupo de Crescimento, que acompanham cada processo para sua melhoria e para garantir a participação das pessoas. Utiliza-se dos indicadores do Programa de Qualidade para melhoria nos procedimentos de trabalho. A forma como as atividades são realizadas é descrita, as pessoas vão para o *flip chart* e para o mural dentro do setor de trabalho e colocam suas sugestões, verificam se é aquilo o que realmente se passa e, depois, apresentam críticas, se for o caso. Isto ajuda a pôr em prática uma variedade de métodos e procedimentos (Métodos e Procedimentos), conforme opinião de 67% das pessoas (26%, sempre e 41%, quase sempre), muito embora 30% delas tenham opinado que, somente às vezes, ocorre tal prática.

Apesar da disseminação do conhecimento ser prática comum, como atestado por 19% dos respondentes que afirmaram ocorrer sempre e 41%, quase sempre, os recursos para educação de todos os colaboradores (Educação Para Todos) ainda são limitados, conforme 41% das pessoas, que opinaram ocorrer apenas às vezes.

Conforme opinião de um colaborador do jornal O Apreciativo,

alguns eventos realizados na Organização comprovam que a criatividade e o entusiasmo afloram naturalmente quando há um clima de confiança, liberdade e coragem para manifestações individuais e grupais, e que quando todos estão com seus sentidos despertados e alertas é produzido um trabalho incrível, um trabalho iluminado.

Trata-se da mesma assertiva de McLagan (2000) e Kliksberg (1999), de que o espaço democrático permite o surgimento de alto nível de confiança e respeito.

Para o indicador Ambiente de Aprendizagem, observou-se que à medida que a direção da Organização transmite aos líderes de equipe que o perfil valorizado é o de aprendizagem, os líderes incumbem-se de transmitir essa tendência aos membros de suas equipes. Na opinião de 33% das pessoas, quase sempre o ambiente é propício à aprendizagem. Porém, para 41% delas, apenas às vezes isso ocorre, o que mostra existência de limitações. Observou-se haver intercâmbio permanente de idéias e pessoas entre as equipes, como aponta o indicador

Interdependência Entre Grupos e Setores, em que 59% das respostas foram de que quase sempre ele ocorre.

Na pesquisa de campo, constatou-se que as pessoas não são punidas por erros cometidos. Isto por que há entendimento de que o erro é uma oportunidade de aprendizagem para a equipe (SENGE, 1998) e é considerado como parte do processo criativo (ZAJAC e BRUHN, 1999; MCLAGAN, 2000). Quando ocorre, procura-se descobrir sua fonte. Porém, quando for por negligência, quando a pessoa erra todos os dias do mesmo modo, a equipe a questiona. Há um desânimo natural com o erro, mas a tendência é de que as pessoas o administrem cada vez melhor e o compreendam como aprendizagem. Para 78% das pessoas (48%, sempre e 30%, quase sempre) há aperfeiçoamento a partir dos erros (Erros Inteligentes), como mostra a Tabela 4.

Observou-se, também, que é predominante o Incentivo ao Diálogo e Trabalho em Grupo, conforme 48% das respostas, que opinaram ocorrer sempre e outros 33%, quase sempre.

A absorção de conhecimentos é uma prática comum por meio da adoção de práticas de gestão e do desenvolvimento de produtos de outras organizações, especialmente daquelas do setor de alimentos. Quando novas técnicas e procedimentos são absorvidos de outras organizações, procura-se levar em consideração seus valores para que não haja um descompasso entre culturas diferentes. Outras formas de absorção de conhecimentos dão-se por meio de viagens a serviço, inclusive ao exterior, de participação em eventos externos, como cursos, seminários, palestras e conferências e de conversas com clientes que trazem diversas informações sobre a concorrência. Os vendedores monitoram produtos e tecnologias existentes no mercado e utilizadas pela concorrência, muito embora haja uma estrutura montada para essa monitoração.

Foram identificados alguns aspectos favoráveis à aprendizagem, especialmente, a informalidade. As pessoas não fazem cerimônia para relacionarem-se umas com as outras e brincadeiras são permitidas. Existe a consciência de que, conforme demonstra a aprendizagem experiencial (CAMPOS, 1999 e KIM, 1993), o aprendizado na prática, na Organização, A é muito mais proveitoso do que o

adquirido em sala de aula, sobretudo, se forem envolvidas pessoas de diferentes áreas e níveis. A direção da Organização tem a convicção de que o treinamento em sala de aula é muito pouco eficaz, pois as pessoas têm baixa capacidade de absorver conhecimento nesse método, principalmente quando não têm interesse no assunto. O que é aceito, é que as pessoas aprendem fazendo. É o que Garvin (1998) chama de aprendizado pela própria experiência e Ulrich *et al.* (1993) discorre sobre a aprendizagem que existe além da sala de aula. Outro aspecto que potencializa a aprendizagem é quando as pessoas estão diante de desafios no dia-a-dia e se envolvem nos projetos de mudanças dos quais serão afetadas diretamente.

A liberdade de expressão também representa um fator positivo, pois, segundo um respondente,

no momento em que há liberdade para falar o que se pensa, as pessoas são mais criativas e conseguem transmitir aquilo que pensam [...] aqui as pessoas têm total liberdade para falar; se alguém tem alguma idéia, não é necessário passar ao seu superior imediato, pode ir direto à diretoria para apresentar a sugestão.

Como foi observado, a delegação de poderes é uma prática comum e junto dela as informações são passadas para que todos entendam melhor os objetivos da Organização. Isto porque, conforme um respondente, “não adianta um líder saber sobre alguma coisa sem que o resto das pessoas tenha a mesma visão”. Esse aspecto coaduna-se com o espírito de confiança que existe entre as pessoas, o que favorece ainda mais a delegação de atribuições e responsabilidades. Como lembra Kliksberg (1999), um modelo participativo favorece o surgimento de um alto nível de confiança e respeito entre os funcionários. Há conscientização dos colaboradores de que o aprendizado se volta para o crescimento pessoal e não exclusivamente para o aumento do lucro organizacional.

Existe um foco de treinamento e capacitação centrado nas pessoas e voltado para consolidar valores, chamado de novos padrões de pensamento, baseados no diálogo e na espiritualidade. Há consultores internos que atuam para gerenciar

relacionamentos, principalmente nas reuniões e nos eventos. Por exemplo, quando uma pessoa domina uma reunião, o consultor interno procura abrir oportunidade para as outras darem suas opiniões, ou quando há uma situação de conflito e tensão, ele tem o papel de amenizar as discussões ou trazer o debate para o rumo certo.

A Organização não tem a cultura de controle das pessoas, mas, sim, uma cultura de aprendizagem. A cultura apreciativa valoriza o desempenho do passado e projeta o desempenho do futuro, não foca os pontos negativos, mas, sim, os pontos positivos. Procura-se aumentar a consciência das pessoas, esclarecer cada vez mais o conceito de modelo mental e entender o porquê das coisas, as razões pelas quais acontecem. O ambiente facilita muito a comunicação e a troca de idéias. Há boas instalações como auditório, duas salas do Projeto Crescer, projetor de lâminas, *flip-chart*, *data-show*, vídeo, cozinha experimental, centro sensorial para prova de produtos, constituindo-se em uma infra-estrutura de aprendizado.

Segundo alguns respondentes, a tendência é de cada vez mais diminuir o controle sobre as pessoas, como, por exemplo, eliminar o sistema de cartão de ponto, porque o que predomina não é um sistema de comando e controle, um sistema burocrático, mas, sim, um sistema alinhado ao perfil horizontal e flexível. Trata-se das fronteiras pouco definidas entre gerência e funcionários e entre departamentos.

Alguns aspectos que dificultam a aprendizagem foram identificados: há tendência para chamar as mesmas pessoas para participar dos projetos. Essa prática tem impedido que pessoas com talento e potencial sejam lembradas na formação de equipes para participar de novos projetos. A cultura informal, neste aspecto, não oferece critérios para definir quem vai participar de qual projeto, pois fica a cargo do grupo escolher. Em outros casos, há falta de comprometimento e pouca disposição para assumir responsabilidades por parte de algumas pessoas, devido ao caráter informal de como são estruturados os processos nos quais os projetos estão inseridos. As pessoas têm mais interesse em participar de assuntos relacionados com o trabalho de sua área de origem. Quando participam de um grupo

em que o tema é de uma área distinta daquela em que atuam, elas diminuem a atenção, o interesse e a responsabilidade pelo projeto.

Como já observado, o ambiente físico na área administrativa facilita a comunicação, a troca de idéias entre as pessoas e a formação de equipes multifuncionais. Porém, no *layout* existente, na qual todos ficam em um mesmo espaço físico, o nível de ruídos é aumentado pela movimentação de pessoas e comunicação de trabalho. Esse fato dificulta, em alguns momentos, a concentração para leitura ou pesquisa na *internet*. Na área de produção, existem locais onde há falta de adequação entre as atividades que são inter-relacionadas, mas que estão situadas em espaços físicos separados. Essa situação gera uma barreira à criatividade das pessoas.

O uso constante de termos estrangeiros, como *Appreciative Inquiry, decision maker, discovery, design, dreams, destiny, key people* em eventos como seminários, palestras e trabalhos, coordenados por consultores estrangeiros que não falam português, provoca queda de atenção dos participantes, principalmente daqueles que não dominam outro idioma. Como exemplo, houve o caso de um projeto em que um dos participantes apresentou um livro em inglês para contribuir com as discussões do grupo sobre determinado assunto. Algumas pessoas ficaram constrangidas e propensas a perder o interesse por não compreenderem língua estrangeira.

Algumas orientações de aprendizagem foram identificadas a partir dos dados levantados.

Na orientação fonte do conhecimento, a pesquisa revelou que é predominante o conhecimento interno na organização. Tal constatação foi confirmada por 81% dos respondentes, conforme Tabela 5. Dadas suas características de gestão e do setor produtivo de alimentos do qual faz parte, a Organização A conta com um centro laboratorial de estrutura moderna, que desenvolve novos produtos, os testa e os lança no mercado, o que preconiza um perfil de inovação e diferenciação mercadológica a partir de conhecimentos gerados internamente.

Tabela 5 – Referencial Para Análise de Perfil Aprendiz de Gestão – Orientações de Aprendizagem – Organização A

Orientações de Aprendizagem		Indicadores	FA	FR
1) Fonte de Conhecimento	Conhecimento Interno		22	81 %
	Conhecimento Externo		5	19 %
2) Foco Conteúdo-Processo	Conhecimento nos produtos e serviços		7	26 %
	Conhecimento nos processos de criação		20	74 %
3) Reserva de Conhecimento	Conhecimento de poucos indivíduos		8	30 %
	Conhecimento de muitos indivíduos		19	70 %
4) Modo de Disseminação	Conhecimento por métodos formais		15	56 %
	Conhecimento informal		12	44 %
5) Escopo da Aprendizagem	Conhecimento para aperfeiçoar capacidades e produtos existentes		7	26 %
	Conhecimento para desenvolver novas capacidades e produtos		20	74 %
6) Foco Cadeia de Valores	Ênfase em pesquisa e desenvolvimento		20	74 %
	Ênfase em vendas e distribuição		7	26 %
7) Foco Aprendizagem	Desenvolvimento de tarefas individuais		4	15 %
	Desenvolvimento de tarefas grupais		23	85 %

Fonte: questionários

Obs: FA = frequência absoluta; FR = frequência relativa; Amostra = 27 respondentes

Muito embora não haja um sistema formal para monitoração do conhecimento externo de outras organizações, a Organização A procura absorvê-lo mediante viagens a serviço realizadas pelos patrocinadores executivos, levantamento de informações realizado por grupos que iniciam novos projetos e processos e contatos com clientes, principalmente por intermédio da equipe de vendas. Estes últimos monitoram os produtos e tecnologias disponíveis no mercado. Há exemplos de projetos em andamento, como o de remuneração e o de recrutamento e seleção de pessoas que têm sido realizados por uma equipe multifuncional e que utiliza o que existe de mais moderno no mercado. Da mesma forma que a Motorola americana (DIBELLA *et al.*, 1999), a Organização A mostra-se inovadora no desenvolvimento de novos produtos, mas, revela, também, grande habilidade na adaptação de processos desenvolvidos por outras empresas, tais como técnicas de Qualidade Total.

O foco conteúdo-processo acusou predominância para o desenvolvimento de produtos e processos. Dos respondentes, 74% consideraram predominante esse indicador, conforme Tabela 5. Isto se deve à filosofia da abordagem apreciativa que estimula o aperfeiçoamento dos processos de criação pela via participativa e pela existência de um centro de desenvolvimento de produtos com profissionais especializados. Da mesma forma como na EDF francesa (DIBELLA *et al.*, 1999), a Organização A investe em conhecimento dos processos que utiliza.

A reserva de conhecimento mostra um predomínio para o conhecimento público de muitos indivíduos, segundo 70% dos respondentes, conforme Tabela 5. Existem conhecimentos que são disseminados entre todos, como as diretrizes gerais da organização e os projetos de desenvolvimento organizacional, além das informações diversas disponibilizadas nos meios eletrônicos, banco de dados e no jornal O Apreciativo. Há incentivo para os indivíduos aprenderem o máximo possível, sem qualquer pressão para que se registre o conhecimento adquirido. É o que ocorreu com o banco de idéias, surgido há três anos, que não teve continuidade por ter entrado em confronto com a cultura informal predominante. O acompanhamento de novas idéias e conhecimentos gerados nesse banco ficava prejudicado porque havia confusão, em certos momentos, em saber quem era o criador de uma determinada idéia e quem deveria ser recompensado. O que existe de fato são informações disponibilizadas em meio eletrônico e que podem ser acessadas por todos. Porém, existem pessoas com conhecimento mais especializado, como as da área de desenvolvimento de produtos, do laboratório químico, que são mais individualizados.

O modo de disseminação do conhecimento que prevalece na organização é o informal, muito embora parte significativa dos respondentes tenha opinado pela existência de métodos formais (56%), conforme Tabela 5. Cabe registro que os oriundos da área de produção estão diante de procedimentos mais formalizados, o que determinou o perfil de suas respostas. A cultura informal não preconiza manuais de serviço e o conhecimento das pessoas é disseminado pelo sistema de relacionamento informal predominante. Da mesma forma que na Fiat italiana e na Motorola americana (DIBELLA *et al.*, 1999), o processo é formal em alguns

departamentos especializados e, depois, compartilhado por equipes multifuncionais em uma sistemática mais informal. A idéia de criação da universidade corporativa é um exemplo da tendência à formalização do conhecimento. Não se observou a preocupação constante para documentar as experiências e codificá-las para todas as pessoas. Como na MIC americana (DIBELLA *et al.*, 1999), não há, em geral, o predomínio de normas escritas e de manuais de procedimentos.

A orientação escopo da aprendizagem indica haver uma propensão a inovar e desenvolver novas capacidades e produtos, segundo 74% dos respondentes, registrada na Tabela 5. Isto porque a Organização A é aberta e disposta a valorizar as novidades que venham de dentro ou de fora de seu ambiente organizacional. Valoriza, também, a cultura apreciativa, um sistema de gestão existente em contínuo aperfeiçoamento. Da mesma forma que na Fiat italiana (DIBELLA *et al.*, 1999), a área operacional adota uma forma de mudança mais adaptativa de seu sistema produtivo. São inovações corretivas e incrementais. Ao mesmo tempo, equipes multifuncionais buscam um pensamento inovador e crítico em relação ao que existe e valorizam o desenvolvimento de novos produtos e processos, sobretudo com a participação de todos e primando pela ética, transparência e valores apreciativos ou positivos.

Na orientação foco na cadeia de valores, há ênfase na pesquisa e no desenvolvimento de produtos, conforme 74% das respostas, registradas na Tabela 5, em razão das características do setor produtivo de que participa e pelo incentivo ao aperfeiçoamento dos processos de trabalho por meio da metodologia apreciativa. A metodologia do *Balanced Scorecard*, nas perspectivas de processos e de aprendizado, também, justifica tal foco. Por outro lado, da mesma forma que na MIC americana (DIBELLA *et al.*, 1999), há um esforço da área de marketing para investimentos em aprendizagem direcionada para a área de comercialização e entrega de produtos, com vistas a responder às demandas da clientela e às exigências do mercado.

Como ocorrido na EDF francesa, na Fiat italiana e na Motorola americana (DIBELLA *et al.*, 1999), há incentivo para que ocorram as duas formas da cadeia de valores, mas predomina a área de pesquisa e desenvolvimento. Conforme os

documentos analisados, a Organização A mantém-se fiel ao compromisso de investir na pesquisa e no desenvolvimento de tecnologias para o setor alimentício. Isto significa dominar os mais avançados processos da industrialização de alimentos, bem como desenvolver produtos que atendam aos mais altos padrões de qualidade nacionais e internacionais. Possui uma moderna estrutura laboratorial, na qual são desenvolvidas atividades de pesquisa e desenvolvimento, análise sensorial e controle de qualidade.

O foco da aprendizagem é predominantemente grupal, segundo 85% das respostas, registradas na Tabela 5. Há investimentos em trabalhos, reuniões, discussões e decisões coletivas. As atividades de discussão em grupo são observadas no horário de trabalho. O ambiente físico é formado com poucas salas fechadas, salas projetadas para dinamizar encontros participativos, espaços em que as pessoas possam se comunicar continuamente e uma praça para trabalhos conjuntos. Há o foco na disciplina de objetivos coletivos.

Parecido com o que ocorre na Fiat italiana (DIBELLA *et al.*, 1999), dada a confiança que é depositada nas equipes de trabalhos multifuncionais, o desenvolvimento coletivo ganha importância. A Motorola americana (DIBELLA *et al.*, 1999), na qual prevalece a aprendizagem colaborativa, muito se aproxima da cultura apreciativa observada na Organização A.

Observou-se que essa organização emprega estilos de aprendizagem variados em momentos históricos diferentes. Quando iniciou a implantação da metodologia apreciativa em 1997, optou por uma estratégia de aquisição, ou seja, a de fonte de conhecimento externa e escopo de aprendizagem transformativo. Após esse período, as mudanças têm sido feitas de forma incremental, para aperfeiçoamento e consolidação da filosofia apreciativa. Porém, dadas as características da abertura a inovações e mudanças incrementais e transformativas, os estilos são muito variados. É predominante o estilo comunidades de práticas, pois se trata de um contexto social de disseminação informal do conhecimento que resulta na aprendizagem coletiva.

6.1.4 Sugestões de Ações

Como sugestões de ações à Organização A, seguem algumas obtidas ao longo da pesquisa. As relacionadas ao perfil estratégico participativo de gestão são: aumentar a flexibilidade entre turnos e não concentrar a participação nas pessoas de turnos específicos ou fora do horário de trabalho; aprimorar a metodologia apreciativa com outros métodos para facilitar o relacionamento e dar mais agilidade às informações e decisões; criar um banco de idéias com premiação às mais criativas; dividir as pessoas em pequenos grupos para facilitar a comunicação, para deixá-las mais à vontade.

As ações relacionadas ao perfil aprendiz de gestão são: formar equipes multifuncionais com pessoas que ainda não tiveram oportunidade de participar; promover rodízios das pessoas entre setores diferentes; envolver pessoas em tarefas mais diversificadas para que tenham uma visão mais sistêmica; expandir a ajuda financeira para as pessoas realizarem cursos técnicos, acadêmicos, de idiomas e outros; criar programas formais de aprendizagem focados em competências necessárias; criar a universidade corporativa; melhorar o processo de seleção e recrutamento para selecionar pessoas alinhadas com a cultura apreciativa.

O próximo item centra-se na análise dos processos organizacionais da Organização B.

6.2 O CASO DA ORGANIZAÇÃO B

A Organização B é uma instituição financeira de grande porte, com ampla rede de agências distribuídas por todo território nacional e no exterior. A variedade de segmentos dos ramos bancário e financeiro em que atua, torna a organização um conglomerado financeiro com diversidade de produtos e serviços financeiros.

Para analisar os processos organizacionais da Organização B, o presente item divide-se em três partes: a primeira faz apresentação dos eventos relevantes ocorridos na organização entre 1990 a 2001; a segunda faz análise do perfil estratégico participativo e, a terceira, faz análise do perfil aprendiz de gestão, com base nos indicadores definidos na base teórica da tese.

6.2.1 Apresentação

Diversas formas de aprimoramento profissional dos empregados da Organização B levam-na a ampliar sua capacidade de integrar-se a um ambiente de negócios em constante transformação, com base em três questões centrais: a melhoria contínua do atendimento aos clientes, a geração de resultados para fazer frente às expectativas dos acionistas e a identificação das aspirações da sociedade para contribuir com o desenvolvimento do País.

Seu programa de gestão de pessoas é reconhecido e valorizado no mercado pela excelência, inovação e qualidade, visto nas constantes parcerias que realiza com outras instituições. Tem como meta atrair, desenvolver e manter profissionais que garantam a produtividade do conhecimento e da informação. Como forma de garantir diferencial competitivo, a Organização tem estimulado cada vez mais o desenvolvimento profissional de seu corpo funcional, com base na ética das relações internas e com a clientela, no compromisso e motivação, na democratização das relações de trabalho, no aprimoramento profissional e na qualidade do trabalho. A essência da gestão reside no compartilhamento de sua visão de futuro, responsabilidade e soluções.

Alguns programas de capacitação profissional são disponibilizados ao corpo funcional. Destaca-se o Mestrado em Administração de Negócios, também conhecido como MBA (*Master of Business Administration*), desenvolvido em parceria com as principais universidades e centros de ensino do País, que é ministrado pelas próprias universidades, reunindo o que há de mais moderno em termos de teoria e

prática administrativas. O programa possibilita o intercâmbio de conhecimentos dos gestores internos com administradores de outras organizações, além de trazer receitas financeiras quando disponibilizadas a outras organizações, o que viabiliza sua auto-sustentação. Tem como objetivo desenvolver a qualificação profissional de seus empregados com vistas a dotar a Organização de gestores aptos a responder às demandas e oportunidades do mercado, com postura empreendedora e participativa.

O programa de Especialização tem como objetivo aperfeiçoar a qualificação dos empregados, dotando-os de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho profissional de alto nível, dentro de uma perspectiva de educação permanente. O programa de Mestrado e Doutorado tem o propósito de formar pesquisadores para prospectar e analisar as necessidades e tendências do mercado, de modo a consolidar os conhecimentos técnicos e científicos que contribuam para os negócios da Organização. Existe, também, o Curso de Formação Geral, que procura desenvolver a qualificação profissional dos empregados pertencentes ao segmento gerencial, de modo a torná-los aptos a responder às demandas e oportunidades do mercado, com postura empreendedora e participativa. Outro programa existente é o de Profissionalização, que aborda diversos assuntos a serem compreendidos por todos empregados, de modo a se cumprir a missão organizacional.

Esses programas incentivam os empregados a realizar estudos de alto nível em instituições de excelência, para desenvolver conhecimentos que serão aproveitados por meio da qualificação e da transferência de conhecimentos e tecnologias adquiridos.

Um sistema de avaliação baseado no *Balanced Scorecard* (BSC) é utilizado para identificar o nível de contribuição de cada profissional na formação do resultado de sua área. O desempenho é avaliado sob cinco perspectivas: estratégias e operações, resultado econômico, satisfação do cliente, comportamento organizacional e processos internos, fornecendo uma visão abrangente do desempenho profissional. O resultado apurado tem impacto na remuneração dos empregados, representando mais um estímulo à participação e ao envolvimento.

A Organização B, assim como todas as outras que atuam no setor financeiro, tem sofrido as conseqüências do processo de transformações que assola o mercado, especialmente a partir de 1994, com a instituição do Plano Real. Dessa época em diante, as regras de competição no mercado financeiro mudaram drasticamente, sobretudo pela redução do mercado bancário, pela eliminação dos ganhos inflacionários e pela diminuição dos recursos disponíveis. Esse contexto desencadeou o início de um processo de reestruturação do setor, marcado pela redução de custos, introdução acelerada de novas tecnologias e pelo esforço das instituições financeiras em conquistar e manter os clientes, com oferta de novos e sofisticados produtos.

A partir de 1995, a Organização passou a atuar no ramo comercial, para que tivesse condições de continuar investindo no segmento social, sem fins lucrativos. Foi reestruturada para se adaptar à nova conjuntura de queda da inflação que afetou todo o sistema bancário nacional. Nesse propósito, as instituições do setor centraram seus esforços na modernização administrativa, com novos modelos organizacionais focados em áreas de negócios e em segmentos mais rentáveis. Os programas de ajustes adotados tinham como premissa, a curto prazo, eliminar o desequilíbrio financeiro e, a médio e longo prazos, modernizar a Organização para enfrentar o desafio de conviver em ambiente de alto grau de incerteza, competitivo e de estabilidade dos preços.

Nesse período, o modelo organizacional implementado contemplava uma estrutura em quatro áreas, com papéis específicos: diretoria, unidades de assessoramento, unidade de função e unidades estratégicas de negócios. Com a nova estrutura, a partir de 2001, a Organização passa a se configurar em quatro pilares: atacado, varejo, governo e recursos de terceiros. Essa nova estrutura derivou do novo modelo negocial, com responsabilidade pela gestão sobre clientes, produtos e canais de negociação. Ela tem as seguintes premissas: orientação estratégica com foco no cliente; estrutura leve, flexível, com fluxo de processo integrado; administração descentralizada e por delegação; concentração no negócio; gerência por unidades de negócios; eficiência nos custos; e, integração de esforços na rede de distribuição.

O Código de Ética da Organização B sistematiza valores essenciais praticados nos relacionamentos com os diversos segmentos da sociedade. Propicia a disseminação e o compartilhamento desses valores nos âmbitos interno e externo e estimula a reflexão sobre o exercício profissional responsável. Possibilita o contínuo aperfeiçoamento da conduta profissional e um elevado padrão ético, com vistas a aprimorar comportamentos e atitudes. Os valores éticos seguidos pela Organização são: justiça, responsabilidade, confiança, civilidade e respeito.

Quando voltado aos empregados, o código de ética reconhece a diversidade das pessoas que integra a organização. Pauta-se pelas relações de confiança, lealdade e justiça e valoriza o processo de comunicação interna, de maneira a disseminar as informações relevantes ligadas aos negócios e às decisões corporativas. Preserva o sigilo e a segurança das informações e compartilha aspirações de desenvolvimento profissional, reconhecimento do desempenho e zelo pela qualidade de vida dos empregados.

O estudo realizou-se em uma Unidade específica da Organização B, que atua com alta performance de pessoal, de processos, de tecnologia e de estrutura. Todavia, empregados de outras unidades que tinham relação com alguns programas e processos priorizados, foram ouvidos, para se compreender melhor os aspectos relacionados aos objetivos específicos do estudo.

No próximo item é feita análise do perfil estratégico participativo de gestão organizacional a partir dos indicadores de análise que servem de referência teórica e prática ao estudo.

6.2.2 Análise do Perfil Estratégico Participativo

A missão da Organização B foi definida pelo plano diretor, um tipo de plano estratégico no qual foi estabelecida a visão para cinco anos e alterada ao longo do tempo. A idéia de se elaborar uma missão organizacional surgiu em 1989, época em

que estava em elaboração um projeto chamado Novo Modelo Organizacional de Agências. Depois, modificou-se ao longo do tempo, até chegar à forma atual que é de fácil compreensão. Em 1997 e 1998 foi construída uma Missão, mediante grupos de trabalhos na Direção Geral da Organização, na área de Gestão de Pessoas. Havia a preocupação para que fosse clara e de fácil compreensão, como defende Bryson (1991).

Sua disseminação foi feita por meio de publicações internas, quadros nas agências e *intranet*. Houve um esforço em vincular a missão, com as ações do dia-a-dia e com os projetos que eram implantados por meio de mensagens veiculadas junto aos objetivos e metas a serem alcançados. Foram realizadas campanhas para sua divulgação, por meio da distribuição de folhetos aos empregados, informativos e correio eletrônico. Hoje, a tela dos computadores fica estampada a missão organizacional para fixar bem sua mensagem. Nas reuniões com os empregados procura-se sempre colocá-la em destaque. São distribuídos quadros por todas as áreas e setores com os seus dizeres.

Outros meios utilizados para disseminá-la têm sido a TV corporativa, folhetos, fascículos do Projeto Profissionalização, que os funcionários recebem mensalmente, sendo que, em alguns deles, a missão recebeu destaque especial. “A missão da organização, sua vocação, seus princípios básicos, como ética, são definidos de forma muito clara e só não entende isso quem não se interessa em buscá-los” (um respondente). Isto pode ser comprovado pelas respostas aos questionários que apontaram uma média de 4,32 para o indicador, com 36% dos respondentes terem opinado que a definição e disseminação da missão ocorrem sempre e 61%, quase sempre, conforme Tabela 6. Constatou-se que os empregados com mais tempo na Organização perceberam bem a mudança da missão atual em relação com a de quinze anos atrás. Hoje, ela está bem mais direcionada aos princípios que levam em conta valores sociais, econômicos e de aprendizagem, além de ser de fácil compreensão.

Com respeito às informações do ambiente interno da Organização B (Informações Internas), existem dois sistemas internos de comunicação, como o correio eletrônico e a *intranet*, uma base de dados com diversos programas,

Tabela 6 – Referencial Para Análise de Perfil Estratégico Participativo de Gestão – Organização B

Indicadores	Sempre		Quase Sempre		As Vezes		Raramente		Nunca		μ	DP
	5	FA - FR	4	FA - FR	3	FA - FR	2	FA - FR	1	FA - FR		
1) Definição e Disseminação da Missão	10	36%	17	61%	1	4%					4,32	0,55
2) Acesso a Informações Internas (projetos, estratégias, finanças)	4	14%	20	71%	3	11%	1	4%			3,96	0,64
3) Acesso a Informações Externas (economia, política, ecologia)	12	43%	14	50%	2	7%					4,36	0,62
4) Indicação de Prazos e Responsáveis	3	11%	18	64%	6	21%	1	4%			3,82	0,67
5) Oportunidade Para Participar	2	7%	14	46%	12	43%	1	4%			3,59	0,68
6) Igualdade na Participação	1	4%	11	39%	14	50%	2	7%			3,39	0,69
7) Diversidade de Pessoas e Segmentos que Participam	4	14%	12	43%	13	46%					3,69	0,71
8) Valores Participativos na Organização	2	7%	13	46%	11	39%	1	4%			3,59	0,69
9) Mistura de Níveis e Funções nos Trabalhos Realizados	2	7%	12	43%	12	43%	1	4%			3,56	0,70
10) Atribuições Flexíveis de Pessoas e Grupos	2	7%	13	46%	11	39%	2	7%			3,54	0,74
11) Autonomia das Equipes	5	18%	17	61%	6	21%					3,96	0,64

Fonte: questionários

Obs: μ = média; DP = desvio-padrão; FA = frequência absoluta; FR = frequência relativa; Amostra = 28 respondentes

projetos, produtos e serviços. São meios de comunicação que disponibilizam informações sobre tudo o que acontece na Organização, como o plano diretor, os pilares da Organização, os acordos de trabalho e as metas. Todas as informações estão disponíveis na rede, em *real time* e os empregados têm um terminal em sua mesa ligado a essa base de dados. Quando há assuntos mais específicos e indispensáveis a serem tratados, são chamados especialistas para apresentarem palestras e seminários. Existem quadros com informações sobre indicadores financeiros, de fácil visualização, e que estão distribuídos em locais estratégicos.

Muitas vezes, pelo volume de serviços, as pessoas não têm tempo de se informar, pois há períodos em que aumenta o fluxo de trabalho e as atribuições dos empregados, o que limita as possibilidades para ampliar o rol de informações. A opinião de 71% dos entrevistados revela que projetos, estratégias, orçamentos e tudo que envolva as diretrizes da Organização estão quase sempre disponibilizados em seus aplicativos, conforme Tabela 6. Não há informações confidenciais, a não ser aquelas de caráter exclusivo da Administração.

Se um funcionário quer saber qual é o orçamento da agência, ele tem acesso; se quiser saber qual o produto que estamos trabalhando, qual o

produto de captação e de aplicação que está sendo priorizado, estas informações são totalmente abertas. (um respondente).

Porém, existe maior número de informações sobre metas do que sobre estratégias. Estas últimas ficam mais no nível negociado, o que implica que a área operacional fica sem saber como a Unidade irá atuar em determinado momento.

O conhecimento externo (Informações Externas) é obtido mediante leituras de jornal, *internet*, revistas especializadas e conversas em geral com pessoas que têm conhecimentos especializados. Há incentivo para que as pessoas tragam mais assuntos externos para dentro do trabalho. Esse é um esforço que vem sendo realizado por alguns gerentes e que está atrelado à filosofia do BSC. A Unidade tem assinatura de quatro jornais, Gazeta Mercantil, Valor Econômico, Gazeta do Povo e Folha de Londrina, revistas como a *HSM Management*, *Disclosure* e *Exame*, que estão disponíveis a todos empregados, até mesmo para levarem-nas para casa. Existe uma sinopse de tudo aquilo que é veiculado na imprensa, relacionado com a Organização e com o sistema financeiro em geral. Os líderes procuram, de maneira informal, estimular as pessoas por meio de conversas sobre assuntos de interesse do trabalho, de forma a envolvê-las nos assuntos. Conforme os resultados apurados, quase a totalidade dos entrevistados afirmou haver um forte fluxo de informações externas para dentro da Organização por meio dos empregados (43% acham que ocorre sempre e 50%, quase sempre, conforme Tabela 6).

Na percepção dos respondentes, 64%, média de 3,82, consideram que quase sempre há definição de prazos e responsáveis para acompanhar projetos, programas e ações. Cerca de 21% dos respondentes opinaram que somente às vezes esta prática ocorre, pois, são comuns ações mais específicas da Unidade em que o próprio dirigente tem a incumbência de seu acompanhamento.

Com relação à oportunidade de as pessoas participarem e exporem suas idéias (Oportunidade), observou-se existir a intenção dos dirigentes de cada vez mais institucionalizar essa prática. Há estímulo para que as pessoas externalizem não só suas idéias e pontos de vista, como seus sentimentos, independente de nível e de função que exerçam na Organização. Conforme Motta (1993), trata-se da

dimensão organizacional da participação, pois, nessa situação, aumenta a interação e o compartilhamento de valores.

Essa prática é confirmada pela frequência dos Encontros realizados. São quatro para reunir periodicamente as pessoas: uma reunião com a área negociada – gerente geral, gerente de contas, gerente de administração, gerentes de negócios; um outro é o comitê de administração – gerente geral, gerente de negócios e gerente de administração; ainda outro é uma reunião só com a área administrativa, na qual se analisam os processos internos da agência; e, também, uma reunião geral com todos, na qual os empregados podem participar. Existem reuniões setoriais, quando são solicitadas sugestões das pessoas e discutidas questões de interesse comum. Por exemplo, na recente mudança de local de trabalho, o Administrador deu liberdade para mudanças e adaptação do *layout*, de acordo com a preferência da equipe, cujas sugestões foram acatadas.

Existe na Organização B uma comissão chamada Equipe de Autodesenvolvimento (EAD), formada por diversos níveis hierárquicos da Unidade, como: carreira de apoio, funcionários de gerência média e de representantes da área comercial da organização. Tal formato a torna bastante representativa. Essa comissão é responsável por catalisar todas as impressões das pessoas, identificar necessidades de treinamento na Unidade, assim, como, eventos de integração, além de indicar candidatos a promoção. Ela procura discutir e questionar a execução de tarefas e processos, servir de relação entre os grupos de funcionários e a Administração da Unidade e desenvolver processos e melhor qualidade de vida no trabalho.

A EAD representa os empregados junto à Administração para apresentar reivindicações e sugestões. Independentes dela, os respondentes afirmaram que qualquer pessoa pode apresentar diretamente suas sugestões aos administradores, como visto nos questionários, em que 46% opinaram que o indicador Oportunidade ocorre quase sempre, com média de 3,59, conforme Tabela 6.

Porém, uma parcela significativa dos respondentes (43%) considerou que somente às vezes há oportunidade para as pessoas participarem, o que indica que

há alguma deficiência nessa prática. Alguns pontos de vista revelaram que somente as pessoas que têm mais facilidade, menos medo, apresentam suas opiniões. Foram realizadas três reuniões gerais em 2001, nas quais cada um teve a oportunidade de falar. Na opinião dos respondentes, constatou-se que 50% deles consideram que somente às vezes há igualdade de participação das pessoas (Eqüidade). No que diz respeito à diversidade de pessoas e segmentos que participam (Pluralidade), a opinião foi de ocorrer quase sempre, para 43%, e às vezes para 46%, conforme Tabela 6. Esse fato pode ser explicado não só pelas condições de trabalho existente, de aumento no volume de trabalho e de pessoal insuficiente para executá-lo, como relatado por alguns entrevistados, como, também, pelo estágio ainda incipiente da cultura de participação e falta de uso mais freqüente de metodologias que facilitem sua prática. Há uma mescla de pessoas vindas de diferentes áreas, algumas com perfil mais centralizador, outras, menos, o que torna heterogênea a conduta do ponto de vista da participação e do envolvimento.

Os indicadores sobre Valores Participativos, Mistura de Níveis e Funções Nos Trabalhos Realizados e Atribuições Flexíveis de Pessoas e Grupos ficaram com uma média aproximada de 3,5, conforme Tabela 6, o que mostra que a Organização tem caminhado para uma forma de gestão que se coaduna com a organização participativa. Porém, existem algumas carências no campo da conscientização, sensibilização e motivação das pessoas para aderirem a tais propósitos.

A autonomia das pessoas e equipes (Autonomia) existe, pois elas sabem o que e como precisam fazer suas atribuições. Elas têm liberdade para decidir de que forma realizar as atividades, desde que não infrinjam os normativos que regulamentam as operações, especialmente aquelas vinculadas a controles de outras organizações e entidades públicas. Muito embora os normativos internos sejam extensos e padronizados, há sempre uma flexibilidade na norma, como visto nos manuais de trabalho, nos quais consta com freqüência a frase “[...] a critério da administração [...]”, o que dá mais independência para a tomada de decisões dentro da equipe.

Um dos aspectos que favorecem a participação das pessoas é a utilização da metodologia BSC, especialmente seus quatro pilares: processo interno, atendimento,

aprendizado e resultados financeiros. É um instrumento para dinamizar e desenvolver ações coletivas. A Direção da Unidade tem consciência de que a adoção de um modelo pré-definido é algo complicado. Procura-se, então, adotar um conjunto de técnicas de gestão que atendam às necessidades da Organização, sem, contudo, ficar restrito a um modelo único.

A busca de conceitos do Programa da Qualidade representa outro ponto favorável à dinâmica participativa. A administração da Unidade tem interesse na participação dos empregados, pois segue uma política organizacional que valoriza o envolvimento das pessoas nas decisões. O nível de escolaridade dos empregados e a consciência que têm de exercer um trabalho qualificado são atributos que contribuem para maior aderência a esse perfil de gestão.

Conforme um dirigente da organização,

Temos por princípio que quanto mais ampla for a discussão, quanto mais pessoas envolvidas no processo, a decisão se toma mais consistente, ela compromete mais os envolvidos e se torna mais leve. Na gestão participativa, embora a decisão seja de responsabilidade do gestor, ela é compartilhada o que gera decisões mais qualificadas.

A boa comunicação existente é um aspecto favorável, principalmente quando parte da própria gerência, pois os líderes definem as formas de atuação dos grupos. A hierarquia existe, mas não impede a comunicação, pois as pessoas podem se comunicar o tempo todo umas com as outras, independente de nível ou função. Um respondente afirmou que “o modelo como estamos trabalhando aqui, sem portas, nem salas fechadas, você enxerga a pessoa, vê se ela está disponível, você pode ir lá conversar e perguntar”.

Dos aspectos que dificultam a participação, observou-se que o quadro de empregados é insuficiente para absorver a demanda de serviços existentes e em crescimento, o que provoca alta carga de trabalho, maior que a capacidade de atendimento das pessoas que, por sua vez, não dispõem de um nível de conhecimento adequado ao desejado para que o fluxo de trabalho seja mais dinâmico. Outro aspecto é alguns gerentes, especialmente os de gerência média, que bloqueiam a participação dos empregados, pois ainda estão com a mentalidade

do passado, presos à forma antiga da organização, em que a hierarquia e o poder centralizado predominava, o que dificulta o relacionamento pessoal e a participação. Para um respondente,

a participação dos funcionários nas equipes vai de acordo com o perfil do gerente de equipe: se o gerente de equipe é centralizador, a equipe tem menos condições para opinar, elas ficam mais inibidas; se o gerente é menos centralizador, ele delega mais, há uma participação maior.

Em razão do quadro de empregados da Unidade ser formado por pessoas vindas de diferentes áreas e com formação diferenciada, existem algumas delas que ainda não perceberam as mudanças e o perfil profissional atualmente exigido para os empregados. Verifica-se a necessidade de se implantar meios para que as pessoas sintam disposição em realizar as coisas e em saber que aquilo que está sendo feito é para seu crescimento e satisfação próprios. Este fato, aliado ao incentivo ao individualismo e à competição, atributos inerentes ao modelo educacional do País, bloqueiam uma participação mais intensa, assim, como a falta de pessoal, de tempo e o excesso de trabalho. Em certos casos, alguns dos entrevistados comentaram a respeito da falta de maturidade de algumas pessoas para se engajarem nos processos participativos e a falta de entusiasmo coletivo.

No próximo item é feita análise do perfil aprendiz de gestão organizacional com base nos indicadores já apresentados na base teórica, que servem de referência para análise dos processos organizacionais.

6.2.3 Análise do Perfil Aprendiz

A análise do perfil aprendiz de gestão foi realizada a partir das respostas dos questionários aplicados a uma amostra de respondentes, conforme a Tabela 7.

Para 64% dos respondentes, há quase sempre percepção de deficiência no desempenho das pessoas (Percepção do Desempenho). Isso mostra existir um

sistema de avaliação que se preocupa em verificar deficiências no desempenho para, depois, corrigi-las. Os critérios para avaliação de desempenho (Sistema de Avaliação) utilizados pela Organização B estão baseados em um método chamado Gestão de Desempenho Profissional (GDP), que possui duas dimensões para avaliação, a comportamental e a técnica, nas quais é avaliado o desempenho das pessoas. Alguns fascículos do Programa de Profissionalização divulgam estes critérios, com explicações detalhadas para o avaliador e para o avaliado. Existe um comitê para receber reclamações de empregados que se sentem lesados na avaliação. Para 36% dos respondentes, sempre ocorre o indicador e, para 50% deles, quase sempre, conforme Tabela 7.

O processo de avaliação é feito semestralmente e a cada dois meses faz-se uma pré-avaliação. Uma auto-avaliação é feita pelos empregados como forma de se fazer um acompanhamento pela Unidade para forçar o diálogo intermediário entre duas avaliações realizadas. Isso evita que se espere até o fim do período para se descobrir alguma deficiência.

A disseminação de idéias consideradas criativas (Idéias Criativas) é feita por meio de um projeto no qual os empregados apresentam suas idéias, que são analisadas por um grupo, para verificar a viabilidade de serem colocadas em prática. A troca de idéias pela via informal é prática comum entre os empregados. Quando surge um assunto relevante, há o costume de se fazer uma rápida reunião para divulgação. Há uma política de se fazerem rodízios entre os empregados por diferentes setores, como forma de treiná-los, para que adquiram um conhecimento mais abrangente das atividades realizadas, de forma a não ficarem restritos às atividades de um setor específico. Conforme os respondentes, 43%, média de 3,64, opinaram haver quase sempre condições para gerar idéias criativas (Idéias Criativas). Porém, outros 36% perceberam que somente às vezes ou raramente existem tais condições. Alguns fatores indicam tal posicionamento, principalmente quando relacionados à questão da gerência média, que ainda não está totalmente preparada para a gestão de organizações à luz da aprendizagem organizacional e pelo alto volume de trabalho existente na Unidade em estudo da Organização B.

Na opinião de 43% dos respondentes, somente às vezes ocorre um sistema de comunicação onde todos são ouvidos (Sistema de Comunicação). Isso pode ser explicado por causa do acesso restrito a alguns sistemas de informação sobre estratégias e diretrizes organizacionais e negociais.

A Organização dispõe de programas de treinamento auto-instrutivos, por meio da *intranet*, na área de finanças. Utiliza a chamada TV Corporativa, em que as pessoas aprendem línguas estrangeiras. Há treinamentos em sala de aula, com grades específicas para área de operações, de análise de balanço, de comunicação e expressão, além de convênios com instituições de ensino como IBMEC, USP, UNICAMP e FGV. Há treinamentos em áreas específicas e um Centro de Formação de Pessoal, com uma variedade de cursos, que vai desde a área comercial e operacional, até os de cunho comportamental. Há treinamentos internos com pessoas que tenham conhecimentos específicos e que os repassam para outros empregados. Conforme a Tabela 7, 68% dos respondentes consideram que quase sempre há recursos para educar as pessoas (Educação Para Todos).

Tabela 7 – Referencial Para Análise de Perfil Aprendiz de Gestão – Fatores Facilitadores – Organização B

Indicadores	Sempre		Quase Sempre		As Vezes		Raramente		Nunca		μ	DP
	(5)		(4)		(3)		(2)		(1)			
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR		
1) Perceber Deficiências no Desempenho			18	64%	10	36%					3,64	0,49
2) Existência de Critérios Para Avaliar o Desempenho	10	36%	14	50%	3	11%	1	4%			4,18	0,77
3) Condições Para Gerar Idéias Criativas	4	14%	12	43%	10	36%	2	7%			3,64	0,83
4) Sistema de Comunicação Onde Todos São Ouvidos	2	7%	14	50%	12	43%					3,64	0,62
5) Recursos Para Educação de Todos	1	4%	19	68%	8	29%					3,75	0,52
6) Valorização de Variedade de Métodos e Procedimentos	4	14%	17	61%	7	25%					3,89	0,63
7) Disseminação de Conhecimentos	1	4%	17	61%	9	32%	1	4%			3,64	0,62
8) Ambiente Propício à Aprendizagem	2	7%	17	61%	8	29%					3,75	0,59
9) Interdependência Entre Grupos e Setores	3	11%	18	64%	7	25%					3,86	0,59
10) Aperfeiçoamento a Partir dos Erros	2	7%	18	64%	6	21%	1	4%	1	4%	3,68	0,82
11) Incentivo ao Diálogo e Trabalho em Grupo	6	21%	18	64%	4	14%					4,07	0,60

Fonte: questionários

Obs: μ = média; DP = desvio-padrão; FA = freqüência absoluta; FR = freqüência relativa; Amostra = 28 respondentes

A variedade de técnicas e práticas (Métodos e Procedimentos) nos processos de trabalho é estimulada pela utilização do BSC. Nos últimos anos, esta metodologia tem sido utilizada como referência e a Organização tem o projeto de aplicá-la como

técnica oficial de gestão. Observou-se haver a preocupação constante da Direção com o *layout* da Unidade em estudo. São comuns discussões no dia-a-dia sobre o que está errado e o que possa ser feito para melhorar. As pessoas se interessam em apresentar críticas e sugestões para melhoria dos processos de trabalho. Observou-se que é feito levantamento da forma como o trabalho é realizado nas equipes e, depois, é escolhida aquela que esteja merecendo um tratamento especial, que precisa melhorar. Inicia-se, então, o trabalho com a confecção de um fluxograma, de como está funcionando e de como funcionará.

A investigação revelou que os processos são adequados ao tipo de operações, de clientes e de produtos e serviços comercializados pela Unidade. Eles diferem em alguns aspectos das atividades predominantes na Organização como um todo, que são mais massificadas e roteirizadas por instruções, o que as tornam mais morosas.

A adaptação dos processos da Unidade é feita a partir da experimentação, da observação do que acontece em relação à concorrência. “Perdemos negócios não porque somos incompetentes, negocialmente, ou porque houve desinteresse por parte de alguém, mas porque o processo estava errado” (um dirigente). Como visto, 61% dos respondentes opinaram que quase sempre a Unidade utiliza uma variedade de métodos e procedimentos, conforme Tabela 7, o que indica uma postura aberta e dinâmica da gestão.

As lideranças mantêm um ambiente propício à aprendizagem (Ambiente de Aprendizagem) por meio do diálogo. Um total de 61% das respostas registrou que quase sempre há um ambiente propício à aprendizagem, conforme Tabela 7. Com exceção de algumas gerências médias, há a preocupação para que as pessoas não sejam pressionadas e que as informações sejam disponibilizadas. O envolvimento da Administração com o todo organizacional é um facilitador.

Conforme um respondente,

a Administração não é um grupo que está em uma plataforma mais alta tomando decisões, mas sim, parte de uma equipe com funções diferentes, mas todos no mesmo plano. Esse é um ponto que faz com que a gestão seja mais participativa e que as pessoas possam deixar aflorar sua liderança de fato.

Porém, há opiniões de que ainda falta estrutura e pessoal suficiente para que o ambiente seja propício à aprendizagem.

Nos momentos de erros e fracassos (Erros Inteligentes), há o entendimento de que um dos primeiros pontos da aprendizagem é por meio do erro, pois, segundo um respondente,

é errando que se aprende, é experimentando que se aprende. O erro serve não como um processo de culpa mas como um processo de aprendizado. Eu prefiro alguém que faz quinze coisas e erre metade do que alguém que faz cinco coisas e não erre nenhuma.

As pessoas não deixam de fazer algo por causa de erros, pois quando eles acontecem, o grupo procura resolvê-los de forma conjunta. Foi observado existir parcela de empregados que ainda não administra bem o erro cometido, sente decepção, angústia, pois ele gera transtornos aos usuários dos serviços prestados. Existem pessoas que evitam fazer alguma coisa para não errar, porque o erro ainda é muito exposto. Constatou-se que quando um erro é cometido, há apoio da gerência e do grupo para saná-lo.

Porém, se o erro for causado por negligência, desleixo, então o ato não representa aprendizado, razão pela qual quem erra é repreendido pela Direção. Os questionários apontaram que 64% das pessoas entendem que quase sempre há um aperfeiçoamento a partir dos erros cometidos, muito embora haja casos (21% das respostas) de que somente às vezes tal fato ocorre, conforme Tabela 7.

Tanto no indicador Interdependência Entre Grupos e Setores, como no Incentivo ao Diálogo e Trabalho em Grupo, viu-se que preponderou a opinião de que

quase sempre eles ocorrem (64% para ambos). Isto pode ser explicado pela relação informal que predomina na comunicação entre pessoas e grupos e no incentivo da Direção da Unidade para que cada vez mais seja adotada a forma de gestão participativa.

A Unidade absorve conhecimentos novos por meio de contatos com organizações do mesmo ramo de atuação ou de outros segmentos. É o caso da INEPAR (Instituto Tecnológico do Paraná), organização pública do ramo de desenvolvimento tecnológico, prezada pela qualidade, pela comunicação interna, pela limpeza do ambiente de trabalho e que serve como referência à Unidade em estudo. Existe ainda uma relação incipiente com outras unidades do mesmo ramo dentro e fora da Organização.

Dos aspectos que favorecem a aprendizagem, observou-se que, pela percepção dos entrevistados, a ética, a participação das pessoas e o investimento em tecnologia favorecem o processo de aprendizagem. A Organização prima pela empregabilidade dos empregados, pois entende que as pessoas têm que estar preparadas para o mercado. Isso representa a necessidade de um esforço natural de todos para que aumentem sempre sua capacidade e interesse de aprender. A Organização patrocina cursos de graduação, de especialização (MBA), de mestrado e de doutorado. Investe na comunicação entre as pessoas e na motivação para trabalhar e para aprender. O acesso fácil a informações internas e externas e a interação existente entre as pessoas, especialmente pelo *layout* da Unidade em estudo, viabiliza o intercâmbio e torna mais dinâmico o processo de aprendizagem.

Dos aspectos que dificultam a aprendizagem, destaca-se o medo que as pessoas têm de comprometer e assumir responsabilidades. O papel desempenhado pela gerência média representa um obstáculo à aprendizagem das pessoas, pois bloqueia informações às pessoas e não estimula novas idéias. Em algumas atividades, as tarefas são repetitivas e o excesso de atividades ocasiona uma pressão constante. A culpa e o medo de errar também têm parcela nos obstáculos à aprendizagem. Quando ocorrem, a pessoa não deixa aflorar seu lado criativo e sua iniciativa, e acaba por repetir o que os outros fazem, porque não há riscos.

A análise das Orientações de Aprendizagem segue o resultado consolidado na Tabela 8.

Tabela 8 – Referencial Para Análise de Perfil Aprendiz de Gestão – Orientações de Aprendizagem – Organização B

Orientações de Aprendizagem	Indicadores	FA	FR
1) Fonte de Conhecimento	Conhecimento Interno	23	82 %
	Conhecimento Externo	5	18 %
2) Foco Conteúdo-Processo	Conhecimento nos Produtos e Serviços	15	54 %
	Conhecimento nos Processos de Criação	13	46 %
3) Reserva de Conhecimento	Conhecimento de Poucos Indivíduos	6	21 %
	Conhecimento de Muitos Indivíduos	22	79 %
4) Modo de Disseminação	Conhecimento Por Métodos Formais	18	64 %
	Conhecimento Informal	10	36 %
5) Escopo da Aprendizagem	Conhecimento Para Aperfeiçoar Capacidades e Produtos Existentes	20	71 %
	Conhecimento Para Desenvolver Novas Capacidades e Produtos	8	29 %
6) Foco Cadeia de Valores	Ênfase em Pesquisa e Desenvolvimento	3	11 %
	Ênfase em Vendas e Distribuição	25	89 %
7) Foco Aprendizagem	Desenvolvimento de Tarefas Individuais	5	18 %
	Desenvolvimento de Tarefas Grupais	23	82 %

Fonte: questionários

Obs: FA = frequência absoluta; FR = frequência relativa; FR = frequência relativa; Amostra = 28 respondentes

A orientação fonte de conhecimento revela haver predominância do conhecimento interno, segundo a opinião de 82% dos respondentes. A Organização como um todo e sua Unidade em estudo, em particular, dispõem de um dos mais modernos aparatos tecnológicos do País, uma marca institucional sólida e com muita credibilidade no mercado. Sua política de gestão de pessoas e sua infra-estrutura para capacitação profissional fazem com que tenha, como traço marcante, investir na pesquisa e desenvolvimento de produtos e serviços próprios a serem lançados no mercado.

Por outro lado, dadas as mudanças pelas quais vem passando, como reflexo do processo da acirrada competitividade do mercado, do qual faz parte, a organização assume em diversos momentos a característica de seguidor de tendências, como dito em DiBella *et al.* (1999). É a opção por investir no

acompanhamento do mercado e no desenvolvimento de formas de avaliar o que os outros estejam fazendo. Isso em razão de ser uma organização que passou e tem passado por transformações de identidade, tendo, cada vez maior peso, o perfil de uma organização privada e voltada, prioritariamente, para o lucro e para a rentabilidade. Da mesma forma que a Motorola americana (DIBELLA *et al.*, 1999), a Unidade em estudo da Organização B mostra-se inovadora no desenvolvimento de novos produtos, mas, revela, também, habilidade na adaptação de processos desenvolvidos por outras organizações, como práticas dos Programas de Qualidade Total e do Planejamento Estratégico.

No foco conteúdo-processo houve certo equilíbrio nas respostas dos empregados sobre os dois indicadores dessa orientação de aprendizagem, o que mostra que a Unidade prioriza investimentos tanto nos produtos e serviços, quanto nos processos de sua criação e distribuição. Da mesma forma que na Motorola americana (DIBELLA *et al.*, 1999), pode-se constatar que a Organização B investe em ambos. Ao mesmo tempo em que são formados grupos de trabalho e forças tarefa para atacar o desenvolvimento de produtos e serviços que sejam os mais modernos e que atendam de forma satisfatória ao cliente, os processos técnicos e administrativos têm sido objeto de experiências com os programas de qualidade, que enfocam basicamente o desenvolvimento de processos. É o caso do Programa Gestão pela Excelência (PGE) cuja premissa é o envolvimento e a participação de todos os empregados, propiciando-lhes incentivo ao permanente desenvolvimento pessoal e profissional, de acordo com os valores e crenças definidos pela Organização.

A reserva de conhecimento indicou haver um predomínio do conhecimento por muitos indivíduos, em detrimento do conhecimento por poucos, conforme a opinião de 79% dos funcionários da amostra de respondentes, na Tabela 8. Essa característica também é vista na Motorola americana (DIBELLA *et al.*, 1999), que tem a preocupação constante de documentar a experiência e codificá-la para que o conhecimento seja amplamente disponibilizado por meio de normas escritas e manualizadas. Porém, seguindo a forma de atuação dos bancos de investimento, a Unidade em estudo apresenta a tendência para primar pelo conhecimento individual,

de modo a garantir maior criatividade e liberdade no processo de negociação com clientes.

Na orientação modo de disseminação houve uma mescla de opiniões entre a disseminação por métodos formais e métodos informais. Isto mostra que estão presentes as duas formas. A primeira, por causa do tipo de atividade desenvolvida pela organização, que é regulamentada e tem algumas normas a serem seguidas. Existem cursos para aperfeiçoar a comunicação escrita, como é o caso da Oficina de Comunicação Administrativa (OCA). Na segunda forma, a cultura informal está bem presente, principalmente nos relacionamentos entre as pessoas que se identificam com a organização e pela adoção de modernas técnicas de gestão que valorizam o fator humano. Em comparação com casos concretos, vê-se, novamente, que nesta orientação de aprendizagem, a Unidade em estudo assemelha-se com a MIC americana (DIBELLA *et al.*, 1999), na qual predomina o modo de disseminação informal. Isto por causa das características de seu corpo funcional e do ramo em que atua, que necessita de criatividade e de liberdade no relacionamento interno e com seus clientes. A Unidade em estudo assemelha-se, também, com a Motorola americana (DIBELLA *et al.*, 1999), no que diz respeito aos investimentos em programas que procuram institucionalizar ações estratégicas.

Para a orientação escopo de aprendizagem foi preponderante a opinião dos respondentes, em 71% das respostas, de que o conhecimento prevalece para aperfeiçoar capacidades existentes. Tal pode ser explicado pela forma como a Organização tem conduzido seu processo de mudança, voltado para a melhoria na qualidade dos produtos e serviços, requisito exigido pelo competitivo mercado do qual faz parte. Há o entendimento, na organização, de que a empregabilidade é uma função inerente à política de gestão de pessoas, com base em um código de ética transparente e justo. Sendo assim, buscam-se estratégias que consolidem cada vez mais essas diretrizes alinhadas aos fundamentos da missão organizacional institucionalizada.

Por outro lado, fortes mudanças em seu sistema de gestão vêm sendo implementadas nos últimos anos, passando a operar como uma organização de natureza privada. Isto quer dizer que ações transformativas vêm sendo

empreendidas, como um sistema de readequação de pessoal e uma redefinição de seu foco estratégico, voltadas mais para o mercado financeiro de forma múltipla e não apenas em segmentos específicos como a agricultura ou assistência social, por exemplo.

Na orientação foco na cadeia de valores prevalece a ênfase nas vendas e distribuição de serviços, segundo 89% dos respondentes. Esta postura está relacionada com a política de atendimento ao cliente, o que representa uma das perspectivas da metodologia BSC em implantação e uma das prioridades estratégicas da organização. Porém, há programas voltados para a criação e ao desenvolvimento de produtos, divulgados pela *internet* no site da Organização B, e por mala direta, mediante publicações bimestrais.

No foco aprendizagem, há quase unanimidade entre os respondentes de haver um predomínio no desenvolvimento de tarefas grupais. Este entendimento está em sintonia com o que rezam os modelos de gestão que primam pelo trabalho coletivo, pela valorização de equipes, enquanto núcleo gerador e disseminador de conhecimentos e idéias. Mesmo assim, o conhecimento individualizado é valorizado e incentivado, como pode ser visto pelos programas de formação de Especialização, de Mestrado e de Doutorado e pelo MBA, aos quais os funcionários podem se candidatar, com patrocínio total da Organização.

Alguns estilos de aprendizagem podem ser identificados na Unidade em estudo. O primeiro observado é o de correção. Isso quer dizer que a Unidade aprende com suas próprias operações e usa esse conhecimento de maneira incremental nos produtos e serviços existentes. É o caso da aprendizagem corretiva, que se baseia no ajuste de algum produto, serviço ou processo que apresente erros ou imperfeições. A Unidade apresenta, também, o estilo Inovação, no qual a fonte de conhecimento é interna e o escopo de aprendizagem transformativo. Isso foi observado pelas drásticas mudanças em seu sistema de gestão ao longo dos anos, especialmente a partir de 1994. Muitas delas foram definidas no Plano Estratégico da Organização e tinham como meta alcançar resultados financeiros positivos. A Adaptação também pode ser considerada como outro estilo predominante, pois, pela necessidade de se ajustar às imposições do mercado e da concorrência, houve

mudança de estrutura e de métodos de trabalho, no sentido de flexibilizar os normativos para uma atuação mais voltada para o cliente, com maior qualidade e rapidez. Como a Organização B tem uma clientela massificada, seus normativos em geral são padronizados. Porém, na Unidade em estudo houve necessidade adaptação das formas de conduta usuais para outras que atendessem um segmento de clientes mais seletivo.

Outro estilo de aprendizagem que se mostrou evidente foi o burocrático. Ele prima pelo modo de disseminação formal de conhecimento e reserva de conhecimento público. A organização tem como característica disseminar conhecimento entre todas as pessoas, na maior parte das vezes, por meio de procedimentos escritos. Eles são documentados a fim de evitarem-se enganos e dar instruções de como executar tarefas. Ademais, há a preocupação intrínseca de que os erros cometidos não se repitam.

Porém, dado o alto nível de qualificação profissional das pessoas que atuam na Unidade em estudo, o estilo especialista autorizado também se faz presente, principalmente no atendimento a clientes de primeira linha, como é o segmento estratégico em que a Unidade atua.

6.2.4 Sugestões de Ações

Como sugestões de ações à Organização B, seguem algumas obtidas ao longo da pesquisa. As relacionadas ao perfil estratégico participativo de gestão são: ampliar a interação entre as pessoas e incentivá-las a discutir problemas; promover encontros de fim-de-semana para congregar as pessoas; conscientizar as pessoas sobre a importância de não considerar o trabalho algo enfadonho e cansativo; investir em treinamento para a gerência média; disseminar informações; desenvolver trabalhos motivacionais com reuniões mais freqüentes com as equipes para discutir os problemas mais comuns; criar ambientes adequados para estimular a participação das pessoas.

As ações relacionadas ao perfil aprendiz de gestão são: identificar pontos fracos nos processos de aprendizagem das pessoas e recomendar cursos e treinamentos internos e externos para suprir as deficiências; promover de forma sistemática a auto-análise das equipes para verificar pontos falhos nos processos e nas formas de gestão; incentivar o rodízio entre pessoas nas equipes de trabalho de modo a viabilizar a aprendizagem com a experiência prática diversificada; realizar um trabalho voltado para a sensibilização das pessoas na busca pelo conhecimento; capacitar pessoas para transformar informação em conhecimento, de forma produtiva e consistente; fazer levantamento sobre a carência de conhecimento das pessoas e disponibilizar cursos e treinamentos para qualificá-las e prepará-las melhor para o exercício de suas funções. Disponibilizar um tempo diário para leituras e reflexões diversas para atualização e compreensão dos processos de trabalho.

O próximo item centra-se na análise dos processos organizacionais da Organização C.

6.3 O CASO DA ORGANIZAÇÃO C

A Organização C é uma entidade sem fins lucrativos, de direito privado e com finalidade pública. Pode ser classificada como do terceiro setor dadas as suas características jurídicas e sua forma de atuação. Opera na prestação de serviços ao público, especialmente aos segmentos formados por pequenas e microempresas. Mantém um sistema de parcerias com diversas organizações dos setores público e privado, universidades e centros de tecnologia, com vistas a aglutinar esforços para incrementar o desenvolvimento sócio-econômico em bases sustentáveis.

Para analisar os processos organizacionais da Organização C, o presente item divide-se em três partes: a primeira faz apresentação dos eventos relevantes ocorridos na organização entre 1990 a 2001; a segunda parte faz análise do perfil estratégico participativo e, a terceira, faz análise do perfil aprendiz de gestão, com base nos indicadores definidos na base teórica da tese.

6.3.1 Apresentação

A Organização C foi criada em 1990 com o propósito de ser uma organização moderna, sempre à frente de seu tempo, pensando no desenvolvimento do País por meio da educação, informação e negócios. No início, atuava apenas em consultoria, treinamento e educação empresarial, o que lhe disponibilizava um conjunto de informações e programas de capacitação aos integrantes das pequenas e microempresas. Nessa fase, as taxas de mortalidade das pequenas e microempresas estavam em níveis elevados, o que representava uma preocupação para o corpo dirigente. As mudanças ocorridas na economia mundial, decorrentes da consolidação da globalização, as profundas modificações nas relações políticas dentro da sociedade e nas relações de emprego e trabalho, fizeram com que a organização repensasse sua forma de atuação.

A partir de 1999, houve uma mudança na abordagem de atuação da organização, com o lançamento do Redirecionamento Estratégico, cujo propósito era fazer com que ela atuasse de forma inovadora e pragmática, fazendo com que o universo das pequenas e microempresas fosse auto-sustentável. Houve um processo de inovação em seu sistema organizacional, com o objetivo de responder aos anseios da sociedade e ampliar a área de atuação. Foi o primeiro passo para a mudança efetiva, cujo foco era de ampliação do atendimento ao público. Criaram-se novas formas de atendimento, o número de beneficiários aumentou e novas estratégias e conteúdos voltados a setores relevantes foram adotados.

A organização trabalha de forma estratégica, inovadora e pragmática, fazendo com que o universo das micro e pequenas empresas tenha as melhores condições possíveis para uma evolução sustentável, contribuindo para o desenvolvimento do País como um todo. (Direcionamento Estratégico, 1999, p. 5).

Foi realizado um trabalho de conscientização interna, no qual os colaboradores foram envolvidos para entender o que era o Redirecionamento Estratégico. Diversos meios foram utilizados com esse objetivo, tais como seminários sobre a nova visão organizacional, reuniões com a presença do superintendente, formação de grupos para discutir e refletir sobre a razão de ser da organização. Foi realizado um *workshop* nos meses de junho e julho de 1999 para mostrar a nova realidade e a necessidade de um novo perfil organizacional.

No período entre setembro de 1999 e novembro de 2000 houve um trabalho de disseminação das novas perspectivas a serem seguidas, chamado "Fazer Acontecer", para que os colaboradores compreendessem a nova proposta de mudanças. Oficinas foram realizadas com a coordenação de consultores externos e constatou-se a necessidade de as pessoas serem conscientizadas e qualificadas por meio de um programa de capacitação. Foi necessário definir o perfil de cada colaborador para estabelecer prioridades frente aos propósitos e diretrizes traçadas. A capacitação estava atrelada à atividade da pessoa em sua área de atuação e dentro do foco estratégico. O perfil do profissional requerido, sua competência, compreendia o conhecimento técnico, a habilidade e a atitude ou comportamento. Em dezembro de 2000 partiu-se para um planejamento estratégico de forma a cumprir o Redirecionamento Estratégico.

A estrutura da organização, a Unidade de Curitiba PR, é formada por cento e cinquenta e cinco colaboradores diretos e trezentos consultores e instrutores externos, que atuam nos programas em andamento. Todos recebem capacitação por meio de cursos pré-elaborados. Há um conselho deliberativo, um conselho fiscal e cinco escritórios regionais no interior do estado do Paraná. A diretoria executiva é composta por um diretor superintendente, um diretor técnico e um diretor administrativo-financeiro. Existe o setor de apoio, o setor de qualidade e equipes, o setor de comunicação, editoração e informática, o setor administrativo financeiro, dividido em controles contábeis, administrativos e suprimentos. São três níveis hierárquicos e em cada um deles há uma estrutura para gerenciar sua área. Os líderes ficam à frente do setor por dois anos e, a cada período, são eleitos pelo

próprio grupo. A superintendência homologa ou não os líderes escolhidos pelos grupos.

A Unidade de Curitiba dispõe de um prédio onde funciona o Programa Alfa e outro espaço onde fica o tele-atendimento, que é terceirizado. No primeiro andar ficam as salas de treinamento e no térreo, o escritório regional. A estrutura de carreira dos colaboradores é formada por dois níveis: administrativo e técnico. A ascensão na carreira é conquistada por tempo na Organização e por conhecimento sobre o assunto da área em que o colaborador atua.

São diversos os programas e projetos alinhados à filosofia do Redirecionamento Estratégico. Na abordagem Atendimento, por exemplo, destaca-se o “Brasil Empreendedor”, que busca a universalização do atendimento aos segmentos de pequenas e microempresas, tendo como pano de fundo a política da qualidade. Diversificou-se o público alvo para escolas, quartéis, igrejas, associações e entidades de treinamentos de empreendedorismo.

O programa Alfa é uma central de atendimento empresarial que possibilita, por meio de parcerias, congregar todas as esferas administrativas envolvidas no processo de abertura de empresas. Foi concebido em 1999 com a visão simples de se montar uma central de registro de empresas. Ao longo dos três anos de vigência, evoluiu da proposta original e, hoje, apresenta várias soluções aos pequenos e microempresários. O objetivo do Programa é propiciar um local único para que seja feito todo encaminhamento necessário para legalização de um pequeno negócio, com ganhos de produtividade e de qualidade para os interessados na abertura da empresa.

Outros programas também merecem destaque como o “Saber Empreender”, que oferece técnicas para que os empreendedores possam desenvolver e inovar seus processos tecnológicos e de gestão, o que permite a criação, crescimento e fortalecimento de pequenas empresas. O “Empreender” tem como objetivo formar pessoas com características empreendedoras e visa a um público de baixa renda, como o de comunidades da periferia. O Programa “Liderar” capacita líderes, instrumentaliza participantes de fóruns para planejamento e gerência de projetos.

O Programa de “Tecnologia, Qualidade e Produtividade” propicia aos setores e às cadeias produtivas o acesso a novas tecnologias e ferramentas para melhora de processos e produtos, com o objetivo de tornar as empresas competitivas no mercado. As “Incubadoras Tecnológicas” são um programa que dão suporte às empresas que desejem se instalar e não tenham condições de se desenvolver sozinhas. Permitem que elas possam ter melhor atuação com aprimoramento tecnológico, estrutura física e acompanhamento de especialistas.

O METAPLAN é uma técnica utilizada pela organização em todas as atividades em que estejam envolvidos grupos. Ela promove o envolvimento de pessoas em discussões, gerencia conflitos e busca os objetivos propostos. O método é aplicado em qualquer circunstância e com qualquer grupo de pessoas. Ele é fundamental para o processo de moderação de reuniões, de grupos de trabalho e de oficinas de treinamento. Surgiu em 1972 a partir de uma empresa de consultoria franco-alemã e apóia-se em três componentes fundamentais: a visualização do trabalho produzido, o trabalho em grupo e o trabalho de moderação.

Por visualização de trabalho produzido entende-se o lançamento em fichas coloridas, de tamanho e formato específicos, com pincel de ponta de feltro, de todas as idéias ou resumo de discussões ocorridas no grupo ou na plenária. As contribuições feitas pelos presentes ficam registradas e visíveis para o grupo durante o trabalho. Os principais objetivos da visualização são facilitar o entendimento das idéias discutidas e a socialização do conhecimento gerado na discussão.

Com relação ao trabalho em grupo, o objetivo principal é melhorar o desempenho geral em relação ao individual, por meio do estabelecimento de uma discussão mais profunda das idéias pelos membros do grupo, o que seria impossível em uma grande assembléia. Além disso, como a meta é o trabalho participativo, o trabalho em grupo permite uma maior participação de todos nos processos de discussão, planejamento e tomadas de decisão.

O METAPLAN subentende algumas regras para nortear as discussões. Entre elas está a do tempo dedicado às intervenções, que não deve ultrapassar trinta segundos. Isto permite que um maior número de pessoas possa emitir suas

opiniões, em vez de ficar concentrada em apenas duas ou três pessoas. O moderador é a pessoa que introduz a pergunta de forma clara e concisa, acompanhada de uma explicação breve sobre seus objetivos quanto ao produto esperado. É uma pessoa neutra que usa os princípios da mínima intervenção, ou seja, não induzir ou opinar sobre o conteúdo da matéria em discussão.

O item a seguir analisa os processos organizacionais da Organização C, com base nos indicadores do Perfil Estratégico Participativo de Gestão, já percorridos na base teórica do estudo.

6.3.2 Análise do Perfil Estratégico Participativo

Antes, a missão da Organização C era algo nebuloso, confuso, pouco conhecido, e havia sido definida por um grupo restrito de pessoas dentro dos gabinetes. Com a implantação do Redirecionamento Estratégico, em 1999, ela emergiu naturalmente, encaixando-se em sua diretriz maior. Foi definida por meio de *workshops* em que se fizeram presentes a diretoria e todos os colaboradores, para refletir e entender o porquê de sua existência (BRYSON, 1991). Inicialmente, foram definidas vinte pessoas para ajudar a pensá-la e defini-la, junto com consultores externos, utilizando sempre técnicas de trabalho em grupo, como o METAPLAN. Observou-se que sua definição teve a participação indireta da maioria das pessoas, ou seja, por meio de suas representações em um colegiado formado por líderes.

Com a finalidade de conscientizar todos colaboradores, foi realizado um trabalho de esclarecimento, item por item, por meio de reflexão em grupo. A proposta era de que a missão organizacional complementasse a missão pessoal de cada um. “Se você tiver um sonho e a missão da organização o levar para um outro caminho, você vai ser uma pessoa infeliz e não vai dar o melhor de si.” (um respondente).

Outro respondente discorreu sobre o assunto ao enfatizar que,

A missão tem que ser compreendida e vivida, não basta ser uma frase bonita e que a diretoria use-a nos discursos internos e externos; a mulher do cafezinho tem que entender a missão, assim como qualquer técnico; para mudar essa visão, é necessário passar pela fase de perceber e descobrir e depois evoluir e amadurecer; é uma questão de colocar em prática algumas ações.

A missão foi disseminada por um processo amplo de seminários, *workshops* e oficinas de trabalho em grupo, realizados em horário de trabalho, com duração de, aproximadamente, três a quatro horas.

A missão foi disponibilizada por meio da *internet*, por quadros espalhados pelos diversos setores, nos *mouse pads* e em papéis de parede nos computadores. Ela foi inserida na política de qualidade da organização. Para 58% da amostra de colaboradores, há sempre uma definição e disseminação da missão, e para outros 29%, quase sempre, conforme Tabela 9.

Tabela 9 – Referencial Para Análise de Perfil Estratégico Participativo de Gestão – Organização C

Indicadores	Sempre	Quase Sempre	Às Vezes	Rara mente	Nunca	μ	DP
	(5) FA - FR	(4) FA - FR	(3) FA - FR	(2) FA - FR	(1) FA - FR		
1) Definição e Disseminação da Missão	18 - 58%	9 - 29%	4 - 13%			4,45	0,72
2) Acesso a Informações Internas (projetos, estratégias, finanças)	9 - 29%	14 - 45%	8 - 26%			4,03	0,75
3) Acesso a Informações Externas (economia, política, ecologia)	10 - 32%	19 - 61%	2 - 6%			4,26	0,57
4) Indicação de Prazos e Responsáveis	11 - 35%	12 - 39%	7 - 23%	1 - 3%		4,06	0,84
5) Oportunidade Para Participar	7 - 23%	17 - 55%	7 - 23%			4,00	0,68
6) Igualdade na Participação	1 - 3%	14 - 45%	12 - 39%	3 - 10%		3,59	0,57
7) Diversidade de Pessoas e Segmentos que Participam	2 - 6%	16 - 52%	3 - 10%	11 - 35%		3,28	1,02
8) Valores Participativos na Organização	6 - 19%	17 - 55%	7 - 23%			3,96	0,67
9) Mistura de Níveis e Funções em Trabalhos Realizados	1 - 3%	20 - 65%	8 - 26%	2 - 6%		3,64	0,66
10) Atribuições Flexíveis de Pessoas e Grupos	2 - 6%	17 - 55%	11 - 35%	1 - 3%		3,64	0,66
11) Autonomia das Pessoas e Equipes	3 - 10%	20 - 65%	8 - 26%			3,84	0,58

Fonte: questionários

Obs: μ = média; DP = desvio-padrão; FA = frequência absoluta; FR = frequência relativa; Amostra = 31 respondentes

A maior parte das informações internas da Organização C está disponível em meio eletrônico. Muitas pessoas não as acessam por desconhecer que tais

informações estejam disponíveis. Nas reuniões mensais em que participa o corpo gerencial, formado por gerentes regionais, de estratégia e diretrizes, de marketing, de qualidade de equipes e outros, há troca de informações que, depois, são repassadas aos integrantes de cada equipe. Alguns projetos ligados à comunicação interna estão em desenvolvimento por meio de peças de teatro e filmes, com o objetivo de aumentar o conhecimento e o relacionamento entre as pessoas e os setores. DiBella *et. al.* (1999) chama-os de eventos especiais.

De forma geral, o acesso às informações é irrestrito, mas pessoas em alguns cargos de direção têm acesso privilegiado a alguns sistemas, como é o caso da diretoria, de coordenadores e gerentes. É possível tomar-se conhecimento de orçamentos e projetos de outras áreas, mesmo que a pessoa não tenha acesso ao sistema. Os gerentes e coordenadores disponibilizam quaisquer informações quando solicitadas. A *intranet* disponibiliza, de forma geral, os orçamentos por unidades e por produtos. Conforme Tabela 9, a maior parte das respostas foi de que há acesso a informações de projetos, estratégias e finanças (29%, sempre e 45%, quase sempre). Como relatado por um respondente,

está em via de realização um projeto de comunicação interna, por meio de uma peça de teatro que será filmada, para explicar quais são as atividades das diversas áreas, para que a comunicação interna utilize um estilo mais amistoso e cativante.

Para as informações externas, há oportunidade para que todos os colaboradores tenham acesso ilimitado à *internet*. Há facilidade para aquisição de periódicos, livros, jornais e revistas técnicas, para participar de eventos como feiras, simpósios, palestras e seminários. Existe intensa troca de informações sobre política e economia nas conversas durante encontros informais. Existem pessoas que conhecem assuntos específicos e os disseminam para o resto do grupo. Muito embora predomine essa prática, nada é estruturado, nem sistematizado. Existe um grupo de estudos que, todo mês, identifica temas de assuntos relacionados com as atividades desenvolvidas pela Organização. As pessoas se comprometem a estudar

o assunto e, depois, a fazer uma mesa redonda para discussão, de modo a formar conhecimento inovador.

Pelo fato de ser uma organização que atua o tempo todo com informações, há a propensão de se formar uma cultura de coleta e distribuição de informações externas, como tarefa do dia-a-dia. Em 2001, foram realizados seminários com pessoas de fora para ter-se a visão econômica do corpo gerencial e diretivo. Todos os consultores que trabalham com desenvolvimento regional foram treinados com especialistas para aprender como trabalhar em grupo. Na opinião de 32% dos respondentes, há sempre acesso a informações externas e 61% quase sempre.

A indicação de prazos e responsáveis (indicador Prazos e Responsáveis) para acompanhar as ações definidas é uma prática comum (35% opinaram que sempre e 39%, quase sempre) na opinião dos respondentes, enquanto que para 23% deles essa prática ocorre às vezes, como demonstra a Tabela 9.

A metodologia METAPLAN procura envolver as pessoas em reuniões e atividades em grupo, para garantir que todos tenham oportunidade de participar quando presentes. Os gerentes possuem uma postura aberta, conforme observado, o que permite maior acesso pelas pessoas, independentemente do cargo ou função. São realizadas reuniões semanais nos escritórios regionais com a participação de gerentes, técnicos e administrativos, nas quais são discutidos os problemas e as estratégias adotadas na semana, com abertura para as pessoas exporem suas idéias. Como exemplo, observou-se a realização de discussões com representantes da área de comunicação e marketing, de assessoria de imprensa, do grupo administrativo, do pessoal do almoxarifado para decidir-se como otimizar a relação entre o escritório regional de Curitiba e as áreas de suporte no que diz respeito a tempo e recursos. São as chamadas equipes flexíveis com relacionamentos horizontais que agregam valor ao serviço, segundo McLagan (2000).

Em algumas situações, há dificuldades para as pessoas exporem suas idéias, pois algumas têm uma postura mais arrogante e outras mais introvertidas. Os questionários aplicados mostram que a maioria das pessoas da amostra selecionada considera ser uma prática comum as pessoas terem oportunidade para participar

(23% opinaram que sempre e 55%, que quase sempre). Muito embora haver uma diversidade de pessoas e segmentos que participam das decisões (Pluralidade), predominem valores participativos e haja uma mistura de níveis e funções nos trabalhos realizados, uma parcela significativa de respondentes, considerou que não é comum existir igualdade (Eqüidade) na participação dos envolvidos nos projetos, programas, eventos e reuniões, pois para 39% deles, ocorre às vezes e para 10%, raramente. Esse fato pode ser explicado pelos fatores de natureza cultural, que dificultam a participação, e pela falta de familiaridade da maioria das pessoas com técnicas de grupos, como o METAPLAN, nos processos de trabalho. No indicador Diversidade de Pessoas que Participam, a deficiência é ainda maior, na opinião da amostra de funcionários, que registrou 10% para ocorrer às vezes e 35% raramente.

Para os indicadores valores participativos, mistura de níveis e funções, atribuições flexíveis de pessoas e autonomia de equipes, a opinião foi de que ocorrem quase sempre, segundo, aproximadamente, 60% dos respondentes, conforme Tabela 9. É uma percepção que condiz com o observado, sobretudo pelo esforço de mudança que vem sendo empreendido pela Direção do Órgão. A liberdade dada pela Direção da organização torna as equipes mais autônomas. Verifica-se que, na prática, há uma linha geral de atuação definida pela Direção e dentro dessa linha as equipes escolhem as formas mais apropriadas para conduzir os trabalhos e estabelecer estratégias de ação. Algumas áreas têm mais autonomia que outras, como, por exemplo, a de comunicação, nas quais a autonomia é expressiva. Dos relatos apresentados, percebe-se que quanto maior o conhecimento das equipes, maior é sua autonomia. A Direção entende que autonomia para uma pessoa ou uma equipe que desconheça um determinado assunto, provoca desgaste, uma vez que ela necessita de auxílio. Segundo Passos (1999), a autonomia exige o conhecimento das tarefas. É comum haver intervenção dos dirigentes nos trabalhos desenvolvidos por certas equipes para ajustar distorções de caráter técnico, político e pessoal.

Dos aspectos que favorecem a participação, a cultura instalada na organização e a postura participativa da Direção favorecem a participação das pessoas, sobretudo pelo fato de as decisões serem tomadas de forma colegiada. A

partir de 1999, a participação foi expandida para todas as equipes, especialmente na definição de estratégias e de metas, o que facilita o acesso das pessoas aos escalões superiores. “A alta cúpula tem que ter a disposição sincera de permitir a participação; não pode ser um jogo de faz-de-conta; tem que ser verdadeiro; é preciso acreditar que isso é para valer”. (respondente de cargo de direção). Outro aspecto favorável é a confiança depositada nos funcionários e a visão abrangente que os indivíduos têm do ramo onde atuam. A estrutura física do prédio não tem paredes internas, há biombo baixos, separando as áreas e os setores e a sala da diretoria é aberta a todos para tratar de quaisquer assuntos. Para McLagan (2000), a estrutura participativa torna mais fácil o acesso entre níveis e funções.

Alguns aspectos dificultam a participação das pessoas nas discussões, nas decisões dos projetos e nos processos de trabalho. Pelo fato de os gerentes de área estarem com freqüência em viagem ou em trabalho em outros setores ou órgãos, muitas vezes são eles substituídos por outros integrantes de sua equipe. Esta substituição é freqüente e os substitutos não são preparados, a contento, para atividades inerentes ao papel de líderes, o que gera dificuldades para dar continuidade ao trabalho com o mesmo desempenho do titular. Trata-se de uma disfunção organizacional, segundo Gaj (1987).

Na percepção de alguns entrevistados, no processo de tomadas de decisão a participação ainda é centralizada em algumas pessoas, em função do cargo que ocupam e não pelo conhecimento que têm nem pela tarefa que executam. A prática comum de escolha do gerente, do líder, pelo próprio grupo, foi contestada por alguns que entendem que nem sempre todos os gerentes são escolhidos pela maioria. Existem casos de gerentes da área meio, como os de recursos humanos e o de estratégias e diretrizes e o de comunicação, por exemplo, que foram indicados pela diretoria. Há falta de interesse das pessoas em participar de grupos pelo fato de sempre as mesmas serem envolvidas nas reuniões, projetos e programas. Tanto em razão dos programas e projetos serem muito amplos, quanto pela falta de tempo, não há uma participação mais efetiva em um maior número de atividades.

Em determinados momentos, não se identificam pessoas específicas para determinado projeto ou discussão de acordo com seu perfil profissional. É comum a

prática de soluções emergenciais, pois o tempo é muito escasso. Porém, como os projetos são, em sua maioria, de longo prazo, o tempo gasto com a participação das pessoas não chega a comprometer os trabalhos e os prazos. A participação torna o processo decisório mais lento, mas as pessoas ficam mais compromissadas com as decisões. Se, por um lado, sacrifica-se a velocidade, por outro, ganha-se em qualidade.

Existem líderes que têm postura autoritária, o que inibe a externalização das pessoas, a iniciativa para flexibilizar horários, para fazer cursos e outras atividades pessoais. Prevalece a postura do dono do projeto. É como lembra Senge (1998), “eu sou o meu cargo”. As pessoas põem seu projeto individual acima do projeto coletivo para terem o reconhecimento do seu trabalho individual. As maiores dificuldades estão relacionadas com o processo.

McLagan (2000) considera que poucas pessoas sabem trabalhar em grupo, porque grande parte delas vem de escolas que incentivam o individualismo e a competição, o que aumenta a morosidade e a falta de interesse. Para certas equipes, que têm uma visão especializada de sua atividade, há dificuldade para avaliar, criticar ou estabelecer a forma de atuação de outros serviços e outras áreas que não a sua. Como exemplo, citam-se as reuniões de gerentes de uma certa área fim, nas quais são discutidas questões de estratégias de desenvolvimento de produtos e de clientes e as pessoas das áreas meio e de suporte, diretamente envolvidas com o assunto, não são chamadas a participar, mesmo tendo muito a contribuir.

O item a seguir analisa os processos organizacionais da Organização C com base nos indicadores de perfil aprendiz de gestão.

6.3.3 Análise do Perfil Aprendiz

A análise do perfil aprendiz de gestão seguiu os resultados das opiniões dos respondentes, consolidados na Tabela 10. No indicador deficiências no

desempenho, as pessoas não percebem com nitidez alguma deficiência existente em relação às atividades do dia-a-dia, por não haver um sistema formal, estruturado para avaliação e acompanhamento. O sistema de gestão de pessoas, em elaboração, tem como objetivo a definição de competências, de ser um facilitador para compreender a defasagem no desempenho dos grupos e das pessoas em relação ao desejado. Muito embora 45% das pessoas tenham opinado que esse indicador ocorre quase sempre, um grupo de 35% delas respondeu que ocorre às vezes, e outro, de 6%, raramente.

Tabela 10 – Referencial Para Análise de Perfil Aprendiz de Gestão – Fatores Facilitadores – Organização C

Indicadores	Sempre	Quase Sempre	Às Vezes	Rara mente	Nunca	μ	DP
	(5) FA - FR	(4) FA - FR	(3) FA - FR	(2) FA - FR	(1) FA - FR		
1) Perceber Deficiências no Desempenho	4 - 13%	14 - 45%	11 - 35%	2 - 6%		3,64	0,78
2) Existência de Critérios Para Avaliar o Desempenho	4 - 13%	8 - 26%	10 - 32%	8 - 26%	1 - 3%	3,19	1,07
3) Condições Para Gerar Idéias Criativas	8 - 26%	11 - 35%	10 - 32%	2 - 6%		3,81	0,91
4) Sistema de Comunicação No Qual Todos São Ouvidos	4 - 13%	7 - 23%	17 - 55%	3 - 10%		3,39	0,84
5) Recursos Para Educação de Todos	2 - 6%	10 - 32%	10 - 32%	8 - 26%	1 - 3%	3,13	0,99
6) Valorização de Variedade de Métodos e Procedimentos	3 - 10%	11 - 35%	15 - 48%	2 - 6%		3,48	0,77
7) Disseminação de Conhecimentos	2 - 6%	7 - 23%	17 - 55%	5 - 16%		3,19	0,79
8) Ambiente Propício à Aprendizagem	13 - 42%	10 - 32%	7 - 23%	1 - 3%		4,13	0,88
9) Interdependência Entre Grupos e Setores	3 - 10%	15 - 48%	10 - 32%	3 - 10%		3,58	0,81
10) Aperfeiçoamento a Partir dos Erros	7 - 23%	18 - 58%	6 - 19%			4,03	0,66
11) Incentivo ao Diálogo e Trabalho em Grupo	8 - 26%	15 - 48%	6 - 19%	2 - 6%		3,93	0,85

Fonte: questionários

Obs: μ = média; DP = desvio-padrão; FA = frequência absoluta; FR = frequência relativa; Amostra = 31 respondentes

Com relação aos critérios para avaliação de desempenho, não há um modelo formal de avaliação das pessoas, apenas dos resultados, produtos e programas. Se o produto não tiver sido bem avaliado, a responsabilidade será da equipe, que por sua vez, tem a incumbência de identificar as pessoas que não estão engajadas no espírito de trabalho do grupo. Muito embora 26% dos respondentes tenham opinado que ocorre quase sempre o uso de critérios para avaliação de desempenho, constatou-se que o que existe de fato são mecanismos informais, utilizados para o grupo como um todo, como mostra outra parcela das respostas, que indicam que 32% ocorrem às vezes e 26%, raramente, um processo de avaliação de desempenho.

Na opinião de um respondente, “o cafezinho é a melhor forma de disseminação de idéias e de conhecimentos”. Quanto ao sistema de informação existente, trata-se de um banco de dados eletrônico com foco na gestão do conhecimento que todos têm acesso. As equipes multifuncionais são formadas em função de projetos, o que permite uma interação efetiva dos participantes. Não há um mecanismo estruturado para as pessoas processarem informações úteis e as disseminarem por toda organização, o que representa um problema existente, que é o de saber qual, quando e de que forma disponibilizar a informação. Como exemplo apresentado por um colaborador do setor administrativo, houve uma situação em que o citado colaborador não tinha interesse em receber muitos artigos sobre desenvolvimento sustentável. De acordo com suas atribuições, um conhecimento superficial nessa área já seria suficiente. Porém, esse colaborador, assim, como, os demais, recebia tudo que era publicado e enviado sobre o assunto, indistintamente.

Há uma biblioteca com um bom acervo de publicações e de fácil acesso, inclusive a banco de dados. Há instalações para ensino e comunicação, rodízio de pessoas de forma aberta, tecnologia de transmissão de informações via satélite, por meio de conferencistas de renome nacional e internacional, de forma interativa. A disseminação das informações dá-se pela *internet*, inclusive a de banda larga e nas conversas do dia-a-dia, junto com pessoas de maior confiança. Na opinião dos respondentes, 35% consideram que quase sempre há condições para geração de idéias criativas, e outro grupo, cerca de 32%, que o indicador ocorre às vezes.

Com relação ao sistema de comunicações no qual todos são ouvidos, ele apresentou, também, certa limitação na opinião dos respondentes. Dos questionários aplicados, apurou-se que 55% das respostas foram de que somente às vezes ocorre o indicador. Tal percepção coaduna-se com o esforço empreendido para se discutir e desenvolver novos sistemas de comunicação por todo o Órgão. O que prevalece é a cultura informal e de políticas de portas abertas.

No que diz respeito à educação para todos, a opinião foi de que não é uma prática comum (respostas com 32% às vezes e 26%, raramente), conforme Tabela 10. Na verdade, há esforço da Direção para que o quadro funcional seja objeto de programas de qualificação e aperfeiçoamento. Porém viu-se que pelo aumento no

volume de serviço e pela estrutura enxuta da Organização, em muitas vezes, não é possível disponibilizar todos interessados para os cursos e eventos.

As diversas áreas da Unidade em estudo estão afinadas entre si com o fito de melhorar os processos de trabalho na filosofia da gestão de resultados. Trata-se da visão compartilhada, segundo Senge (1998). O Programa de Qualidade dispõe de um mecanismo formal para integrar diversos setores e áreas, o que envolve o quadro funcional. Há um incentivo para que as pessoas compartilhem idéias, opiniões, por mais críticas que sejam, com o objetivo de buscarem soluções e não a crítica pela crítica. Conforme a Tabela 10, o indicador chamado Métodos e Procedimentos ocorre quase sempre para 35% dos respondentes e às vezes para 48% deles, o que demonstra existir ainda espaço para avanços e melhorias, sob formas mais ousadas de se implantar projetos e técnicas.

Na opinião dos respondentes, há limitações na sistemática de disseminação de conhecimentos entre os colaboradores. Se um deles se destacou, teve idéias, contribuiu com um determinado assunto, ele não terá um reconhecimento formal por isso, apenas um reconhecimento informal da diretoria. Para 55%, ocorre às vezes e para 16%, raramente, o indicador disseminação do conhecimento.

O ambiente propício para aprendizagem (Ambiente de Aprendizagem) é algo que depende do perfil da liderança. Senge (1998) o considera uma das capacidades para aprender. Cada líder procura verificar as potencialidades de suas equipes e desenvolver estratégias compatíveis. Em 42% das respostas, a opinião foi de que ocorre sempre e 32%, quase sempre, média de 4,13. Isto porque a liderança não é posta nas mãos de consultores externos, mas, sim, sob comandos internos da própria organização. O líder estimula e sinaliza caminhos, não por meio da autoridade, mas, sim, pelo conhecimento.

Para DiBella *et al.* (1999), são eventos especiais na disseminação do conhecimento. O indicador interdependência entre grupos e setores foi visto como uma prática freqüente, apesar de que em diversos casos, ainda estar aquém do necessário. O fato de ser comum a formação de equipes multifuncionais, com representantes de várias áreas, de a realização de reuniões com lideranças variadas

e do livre acesso à rede interna de computadores torna mais freqüente a integração e o inter-relacionamento entre os setores e os projetos. A média do indicador foi de 3,58, sendo que 48% opinaram por ocorrer quase sempre e 32%, às vezes, conforme Tabela 10.

Com relação ao aperfeiçoamento a partir dos erros no trabalho (Erros Inteligentes), constatou-se haver uma frustração natural no momento do erro cometido por ser algo inerente ao ser humano. Como as atividades do dia-a-dia são muito dinâmicas, não há muito tempo para ficar-se sentido por aquilo que saiu errado. Existe uma diretriz da Direção de que só erra quem faz. Não há nenhuma reação de medo vir a ser punido ou responsabilizado pelo erro cometido. A cultura da Organização defende a idéia de que é pior não fazer do que errar. O lema da Direção é: “quando você tropeça e cai, você sempre cai para frente; só erra quem inova, quem tenta”. Para um total de 23% dos respondentes, o indicador ocorre sempre e para 58% deles, quase sempre, conforme Tabela 10, o que confirma a existência de aperfeiçoamento a partir dos erros cometidos.

A absorção de conhecimentos de outras organizações é feita por meio de visitas técnicas dentro e fora do País, como o caso da visita a uma organização canadense, que desenvolve projetos com bons resultados em termos de taxa de mortalidade de empresas. Outras visitas técnicas, como as realizadas ao Rio Grande de Sul, para conhecer o sistema de microcrédito, e outras, realizadas em organizações italianas, para conhecer as experiências sobre o desenvolvimento sustentável. Procura-se conhecer o que ocorre no exterior e adaptar à realidade brasileira, como são os casos dos projetos sobre educação em entidades de ensino e pesquisa nos Estados Unidos e Canadá. O trabalho realizado em conjunto com universidades, por exemplo, proporciona uma fonte de transferência de conhecimento em tecnologia, metodologias de gestão, análises financeiras etc. Existe um grupo empenhado no desenho de um sistema de gestão de pessoas, que está utilizando as melhores práticas disponíveis no mercado, com acompanhamento de consultoria externa. Essa prática é compatível com as proposições de Garvin (1998) quando diz que idéias de organizações de diferentes naturezas representam fonte fértil de pensamento criativo.

Dos aspectos favoráveis à aprendizagem das pessoas e dos grupos, destacam-se: a facilidade de acesso a informações, a liberdade para as pessoas expressarem suas idéias e a diversidade de áreas em que a organização atua. Esse ambiente em que há abertura para contribuir, opinar e participar das decisões facilita a aprendizagem e a geração de idéias criativas. Isto é corroborado por parcela expressiva de respondentes dos quais, 26% opinaram ocorrer sempre e 48%, quase sempre o indicador Incentivo ao diálogo e ao trabalho em grupo, registrado na Tabela 10. Existem programas e projetos de corte multisetorial que facilitam o exercício da criatividade das pessoas. Outro fator é a interação com atividades diferentes, com outras equipes e outras formas de trabalho.

Há uma política de rodízio de pessoas entre as áreas, o que abre várias possibilidades ao aprendizado. São utilizados os melhores recursos de comunicação de dados e de parcerias de pesquisa. As pessoas que fazem treinamento externo são incentivadas a repassar o conhecimento adquirido para o restante do grupo, o que deixa todos familiarizados com o assunto e com a tecnologia conhecida. A alta consciência crítica das pessoas, de elevado grau de instrução e em permanente interação, facilita a aprendizagem e a geração de novos conhecimentos. A confiança entre elas é fator determinante ao processo de aprendizagem.

Dos aspectos que dificultam a aprendizagem, foi identificado o tempo de trabalho de algumas pessoas na Organização, que faz com que se acomodem e não se interessem por novos desafios. Há pessoas resistentes a mudanças, que não assumem responsabilidades e não se comprometem, por pura insegurança individual. Os traços culturais da sociedade brasileira de postura de espectador, com baixa iniciativa e pouca vontade, aliada à resistência à mudança, justificam tais fatores, pois se projetam no ambiente interno da organização. Apesar dos esforços empreendidos, ainda há opiniões de que a missão não foi totalmente absorvida devido a falhas no sistema de comunicação interna, que deve ser revisto.

O nível de ruídos provocado pela forma como a estrutura está montada, representa outro dificultador. Isto, porque são cinco departamentos em um único andar, com diferentes atividades, com mais de vinte aparelhos telefônicos instalados, com pessoas que falam continuamente e com equipamentos em

funcionamento, o que atrapalha a concentração das pessoas. O processo de capacitação formal das equipes, como o treinamento, é deficiente, o que afeta o processo de geração de idéias criativas. Há excesso de atividades e pressão sobre as pessoas, pois todos os setores estão sobrecarregados. Conforme um respondente,

A Organização tem uma cultura de envolver e assumir diversos projetos e trabalhos ao mesmo tempo e no final não consegue dar conta do recado; tem períodos em que se trabalha até doze horas por dia para poder concluir os projetos nos prazos estabelecidos.

A fonte de conhecimento da organização C advém dos ambientes externo e interno. Muito embora as opiniões dos respondentes tenham apontado para um predomínio da fonte de conhecimento externo (61%), conforme Tabela 11, muitos projetos são criados e aperfeiçoados internamente, com pesquisas e desenvolvimento na própria organização. É o caso do programa Alfa, que tem características peculiares, não existindo nada parecido no mercado, pois sua criação e aperfeiçoamento deram-se a partir de estudos internos, de forma inovadora. Para a fonte de conhecimento externa, projetos como o de desenvolvimento local, cujo norte é o do desenvolvimento sustentável, foi complementado com visitas técnicas a organizações e empresas na Itália, para que pudesse ser consolidado. O mesmo ocorreu com o sistema de micro crédito, que teve conhecimento absorvido de organizações no Rio Grande do Sul, com sucesso em experiências dessa natureza. Portanto, em certos aspectos, essa orientação de aprendizagem assemelha-se à da EDF francesa (DIBELLA *et al.*, 1999). Não se pode afirmar que a fonte de conhecimento seja externa ou interna, mas, sim, que haja um sistema híbrido no qual ambas complementam o aporte de tecnologias e informações necessárias ao melhoramento dos programas e produtos.

No foco conteúdo-processo percebe haver o predomínio do conhecimento nos processos básicos que dão origem à criação e distribuição de produtos e serviços. O foco volta-se à tarefa de desenvolvê-los e disponibilizá-los. Conforme a Tabela 11, 81% dos respondentes tiveram essa percepção.

Tabela 11 – Referencial Para Análise de Perfil Aprendiz de Gestão – Orientações de Aprendizagem – Organização C

Orientações de Aprendizagem	Indicadores	FA	FR
1) Fonte de Conhecimento	Conhecimento Interno	12	39 %
	Conhecimento Externo	19	61 %
2) Foco Conteúdo-Processo	Conhecimento nos Produtos e Serviços	6	19 %
	Conhecimento nos Processos de Criação	25	81 %
3) Reserva de Conhecimento	Conhecimento de Poucos Indivíduos	13	42 %
	Conhecimento de Muitos Indivíduos	18	58 %
4) Modo de Disseminação	Conhecimento por Métodos Formais	17	55 %
	Conhecimento Informal	14	45 %
5) Escopo da Aprendizagem	Conhecimento Para Aperfeiçoar Capacidades e Produtos Existentes	14	45 %
	Conhecimento Para Desenvolver Novas Capacidades e Produtos	17	55 %
6) Foco Cadeia de Valores	Ênfase em Pesquisa e Desenvolvimento	26	84 %
	Ênfase em Vendas e Distribuição	5	16 %
7) Foco Aprendizagem	Desenvolvimento de Tarefas Individuais	10	32 %
	Desenvolvimento de Tarefas Grupais	21	68 %

Fonte: questionários

Obs: FA = frequência absoluta; FR = frequência relativa; Amostra = 31 respondentes

A Organização C tem preocupação com os processos, muito embora haja certas deficiências que geram impactos nos resultados alcançados. A adoção da metodologia METAPLAN para aperfeiçoar os sistemas participativos demonstra essa preocupação. A forma de condução dos projetos, ao valorizar equipes multifuncionais, indica a importância que se dá para essa forma de atuação.

O Programa de Qualidade é outro exemplo da propensão ao aperfeiçoamento dos processos. Todas as pessoas envolvem-se nessa filosofia e adotam suas técnicas de gestão, inclusive para disseminar e consolidar a missão estabelecida no Redirecionamento Estratégico. Porém, cabe salientar que, da mesma forma que na Fiat italiana (DIBELLA *et al.*, 1999), existem também investimentos no desenvolvimento de produtos, pois uma série deles é disponibilizada à clientela, de modo a garantir menores índices de mortalidade de pequenas empresas.

Na reserva de conhecimento houve certo equilíbrio nas respostas dos questionários, conforme Tabela 11. Isto em razão de que, parte do conhecimento é explicitada e disponibilizada para que o maior número de pessoas tenha acesso a

ele. É o caso dos programas e projetos que são manualizados e do banco de dados que permite acesso irrestrito a todos os colaboradores. É também individualizado por causa do conhecimento de especialistas em áreas específicas que têm certo conhecimento, mas não o disseminam, por não haver um mecanismo sistematizado para isso. Como afirma DiBella *et al.* (1999), escritórios de advocacia e agências de publicidade revelam forte preferência pelo conhecimento individual. Esta tendência, inclusive para organizações de serviços, deve-se ao valor que essas áreas dão à criatividade individual e à liberdade organizacional.

Para a orientação modo de disseminação, os resultados dos questionários indicam que há predomínio pela disseminação formal do conhecimento, segundo 54,8 % dos respondentes, pois qualquer idéia ou método é compartilhado e utilizado por todos, de forma ampla, por meio da comunicação escrita e dos métodos de educação formal. Porém, nos trabalhos de campo e nas entrevistas realizadas observou-se que a disseminação do conhecimento por meio da abordagem informal está presente, com diálogo permanente e troca de experiências e idéias nas equipes de trabalho multifuncionais. Da mesma forma que na MIC americana (DIBELLA *et al.*, 1999), o modo de disseminação informal é uma prática predominante, inclusive quando atestado pelo ambiente informal e pela abertura existente, permitindo às pessoas participarem e se envolverem com diversos assuntos. Por outro lado, como na Fiat italiana e na EDF francesa, (DIBELLA *et al.*, 1999), os processos formais também são utilizados, principalmente para padronizar procedimentos, como visto nos programas Alfa, Treinamento Empresarial, e na Tecnologia, Qualidade e Produtividade.

No escopo de aprendizagem verifica-se haver preferência pela criação de novos serviços e produtos com predomínio do pensamento inovador (55% dos respondentes, Tabela 11). Porém, existem programas já em funcionamento que recebem modificações de forma adaptativa, baseado nas mudanças que ocorrem com o ambiente onde a Organização está presente. É o caso do Redirecionamento Estratégico que promoveu mudanças no foco de alguns programas, por compreender que a orientação a pequenos e microempresários deveria ser baseada

sobre a questão da sustentabilidade, para que não resultasse em mortalidade de empresas usuárias dos serviços.

O foco na cadeia de valores aponta para uma forte tendência para os investimentos voltados para atividades que englobam pesquisa e desenvolvimento e para a criação de novos produtos e serviços, confirmada por 84% dos respondentes, Tabela 11. Porém, é complementada com atividades de distribuição e prestação de serviços à clientela por ser esta a atividade principal da organização. Da mesma forma que na Motorola americana (DIBELLA *et al.*, 1999), existem as duas categorias, componentes da cadeia de valores. O Programa de Qualidade procura aperfeiçoar os processos de criação de produtos e serviços, mas sempre ressaltando sua distribuição aos clientes.

No foco de aprendizagem a maioria dos respondentes opinou (68%) que existe uma aprendizagem voltada para habilidades coletivas (Tabela 11). Isso reflete bem o pensamento dos dirigentes, que afirmam que a aprendizagem em grupo coaduna-se melhor com os objetivos organizacionais do que a aprendizagem individual. A forma de avaliação do grupo, e não dos indivíduos, demonstra que a preocupação é com o desempenho coletivo que depende, por sua vez, da aprendizagem de todos os seus integrantes. Da mesma forma como na Fiat italiana (DIBELLA *et al.*, 1999), a organização deposita confiança nas equipes multifuncionais para condução dos projetos, o que promove o desenvolvimento coletivo, em detrimento do individual. Mesmo com o predomínio do aprendizado coletivo, o aprendizado individual também é incentivado. Como exemplos, foram observados os cursos de especialização individual, participação em eventos externos e capacitação de especialistas em determinadas áreas.

Alguns estilos de aprendizagem organizacional são predominantes na Organização C. Observou-se a presença do estilo correção, que utiliza a fonte de conhecimento interno e a forma incremental de mudança, com correções nos métodos de trabalho e de gestão. É o caso das mudanças provocadas pelo Redirecionamento Estratégico, pelo Programa Alfa e pelo Programa de Qualidade Total. Outro estilo predominante é o de adaptação, em que o conhecimento é adquirido externamente, por meio de visitas técnicas por colaboradores realizadas

com frequência em outras organizações, inclusive do exterior, para aperfeiçoar os produtos e serviços existentes ou desenvolver similares.

Outros estilos foram observados, como o burocrático e o comunidades de práticas. No burocrático, verificou-se haver grande quantidade de manuais e procedimentos padronizados, em razão de os programas e projetos serem objetos de consulta por uma diversidade de usuários internos e externos. Representam, assim, um método formal de disseminar conhecimento. Por outro lado, dado o caráter informal que prevalece em muitas ações e condutas do corpo funcional, inclusive em um processo contínuo de aperfeiçoamento dos relacionamentos e do sistema de comunicação, o estilo comunidades de práticas se faz presente. O espírito participativo e descentralizado que, cada vez mais, se pronuncia, propicia a formação de arenas apropriadas à disseminação informal de conhecimentos que resultam em aprendizagem coletiva.

6.3.4 Sugestões de Ações

Como sugestões de ações à Organização C, seguem algumas obtidas ao longo da pesquisa. As relacionadas ao perfil estratégico participativo de gestão são: realizar um trabalho de conscientização das pessoas sobre a nova forma de gestão da organização, calcada na iniciativa e no espírito empreendedor; estruturar uma forma de participação que seja rápida e eficaz, com métodos mais eficientes, adequados e sistematizados para todas as atividades; envolver áreas meio, por intermédio das lideranças, nas discussões relacionadas às estratégias orientadas para os clientes; realizar cenários prospectivos para os próximos anos, por meio de *workshops* para refletir sobre alternativas para o futuro; tornar a participação das pessoas mais representativa, com maior diversidade de pessoas, de áreas e de níveis.

As ações relacionadas ao perfil aprendiz de gestão são: divulgar para todos os empregados os conhecimentos adquiridos em cursos e visitas técnicas;

humanizar o ambiente de trabalho; elaborar um mapa mental das pessoas e um banco de talentos, para identificar os tipos de competência dos quais a organização dispõe e os de que precisa para realizar sua missão; aprimorar o trabalho de cruzar o perfil das pessoas disponíveis com um treinamento que vá ser direcionado com vistas a ajustar as deficiências das competências em função da área de atuação e do perfil das pessoas.

No próximo item é feita análise da relação entre o perfil estratégico participativo e perfil aprendiz de gestão. Utiliza-se como referência, a literatura especializada, a percepção dos respondentes das entrevistas e dos questionários aplicados e dos indicadores que serviram de base para análise dos processos organizacionais das organizações objetos do estudo.

6.4 RELAÇÃO ENTRE PERFIL ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO E PERFIL APRENDIZ DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

A partir dos resultados alcançados pela pesquisa, pode-se verificar que, embora os estudos de casos tenham revelado aspectos particulares para cada uma das organizações selecionadas, no que diz respeito aos indicadores considerados na análise, constatou-se uma relação direta entre gestão estratégica participativa e aprendizagem organizacional. Como lembra Kliksberg (1999), as organizações de vanguarda buscam formas de gestão nos moldes de organizações de aprendizagem por meio da participação, o que permite obterem-se mais conhecimento e envolvimento nas questões fundamentais. McLagan (2000) considera que a organização participativa é constituída de modo a estimular o aprendizado.

Argyris e Schön (1978) entendem que os modelos participativos são mecanismos de transferência do aprendizado individual para o organizacional, facilitado pelo intercâmbio de modelos mentais dos indivíduos (SENGE, 1998). A compreensão dessa dinâmica é dada pela proposta de Nonaka e Takeuchi (1997), de transferência do conhecimento tácito para conhecimento explícito, conforme a espiral do conhecimento elaborada pelos autores.

A metodologia apreciativa utilizada na Organização A exerce forte influência no envolvimento das pessoas nos eventos e processos de trabalho, pois tem como objetivo construir o futuro de forma participativa, de tratar a organização como um sistema humano, orientada para um processo de aprendizagem contínua. Dentre seus valores fundamentais estão a horizontalidade, que prega liberdade e igualdade, com responsabilidade e o aprendizado contínuo voltado para o desenvolvimento humano e para a capacitação. O ambiente fica favorável ao aprendizado, uma vez que cada colaborador entra em contato com as atividades dos colegas e juntos, todos aprendem técnicas para trabalhar em grupos.

O processo participativo adotado a partir da abordagem apreciativa, viabiliza a geração e disseminação de novos conhecimentos, criatividade, iniciativa individual e de equipe. O sistema de gestão está baseado no princípio de que todas as pessoas são relevantes no processo decisório e de que o aprendizado contínuo possibilita a realização, o desenvolvimento humano e a capacitação para mudança. A cultura do aprendizado e a valorização do fator humano proporcionam um alto padrão de qualidade aos produtos, bem como a confiança dos colaboradores, clientes e fornecedores.

Na percepção dos funcionários, a participação leva à aprendizagem e ao maior comprometimento das pessoas, pois ficam mais interessadas pelo trabalho e em fazê-lo de forma correta. Tem como efeito imediato a melhora no ambiente de trabalho, pois as idéias chegam a todas as áreas, com impacto sobre a qualidade dos processos administrativos e produtivos. À medida que as pessoas se sentem valorizadas, também sentem que podem participar. A aprendizagem ocorre de maneira mais fácil, mais tranqüila.

O aprendizado experiencial, baseado nas práticas das atividades cotidianas, como defendido por Campos (1999) e Kim (1993), tem resultados mais eficazes quando alinhado a um processo participativo, onde impera a oportunidade para as pessoas, a participação com igualdade e com uma diversidade de segmentos envolvidos. São mais proveitosos que os adquiridos em sala de aula (ULRICH *et. al.*, 1993), sobretudo, se forem envolvidas pessoas de várias áreas e níveis. A informalidade representa um fator determinante, pois as pessoas criam um

relacionamento mais amistoso e amigável e a liberdade de expressão também representa um fator positivo, pois, segundo um respondente, “no momento em que há liberdade para falar o que se pensa, as pessoas são mais criativas e conseguem transmitir aquilo que pensam... “.

Como lembra Kliksberg (1999), um modelo participativo favorece o surgimento de um alto nível de confiança e respeito entre os colaboradores. Há uma conscientização de que o aprendizado se volta para o crescimento pessoal e não exclusivamente para o aumento do lucro organizacional.

Conforme opinião de um colaborador do jornal O Apreciativo,

alguns eventos realizados na Organização comprovam que a criatividade e o entusiasmo afloram naturalmente quando há um clima de confiança, liberdade e coragem para manifestações individuais e grupais, e que quando todos estão com seus sentidos despertos e alertas é produzido um trabalho incrível, um trabalho iluminado.

Observou-se que a prática de planejamento estratégico com a participação dos colaboradores associados à cultura do aprendizado contínuo e à valorização do fator humano, faz com que a Organização seja reconhecida pela qualidade de seus produtos e pela confiança entre colaboradores, clientes e fornecedores.

Na Organização B, em sua Unidade em estudo, o Programa Gestão de Excelência e a metodologia de planejamento estratégico do *Balanced Scorecard* são técnicas utilizadas para promover o processo de aprendizagem e a responsabilização das pessoas e grupos, pela via participativa. Uma estrutura física unificada e um programa de conscientização dos colaboradores para as mudanças no ambiente, sobretudo no que diz respeito à empregabilidade, viabilizam maior aderência das pessoas às práticas participativas. Essa dinâmica dá-se pelo alto índice de competitividade do mercado e pela percepção de que o conhecimento tem a capacidade de agregar valor aos serviços.

Pela percepção dos entrevistados, observou-se que a ética, a participação das pessoas e o investimento em tecnologia favorecem o processo de

aprendizagem. A proposta de priorizar a empregabilidade dos colaboradores está relacionada com a capacitação deles para o mercado, o que implica em um esforço natural de todos para aumentar sua capacidade e interesse de aprender. A Organização patrocina cursos de graduação, de especialização, de mestrado e de doutorado. Investe na comunicação entre as pessoas e em modelos para o trabalho em grupo e para estimular o aprendizado de todos. O acesso fácil a informações internas e externas e a interação existente entre as pessoas viabilizam a troca de conhecimento e a dinâmica de um processo de aprendizagem.

A Organização C adota a técnica METAPLAN que viabiliza a troca de experiência entre os participantes e maior liberdade para que as pessoas expressem suas idéias. Isso cria um ambiente em que há abertura para contribuir, opinar e participar das decisões, o que facilita a aprendizagem e a geração de idéias criativas. A política de rodízio de pessoas entre as áreas e a interação com atividades diversificadas nos projetos multifuncionais representam possibilidades concretas para o aprendizado efetivo. A existência de uma infra-estrutura de aprendizado para geração de idéias criativas é dinamizada pela prática participativa incentivada pela Direção e pela cultura informal que prevalece.

Na percepção dos colaboradores, quanto maior for o conhecimento das equipes, tanto maior é sua autonomia, isto porque uma pessoa ou equipe que desconhece um assunto, provoca desgaste se não houver apoio de especialistas. O grau de confiança que as pessoas depositam umas nas outras é alimentado com um processo participativo autêntico. Quando se confia em alguém, fica-se mais disponível para discussões e decisões em grupo, o que aumenta o conhecimento.

A facilidade de acesso às informações, a liberdade para as pessoas expressarem suas idéias e a diversidade de áreas em que atuam favorecem a formação de um ambiente de aprendizagem. Trata-se de um ambiente em que há facilidade para contribuir, opinar e participar das decisões, além de a aprendizagem e a geração de idéias criativas. Isto é demonstrado pela presença marcante da prática do diálogo e do trabalho em grupo. Dos relatos apresentados, percebe-se que quanto maior o conhecimento das equipes, tanto maior é sua autonomia. A alta consciência crítica das pessoas de elevado grau de instrução e em permanente

interação facilita a aprendizagem e a geração de novos conhecimentos. A confiança entre elas é fator determinante nesse processo.

Os mecanismos formais do Programa de Qualidade, a formação de equipes multifuncionais, que facilitam o exercício da criatividade das pessoas, além da interação entre equipes que atuam em trabalhos conjuntos e o livre acesso à rede interna de computadores viabilizam a integração e o inter-relacionamento entre setores e projetos. Esse conjunto de fatores, aliados ao ambiente de abertura para contribuir, opinar e participar de decisões, facilita a aprendizagem e a geração de idéias criativas.

A relação entre as categorias de análise gestão estratégica participativa e aprendizagem organizacional é apresentada, a seguir, a partir dos indicadores que retratam o perfil estratégico participativo e perfil aprendiz dos processos organizacionais percorridos ao longo do estudo. Foram definidos alguns indicadores de perfil estratégico participativo que tivessem uma relação mais direta com outros de perfil aprendiz, de modo a complementar as constatações já feitas do ponto de vista teórico, conceitual e prático.

Com relação à missão, a Organização A iniciou, em 1997, um projeto de transformação em seu sistema de gestão, mediante a adoção de uma abordagem apreciativa para construir seu futuro. Ela aplicou essa técnica na elaboração de um planejamento estratégico, com envolvimento de todos os colaboradores. O resultado foi um plano estratégico com uma missão organizacional de fácil entendimento. A partir de então, aumentaram o diálogo e trabalho em grupo, uma vez que tal prática reflete os valores participativos da organização, quais sejam: "Ouvimos atentamente as pessoas e as valorizamos, respeitando sua individualidade e liberdade de expressão". (Princípios de Ação Organizacional, Figura 16). Sua disseminação deu-se por meio de quadros afixados nos setores, pelo diálogo informal existente entre as pessoas e pelo jornal "O Apreciativo", de circulação interna. Isso mostra uma clara relação com o sistema de comunicação existente, sobretudo pela via informal, e pelo diálogo e trabalho em grupo, que viabilizam sua disseminação entre todos os indivíduos. Quando as pessoas compreendem a missão, elas têm uma visão clara

do desempenho necessário para a realização organizacional e, então, fazem uso de Métodos e Procedimentos adequados para se alcançar os resultados esperados.

Na Organização B, elaborou-se uma missão em 1997, mediante discussões com grupos de trabalho, com o propósito de ser clara e de fácil compreensão. Sua disseminação foi feita por publicações internas, quadros, folhetos e rede interna de computadores, um sistema de comunicação que permite o acesso de todos funcionários aos diversos grupos e sistemas informatizados disponíveis. O código de ética existente, que valoriza a comunicação interna entre pessoas e setores, também foi fundamental nessa dinâmica.

Quando às informações, na Organização A elas são disponibilizadas na rede interna de computadores ou disseminadas pelos líderes e todos os empregados têm acesso. Esta prática dinamiza o sistema de comunicação, especialmente o centrado na informalidade, que é facilitado pela confiança depositada nas pessoas com relação aos acessos e usos de informações da organização. O conjunto de informações internas, como estratégias, orçamentos, recursos materiais e tecnológicos, permite uma análise mais clara da organização e fortalece as bases para geração de idéias criativas, para disseminação de conhecimentos, para maior educação para todos, além de ajudar a aperfeiçoar os métodos e procedimentos de trabalho utilizados para ganhos de produtividade. O diálogo e trabalho em grupo tende a ser mais produtivo quando os integrantes dos grupos estão bem informados. Forma-se um raciocínio em grupo a partir de uma interação entre as pessoas, conforme descrito por Senge (1998). O desenvolvimento de projetos multifuncionais e a política de rodízios de colaboradores permitem aumentar o conhecimento sistêmico. “Tratamos as informações com responsabilidade no que se refere ao acesso, uso, divulgação e proteção, disponibilizando-as de forma clara e compreensível” (Princípios de Ação Organizacional, Figura 16). Da mesma forma que as informações internas, as informações externas relacionam-se com indicadores do perfil aprendiz. Elas advêm de assuntos da área política, econômica, social e tecnológica, inclusive de outras organizações. Os instrumentos de divulgação são a *internet*, periódicos, jornais e o relacionamento entre pessoas. Muitas das informações sobre a concorrência permitem a geração de idéias criativas

a serem utilizadas pela organização, o aperfeiçoamento de métodos e procedimentos de trabalho e a avaliação do desempenho de pessoal. Além disto, há um aumento no Sistema de Comunicação entre pessoas, grupos e setores.

Quanto à Organização B, dentre as formas utilizadas para se obter informações externas, observou-se que, nela, prevalece a maneira informal, quando os líderes procuram estimular as pessoas a discutir e disseminar assuntos de interesse do trabalho. Essa prática, não só representa a formação de um ambiente de aprendizagem, como, também, a geração e disseminação de conhecimentos, pois estimula a adoção de novos métodos e procedimentos pela organização, baseada no que existe de melhor no mercado. O ambiente informal estabelecido, uma das causas do aumento no fluxo de Informações Internas, provoca um aumento no diálogo e trabalho em grupo.

As informações internas e externas da Organização C são disponibilizadas e disseminadas, inclusive, por meio de peças de teatro e filmes, considerados eventos especiais por DiBella *et al.* (1999). Têm como objetivo, incrementar a disseminação do conhecimento e construir um ambiente de aprendizagem, pela troca constante de informações pela via informal.

Pela cultura informal existente na Organização A, não é comum a prática de definir prazos e responsáveis para o acompanhamento de ações, programas e projetos. Tal incumbência, quando ocorre, é determinada ao grupo. Esta prática é coerente com o indicador sistema de avaliação, que também é feito para o grupo, e não para os indivíduos, mediante acordo de equipe. "Trabalhamos em equipe e nos comprometemos com os resultados previamente acordados". (Princípios de Ação Organizacional). Pelo fato da responsabilidade não ser individual, esse fato incentiva as pessoas a arriscarem mais, já que não serão punidas por erros cometidos, por existir a convicção de que o erro faz parte do processo de aprendizagem. Trata-se dos chamados erros inteligentes (SITKIN, 1991). Como lembram Zajac e Bruhn (1999), é um estímulo à geração de idéias criativas.

Para alguns indicadores de perfil estratégico participativo, como oportunidade, equidade, pluralidade e representatividade, constatou-se que, na percepção dos

respondentes, a oportunidade para participar com equidade na Organização A representa uma forma de gerar idéias criativas. Segundo um respondente, “no momento em que há liberdade para falar o que se pensa, as pessoas são mais criativas [...]”

Na Organização B, a oportunidade de participação das pessoas é uma prática incentivada pela direção do órgão. Diversos instrumentos são utilizados nesse propósito como reuniões, comitês, *layouts* apropriados ao trabalho, técnicas de participação do Programa de Qualidade e a existência de uma comissão, chamada equipe de autodesenvolvimento (EAD). Esta comissão representa os empregados e setores do Órgão junto à Direção em assuntos de interesse dos empregados e da Organização como um todo. Mankin *et al.* (1997) consideram importante a participação de representantes de grupos e pessoas, e não de todo mundo, nas decisões em geral, para que seja possível concluir os trabalhos.

Uma prática participativa que preconiza a diversidade de pessoas e segmentos que participam (Pluralidade) nos processos de trabalho e nas decisões provoca impacto em indicadores como geração de idéias criativas, sistema de comunicação e no aperfeiçoamento de métodos e procedimentos de trabalho. Esse conjunto de indicadores facilita a formação de um ambiente de aprendizagem, aumentando a interdependência entre grupos. Este espírito democrático presente nas relações de trabalho coaduna-se com os valores participativos, registrado no Programa de Gestão de Pessoas, onde diz “[...] a Organização B tem estimulado cada vez mais o desenvolvimento de seu corpo funcional, com base na democratização das relações de trabalho [...]”. Este esforço reflete-se em atividades que integram assuntos e pessoas de diversas áreas, como são os comitês, reuniões e o próprio papel desempenhado pela EAD voltado para ações em que predominam a mistura de níveis e funções e as atribuições flexíveis das pessoas. Isto foi visto nas práticas de rodízios de pessoas entre diferentes setores e atividades e na formação de equipes multifuncionais para desenvolvimento de programas, projetos e processos.

Na Organização C, os indicadores como: oportunidade, equidade e pluralidade estão relacionados com o diálogo e trabalho em equipe, com a geração

de idéias criativas, com o sistema de comunicação e com a disseminação do conhecimento. A participação da maioria nos processos decisórios e nos trabalhos em equipe potencializa a geração de idéias criativas e um sistema de comunicação efetiva. Quando as pessoas percebem que os esforços empregados não foram em vão, elas se comprometem, segundo Zajac e Bruhn (1999). Seja pela abordagem apreciativa na Organização A ou pelos princípios do *Balanced Scorecard* na Organização B ou pela técnica de grupos METAPLAN na Organização C, o envolvimento das pessoas proporciona um ambiente de aprendizagem. “À medida que há liberdade para falar o que se pensa, as pessoas são mais criativas e conseguem transmitir aquilo que pensam”. (respondente da Organização C).

Conforme Kliksberg (1999), “um modelo participativo favorece o surgimento de alto nível de confiança e respeito entre os funcionários”, o que fortalece o diálogo e trabalho em grupo, a formação de um ambiente de aprendizagem e a disseminação de conhecimento. Para Garvin (1998), ambientes de aprendizagem saudáveis preconizam hierarquia menor e comunicação de primeira linha. A estrutura física instalada nas organizações do estudo favorece a presença dos citados indicadores, pois existe um espaço de trabalho com biombos baixos entre os setores, sala da diretoria aberta a todos, cultura informal e de relacionamento permanente entre as pessoas, independente de nível e de função.

A metodologia METAPLAN, já bastante disseminada pela Organização C para envolver as pessoas em reuniões e atividades em grupo, e a postura aberta dos gerentes, permitem às pessoas integrar com igualdade (Eqüidade) os processos participativos. Isso provoca um estímulo na formação de um ambiente de aprendizagem e no diálogo e trabalho em grupo, pois as pessoas ficam mais motivadas a interagir umas com as outras.

A pluralidade de pessoas participantes de programas, projetos e processos decisórios foi observada na Organização C por meio de projetos multifuncionais, envolvendo pessoas de diversas áreas, como: Comunicação e Marketing, Assessoria de Imprensa, Área Administrativa e outras, independente de cargos e níveis. Constatou-se a mistura de níveis, pela participação de pessoas da gerência, da área administrativa e de serviços, que permitiu maior disseminação de

conhecimento e interdependência entre grupos e setores, pois o processo de troca de informação e de conhecimentos é constante. Para McLagan (2000), equipes flexíveis com relacionamentos horizontais agregam valor ao produto.

Segundo a mesma autora, quando os valores participativos predominam, prevalece o compromisso e a cooperação de todos. Os efeitos fazem-se sentir na disseminação de conhecimentos, uma vez que aumenta a confiança entre pessoas e grupos e há estímulo ao diálogo e trabalho em grupo. A cultura apreciativa predominante na Organização A, e sintetizada nos Princípios Organizacionais (Figura 16), foi fundamental para priorizar os valores participativos da Organização.

A informalidade no relacionamento entre as pessoas e a abertura para seu engajamento nos grupos de trabalho aumentam a confiança entre os empregados e consolidam o diálogo e trabalho em grupo. Na Organização B, o alto nível de qualificação das pessoas, o conhecimento sobre as técnicas de grupo dos Programas de Qualidade e a filosofia de aprendizagem por processos, preconizada pela metodologia do *Balanced Scorecard*, têm levado ao aperfeiçoamento de métodos e procedimentos de trabalho, como aqueles adaptados aos normativos para atendimento mais rápido e eficiente da clientela selecionada. Tem contribuído, também, a maior disseminação do conhecimento para padronizar ações que envolvem tratamento especializado.

Na Organização C, da mesma forma que na Organização B, predomina o forte incentivo por parte da direção do órgão para a participação da maioria das pessoas nas decisões e nos processos de trabalho. A área de serviços em que a organização atua, que utiliza as informações como suporte para prestação de serviço ao público, e a alta qualificação de seus empregados, potencializou a implantação de um Redirecionamento Estratégico, dinamizado pelo aperfeiçoamento de métodos e procedimentos e pela disseminação de conhecimentos entre pessoas e setores. Muitos desses conhecimentos estavam diretamente relacionados com os propósitos da missão organizacional, quais sejam, prestar serviços a pequenas empresas em bases sustentáveis.

No indicador mistura de níveis e funções, observou-se que na Organização A há boas instalações na área administrativa com salas do Projeto Crescer, equipamentos de apoio, como *flip-chart* e *data-show*, cozinha experimental e centro sensorial para desenvolvimento de produtos. Esta estrutura facilita o sistema de comunicação e a geração de idéias criativas. Ademais, a prática comum de não controlar as pessoas, dinamiza a formação de um ambiente de aprendizagem, ao permitir maior liberdade de expressão e de atitudes dentro do ambiente de trabalho.

Nas Organizações A e B prevalece o trabalho em conjunto de pessoas de diferentes níveis. Na percepção dos dirigentes da Organização B, uma equipe com diferentes funções, em que todos estejam em um mesmo plano, permite a geração de idéias criativas, pois, em muitos casos, as pessoas analisam uma determinada situação a partir de diferentes perspectivas, o que enriquece o processo decisório. Em consequência, o sistema de comunicação entre as pessoas e a disseminação do conhecimento a partir dessa dinâmica aumentam, pois, todos ficam diante de mais informações, que são analisadas e discutidas de acordo com o assunto de interesse, transformando-se em conhecimentos. Há também uma relação com o indicador interdependência entre grupos e setores, principalmente se as pessoas de diferentes níveis também forem de diferentes setores. Há um impacto sobre a qualidade dos processos administrativos e dos produtos da Organização, o que significa melhoria no indicador métodos e procedimentos.

A autonomia das pessoas e equipes para as Organizações A, B e C depende do perfil do líder. Quando ele é democrático, aumenta a autonomia do grupo, mas quando ele é centralizador, o grupo perde autonomia. Ela aumenta, também, quando há um sistema de comunicação no qual todos são ouvidos. Este fato permite a formação de um ambiente de aprendizagem, pois a própria equipe decide a forma de trabalhar e se responsabiliza pelo trabalho, inclusive pelos erros cometidos, enquadrando-os na perspectiva do indicador erros inteligentes. Há o entendimento de que o erro seja uma oportunidade de aprendizagem para a equipe, como defendem Senge (1990) e Sitkin (1991), e parte do processo criativo, conforme McLagan (2000).

Na Organização B, a autonomia das pessoas e equipes é predominante pela alta qualificação das pessoas que nela atuam, razão pela qual seu ambiente oferece condições para um trabalho com maior iniciativa pelas pessoas e pelos grupos. A flexibilidade do normativo que regulamenta os serviços permite maior adequação às atividades específicas da unidade em análise, em comparação com outras unidades do órgão. É comum existir nos manuais de trabalho o termo “[...] a critério da Administração [...]” o que representa maior independência na tomada de decisões. A autonomia do grupo aumenta o senso de comunidade e cria um clima de comprometimento e amizade.

Idéias criativas emergem com maior facilidade em sistemas de comunicação nos quais predominam a via informal de relacionamento entre as pessoas e os grupos. Esse atributo favorece a disseminação do conhecimento entre os integrantes do grupo e desses com os integrantes de outros grupos. Os erros inteligentes passam a fazer parte de uma cultura grupal baseada na predisposição em incentivar os riscos e a aceitar os erros cometidos. Conforme um respondente: “é errando que se aprende, é experimentando que se aprende”. Constatou-se que quando há um erro, há apoio da gerência e do grupo para saná-lo.

Na Organização C verificou-se haver a premissa na Direção do Órgão de que quanto maior o conhecimento, maior a autonomia das pessoas e equipes. Nessa forma de pensar, a educação para todos passa a ser um mecanismo efetivo de aumento da autonomia de todas as pessoas e equipes, pois é uma das formas básicas de se aumentar o conhecimento coletivo.

Após os resultados alcançados com a aplicação dos indicadores de perfil estratégico participativo e de perfil aprendiz nas organizações selecionadas, e da relação demonstrada entre os grupos de indicadores escolhidos, o próximo item apresenta o chamado Sistema Integrado de Gestão para Aprendizagem Organizacional. Trata-se da proposta de um sistema de gestão preconizado em um dos objetivos específicos da pesquisa.

6.5 SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO PARA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A partir da literatura especializada e dos estudos de casos analisados na presente pesquisa, foram definidas algumas categorias de análise para compor o quadro referencial para análise e avaliação de processos de gestão para aprendizagem organizacional. Essas categorias foram consolidadas em indicadores que formaram um sistema integrado de gestão.

O modelo de Nevis *et al.* (1995) e DiBella *et al.* (1999), utilizado para identificar o perfil aprendiz das organizações e os critérios de gestão estratégica participativa, sintetizados a partir de diversos autores, como Bryson (1991), Souto-Maior (1994), McLagan (2001) e Kliksberg (1999) são a base para a proposta de gestão que rompa as barreiras impostas pelos sistemas organizacionais da Era Industrial.

O propósito de se agrupar os indicadores de gestão estratégica participativa e de aprendizagem organizacional em um sistema integrado é visualizar um quadro de referências para análise de processos de gestão organizacional que compreenda a realidade dinâmica do ambiente das organizações e não se alinhe a modelos estruturados e fechados, previamente definidos. O sistema integrado em questão avança em relação ao já existente na literatura, por consolidar em um mesmo quadro referencial analítico os indicadores antes existentes isoladamente. Conforme visto, a relação e interação entre eles são efetivos e recorrentes, especialmente quando observados os resultados apurados na análise dos processos e nas práticas administrativas das organizações selecionadas, em conjunto com a literatura especializada.

Os indicadores de perfil estratégico participativo são aqui representados por: Acordo, Missão, Informações, Questões Estratégicas, Ações Estratégicas, Prazos e Responsáveis, Revisão, Oportunidade, Equidade, Pluralidade, Representatividade, Valores Participativos, Mistura de Níveis, Atribuições Flexíveis e Autonomia.

Os indicadores do perfil aprendiz são descritos como: Desempenho, Sistema de Avaliação, Idéias Criativas, Sistema de Comunicação, Educação, Métodos, Conhecimento, Ambiente de Aprendizagem, Interdependência Entre Grupos, Erros Inteligentes e Diálogo.

O conceito de cada um e o uso empreendido na análise foram percorridos ao longo da pesquisa e nos diversos itens da tese. São destacados para viabilizar outros estudos na área organizacional e servir de referência para aprofundar o referencial teórico disponível, sobretudo para organizações brasileiras.

As duas categorias de análise (*gestão estratégica participativa e aprendizagem organizacional*) não são estanques e nem isoladas, mas se mostram diretamente relacionadas quando utilizadas como referencial para análise de processos. Isso quer dizer que a participação e a aprendizagem organizacional estão integradas em um espaço no qual os indivíduos, em um processo permanente de relações interativas, tornam-se elementos centrais das estratégias de organizações aprendizes.

As Figuras 17 e 18, a seguir, sintetizam um conjunto de indicadores consolidados a partir dos estudos de casos das organizações selecionadas e da literatura especializada consultada. Formam um sistema de análise de processos de gestão compatíveis com a relação entre participação e aprendizagem no âmbito das organizações e apropriados a um esforço avaliativo. Os dois grupos de indicadores em conjunto formam o Sistema Integrado de Gestão para Aprendizagem Organizacional, conforme Figura 19.

O sistema integrado aqui proposto não esgota o assunto, muito menos limita o aprofundamento sobre os diversos indicadores aqui considerados e sobre outros que podem compor a base do sistema de avaliação. Ele representa, sim, uma contribuição a questões presentes na realidade das organizações que diz respeito à busca de novas práticas organizacionais que rompam com os padrões burocráticos e centralizadores de gestão, ainda presentes em muitas realidades organizacionais brasileiras.

Acordo	Acordo entre tomadores de decisão e lideranças para iniciar um processo de gestão estratégica. Trata-se de promover uma sensibilização dos atores participantes por meio de reuniões e debates. Busca-se a motivação deles para a ferramenta de gestão a ser implantada, assim, como, para os objetivos a serem alcançados. Segue-se com o resgate histórico da organização, com a obtenção de uma visão do passado, do presente e do futuro. Identificam-se os Mandatos, que representam o conjunto de normas e regras que regulam e determinam as funções e atribuições da organização e que estabelecem o real campo de ação.
Missão	Trata-se da razão de ser da organização. Sua justificativa existencial e social. Para sua definição, levanta-se, a priori, o conjunto de grupos de influência ou <i>stakeholders</i> , representados por fornecedores, clientes, usuários de serviços prestados, prestadores de serviços, empregados, identificando suas expectativas.
Informações	Trata-se da análise ambiental constituída de Informações Externas, aquelas que identificam forças e tendências políticas, econômicas, sociais, tecnológicas e ecológicas, fora do ambiente organizacional, traduzidas em ameaças e oportunidades; e Informações Internas, relacionadas com recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros, que definem os pontos fracos e pontos fortes da organização.
Questões Estratégicas	São questões de suma importância para os destinos da organização sobre as quais pode-se fazer algo. Em seguida, definem as estratégias para gerenciar as questões estratégicas definidas.
Ações Estratégicas	São ações definidas para colocar em prática as estratégias selecionadas, com a identificação de obstáculos e de ações para remover os obstáculos.
Prazos e Responsáveis	São responsáveis para gerenciar as ações e os prazos para sua realização (curto, médio e longo prazos).
Revisão	É a revisão das estratégias de ação, dos objetivos definidos e dos responsáveis por sua implementação, assim, como, dos prazos estabelecidos e dos recursos necessários.
Oportunidade	É a oportunidade para diversas forças e grupos internos de poder participar do processo de preparação, formulação, implementação e revisão do processo de gestão.
Eqüidade	Trata-se da igualdade de participação entre todos segmentos envolvidos no processo de planejamento e em todas etapas e decisões tomadas.
Pluralidade	Diz respeito à diversidade de segmentos sociais participantes do processo de planejamento e à inserção de suas necessidades e demandas na priorização de questões a serem transformadas em ações.
Representatividade	Consiste na participação de representantes legítimos de segmentos organizacionais, autorizados pelo grupo a que pertencem, a responderem por ele no processo de gestão.
Valores Participativos	Trata-se do envolvimento de todas as pessoas e grupos nos processos de trabalho e nas decisões organizacionais.
Mistura de Níveis	É a estruturação de departamentos e equipes para que o trabalho seja realizado, mesmo que isso implique em mistura de níveis e funções.
Atribuições Flexíveis	Trata-se do deslocamento de pessoal para exercer outras funções e tarefas que não aquelas de sua área de atuação de acordo com as necessidades do trabalho.
Autonomia	São os poderes concedidos às equipes para gerenciar suas atividades diárias e tomar suas decisões.

Figura 17 - Indicadores de Perfil Estratégico Participativo de Gestão

Fonte: adaptado de McLagan (2000); Kaplan e Norton (1997); Souto-Maior (1994); Souto-Maior e Limeira (1994); Certo e Peter (1993) e Bryson (1991).

Percepção de Desempenho	É a percepção da lacuna entre o desempenho organizacional real e o desejado
Sistema de Avaliação	Conjunto de critérios para avaliação de processos e de desempenho das pessoas e dos grupos
Idéias Criativas	É o conjunto de idéias e sugestões apresentadas pelos grupos e pessoas a partir de condições estruturais, materiais, sociais e políticas disponibilizadas pela organização
Sistema de Comunicação	Os membros da organização comunicam-se abertamente em condições favoráveis, do ponto de vista tecnológico e de relacionamento humano
Educação Para Todos	Empenho da organização para um amplo processo de educação para as pessoas de todos os níveis crescerem e se desenvolverem na organização
Métodos e Procedimentos	Variedade de métodos, procedimentos e competências com ênfase na diversidade e inovação
Disseminação de Conhecimentos	A organização dispõe de condições para que o conhecimento gerado em seus diversos setores seja disseminado para toda organização
Ambiente de Aprendizagem	Lideranças envolvem-se ativamente nas iniciativas de aprendizagem e garantem a manutenção de ambiente propício a sua ocorrência
Interdependência Entre Grupos	Interdependência de unidades organizacionais e grupos; conexão entre as necessidades das unidades e objetivos da organização
Erros Inteligentes	É a plena disposição para aprendizagem com os fracassos e erros e deles tirar proveito, com uma postura de aprendizado para os efeitos colaterais advindos dos erros
Diálogo e Trabalho em Grupo	Incentivos para que se desenvolvam habilidades de diálogo e pensamento coletivos para o grupo conseguir realizações maiores do que teriam seus membros isoladamente

Figura 18 - Indicadores de Perfil Aprendiz de Gestão

Fonte: adaptado de DiBella *et al.* (1999); Senge (1998) e Garvin (1993).

Da mesma forma como enfatizado por DiBella *et al.* (1999), a análise sob a perspectiva normativa baseia-se no pressuposto de que uma vez presentes determinados aspectos que se coadunem com os indicadores especificados, essas condições garantem o alcance de um perfil estratégico participativo ou de um perfil aprendiz de gestão. Porém, não apenas este entendimento predomina na busca de uma melhoria nos processos de gestão. A perspectiva capacitacional, centrada nas orientações de aprendizagem, representa uma visão complementar à normativa ao pressupor que não há uma forma melhor ou pior de aprender e que os processos de aprendizagem são parte integrante da cultura e da estrutura da organização. Enfoca os processos de aprendizagem existentes. A compreensão de que as organizações e os grupos evoluem por estágios (perspectiva desenvolvimental) e a identificação do estilo de aprendizagem de cada organização e sua combinação com os perfis percorridos, permite uma melhor compreensão dos processos de gestão e de ações a serem implementadas.



Figura 19 - Sistema Integrado de Gestão Para Aprendizagem Organizacional

O sistema proposto não é um grupamento acabado de indicadores, nem um modelo que deve ser seguido a risca para alcance dos melhores resultados. Ele é parte de um processo de pesquisa e desenvolvimento voltado para a promoção de um melhor desempenho organizacional em sintonia com as mudanças que vem ocorrendo no mundo das pessoas e das organizações na Era do Conhecimento.

Novos procedimentos e técnicas devem ser incorporados ao sistema aqui proposto de modo que se evolua sua configuração teórica e prática e que a partir de avaliações sistemáticas de outras experiências possam ser agregados novos indicadores ou excluídos alguns já existentes.

7. CONCLUSÕES

As rápidas mudanças na tecnologia, estrutura e estratégias das organizações têm gerado um processo decisório fragmentado e descontínuo, criando dificuldades na condução dos sistemas de gestão. Muitas dessas dificuldades são relacionadas a práticas organizacionais burocráticas, com base na dependência, conformismo e alienação dos funcionários. Elas têm sido questionadas por não atenderem de forma satisfatória as expectativas dos agentes sociais e econômicos na prestação de serviços e na oferta de produtos com qualidade e rapidez.

A capacidade de absorver inovações, novas qualificações e conhecimentos, vem sendo considerada fundamental para a competitividade das organizações. A emergência da Sociedade do Conhecimento preconiza o conhecimento como principal recurso de competitividade e a aprendizagem como processo central. A produção e distribuição de bens tangíveis estão dando lugar à produção e distribuição de informações e conhecimentos.

Metodologias e critérios para aperfeiçoar processos de gestão em busca da aprendizagem organizacional preenchem lacunas na área de desenvolvimento de gestão nas organizações. A chave dessa dinâmica está na conscientização das pessoas sobre seu papel como agentes de um processo cujo objetivo é a construção do seu destino de forma coletiva, um esforço que reflete as características do contexto organizacional onde atuam. O aperfeiçoamento de programas de gestão voltados à formação de ambientes de aprendizagem com vistas ao crescimento pessoal, grupal e organizacional coaduna-se com os propósitos do presente estudo.

Os resultados alcançados com a investigação corroboram com os pressupostos de pesquisa, em que a gestão estratégica participativa favorece a conscientização das pessoas e a formação de ambientes de aprendizagem organizacional. As categorias de análise *gestão estratégica participativa* e *aprendizagem organizacional* disponibilizam um sistema integrado de análise para processos organizacionais na Era do Conhecimento. Os modelos participativos se constituem em mecanismos de transferência do aprendizado individual para o

organizacional (ARGYRIS e SCHÖN, 1978) por facilitar o intercâmbio entre modelos mentais dos indivíduos (SENGE, 1998).

Como visto na análise dos estudos de casos das organizações selecionadas, a relação entre participação e aprendizagem organizacional foi marcante, especialmente em determinados indicadores do perfil estratégico participativo e do perfil aprendiz de gestão.

A análise das organizações selecionadas aponta para a existência de diferentes técnicas e abordagens de gestão. Na Organização A foi implantada a metodologia apreciativa cuja filosofia é de horizontalidade e do aprendizado contínuo. Tem por objetivo construir o futuro de forma participativa e tratar a organização como um sistema humano. Seus princípios indicam haver abertura para o conhecimento, ouvir atentamente as pessoas e fazer com que a tomada de decisão ocorra no nível mais próximo do local onde as tarefas são realizadas.

Na Organização B o processo de mudanças implantado tem como base as perspectivas do *Balanced Scorecard*, especialmente o aprendizado dos empregados, os processos internos e atendimento a clientes. Adota técnicas do Programa de Qualidade, redefinido como Programa de Gestão de Excelência, com vistas a mudar a mentalidade do corpo funcional em direção a formas participativas, uma vez que essa postura ajuda a conscientizar o corpo funcional na busca de um ambiente de aprendizagem contínua.

A Organização C lançou o Redirecionamento Estratégico para promover mudanças em seu foco de atuação na prestação de serviços a pequenas e microempresas, de forma auto-sustentável. Adotou o METAPLAN, uma técnica que promove o envolvimento das pessoas em discussões, define objetivos e gerencia conflitos. Coaduna-se com o clima de abertura e descentralização existente e incentivado pela Direção da Organização. Dispõe de um Programa de atendimento que se destacou pela rapidez no atendimento à clientela, atribuída pelo ambiente de aprendizagem existente, não só pela infra-estrutura, mas pela postura e atitude das pessoas.

O estudo constatou que a participação favorece a conscientização das pessoas e as leva a adquirir maior conhecimento. Isso foi observado pelo fato de que a participação deixa as pessoas mais motivadas e envolvidas no trabalho. Sentem-se mais valorizadas. O ambiente torna-se um espaço mais apropriado para que a troca de idéias seja uma prática comum. Depoimentos colhidos atestam que as práticas participativas e a cultura de aprendizagem e de valorização do ser humano fazem com que as organizações sejam reconhecidas pela qualidade de seus produtos e serviços, bem como pela confiança de seus empregados.

Dos indicadores utilizados nas categorias de análise definidas, alguns resultados mais significativos puderam ser constatados a partir dos estudos de casos. Nas três organizações, o processo de definição da missão e de sua disseminação foi realizado de modo a ser identificada sua razão de ser. O acesso a informações, tanto internas, quanto externas, também foi uma prática comum. Na Organização A houve maior incidência na opinião dos empregados, pois o sistema de computador em rede com banco de dados disponível e a cultura informal predominante viabilizam um sistema de comunicação mais generalizado. A liberdade de expressão foi outra constatação, sobretudo pela oportunidade de as pessoas tomarem parte das discussões e decisões e da diversidade de pessoas envolvidas, mediante aplicação de metodologias de gestão participativa. A indicação de prazos e responsáveis para acompanhar as ações definidas é uma prática mais presente nas organizações B e C, sendo que na Organização A não se verifica. O caráter informal lá presente não enfoca tal aspecto.

Os valores participativos foram outra característica presente nas três organizações, com maior incidência na Organização A. Porém, a diversidade das pessoas que participam dos planos, projetos e programas não é tão intensa na opinião dos empregados. A mesma limitação ocorreu com a igualdade de participação das pessoas nas discussões e decisões da Organização C. Na mistura de níveis e funções nos trabalhos realizados, nas atribuições flexíveis de pessoas e grupos e na autonomia das equipes, os resultados indicam ocorrer sempre e quase sempre nas três organizações. No tocante à autonomia, cabe salientar que a Organização B se apresentou bastante avançada, sobretudo pela alta qualificação

de seus empregados e pela flexibilidade dos normativos, o que abre possibilidades de mudança nos regulamentos para um atendimento diferenciado à clientela selecionada, uma vez que a frase “[...] a critério da administração [...]” aparece com frequência em diversos regulamentos.

Observou-se não haver ênfase em mecanismos de avaliação para perceber deficiências de desempenho e para adotar um sistema de avaliação de pessoas nas organizações selecionadas. Existem alguns instrumentos utilizados apenas como referência, mas o que predomina na prática são mecanismos que analisam o desempenho das equipes, o conhecimento das pessoas e suas atitudes. Observou-se a existência de condições para a geração de idéias criativas e de comunicação por meio da cultura informal das organizações, de metodologias de gestão participativa e pela infra-estrutura do ambiente de trabalho que é distribuído sem salas, nem divisórias, com equipamentos de informática de última geração e com uma política de treinamento da melhor qualidade.

Nas Organizações A e B há incentivo para a realização de cursos, seminários, palestras, com maior incidência na segunda, e, na Organização C, trata-se de uma prática comum, por sua atividade ser relacionada com informações. As pessoas que fazem treinamento externo são incentivadas a repassar o conhecimento nele adquirido para o restante do grupo, o que deixa todos familiarizados com o assunto e com a tecnologia aprendida. A política de rodízio de pessoas nas três organizações abre espaço para o aprendizado multifuncional, o que formam empregados com habilidades em diversas etapas do processo produtivo e de geração dos serviços.

Um ambiente propício à aprendizagem foi verificado nas três organizações. Na organização C, porém, foi mais intenso. As lideranças são mais preparadas para conduzir processos de envolvimento das pessoas e criar um clima de aprendizado e de troca de informações formais e informais, sem restrições. Porém, a Organização A apresentou um clima de confiança entre as pessoas, visto pela divulgação de informações estratégicas entre funcionários de diversos níveis e do livre acesso ao núcleo de Direção da Organização, a qualquer tempo e por qualquer colaborador.

Da mesma forma, na Organização B, a confiança das pessoas está contemplada até em seu código de ética, que é seguido à risca pela direção da unidade em estudo.

Observou-se que há certa limitação na interdependência entre grupos e setores nas organizações selecionadas. Apesar da estrutura ser toda voltada para facilitar esta integração, ainda há certos desvios. A causa disto está na necessidade de aperfeiçoamento dos processos de trabalho e na falta de diversificação das equipes multifuncionais.

Por fim, verificou-se uma grande aderência das organizações em considerar os erros como forma de aprendizagem, como parte do processo criativo. Há o entendimento de ser errando que se aprende, de ser experimentando que se aprende.

Com relação aos estilos de aprendizagem, o estudo identificou a predominância de alguns deles nas organizações selecionadas.

Na Organização A predomina o estilo Comunidades de Práticas, pois se trata de um contexto social de disseminação informal do conhecimento que resulta na aprendizagem coletiva. Porém, há características de abertura a inovações e mudanças incrementais e transformativas o que indica tendência a estilos variados.

Na Organização B, identificaram-se alguns estilos de aprendizagem. O primeiro é o de Correção, que se baseia no ajuste de produtos, serviços ou processos que apresentam erros ou imperfeições. Outro é o de Adaptação, pela necessidade de se ajustar às imposições do mercado e da concorrência, com mudança de estrutura e de métodos de trabalho, no sentido de flexibilizar normativos para melhorar a qualidade e rapidez no atendimento. O estilo Burocrático foi verificado, por ter a organização a característica de disseminar conhecimento entre todas as pessoas, na maior parte das vezes, por meio de procedimentos escritos. Dado o alto nível dos profissionais atuantes na Unidade em estudo, o estilo Especialista Autorizado também se fez presente com mais nitidez, principalmente por centrar as atividades principais da organização no atendimento a clientes especiais.

Na Organização C foi notada a presença do estilo Correção, pelas mudanças provocadas pelo Redirecionamento Estratégico, pelo Programa Alfa e pelo Programa de Qualidade Total. Outro estilo é o de Adaptação, pelo aperfeiçoamento dos serviços e programas, por meio de visitas técnicas a outras organizações nacionais e internacionais. O Burocrático se faz presente devido à existência de manuais e procedimentos padronizados dos programas e projetos existentes. O estilo Comunidades de Práticas dá-se pelo caráter informal que prevalece em muitas ações e condutas do corpo funcional, inclusive num processo contínuo de aperfeiçoamento dos relacionamentos e do sistema de comunicação. As condutas participativas e descentralizadas, que cada vez mais se pronuncia, contribui na formação de arenas apropriadas à disseminação informal de conhecimentos que resultam em aprendizagem coletiva.

Do estudo realizado, foram definidas duas categorias de análise e seus respectivos indicadores, que formam um quadro referencial para análise de processos de gestão de organizações em ambientes de aprendizagem. No propósito de se analisar a realidade dinâmica do ambiente das organizações, a proposta procura agrupar, em um único sistema, alguns indicadores que a literatura especializada tratou separadamente e que os estudos de casos atestam serem grandezas integradas de mesma natureza normativa.

Ao mesmo tempo em que o processo estratégico participativo representa um mecanismo para o intercâmbio de modelos mentais na busca de aprendizagem organizacional, constitui-se, também, no próprio aprendizado, no aperfeiçoamento de comportamento e nas atitudes das pessoas para melhora no relacionamento e na troca de informações. Isso em razão de que o trabalho em equipe e entre equipes representa o próprio fundamento da espiral do conhecimento, como apresentado por Nonaka e Takeuchi (1997).

Os indicadores atestam essa assertiva e foram consolidados e adaptados a partir da literatura disponível, em um quadro analítico único, como mostra a Figura 19. São divididos em duas categorias de análise: a de Perfil Estratégico Participativo, com os indicadores Acordo, Missão, Informações, Questões Estratégicas, Ações, Prazos e Responsáveis, Revisão, Oportunidade, Equidade, Pluralidade, Valores

Participativos, Mistura de Níveis, Atribuições Flexíveis e Autonomia; e a categoria de Perfil Aprendiz, com os indicadores Percepção do Desempenho, Sistema de Avaliação, Idéias Criativas, Comunicação Aberta, Educação Para Todos, Métodos e Procedimentos, Conhecimento, Ambiente de Aprendizagem, Interdependência Entre Grupos, Erros Inteligentes e Trabalho em Grupo.

A forma como são apresentados esses indicadores assume uma diversidade de situações, de acordo com as características culturais do ambiente das organizações, de sua natureza e da conjuntura sócio-econômica com a qual estão relacionadas. Por esta razão, os estilos de aprendizagem organizacional, propostos por Nevis *et. al.* (1995) e DiBella *et. al.* (1999), viabilizam a análise do sistema integrado proposto, pois disponibilizam uma radiografia dos processo de gestão das organizações. A partir daí, então, definem-se estratégias de ação com base nos estudos das categorias de análise nas organizações para inseri-las na Era do Conhecimento.

8. RECOMENDAÇÕES

No propósito de complementar o estudo aqui desenvolvido e contribuir com a base teórico-empírica na área da ciência das organizações, seguem algumas recomendações para futuras pesquisas:

Aprofundar análise dos indicadores de perfil estratégico participativo e de perfil aprendiz de gestão utilizados na presente pesquisa.

Realizar estudos sobre os processos de gestão de organizações do mesmo setor produtivo (primário, secundário ou terciário), com base no Sistema Integrado de Gestão Para Aprendizagem Organizacional aqui proposto.

Realizar estudos de casos em organizações de mesma natureza (pública, privada, de economia mista e do terceiro setor) com a mesma referência de indicadores para análise, de modo a disponibilizar material científico passível de comparação e validação.

Verificar até que ponto os elementos que compõem a tríade da aprendizagem organizacional formada pelo planejamento, pela estratégia e pela participação são determinantes na aprendizagem organizacional.

Avaliar os efeitos de programas de treinamento e capacitação profissional em organizações e relacioná-los com a aprendizagem organizacional.

Examinar a relação entre participação organizacional, aquisição de conhecimento e desempenho no trabalho.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livro Técnico e Científico, 1982.
- ALBAGLI, Sarita. **Novos espaços de regulação na era da informação e do conhecimento, 1999**. In LASTRES, Helena M. M.; ALBAGLI, Sarita. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. **A gerência da criatividade**. São Paulo: MAKRON Books, 1996.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- ANSOFF, H. Igor *et al.* **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1991.
- ARGYRIS, Chris. **Knowledge for action: a guide to overcoming barriers to organizational change**. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- _____. Good communication that blocks learning. **Harvard Business Review**, p. 77-85, jul.-aug., 1994.
- ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.
- _____. **Organizational learning: theory, method and practice**. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1996.
- ATKINSON, Anthony A.; WATERHOUSE, John H.; WELLS, Robert. B. A stakeholder approach to strategic performance measurement. **Sloan Management Review**, v. 38, n. 3, p. 25-37, Spring, 1997.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Editora da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 1994.
- BARRET, Frank J. Creating Appreciative learning cultures. **Organizational Dynamics**, v. 24, n. 2, p. 36-49, 1995.
- BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra. Características que fazem a diferença. **HSM Management**, n. 9, jul.-ago, p. 66-72, 1998.
- BEAL, George M. *et al.* **Liderança e dinâmica de grupo**. Rio de Janeiro: Zahar, 1985.
- BENVENISTE, Guy. **Mastering the politics of planning: crafting credible plans and policies that make a difference**. San Francisco, C. A.: Jossey-Bass, 1989.

BOBBIO, Norberto. **O futuro da democracia: uma defesa das regras do jogo**. São Paulo: Paz e Terra, 1987.

BOGDAN, Robert C. e BIKLEN, S. K. **Qualitative research for education: an introduction for to theory and methods**. Boston: Allyn and Bacon, 1982.

BORDENAVE, Juan E. D. **O que é participação**. São Paulo: Brasiliense, Coleção Primeiros Passos, 1985.

BOTELHO, Delane. **Organizações de aprendizagem**. Dissertação de Mestrado em Administração. Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EASP), Fundação Getúlio Vargas, 1997.

BRESSER PEREIRA, Luís C.; SPINK, Peter. **Reforma do estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

BROMLEY, R.; BUSTELO, E. S. **Política X técnica no planejamento**. São Paulo: Brasiliense, 1984.

BRYSON, John M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement**. London: Jossey-Bass, 1991.

CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

CAMPOS, Dinah M. de S. **Psicologia da aprendizagem**. Petrópolis: Vozes, 1987.

CARVALHO, Horácio M. de. **Introdução à teoria do planejamento**. São Paulo: Brasiliense, 1978.

CARVALHO, Paulo R. Portinho de. **Organizações de aprendizagem: uma exploração multidisciplinar sobre os obstáculos a sua implementação**. Dissertação de Mestrado em Administração. Instituto de Administração e Gerência, Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 1998.

CAVALCANTI, Marcos. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para a ação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: MAKRON Books, 1993.

COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly**, n. 35, p. 128-152, 1990.

CROZIER, Michel. **La Cultura de la gestión pública**. Congresso Interamericano sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública. Rio de Janeiro, 1996.

DAUDELIN, Marilyn W. Learning from experience through reflection. **Organizational Dynamics**, v. 24, n. 3, p. 36-48, 1996.

DAVENPORT, Thomas H.; JARVENPAA, Sirkka L.; BEERS, Michael C. Improving knowledge work process. **Sloan Management Review**, summer, p. 53-65, 1996.

DELBECQ, André; VAN de VEN, Andrew; GUSTAFSON, David H. **Group techniques in public affairs and planning**. Dallas, Texas: Scott Foresman, 1975.

DEMO, Pedro. Participação e planejamento: arranjo preliminar. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 25, n. 3, p. 31-54, jul.-set., 1991.

_____. Riscos e desafios de processos participativos. **Cadernos de Estudos Sociais**. Recife, v. 3, n. 1, p. 65-74, jan.-jun., 1987.

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

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1991.

_____. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERREIRA, Ademir A. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 2000.

FERREIRA, Francisco W. **Planejamento sim e não: um modo de agir no mundo em permanente mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

FLEURY, Afonso C. C. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1997.

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

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

GAJ, Luís. **Administração estratégica**. São Paulo: Ática, 1987.

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

GARVIN, David A. *et al.* Aprender a aprender. **HSM Management**, n. 9, p.60-65, jul.-ago., 1998.

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

HUBER, George P. Organizational learning: the contributing process and the literatures. **Organizational Science**, v. 2, n. 1, Feb., p. 88 -115, 1991.

HUSELID, M. A. **The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance**. 1995. In: MCLAGAN, Patricia A. A nova era da participação: o desafio de emocionar e envolver pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

JOHNSON, David W.; JOHNSON, Frank P. **Joining together: group theory and group skills**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1982.

KAPLAN, Robert S.; NORTON David P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, p. 75-85, jan.-feb., 1996.

_____. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Campus, 1997.

KIM, Linsu. Construction and organizational learning: capability building in catching-up at Hyundai Motor. **Organization Science**, v. 9, n. 4, p. 506-521, jul.- aug., 1998.

KLIKSBURG, Bernardo. Nuevas fronteras tecnológicas em matéria de gerência em américa latina. **Revista de La CEPAL**, n. 31, abril, 1987.

_____. **Como transformar o estado para além de mitos e dogmas**. Brasília: ENAP, 1992.

_____. Seis teses não-convencionais sobre participação. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 3, p. 7-37, mai.- jun., 1999.

KIM, Daniel H. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 1, p. 37-50, 1993.

LAM, Alice. Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: an integrated framework. **Organization Studies**, v. 21, n. 3, p. 487-513, 2000.

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

LASTRES, Helena M. M.; FERRAZ, João C. **Economia da Informação, do Conhecimento e do Aprendizado, 1999**. In LASTRES, Helena M. M.; ALBAGLI, Sarita. Informação e globalização na era do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LEAL FILHO, José Garcia. **Inovação institucional e desenvolvimento municipal sustentado: avaliação das experiências de planejamento governamental nos municípios de Palhoça e São Bonifácio em Santa Catarina**. Dissertação de Mestrado

em Administração. Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, 1994.

LEE, Thomas W. **Using qualitative methods in organizational research**. Thousands Oaks, CA: SAGE publications, 1999.

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

LEITÃO, Sergio P.; MARTINS Alexandre C. Organização de aprendizagem e teoria da autopoiese. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 34, n. 4, p. 95-109, jul.- ago., 1998.

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

LEVIN, Daniel Z. Organizational learning and the transfer of knowledge: an investigation of quality improvement. **Organization Science**. v. 11, n. 6, p. 630-647, nov.-dec., 2000.

LODI, João B. **História da Administração**. São Paulo: Pioneira, 1993.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

LUHMANN, Niklas. **The autopoiesis of social systems**. In: Luhmann, Niklas. *Essays on self-reference*. New York. Columbia University Press, 1990.

MANKIN, Don; COHEN, Susan G.; BIKSON Tora K. **Teams and technology: tensions in participatory design**. *Organizational Dynamics*, v. 26, n. 1, p. 63-76, Summer, 1997.

MANTOVANELI JUNIOR, Oklinger. **Planejamento estratégico em organizações do terceiro setor: o caso do SEBRAE 2000**. Dissertação de Mestrado em Administração, Centro Sócio-Econômico. Universidade Federal de Santa Catarina, 1994.

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

MATURANA, Humberto; VARELA, Francisco J. **De máquinas e seres vivos: autopoiese – a organização do vivo**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Além da hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta**. São Paulo: Atlas, 1995.

McGILL, Michael E.; SLOCUM Jr., John W. Unlearning the organization. **Organizational Dynamics**, v. 22, n. 2, p. 67-79, 1993.

_____. **A empresa mais inteligente: como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

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

MELLO, Simone Portella T. de. **Inovações gerenciais e a prática da gestão participativa: um estudo de caso na companhia carris porto-alegrense.** Dissertação de Mestrado em Administração. Centro Sócio-Econômico. Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

MENDONÇA, Luís C. de. **Participação na organização: uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas.** São Paulo: Atlas, 1987.

METAPLAN. Metodologia participativa, 2002. Disponível em: <<http://www.participando.com.br>>. Acesso em: 10 de janeiro de 2002.

MICHAEL, Steven R. *et al.* **Techniques of organizational change.** McGraw Hill, 1981.

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

MINTZBERG, Henry. **Structure in Fives: Designing effective organizations.** New Jersey: Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, 1983.

MITROFF, Ian I. **Frame Break: the radical redesign of american business.** São Francisco: Jossey-Bass, 1994.

_____. **Tempos difíceis, soluções inovadoras: a arte de fazer perguntas certas e resolver os problemas certos.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MONTEIRO, Angelise V. **A dinâmica de mudanças estratégicas: estudo de multicasos em institutos de pesquisa.** Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.

MOTTA, Fernando C. P. **Teoria das organizações: evolução e crítica.** São Paulo, Pioneira, 1986.

MOTTA, Fernando C. P.; BRESSER PEREIRA, Luís C. **Introdução à organização burocrática.** São Paulo: Brasiliense, 1991.

MOTTA, Paulo R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** Rio de Janeiro: Record, 1993.

_____. **Planejamento organizacional: dimensões sistêmico-gerenciais.** Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979.

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

NONAKA, Ikujiro. The knowledge-creating company. **Harvard Business Review**, v. 69, n. 6, p. 96-104, 1991.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NUTT, Paul C. e BACKOFF, Robert W. **Formulation and implementation strategy: a step-by-step approach.** In: NUTT, Paul C. e BACKOFF, Robert W. **Strategic management of public and third sector organizations – a handbook for leaders.** San Francisco, California: Jossey-Bass inc. Publishers, 1992.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e prática.** São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, Sílvio L. **Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo.** São Paulo: Pioneira, 1999.

OSZLACK, Oscar. Políticas públicas e regimes políticos: reflexões a partir de algumas experiências latino-americanas. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 17-60, jan.- mar., 1984.

PASSOS, Carlos Artur K. **Novos modelos de gestão e as informações, 1999.** In LASTRES, Helena M. M.; ALBAGLI, Sarita. **Informação e globalização na era do conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PATERMAN, Carole. **Participação e teoria democrática.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

PINCHOT, Gifford. **O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

POLANY, Karl. **A grande transformação.** Rio de Janeiro: Campus, 1980.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

_____. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, nov.-dec., 1996.

RAMOS, Alberto G. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações.** Rio de Janeiro: FGV, 1981.

_____. **Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

_____. Modelos de homem e teoria administrativa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 3-12, abr.- jun., 1984.

RICHARDSON, Roberto J. *et al.* **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

RIDDICK, W. L. **Charrett process: a tool in urban planning.** York-Pennsylvania: Shumway, 1971.

SALERNO, Mario S. **Projeto organizacional de produção integrada, flexível e de gestão democrática: processos, grupos e espaços de comunicação-negociação.** Tese de Livre Docente em Engenharia de Produção. Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 1998.

SAMPAIO, Carlos Alberto C. **Uma proposta de um modelo de gestão organizacional estratégica para o desenvolvimento sustentável (SIGOS).** Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.

SCHEIN, Edgard H. **Psicologia organizacional.** Prentice-hall do Brasil, 1982.

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

_____. Three cultures of management: the key to organizational learning. **Sloan Management Review**, p. 9-20, fall, 1996.

SELLTIZ, Claire *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: EPU, 1987.

SENGE, Peter M. The leader's new work: building learning organizations. **Sloan Management Review**, p. 7-23, fall, 1990.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** São Paulo: Best Seiler, 1998.

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

SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Cortez, 2000.

SHERWOOD, Frank P. Perspectivas em administração pública na primeira década do século XXI. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, n. 33, v. 3, p. 93-104, jul.- ago., 1999.

SILVA, Daniel. **Uma abordagem cognitiva ao planejamento estratégico**. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

SIMONS, Robert. Hobert. **How risky is your company?** Harvard Business Review, may.- jun., p. 85-94, 1999.

_____. **Control in an age of empowerment**. Harvard Business Review, mar.- apr., v. 73, p. 80 - 89, 1995.

SITKIN, S. B. Learning through failure: the strategy of small losses. **Research in Organizational Behavior**, v. 14, p. 231-266, 1991.

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

SMITH, MARK E.; BURGOYNE, John; ARAÚJO, Luis. **Organizational learning and the learning organization: development in theory and practice**. London: Sage Publications, 1999.

SLOCUM, John. W.; MCGILL, Michael E.; LEI, D. T. The new learning strategy: anytime, anything, anywhere. **Organizational Dynamics**, v. 23, n. 2, p. 33-47, 1994.

SOUTO-MAIOR, Joel. **Planejamento estratégico e participativo: uma abordagem para o setor público**. Curso de Pós-Graduação em Administração, Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, mimeo, 1994.

SOUTO-MAIOR, Joel; GONDIM, Linda M. **Avaliação de arranjos institucionais para a gestão e planejamento democráticos**. Anais da XIV Reunião Anual da ANPAD, Florianópolis, p. 161-172, 1990.

SOUTO-MAIOR, Joel; LIMEIRA, Maria C. **Aplicação de critérios na avaliação de experiências de participação popular: o caso do plano de ação do Governo do Estado da Paraíba (1987-1990)**. Curso de Pós-Graduação em Administração, Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, mimeo, 1994.

SOUZA, Ricardo. **Avaliação do plano estratégico participativo de Dr. Pedrinho, SC**. Dissertação de Mestrado em Administração. Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, 1993.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Flexibilização organizacional: mito ou realidade?** Rio de Janeiro: FGV, 2000.

TERRA, José C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial – uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

THIOLLENT, Michel J. M. Aspectos qualitativos da metodologia de pesquisa com objetivos de descrição, avaliação e reconstrução. **Cadernos de Pesquisa**, n. 49, p. 45-50, maio, 1984.

_____. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1986.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1997.

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

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

WEBER, Max. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1963.

_____. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. v. 1 e 2. Tradução de Régis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.

WILSON, A. A. **Participating in a participative management system: the role effective participation, organizational knowledge and individual motivation em employee satisfaction and performance**, 1990. In: MARSHALL, Alicia A. e STOHL Cynthia. **Being in the know in participative management system**. *Management Communication Quarterly*, v. 6, n. 4, p. 372-404, may, 1993.

WILSON, Ian. **The state of strategic planning: what went wrong? what goes right**. Elsevier Science Publishing, 1990.

WOOD Jr., Thomaz; CALDAS Miguel. P. Quem tem medo de eletrochoque? Identidade, terapias convulsivas e mudança organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, p. 349-365, Organizações, 1995.

WORKSHOP sobre Planejamento Estratégico Participativo. **Planejamento estratégico participativo do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina**. Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1994.

WREN, Daniel A. **The evolution of management thought**. New York: John Wiley, 1979.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1989.

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

ZEREDO, Luis C. **Planejamento estratégico participativo do Banco do Brasil S.A.** Dissertação de Mestrado em Administração. Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, 1992.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIOS

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

Prezado Sr(a) funcionário(a)

Estou desenvolvendo pesquisa nessa Organização para concluir tese de doutorado em Engenharia de Produção, na Universidade Federal de Santa Catarina.

Os questionários, **em anexo**, visam identificar a sua opinião sobre alguns aspectos das atividades aí desenvolvidas.

O estudo tem uma preocupação de compreender a realidade como ela é, sem fazer julgamentos, apenas identificar a percepção de uma parte das pessoas e do pesquisador. O seu nome ficará no anonimato.

Para cada item dos questionários, dar sua opinião, conforme as opções apresentadas.

Para ilustrar, segue um exemplo:

	Sempre 5	Com frequência 4	Às vezes 3	Raramente 2	Nunca 1
“Os funcionários participam de eventos sociais e esportivos promovidos pela organização fora do horário de trabalho”.		X			

A opção assinalada significa que você concorda que o que está escrito na afirmativa da coluna acima à esquerda, ocorre *Com Frequência*.

Peço a gentileza de preencher os questionários e devolvê-los até dia 1 de março de 2002 no setor de Recursos Humanos. Sua colaboração é fundamental para o êxito do estudo.

Grato pela atenção dispensada

José Garcia Leal Filho
Doutorando PPGE/UFSC

a) Perfil Estratégico Participativo

Para cada afirmativa a seguir, assinale uma das cinco alternativas que prevalece na organização:

	Sempre 5	Com frequência 4	As vezes 3	Raramente 2	Nunca 1
1) A missão e os objetivos da organização são disseminados entre todas as pessoas.					
2) Você tem acesso a informações sobre tecnologias, orçamentos, finanças, projetos, programas e estratégias.					
3) Você tem acesso a informações sobre assuntos relacionados a economia, política, tecnologia, cultura e ecologia, fora do ambiente onde trabalha.					
4) Há indicações de prazos e responsáveis pelo acompanhamento das ações e programas prioritizados.					
5) É dada oportunidade para que sua opinião seja levada em consideração e aproveitada na prática.					
6) É assegurado igualdade de participação a todas as pessoas e segmentos presentes nas discussões e decisões.					
7) Há diversidade de pessoas e segmentos que participam nas discussões e decisões.					
8) Os valores importantes para a organização são aqueles que apoiam comportamentos participativos de todos.					
9) Os departamentos e as equipes estão estruturados de forma que haja mistura de níveis e funções.					
10) As estruturas de trabalho e de grupo permitem atribuições flexíveis para os membros da equipe.					
11) As equipes são autorizadas a gerenciar suas atividades e tomar suas decisões.					

Perguntas (responda no verso da folha):

- 1) Dê exemplo de quais ocasiões nas quais você mais participa das discussões e decisões da organização.

b) Perfil Aprendiz

Para cada afirmativa a seguir, assinale uma das cinco alternativas que prevalece na organização:

	Sempre 5	Com frequência 4	As vezes 3	Raramente 2	Nunca 1
1) O grupo percebe a existência de deficiências no desempenho das pessoas em relação ao desejado.					
2) Há critérios e indicadores para acompanhar e avaliar o desempenho.					
3) Há condições e estrutura para geração de idéias criativas e novas tecnologias.					
4) As pessoas comunicam-se abertamente com diálogo e debates onde todos são ouvidos.					
5) Há empenho em prover recursos para um processo contínuo de educação por toda a organização.					
6) Os funcionários valorizam a variedade de métodos, procedimentos e competências.					
7) As pessoas têm capacidade de disseminar o conhecimento gerado em seus setores para outras áreas e pessoas.					
8) As lideranças envolvem-se ativamente nas iniciativas de aprendizagem e garantem a manutenção de ambiente propício à sua ocorrência.					
9) Há interdependência entre os diversos grupos e setores.					
10) Há aceitação de falhas nos processos de trabalho e disposição para aperfeiçoá-los a partir dos erros cometidos, sem punição.					
11) Há empenho da organização em desenvolver habilidades nas pessoas para melhorar o diálogo e o trabalho em grupo.					

- 1) Dê exemplo de quais ocasiões em que você mais aprende na organização.

Para cada frase a seguir, assinale apenas uma das alternativas que prevalecem na organização.

1) A organização prioriza o conhecimento:	<input type="checkbox"/> gerado internamente ou <input type="checkbox"/> adquirido de fora, de outras organizações Exemplos:
2) A organização prioriza o conhecimento presente:	<input type="checkbox"/> nos produtos e serviços acabados ou <input type="checkbox"/> nos processos de criação e distribuição de produtos e serviços Exemplos:
3) O conhecimento na organização é:	<input type="checkbox"/> de poucos indivíduos ou <input type="checkbox"/> de muitos Exemplos:
4) O conhecimento é compartilhado pelas equipes:	<input type="checkbox"/> por métodos formais e documentados ou <input type="checkbox"/> informalmente em contatos casuais Exemplos:
5) O foco de gerar conhecimento está em:	<input type="checkbox"/> aperfeiçoar capacidades, produtos e serviços existentes ou <input type="checkbox"/> desenvolver novas capacidades, produtos ou serviços Exemplos:
6) A organização dá ênfase a investimentos em atividades como:	<input type="checkbox"/> Pesquisa e Desenvolvimento, projetos e programas ou <input type="checkbox"/> vendas, distribuição e serviços Exemplos:
7) O desenvolvimento de tarefas:	<input type="checkbox"/> está atrelado ao desempenho individual ou <input type="checkbox"/> está atrelado ao desempenho grupal Exemplos:

APÊNDICE B – ENTREVISTAS

a) Perfil Estratégico Participativo

- 1) Quais fatores favorecem a participação dos funcionários nas discussões e decisões da Organização?
- 2) Quais fatores dificultam a participação dos funcionários nas discussões e decisões?
- 3) De que forma a missão organizacional foi definida e disseminada?
- 4) De que forma as pessoas têm acesso a informações internas sobre orçamentos, projetos e estratégias?
- 5) Como as pessoas tomam conhecimento de assuntos externos como: economia, política, tecnologia, cultura e ecologia?
- 6) Como se dá a oportunidade para que as opiniões das pessoas de diferentes setores e níveis sejam levadas em consideração?
- 7) Como é a autonomia das equipes e pessoas dentro de suas áreas de atuação?
- 8) Qual sua opinião sobre a participação dos funcionários nas discussões e decisões?
- 9) O que poderia ser feito com relação à participação dos funcionários e das equipes nas discussões e decisões?

b) Perfil Aprendiz

- 1) Quais fatores favorecem a aprendizagem das pessoas e dos grupos?
- 2) Quais fatores dificultam a aprendizagem das pessoas e dos grupos?
- 3) De que forma as pessoas disseminam idéias criativas e novos conhecimentos?
- 4) Quais critérios para avaliação de desempenho são utilizados?
- 5) Como são aperfeiçoados as técnicas e os processos de trabalho?
- 6) De que forma as lideranças mantêm um ambiente propício à aprendizagem?
- 7) Qual a reação das pessoas nos momentos em que se deparam com fracassos e erros nas atividades cotidianas?
- 8) De que forma são absorvidos os conhecimentos de outras organizações que tiveram sucesso em seu desempenho?
- 9) O que poderia ser feito com relação à aprendizagem dos indivíduos e das equipes?
- 10) Dê sua opinião sobre a entrevista realizada (tempo gasto, compreensão das perguntas, importância do assunto, outros).

APÊNDICE C – REFERENCIAL PARA ANÁLISE COMPARATIVA

Tabela 12 – Perfil Estratégico Participativo de Gestão – Quadro Comparativo

Indicadores	Organização A						Organização B						Organização C									
	FA			FR %			FA			FR %			FA			FR %						
	s	qs	av	r	n		s	qs	av	r	n	s	qs	av	r	n	s	qs	av	r	n	
Missão	11	13	3				41	48	11			10	17	1			18	9	4			
Informações Internas	13	9	3	2			48	33	11	7		4	20	3	1		9	14	8			
Informações Externas	13	9	3	1	1		48	33	11	4	4	12	14	2			10	19	2			
Prazos e Responsáveis	9	6	12				33	21	44			3	18	6	1		11	12	7	1		
Oportunidade	8	12	7				30	44	24			2	14	12	1		7	17	7			
Igualdade	4	17	5	1			15	63	19	4		1	11	14	2		4	39	50	7		
Diversidade	4	11	10	2			15	41	37	7		4	12	13			14	43	46			
Valores Participativos	17	7	2	1			63	24	7	4		2	13	11	1		7	46	39	4		
Mistura de Níveis	3	13	10	1			11	46	37	4		2	12	12	1		7	43	43	4		
Atribuições Flexíveis	3	12	12				11	44	44			2	13	11	2		7	46	39	7		
Autonomia	3	16	8				11	59	30			5	17	6			18	61	21			

Fonte: Questionários

Nota: os resultados do perfil estratégico participativo foram obtidos a partir de questionários (em anexo) aplicados a amostra de funcionários das organizações selecionadas

FA – Frequência absoluta; FR – frequência relativa; s – sempre; qs – quase sempre; av – às vezes; r – raramente; n – nunca
 Organização A = 27 questionários
 Organização B = 28 questionários
 Organização C = 31 questionários

APÊNDICE D -- REFERENCIAL PARA ANÁLISE COMPARATIVA -- PERFIL APRENDIZ DE GESTÃO

Tabela 13 -- Perfil Aprendiz de Gestão -- Quadro Comparativo

Indicadores	Organização A						Organização B						Organização C														
	FA			FR %			FA			FR %			FA			FR %											
	s	qs	av	r	n		s	qs	av	r	n		s	qs	av	r	n										
Desempenho	4	7	15	1	15	26	55	4	18	10			64	36			4	14	11	2	13	45	35	6			
Avaliação	4	10	9	4	15	37	33	15	10	14	3	1	38	50	11	4	4	8	10	8	1	13	26	32	28	3	
Idéias Criativas	3	14	9	1	11	52	33	4	4	12	10	2	14	43	36	7	8	11	10	2		26	35	32	6		
Comunicação	8	13	5	1	30	48	19	4	2	14	12		7	50	43		4	7	17	3		13	23	55	10		
Educação	9	7	11		33	28	41		1	19	8		4	68	29		4	2	10	10	8	1	6	32	32	28	3
Métodos Procedimentos	7	11	8	1	26	41	30	4	4	17	7		14	61	25		3	3	11	15	2		10	35	48	6	
Conhecimento	5	11	8	3	19	41	30	11	1	17	9	1	4	61	32	4	2	2	7	17	5		6	23	55	18	
Ambiente	7	9	11		26	33	41		2	17	8		7	61	29		13	10	7	1		42	32	23	3		
Interdependência Grupos	2	16	9		7	59	33		3	18	7		11	64	25		3	3	15	10	3		10	48	32	10	
Erros Inteligentes	13	8	5	1	48	30	19	4	2	18	6	1	7	64	21	4	7	7	18	6		23	58	19			
Trabalho em Grupo	13	9	5	5	48	33	19		6	18	4		21	64	14		8	8	15	6	2	26	48	19	6		

Fonte: Questionários

Nota: os resultados do perfil aprendiz foram obtidos a partir de questionários (em anexo) aplicados a amostra de funcionários das organizações selecionadas

FA – Frequência absoluta; FR – frequência relativa; s – sempre; qs – quase sempre; av – às vezes; r – raramente; n - nunca

Organização A = 27 questionários

Organização B = 28 questionários

Organização C = 31 questionários