

**Universidade Presbiteriana Mackenzie
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas**

**ELEMENTOS DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL QUE
INFLUENCIAM O PROCESSO DE APRENDIZAGEM DOS
INDIVÍDUOS**
Um Estudo acerca de um Programa de *Trainee*

Lucimara Amorim da Costa

**São Paulo
2007**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Lucimara Amorim da Costa

**ELEMENTOS DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL QUE
INFLUENCIAM O PROCESSO DE APRENDIZAGEM DOS
INDIVÍDUOS**

Um Estudo acerca de um Programa de *Trainee*

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

Orientador: Prof.^a Dra. Claudia Simone Antonello

**São Paulo
2007**

**Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie
Professor Dr. Manassés Claudino Fonteles**

**Decano de Pesquisa e Pós-Graduação
Professora Dra. Sandra Maria Dotto Stump**

**Diretor do Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Professor Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes**

**Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração de
Empresas
Professora Dra. Eliane Pereira Zamith Brito**

Ao meu marido, Enock e à minha filha Ana Letícia

AGRADECIMENTOS

Concluir a dissertação do curso de Mestrado é uma experiência indescritível. Ela me oportunizou amadurecimento e aprendizado que permanecerão para sempre. Por isso, meu sentimento é de profunda gratidão.

A Deus, fonte de toda sabedoria, pela força e pela coragem que nos concedeu, permanecendo ao meu lado em todo percurso desta caminhada.

À Prof^a. Dr^a. Cláudia Simone Antonello, minha eterna gratidão, por ter sido orientadora persistente e amiga, que, com diretrizes seguras, muita paciência, constante acompanhamento e incentivo, me aceitou com todas as minhas restrições e que, com sua competência, me fez concluir esta empreitada.

Ao meu marido, que me ensinou a amar e compartilhar; com quem reparti desde o início as descobertas, os caminhos, as dúvidas e as escolhas; por ser a presença amiga, por me impulsionar nos momentos difíceis e compartilhar os momentos felizes. Sua confiança em mim depositada foi fundamental para a conclusão deste trabalho.

Aos meus pais, Pedro e Sabina, por terem me proporcionado a compreensão da importância da aprendizagem e da educação na vida das pessoas, pelo lar e valores, que me permitem realizar hoje projetos de vida e de desenvolvimento profissional. E aos meus irmãos, Carlos (*in memoriam*) e Marilucia, que muito me ensinaram sobre amizade e companherismo.

À minha família e amigos agradeço porque compreenderam as minhas ausências e torceram para que eu concluísse o Mestrado com sucesso.

Meus sinceros agradecimentos aos colegas de Mestrado com os quais tive oportunidade de conviver e que muito me ensinaram durante o Mestrado. Em especial agradeço a Edson Pereira e Marcia Malagutti, por todo suporte emocional e intelectual.

À empresa por ter oportunizado a realização dessa pesquisa e aos sujeitos que se dispuseram a compartilhar comigo suas experiências com relação à aprendizagem.

Aos professores e funcionários da Pós-Graduação Mackenzie, pelo incentivo à realização deste trabalho.

RESUMO

Este estudo objetiva compreender como elementos do ambiente organizacional influenciam a aprendizagem dos indivíduos. A investigação, de natureza qualitativa, teve por sujeitos, doze indivíduos que atuam na área financeira e participam ou participaram do programa de *trainee* conhecido como FMP (*Finance Management Program*) da empresa General Electric do Brasil. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas e no processo analítico foram utilizados procedimentos de análise de conteúdo. Os principais resultados do estudo indicam que as políticas de gestão de pessoas voltadas para o desenvolvimento contínuo dos indivíduos com ênfase no autodesenvolvimento influenciam o processo de aprendizagem dos sujeitos. Além disso, uma cultura que incentiva a questão de melhoria e a formação de líderes voltados para a aprendizagem, aliada a uma estrutura organizacional que oportuniza a comunicação e o trabalho em equipe podem contribuir para facilitar o processo de aprendizagem dos indivíduos nas organizações. Os resultados também sugerem uma dupla importância do papel da dimensão tempo, enquanto elemento crítico e facilitador, no fenômeno em estudo.

Palavras-chave: Aprendizagem. Ambiente organizacional. Cultura. Líderes.

ABSTRACT

The purpose of this study is to comprehend how the elements of the organizational environment influence the learning of the individuals. The investigation, of qualitative nature, had as subjects, twelve individuals that act in the financial area and participate or participated of the trainee program known as FMP (Finance Management Program) of the General Electric Company of Brazil. The data collection was performed by semi-structured interviews and procedures of content analysis were used in the analytical process. The main results of the study indicate that the managing policies of people turned to the non-stopping development of the individuals with emphasis on the self-development influence the learning process of the subjects. Besides this, a culture that incentives the improvement issue and the leader formation turned to learning, allied to an organizational structure that gives opportunity to communication and to team work may contribute to ease the learning process of individuals in the organizations. The results also suggest a double importance of the time dimension role, as critical and easing element, in the phenomenon studied.

Keywords: Learning. Organizational environment. Culture. Leaders.

LISTA DE ESQUEMAS

Esquema 1 - Macro-categorias de análise	84
Esquema 2 - Aprendizagem organizacional	94
Esquema 3 - Aprendizagem de grupo	107
Esquema 4 - Aprendizagem individual	115
Esquema 5 - Modelo de aprendizagem baseado no trabalho no nível individual	120
Esquema 6 - Aprendizagem nas organizações	127
Esquema 7 - Treinamento e desenvolvimento.....	157
Esquema 8 - Ambiente para aprendizagem nas organizações.....	160
Esquema 9 - Visão geral dos resultados	178

LISTA DE FLUXOGRAMAS

Fluxograma 1 - Modelo conceitual para aprendizagem nas organizações	24
Fluxograma 2 - O modelo de aprendizagem experiencial.....	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação em categorias das ferramentas para aprendizagem nas organizações	21
Quadro 2 - Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem	26
Quadro 3 - Os fatores que facilitam a aprendizagem.	58
Quadro 4 - Os fatores pessoais que são obstáculos à aprendizagem.	63
Quadro 5 - Os fatores organizacionais que são obstáculos à aprendizagem.	63
Quadro 6 - Perfil dos Sujeitos.....	76
Quadro 7 - Categorias e Elementos de análise	82
Quadro 8 - Categorias e elementos de análise (pós-análise dos dados)	85

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES	19
2.1.1 Um Modelo Conceitual para Investigar a Aprendizagem nas Organizações...	20
2.1.2 Aprendizagem Organizacional	24
2.1.3 Aprendizagem do Grupo	29
2.1.4 Aprendizagem Individual	34
2.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	42
2.2.1 Aprendizagem e Formação Gerencial	45
2.3 AMBIENTE PARA APRENDIZAGEM NA ORGANIZAÇÃO	50
2.3.1 Fatores que Contribuem para a Aprendizagem do Indivíduo nas Organizações	56
2.3.2 Obstáculos para a Aprendizagem do Indivíduo nas Organizações	60
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	64
3.1 METODOLOGIA DA PESQUISA	65
3.2 A EMPRESA PESQUISADA	70
3.3 PROGRAMA DE <i>TRAINEE</i> FMP	71
3.4 OS SUJEITOS DA PESQUISA	74
3.4.1 O Perfil dos Sujeitos	76
3.5 ESTRATÉGIA PARA COLETA DE DADOS	77
3.6 ESTRATÉGIA PARA ANÁLISE DE DADOS	80
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	84
4.1 MACRO CATEGORIA DE ANÁLISE 1: APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES	86
4.1.1 Aprendizagem Organizacional	94
4.1.2 Aprendizagem do Grupo	107
4.1.3 Aprendizagem Individual	114
4.2 MACROCATEGORIA DE ANÁLISE 2: TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D)	128
4.2.1 Apresentação das Iniciativas em Treinamento e Desenvolvimento	129
4.2.2 Aprendizagem e Formação Gerencial	140
4.2.3 Programa de <i>trainee</i> FMP	147
4.3 MACROCATEGORIA DE ANÁLISE 3: AMBIENTE PARA APRENDIZAGEM NA ORGANIZAÇÃO	157
4.3.1 Fatores que Contribuem para a Aprendizagem	160
4.3.2 Obstáculos para Aprendizagem	169
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	179
REFERÊNCIAS	191
APÊNDICE	201

1 INTRODUÇÃO

A proposta de desenvolver um trabalho sobre aprendizagem pretende responder algumas inquietações que o próprio ser humano tem sobre a sua capacidade de obter sucesso. Denota também, o interesse em encontrar elementos que possam orientar os caminhos sobre como os indivíduos utilizam suas habilidades e conhecimentos na obtenção do sucesso desejado. A aprendizagem está no cerne dessas questões no sentido em que é nata a percepção de que todos os seres são capazes de aprender em diferentes níveis.

Maier, Prange e Von Rosenstiel (2001, p.15) introduzem as perspectivas psicológicas da aprendizagem organizacional explicando que:

a sobrevivência de cada espécie depende de como seus membros se adaptam a um dado ambiente. Essa adaptação de comportamento pode surgir de duas formas, através da evolução das espécies como um todo e através da adaptação individual dos membros. No primeiro caso, características que se provaram especialmente úteis para a sobrevivência são transmitidas de geração para geração dentro das espécies. No segundo caso, os indivíduos aprendem e então adotam um novo comportamento que otimiza sua sobrevivência.

Essa dinâmica é válida para todas as espécies, onde o ser humano não é uma exceção. Os membros de cada geração precisam lidar com as revoluções tecnológicas que eles próprios causaram, tais como inovações automotivas, o desenvolvimento de novas tecnologias que servem a outras áreas da vida cotidiana e os reveses que essas mudanças podem trazer. Assim sendo, a capacidade de aprender e adaptar-se podem ser também aplicáveis à vida corporativa e ao trabalho. De forma que, todo esse desenvolvimento é uma adaptação para a sobrevivência e a aprendizagem não apenas proporciona a sobrevivência como também oportuniza a criação de um diferencial competitivo. A aprendizagem permite que o homem esteja desenvolvendo habilidades que lhe possibilitem avançar um passo adiante das outras espécies, sendo capaz de planejar as evoluções tecnológicas, prevendo suas conseqüências e estabelecendo as adaptações necessárias num *continuum* complexo de aprendizagem e

evolução. Nesse sentido as mudanças ambientais, tão freqüentes nas empresas, motivam os indivíduos a estarem conectados à necessidade de aprendizagem.

Atualmente, na sociedade, percebe-se que a necessidade de aprendizagem é ressaltada pelo ambiente de competitividade. A vida em sociedade influencia os indivíduos a estarem de acordo com o contexto, em conformidade com os aspectos importantes para aquela sociedade. Nesse sentido, observa-se que todos os seres humanos vão absorvendo a cultura na qual nasceram à medida que vão sendo socializados, dessa forma, a aprendizagem faz parte de todo processo da vida em sociedade. Elkjaer (2004) argumenta que o propósito da aprendizagem pode ser visto como transmissão de uma herança cultural e transferência de conhecimento cultural, onde a socialização é necessária para assegurar que as sociedades possam funcionar do modo que o fazem. Os indivíduos se deparam com um mundo cultural, no qual precisam ser socializados, precisam aprender a adaptarem-se e a internalizar os conceitos de moral, valores e crenças daquele ambiente.

Pode-se transpor essa visão de sociedade para uma organização, que igualmente pode ser vista como um mundo cultural onde os indivíduos devem buscar sua socialização. Reforçando esse cenário, Kolb (1976) afirma que os gerentes ou administradores de elevado sucesso se distinguem não tanto por um simples conjunto de conhecimentos ou habilidades que possuem, mas por sua capacidade de se adaptarem às demandas ocasionadas por mudanças em seus trabalhos, no ambiente e de carreira – enfim, por sua habilidade de aprender.

Percebe-se que existe uma grande complexidade relacionada à tentativa de solucionar esta inquietação, pois se observa que a aprendizagem formal muitas vezes está baseada, ainda, no paradigma da Ciência da Administração idealizada por Taylor quando concebeu o trabalho gerencial. Esta concepção foi originada para atender as necessidades estabelecidas na Era Industrial. Contudo, com o surgimento da Era da Informação os princípios sobre o que é

importante para administrar, provocaram um aumento no *gap* existente entre a prática profissional e os modelos de aprendizagem, baseados na lógica tradicional da Ciência da Administração. Isso fez surgir, nos últimos anos, um crescente interesse em compreender como os executivos aprendem (BURGOYNE e REYNOLDS, 1997), em entender a aprendizagem organizacional (ARGYRIS, 1999), o conhecimento organizacional (NONAKA e TAKEUCHI, 1997) e os fatores que influenciam a aprendizagem (ANTAL; LENHARDT; ROSENBROCK, 2001; CUNNINGHAM e ILES, 2002; COOK e YANOW, 1996).

Na tentativa de estabelecer um conjunto de atributos eficazes para que os indivíduos lidem satisfatoriamente com essas mudanças, diversos autores discutem a aprendizagem dos indivíduos e trazem a palco todos os aspectos cognitivos e psicológicos que estão por trás do processo de desenvolvimento da aprendizagem (KOLB et al., 1994; KIM, 1993; RAELIN, 1997). Além disso, outros buscam na análise do contexto e das relações sociais as explicações que vão garantir a forma mais eficaz de se desenvolver a aprendizagem (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998). Enfim, o assunto é abordado sob diferentes aspectos e ainda não há muito consenso sobre em que momento esses caminhos vão finalmente se alinhar e estabelecer um conjunto consolidado de conhecimentos sobre o tema.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A literatura corrente da área de aprendizagem considera que, antes de ser apenas um processo formal, a aprendizagem dos executivos ocorre no ambiente de trabalho, relacionando-se com aspectos experienciais (MARSICK e WATKINS, 1997; GARAVAN et al. 2002) bem como, com o contexto social e com a reflexão (ARGYRIS e SCHÖN, 1978; RIGANO e EDWARDS, 1998).

O interesse em estudar o ambiente organizacional agindo sobre a aprendizagem dos indivíduos foi determinado pelo anseio em entender como os indivíduos podem encontrar elementos que favoreçam seu desenvolvimento dentro da organização. Algumas empresas tentam criar essas condições, pois assim elas estariam também sendo beneficiadas. Criar um clima propício à aprendizagem não é tarefa simples e muito se tem discutido sobre esse assunto. (CUNNINGHAM e ILES, 2002; FRIEDMAN; LIPSHITZ; OVERMEER, 2001).

Tendo em vista a problemática citada e as considerações feitas, a questão de pesquisa é: **como o ambiente organizacional influencia o processo de aprendizagem dos indivíduos?**

Neste estudo para ambiente organizacional entende-se que implica considerar estruturas organizacionais, políticas de gestão de pessoas, cultura, valores, tipos de liderança, competências e aspectos, enfim, que podem favorecer ou dificultar os processos de aprendizagem.

1.2 OBJETIVOS

Para compreender o problema enunciado e explorar a pergunta da pesquisa foram estabelecidos objetivos que se prestam a delimitar a estrutura teórica do trabalho, os aspectos metodológicos e a abrangência do estudo.

Os objetivos dividem-se em: geral e específicos, objetos do estudo que se segue:

a) Objetivo geral

- Compreender e analisar o processo de aprendizagem de indivíduos que atuam na área financeira e participaram do programa de *trainee* conhecido como FMP (*Finance Management Program*) da empresa General Electric.

b) Objetivos específicos

- Identificar e analisar os elementos organizacionais que contribuem e dificultam o processo de aprendizagem dos indivíduos;
- Analisar a contribuição do programa de *trainee* FMP nesse processo;
- Analisar a importância do programa de *trainee* FMP para o contexto social e organizacional.

A intenção de se analisar a influência do ambiente organizacional no processo de aprendizagem dos indivíduos justifica-se, primeiro, porque é preciso estudar a aprendizagem dos indivíduos ligada a um contexto. É ingênuo tentar compreender como os indivíduos aprendem sem analisar profundamente o contexto onde ele está inserido e as relações sociais que ocorrem neste ambiente (COOK e YANOW, 1996; GHERARDI e NICOLINI, 2001).

Em segundo lugar, visto que a entidade primeira de aprendizagem é o indivíduo e não a organização (KIM, 1993), pode-se enfatizar a importância de compreender como ocorre o processo de aprendizagem dos indivíduos nas organizações, já que toda organização é composta por pessoas e não se pode tentar estudar a aprendizagem organizacional descolada da aprendizagem dos indivíduos, nem tampouco, a aprendizagem dos indivíduos fora de seu contexto organizacional.

Estudar a aprendizagem nas organizações nos dias atuais é relevante devido à deficiência do conceito tradicional de aprendizagem ligado à lógica racional da Ciência da Administração, que concebe a aprendizagem apenas como um processo formal (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998; MARSICK, 1988).

Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa se propôs a buscar duas contribuições básicas. A primeira caracteriza-se pela possibilidade de contribuir na construção de um referencial teórico na área de aprendizagem, reduzindo a escassez de publicações que

abordam o papel do ambiente organizacional na aprendizagem dos indivíduos no Brasil. A segunda contribuição origina-se da primeira e caracteriza-se pela formação de conhecimentos mais sólidos e profundos sobre as formas que as organizações encontram na busca por estimular um ambiente de aprendizagem. Loiola e Bastos (2003) em sua revisão da produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil, destacaram lacunas como a pequena frequência de trabalhos empíricos focados em microprocessos de aprendizagem dentro das organizações. Além disso, considerando-se que as organizações aprendem de forma diferente, estes autores percebem que parecem existir evidências fortes de que diferenças relativas ao contexto – pessoas, grupos, setor e local de atuação – são condicionantes que exercem impacto sobre a vivência de aprendizagem de cada organização. Contudo, essas especificidades ainda são negligenciadas nos estudos sobre aprendizagem organizacional, especialmente nos casos de associação entre aprendizagem e inovação.

Os resultados desta investigação podem, ainda, orientar profissionais da área de recursos humanos envolvidos com o desenvolvimento gerencial e os responsáveis pelos programas de *trainee* apresentando informações relevantes a serem discutidas e analisadas. Do ponto de vista da prática empresarial, a investigação pode esclarecer aspectos que contribuem para a adaptação dos indivíduos ao contexto organizacional permitindo que os gestores possam atuar sobre esse contexto.

Assim, as principais temáticas exploradas no presente estudo foram: a aprendizagem organizacional, a aprendizagem no grupo, a aprendizagem individual, a aprendizagem gerencial e o ambiente para aprendizagem nas organizações.

Em relação a abordagem adotada para desenvolver o estudo cabe salientar alguns aspectos. Tendo em vista a natureza social do fenômeno, a investigação adotará uma abordagem qualitativa. Godoy (1995) expõe que quando a preocupação do pesquisador é investigar a teia de relações sociais e culturais que se estabelecem no interior das

organizações, o trabalho qualitativo pode oferecer interessantes e relevantes dados. Assim, levando em consideração a questão de pesquisa proposta, a abordagem qualitativa mostra-se a estratégia mais adequada à sua investigação.

Outro aspecto importante apresentado por Godoy (1995) é que, na pesquisa qualitativa, o pesquisador está preocupado com o processo e não simplesmente com os resultados ou produto. Considerando o objetivo geral da pesquisa, nota-se que a compreensão e análise do processo é seu aspecto central, o que reforça a adoção de uma abordagem qualitativa.

O foco desta investigação foi analisar o ambiente organizacional e sua influência sobre o aprendizado dos indivíduos. Este exame incluiu entender o processo de aprendizagem dos indivíduos e a análise do programa de *trainee* FMP como fator estimulador da aprendizagem e, a partir disso, os desdobramentos sociais e organizacionais advindos da interação entre os indivíduos, o programa de *trainee* FMP e a organização.

Em uma pesquisa acadêmica, é aconselhável que uma revisão da literatura anteceda a parte empírica, com o objetivo de fundamentar seus dados. Schwandt (1993) argumenta que uma investigação não se inicia de pura observação porque necessariamente algum tipo de teoria precede o interesse por se observar determinado fenômeno. Assim, o presente trabalho se inicia com um capítulo de referencial teórico (capítulo 2) constituído de três seções.

A primeira seção do capítulo de referencial teórico refere-se a questão da aprendizagem nas organizações. Nesta seção encontram-se os seguintes subitens: um modelo conceitual de aprendizagem nas organizações que busca organizar a literatura sobre o tema; aprendizagem organizacional que apresenta uma visão geral sobre o que tem sido pesquisado sobre o assunto; aprendizagem do grupo, onde se apresenta uma abordagem que enfoca a interação social no desenvolvimento da aprendizagem e, por fim, a aprendizagem individual, onde se desenvolve e discute a literatura específica sobre a aprendizagem individual.

A segunda seção do capítulo trata da questão do treinamento e desenvolvimento no contexto organizacional e aprofunda a questão da aprendizagem e formação gerencial.

Em seguida, aborda-se o ambiente para a aprendizagem e se apresenta os elementos que contribuem para a aprendizagem do indivíduo nas organizações e os obstáculos para a aprendizagem do indivíduo nas organizações.

O terceiro capítulo apresenta os aspectos metodológicos adotados para a realização deste trabalho, bem como os procedimentos metodológicos e as estratégias para coleta e análise dos dados.

A apresentação e análise dos resultados desta pesquisa serão discutidos à luz da literatura estudada no capítulo quatro. Por fim, o capítulo cinco foi reservado às considerações finais a respeito dessa pesquisa, incluindo contribuições, limitações e sugestões para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que orienta esse trabalho está dividido em três grandes temas.

O primeiro apresenta o estudo da aprendizagem nas organizações e um modelo conceitual para sua investigação, incluindo os níveis de aprendizagem organizacional, em grupo e individual.

O segundo busca na temática treinamento e desenvolvimento analisar os aspectos da aprendizagem e formação gerencial.

Finalmente, o terceiro tema enfoca o ambiente para aprendizagem na organização, os fatores que contribuem e os obstáculos para a aprendizagem do indivíduo nas organizações.

2.1 APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES

Para se abordar a aprendizagem nas organizações é preciso entender que a busca pelo conhecimento é um processo que não tem fim e permite vislumbrar novas realidades e imagens em níveis de compreensão cada vez maiores (MOTTA E VASCONCELOS, 2004). Percebe-se nos estudos sobre aprendizagem nas organizações a existência de uma grande diversidade de ênfases para se estudar o assunto e, todos eles, dentro de sua lógica, apresentam contribuições e limitações.

Antonello (2005) constatou em sua pesquisa bibliográfica que o conceito de aprendizagem nas organizações evoluiu rapidamente para cobrir vários aspectos do gerenciamento organizacional. A autora identificou seis focos ou ênfases para abordar a

questão da aprendizagem organizacional: socialização da aprendizagem individual; processo/sistema; cultura; gestão do conhecimento; melhoria contínua e inovação.

O estudo da aprendizagem nas organizações, conforme constatado por Antonello (2005) pode ser abordado por meio de diversos caminhos. Dessa forma, a abrangência do tema engloba várias classificações, por exemplo, a distinção entre tipos de aprendizagem (ARGYRIS e SCHÖN, 1978); os diversos focos de abordagem como a abordagem cultural (COOK e YANOW, 1996) ou o foco da aprendizagem experiencial (KOLB, 1976); a classificação em níveis de aprendizagem e a preocupação em conectar a aprendizagem organizacional à aprendizagem individual (KIM, 1993).

A seção a seguir apresenta um modelo conceitual para investigar a aprendizagem nas organizações, proposto por Pawlowsky (2001). Esse modelo sistematiza diversas classificações e oferece um cenário sobre o que tem sido desenvolvido sobre o tema. A intenção na apresentação deste modelo é dar uma visão geral sobre o assunto, tentando demonstrar a complexidade e o caráter multidimensional do estudo da aprendizagem nas organizações.

2.1.1 Um Modelo Conceitual para Investigar a Aprendizagem nas Organizações

O tema aprendizagem vem despertando interesse em acadêmicos e profissionais da área de administração e diversas pesquisas vêm apresentando seus resultados e descobertas, conforme relatado na introdução. Contudo, ainda não há muito consenso ou um alinhamento harmonioso destes achados. No esforço de organizar as informações relevantes sobre o tema, Pawlowsky, Forslin e Reinhardt (2001) apresentam um quadro que classifica em categorias as ferramentas para aprendizagem nas organizações, conforme Quadro 1:

Categoria	Avaliação
Nível de aprendizagem	Individual
	Grupo
	Organizacional
	Interorganizacional
Tipo de aprendizagem	Aprendizagem de circuito simples
	Aprendizagem de circuito duplo
	Dêutero aprendizagem
Modo de aprendizagem	Cognitivo
	Cultural
	Comportamental
Processo de aprendizagem	Identificação
	Criação
	Difusão
	Integração
	Ação

Quadro 1: Classificação em categorias das ferramentas para aprendizagem nas organizações

Fonte: Pawlowksy, Forslin e Reinhardt (2001)

O modelo proposto por Pawlowsky (2001) foi adotado como norteador, como “lentes” pelas quais a pesquisadora se utilizou para examinar o fenômeno em questão no presente estudo.

Para os **níveis de aprendizagem** é importante destacar a distinção entre aprendizagem organizacional e aprendizagem individual e, neste caminho, a aprendizagem do grupo não é apenas a ligação entre aprendizagem organizacional e aprendizagem individual, mas também é um sistema crucial de intervenção social onde, compartilhando, os indivíduos aprendem e o comportamento organizacional se estabelece. Os grupos são o espaço onde as visões de mundo dos indivíduos são compartilhadas, negociadas e influenciadas. O próximo nível, geralmente idealizado, é a aprendizagem intra-organizacional, na qual a principal questão é entender como uma organização pode aprender como uma entidade global. Além desses níveis, a aprendizagem interorganizacional tem sido assunto bastante explorado, principalmente a questão de como sistemas externos de conhecimento podem ser usados para encorajar a aprendizagem.

Pawlowsky (2001) defende que qualquer modelo conceitual de aprendizagem organizacional deveria incorporar pelo menos quatro níveis para análise dos sistemas de aprendizagem: **aprendizagem individual, aprendizagem do grupo ou interpessoal, aprendizagem organizacional ou intra-organizacional e aprendizagem interorganizacional.**

Com relação aos **tipos de aprendizagem** vários autores usam nomenclaturas diferentes para nomeá-los. Argyris e Schön (1978) definiram como **aprendizagem de circuito-simples** aquela que é basicamente uma correção dos desvios. Este tipo de aprendizagem consiste na localização de discontinuidades de desempenho e sua eliminação de acordo com procedimentos operacionais padronizados que tenham sido definidos a priori. **A aprendizagem de circuito-duplo** demanda um ajuste ao ambiente. Esta aprendizagem é baseada na hipótese de que as organizações possuem teorias em uso, sistemas de interpretação e modelos de referência que guiam e determinam o comportamento organizacional. Assim, se o ambiente desafia as concepções da organização, e, se estas concepções podem ser redefinidas e alteradas completamente para se adequarem às demandas do ambiente, então pode-se dizer que houve aprendizagem de circuito-duplo. Já a **dêutero aprendizagem** se refere à aprendizagem para solução de problemas (aprender a aprender). Este tipo de aprendizagem necessita de reflexão coletiva sobre regras de administração e concepção da empresa.

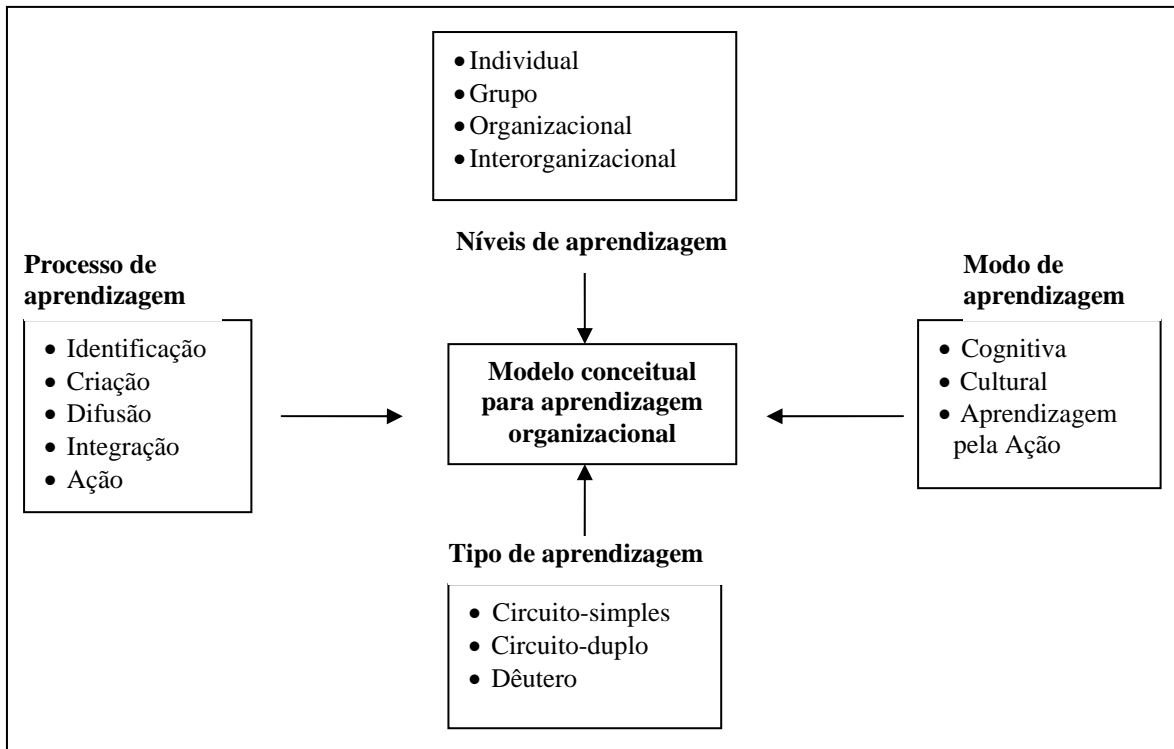
Pawlowsky (2001) argumenta que os gerentes precisam ter em mente que os tipos de aprendizagem diferem e que um determinado tipo de aprendizagem pode ser mais apropriado para determinada circunstância do que para outra.

Os **modos de aprendizagem** são definidos por três orientações: **cognitiva, cultural e aprendizagem pela ação**, e elas correspondem a três posições existenciais da condição humana: conhecimento, sentimento e ação. Ao invés de excluir alguma dessas perspectivas na

aprendizagem organizacional, Pawlowsky (2001) assume que todos os três componentes devem ser considerados como complementares na promoção da aprendizagem organizacional. O autor argumenta que os gerentes precisam entender a aprendizagem não apenas como uma questão de conhecimento, mas também de valores, emoções e comportamento.

O **processo de aprendizagem** na realidade é dividido nas fases a seguir: (1) na **identificação** a principal intenção é facilitar a identificação interna e externa do conhecimento, tornando o conhecimento interno visível, buscando fontes externas de novos conhecimentos, ou ambos; (2) a segunda fase do processo de aprendizagem organizacional é a **criação** de conhecimento, o desenvolvimento de novas idéias, e a inovação, esta fase é tida como vital para a competitividade da organização; (3) a **difusão** é a troca e a distribuição de conhecimento relevante, sendo um pré-requisito para o desenvolvimento e disseminação de novas idéias e aprendizagem; (4) a **integração** apresenta uma importante questão que é como o conhecimento é mantido, armazenado dentro da organização e como a base do conhecimento organizacional é alterada, modificada e renovada; finalmente; (5) a **ação** enfoca as conseqüências comportamentais da aprendizagem.

Considerando as categorias apresentadas por Pawlowsky et al. (2001) apresenta-se no Fluxograma 1 o modelo conceitual para a gestão da aprendizagem nas organizações proposto pelo autor.



Fluxograma 1: Modelo conceitual para aprendizagem nas organizações

Fonte: Pawlowsky (2001)

Este modelo sistematiza aspectos relevantes que devem ser considerados no desenvolvimento de um estudo sobre aprendizagem nas organizações. Assim sendo, o modelo servirá como norteador desta investigação e nas próximas seções serão explorados mais profundamente alguns de seus aspectos.

2.1.2 Aprendizagem Organizacional

Para obter um panorama sobre o que aprendizagem organizacional primeiramente é preciso estabelecer algumas diferenças entre os termos que aparecem com frequência na literatura.

O conceito de aprendizagem organizacional (*organizational learning*) e organizações de aprendizagem (*learning organization*) apesar de possuírem semelhanças e diferenças são

frequentemente utilizados na literatura de forma intercambiável. Para alguns pesquisadores Organização de Aprendizagem é aquela que consegue obter aprendizagem organizacional (TSANG, 1997), já o conceito de Aprendizagem Organizacional é complexo e multidimensional, baseado na premissa de que uma organização, como uma entidade em si, é capaz de pensamento coletivo. Este conceito apresenta a noção de desenvolvimento de uma capacidade organizacional intangível que reflete aprendizagem e comportamento de solução de problemas pelos membros da organização (ARGYRIS e SCHÖN, 1978). Outros autores defendem a idéia de que a Aprendizagem Organizacional recorre a processos de aprendizagem que acontecem dentro das organizações, enquanto que a Organização de Aprendizagem estabelece uma entidade organizada em sistemas com características e capacidades particulares e próprias daquela organização (LUNDBERG, 1995).

Souza (2004) pontua que a aprendizagem organizacional no contexto da teoria econômica está ligada à avaliação de resultados de desempenho, mas à medida que o conceito foi sendo apropriado pela teoria das organizações, o foco passou a ser os processos. E a preocupação em favorecer aprendizagens emergiu à medida que o ambiente se tornou mais competitivo fazendo com que a inovação em processos fosse vital para garantir a sobrevivência das organizações. Nesse contexto busca-se compreender quais estruturas organizacionais, políticas de gestão de pessoas, cultura, valores, tipos de liderança, competências, enfim, poderiam favorecer ou obstaculizar os processos de aprendizagem. O conceito de Aprendizagem Organizacional, não se reverte facilmente em prescrições para a ação, deixando em aberto na literatura acadêmica, a questão de como, afinal, promover aprendizagem organizacional.

Com uma proposta para estabelecer a aprendizagem organizacional, surge a denominação das *learning organizations* (organizações de aprendizagem) que se difundem por meio do livro “A quinta disciplina”, de Peter Senge. Embora, não se afirme que se trata de

um modelo a ser seguido, copiado ou imitado, o corpo de idéias contido no texto desta obra é apreciado pelo seu valor prescritivo e, assim, bastante diferente da literatura acadêmica, segundo Souza (2004).

Argyris (1999) descreve aspectos da organização que estão voltados para o ideal de uma organização de aprendizagem, esse ideal inclui noções de adaptação organizacional, flexibilidade, busca por evitar as armadilhas da estabilidade, propensão à experimentação, prontidão a repensar os significados e as finalidades das ações, orientação questionadora, realização do potencial humano de aprendizagem em serviço dos propósitos da organização e criação de ferramentas para aprendizagem como contextos para o desenvolvimento humano.

Loiola e Bastos (2003) sintetizam essas duas perspectivas e argumentam que em cada uma delas existem tensões, limitações e potenciais de análise distintos, conforme Quadro 2:

	Aprendizagem Organizacional	Organizações que aprendem
Principais teóricos	Pesquisadores acadêmicos	Consultores e pesquisadores orientados para a transformação organizacional
Base para construção teórica	Teorização com base em investigação empírica	Teorização com base em experiências práticas de sucesso
Foco de análise	Processo: como as organizações estão aprendendo	Atributo: o que as organizações devem fazer para aprender
Orientação da literatura	Descritiva, crítica e analítica.	Prescritiva e normativa
Orientação normativa	Preocupada também em encontrar respostas acerca das possibilidades concretas de as organizações aprenderem	Apoiada na ausência de questionamento das possibilidades de as organizações aprenderem

Quadro 2: Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem

Fonte: Loiola e Bastos (2003).

Bastos et al. (2002) defendem a importância dessas duas perspectivas, porque ensejam, de um lado, a explicação e compreensão do fenômeno e, de outro, oferecem ferramentas para a ação e a prática organizacional. Para os autores,

O olhar de acadêmicos e pesquisadores volta-se para a construção de teorias sobre o fenômeno, apoiando-se em investigação empírica, privilegiando o rigor metodológico de forma a descrever como as organizações estão aprendendo e os fatores associados a tal processo. Os gestores e consultores, por outro lado, oferecem sua contribuição, a partir de suas experiências práticas bem sucedidas, que, ao serem generalizadas para qualquer contexto, normalizam e prescrevem o que as organizações devem fazer para aprender. Embora não tenha-se, aqui, dois mundos isolados – parte importante da pesquisa acadêmica termina sendo influenciada por idéias e modelos que nascem do contexto de consultorias e vice-versa - essas duas perspectivas, quando colocadas lado a lado no espaço cuja prioridade seria a produção de conhecimento sobre a aprendizagem organizacional, revelam significativas diferenças que são fontes de tensão e geradoras de debates que animam todo o campo” (BASTOS et al., 2002, p. 2).

Embora tragam embutidas as dificuldades inerentes a qualquer sistema dicotômico para lidar com a realidade fluida e complexa, Loiola e Bastos (2003) argumentam que essas duas vertentes nascem em função de uma tensão que caracteriza fortemente o campo dos estudos organizacionais: a busca de conhecimento *versus* a necessidade de intervenção em face de problemas concretos.

Diante dessas informações sobre o que se entende por Aprendizagem Organizacional e Organizações de Aprendizagem, adotar-se-á o termo e a perspectiva da Aprendizagem Organizacional para desenvolvimento desse trabalho e essa perspectiva servirá de base para as próximas seções.

Para Argyris e Schön (1978) a aprendizagem ocorre quando os membros da organização detectam erros ou anomalias e os corrigem, reestruturando a teoria em uso na organização. Esta teoria, em uso, é formada pelo comportamento individual dos membros da organização e tal comportamento pode ser governado por regras formais ou informais, por decisões coletivas, por delegação ou por participação. Os valores, as ações estratégicas e as suposições intrínsecas das rotinas e atividades da empresa, são exemplos de teoria em uso, demonstrando, assim, sua característica tácita. A aprendizagem organizacional é mais do que a soma das aprendizagens individuais. Para se tornar organizacional, a aprendizagem gerada

pelos indivíduos e grupos, deve incorporar-se nas imagens da organização e no ambiente organizacional.

Argyris e Schön se transformaram nos principais colaboradores no desenvolvimento dos conceitos de Aprendizagem Organizacional, propondo a distinção entre ciclo simples e duplo de aprendizagem. Por aprendizagem de ciclo-simples eles descrevem ser a aprendizagem relativa à mudança incremental, quando uma organização testa novos métodos e táticas e persegue uma retro-alimentação rápida sobre suas conseqüências, para ser capaz de fazer ajustamentos e adaptações contínuas. Nesta forma de aprendizagem um simples *feedback* organizacional corrige os erros detectados, modificando as estratégias e pressupostos para manter o desempenho organizacional. Aprendizagem de ciclo-duplo resulta em uma mudança de valores, normas e pressupostos; está associada às mudanças radicais e que podem envolver mudança fundamental na direção estratégica e uma ampla visão de sistemas. Neste tipo de aprendizagem de ciclo duplo, os membros resolvem os conflitos pessoais e grupais para garantir o desempenho organizacional, no qual criam novos entendimentos sobre as fontes, condições e conseqüências dos conflitos, estabelecendo novas prioridades e normas, associadas com suas estratégias. Este resultado dos entendimentos, prioridades e normas tornam-se transcritos em imagens, mapas e programas da organização e são enraizados na memória organizacional (ARGYRIS e SCHÖN, 1978).

A aprendizagem organizacional tem sido estudada principalmente mediante duas abordagens: uma destaca o aprendizado dos indivíduos no contexto organizacional e a outra centra-se no aprendizado individual como um modelo para ação organizacional. Ambas entendem que a aprendizagem organizacional está baseada na atividade cognitiva da aprendizagem individual. Contudo, alguns autores abordam a aprendizagem organizacional baseada na cultura da organização, para eles a aprendizagem organizacional não está ligada nem à aprendizagem individual nem às organizações, empregando processos que propiciem a

aprendizagem individual. Cook e Yanow (1996) apresentam as seguintes questões para discutir a aprendizagem organizacional: **Como as organizações aprendem?** e **Qual é a natureza do aprendizado quando é realizado por organizações?**. Para os autores essas duas questões são centrais quando se pretende estudar aprendizagem organizacional.

Cook e Yanow (1996) discutem a aprendizagem organizacional, defendendo a idéia da capacidade cognitiva da organização, pois entendem que o aprendizado deve acontecer na organização como um todo, não apenas pelos indivíduos nela inseridos. Na qual essa organização não é tratada como um indivíduo, mas, de alguma forma, é uma entidade que possui cognição. Para entender a aprendizagem organizacional é preciso ver as organizações como entidades culturais, até mesmo, antes de vê-las como cognitivas. Os autores defendem que a perspectiva cultural é complementar e não substituta à perspectiva cognitiva. O aspecto da cultura será desenvolvido mais detalhadamente na seção que aborda o ambiente para aprendizagem do indivíduo nas organizações.

Por fim, é pertinente ressaltar que a aprendizagem organizacional ocorre onde os indivíduos conscientemente interagem uns com os outros pelo processo de educação e pelo resultado da experiência (KOLB, 1990). Antonello (2005) destaca a importância do grupo no compartilhamento de experiências e conhecimentos nesse processo e, sendo assim, cabe introduzir o próximo subitem que aborda a aprendizagem do grupo.

2.1.3 Aprendizagem do Grupo

Cada vez mais se estabelecem diversas discussões sobre aprendizagem individual e, dentre estas, poucas enfocando aprendizagem do grupo ou de equipes.

Kim (1993) apresenta um modelo que procura explicar a conexão entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. Contudo, para compreender o modelo proposto, é necessário esclarecer o papel da memória e o conceito de modelos mentais. A memória está relacionada com a retenção de tudo que foi adquirido mediante a aprendizagem e o conceito de modelos mentais difere da tradicional noção de memória, porque os modelos mentais desempenham um papel ativo em tudo o que o indivíduo vê e faz. O modelo mental representa a visão de mundo de uma pessoa, é como uma lente através da qual as pessoas enxergam tudo que acontece à sua volta. Os modelos mentais contribuem para a atribuição de um significado para tudo que se vê e se faz, mas eles também podem restringir esse entendimento para aquilo que faz sentido acerca do modelo mental.

Em seu modelo Kim (1993) define que o ciclo de aprendizagem individual afeta a aprendizagem no nível organizacional por meio de sua influência sobre os modelos mentais compartilhados da organização. Uma organização pode aprender apenas por intermédio de seus membros, mas ela não é dependente de nenhum indivíduo específico. Os indivíduos de qualquer forma, podem aprender sem a influência da organização, e estão constantemente agindo e observando suas experiências, mas nem toda a aprendizagem individual tem conseqüências organizacionais. Se for analisado um grupo como uma miniorganização na qual os membros contribuem para os modelos mentais compartilhados, então o modelo pode representar a aprendizagem do grupo, bem como a aprendizagem organizacional. Desta forma, um grupo pode ser visto como uma agremiação de indivíduos com um conjunto próprio de modelos mentais compartilhados que, por sua vez, contribuem para a aprendizagem organizacional e a formação dos modelos mentais da organização. Isto é consistente com a noção de que os grupos são influenciados pela estrutura organizacional, pelos estilos de liderança e podem ser considerados como se fossem indivíduos expandidos. Kim (1993) justifica a ênfase nos modelos mentais pois acredita que a maioria do

conhecimento organizacional está nos modelos mentais dos indivíduos, ele exemplifica afirmando que é muito mais fácil reconstruir uma organização mantendo os indivíduos do que mantendo apenas os arquivos e os sistemas. Os indivíduos, com toda a experiência que têm sobre a organização, reconstruirão muito mais facilmente a organização que perdeu seus sistemas e arquivos do que novos indivíduos tentando entender o que representam os sistemas e arquivos de uma empresa que não conhecem.

A aprendizagem individual não necessariamente gera aprendizagem organizacional, sendo que, Allen¹ (1998 apud CUNNINGHAM e ILES, 2001) argumenta que a aprendizagem da equipe poderia ser o principal fator para a aprendizagem organizacional..

A importância da aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional é paradoxalmente óbvia e sutil; óbvia porque todas as organizações são compostas por pessoas; e sutil porque as organizações podem aprender independente de qualquer indivíduo específico mas não independente de todos os indivíduos. (KIM, 1993).

Maier, Prange, Von Rosenstiel (2001) descrevem algumas implicações que a aprendizagem em grupo pode trazer para a aprendizagem organizacional:

- As agremiações sociais possuem mais informações que os indivíduos;
- Grupos não podem usar todas as informações, igualmente;
- Existem diferenças entre pequenos grupos e organizações.

As organizações são estruturas sociais formadas por pessoas e grupos. Conforme definido por Guzzo e Shea (1992), um grupo é um sistema social que tem as seguintes propriedades: ele é percebido como uma entidade por seus membros e não-membros familiarizados com ele; seus membros têm um grau de interdependência; e existe uma diferenciação de papéis e deveres dentro do grupo. O significado que os grupos têm para a

¹ ALLEN, B., Developing a Learning Organization, Pitman Publishing, London. 1998.

organização tem crescido muito, pois o trabalho que era executado individualmente hoje é, com frequência, realizado em grupos. Até mesmo decisões estratégicas têm sido desenvolvidas em equipes de gerentes (MAIER; PRANGE; VON ROSENSTIEL, 2001). Cada vez mais, os gerentes, individualmente, não têm todas as informações necessárias, ao invés disso, elas estão espalhadas pela organização, entre pessoas e grupos. A significância que o trabalho em grupo tem representado para a organização demonstra que a aquisição de conhecimento pelos indivíduos é indispensável, mas geralmente insuficiente para compor a aprendizagem organizacional.

Clark e Stephenson² (1989, apud MAIER; PRANGE; VON ROSENSTIEL, 2001); Hatwick³ et al. (1982, apud MAIER; PRANGE; VON ROSENSTIEL, 2001) reconhecem que a capacidade de armazenar conhecimento para os grupos parece ser superior à capacidade individual. A superioridade que os grupos têm sobre os indivíduos pode ser também explicada pelas vantagens que o grupo tem no momento de acessar à informação. Os grupos podem contribuir para o desenvolvimento da habilidade de acessar informações de seus membros. Quando estão condensando e compartilhando informações, os membros do grupo são capazes de corrigirem uns aos outros (HINSZ, 1990). O grupo ainda se mostra superior pois, quando está compartilhando as informações isso permite que outros membros se lembrem de elementos relevantes com mais facilidade ou que tenham *insights* (MARTELL e BORG, 1993).

Analisando o aprendizado de equipes, Senge (1990) identificou três elementos essenciais:

- Um objetivo comum;

² CLARK, N.K. E STEPHENSON, G.M. Group Remembering, In P.B. Paulus (Ed.), Psychology of Group Influence. Hillsdale, Nj: Lawrence Erlbaum, 1989, p. 357-91.

³ HARTWICK, J. SHEPPARD, B.H., e DAVIS, J.H. Group Remembering: Research and Implications, In GUZZO, R.A. (Ed.), Improving Group Decision Making in Organizations. New York: Academic Press, 1982, p. 41-72.

- Uma visão compartilhada;
- Um entendimento de como completar os esforços uns dos outros.

Baseado nesses elementos, Cunningham e Iles (2002) desenvolveram uma definição agregando idéias de melhoria contínua e o papel da gerência facilitando a aprendizagem. Os autores elencam que aprendizagem da equipe ocorre quando:

- A equipe entende suas metas, e está comprometida em alcançá-las;
- A aprendizagem individual é compartilhada e discutida dentro do grupo;
- O trabalho em grupo é visto como uma oportunidade para o grupo aprender em conjunto;
- O grupo expande seus horizontes para além das atividades do dia a dia, e existe questionamento sobre os processos numa contínua busca por melhorias sobre o que é feito e como é feito;
- A gerência facilita a aprendizagem da equipe em bases estruturadas.

Mesmo que se aceite as características individualistas que marcam a idéia da aprendizagem de adultos como um processo autodirecionado, a maior parte dessa aprendizagem depende e deriva de um contexto social particular e das experiências que este proporciona (MORAES; SILVA; CUNHA, 2004).

Para enfatizar a importância do grupo na aprendizagem Moraes, Silva e Cunha (2004) abordam a aprendizagem de adultos, ligando-a ao contexto organizacional e, para isso, referenciam Candy (1991) como base para argumentar que a aprendizagem refere-se à tentativa dos adultos de se apropriarem e utilizarem um corpo de conhecimentos já legitimados por um grupo social, envolvendo a aceitação de regras sociais que governam determinada área ou domínio de conhecimento. E, neste sentido, a natureza da aprendizagem

na fase adulta é dependente do contexto, ou seja, a maioria da aprendizagem de adultos ocorre em contextos sociais e deriva de pressões sociais de vários tipos.

Outros autores também abordam a relação entre aprendizagem e o contexto social. Por exemplo, Eisenhart (1995) esclarece que o processo de participação em atividades sociais conecta o indivíduo primeiramente ao relacionamento social e, como consequência, às habilidades e conhecimentos da perícia prática no interior desses relacionamentos. Com uma abordagem mais específica, Antonello e Ruas (2002) afirmam que, em ambientes de trabalho, a aprendizagem ocorre no interior de comunidades de prática, ou seja, nas agremiações informais definidas não apenas pelos seus membros, mas pela maneira compartilhada na qual eles fazem as coisas, interpretam as experiências e perpetuam uma prática.

Kim (1993) abordando o processo de aprendizagem do grupo enfatiza a importância do processo de alinhamento e compartilhamento dos modelos mentais individuais. No esforço em que os indivíduos fazem para alinhar, compartilhar e tornar os modelos mentais explícitos, Kim (1993) acredita que a aprendizagem individual pode dessa forma ser acelerada.

A próxima seção explora a aprendizagem individual, principalmente, sob a perspectiva social e da aprendizagem pela experiência.

2.1.4 Aprendizagem Individual

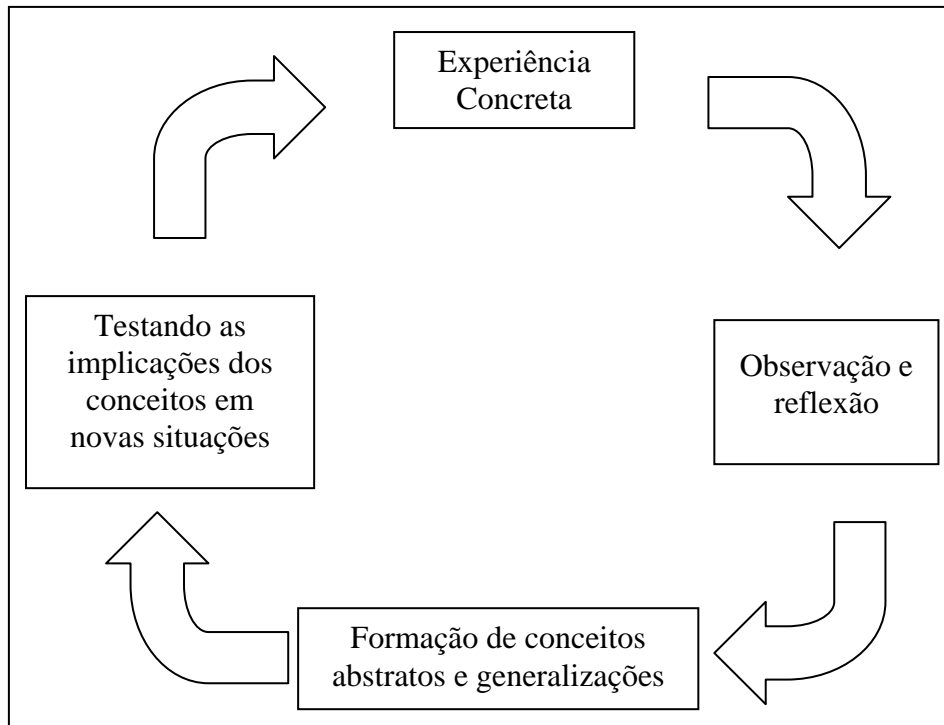
O conceito de aprendizagem é compreendido a partir de várias perspectivas, sendo principalmente desenvolvido no campo da Psicologia. A aprendizagem em nível organizacional está muitas vezes conectada à socialização da aprendizagem individual. O processo de aprendizagem individual tem, portanto, fundamental importância no conceito e nas práticas de aprendizagem organizacional. Ruas e Antonello (2003) enfatizam a relevância,

as dificuldades e as tensões da dinâmica da aprendizagem individual-organizacional e fazem um apanhado dos principais autores que tratam, sob várias abordagens teóricas, os principais elementos de referência acerca da aprendizagem individual-organizacional, sendo eles Shrivastava (1983), DeGeus (1988), Kolb (1990), Simon (1991), Kim (1993), Swieringa e Wierdsma (1995), Argyris e Schön (1996), Nonaka e Takeuchi (1997), Araújo (1998), Nonaka et al. (2000) e Probst et al. (2002).

Embora os aspectos de aprendizagem que são acentuados nas definições de aprendizagem sejam diferentes de uma abordagem psicológica, para outra aprendizagem, em geral, pode ser definida como um processo por meio do qual mudanças relativamente permanentes ocorrem no potencial comportamental como resultado de uma experiência (KOLB, 1976). Sendo a aprendizagem descrita como um processo, para Maier, Prange e Von Rosenstiel (2001), ela está obrigada a considerar mais do que um simples evento.

Kim (1993) apresenta os níveis de aprendizagem de uma forma operacional e conceitual. Para ele aprendizagem aglutina dois significados: (1) a aquisição de conhecimento ou know-how o que implica uma habilidade física para produzir alguma ação e (2) a aquisição do know-why, ou saber o porquê, o que implica a habilidade de articular um entendimento conceitual de uma experiência. O autor explica que as duas partes dessa definição são importantes: o que as pessoas aprendem (know-how) e como elas entendem e aplicam o que aprenderam (know-why).

O modelo de aprendizagem experiencial é a escola do pensamento que melhor acomoda esses dois aspectos da aprendizagem descritos por Kim (1993). Kolb (1976), que é um dos precursores do modelo de aprendizagem experiencial, explica a aprendizagem por meio de um modelo baseado na experiência. A essência deste modelo é esta na descrição do ciclo de aprendizagem e em como a experiência é traduzida em conceitos que serão usados como guias na escolha de novas experiências (Fluxograma 2).



Fluxograma 2. O modelo de aprendizagem experiencial.

Fonte: Kolb (1976)

A aprendizagem é concebida como um ciclo de quatro estágios. A experiência concreta e imediata é a base para observação e reflexão. Estas observações são assimiladas em uma teoria na qual novas implicações para ações podem ser deduzidas. Estas implicações ou hipóteses, então servem como guias para ações criando novas experiências. Na aprendizagem experiencial, o aprendiz precisa de quatro diferentes tipos de habilidades – experiência concreta, reflexão e observação, conceitualização abstrata e experimentação ativa. Isto significa que o indivíduo deve ser capaz de se envolver de forma completa, aberta e sem restrições em novas experiências; deve ser capaz de observar e refletir sobre essas experiências sob várias perspectivas; também deve ser capaz de criar conceitos que integrem suas observações em teorias que apresentem uma lógica e, finalmente, ele deve ter a habilidade de usar essas teorias para tomar decisões e resolver problemas. (KOLB, 1976).

Além do modelo de aprendizagem experiencial, Kolb (1984) apresenta alguns pressupostos que explicam a aprendizagem dos indivíduos:

- A aprendizagem é concebida como um processo e não em termos de resultados;
- A aprendizagem é um processo contínuo fundado na experiência;
- O processo de aprendizagem requer a resolução de conflitos entre modos dialeticamente opostos de adaptação ao mundo;
- A aprendizagem é um processo holístico de adaptação ao mundo;
- A aprendizagem envolve transações entre a pessoa e o ambiente;
- A aprendizagem resulta na criação de conhecimento.

Acima de tudo Kolb (1984) defende a individualidade no processo de aprendizagem, sugerindo que esse não é idêntico para todos os seres humanos. As estruturas psicológicas diferenciadas dos indivíduos possibilitam a existência de processos adaptativos únicos, nos quais uma orientação adaptativa pode se sobressair dentre as demais.

Para entender a individualidade humana, a teoria da aprendizagem pela experiência acredita que a realidade é criada continuamente pela experiência das pessoas. Como consequência, os tipos psicológicos ou estilos não são fixos, mas estáveis. Essa estabilidade se origina da consistência de padrões nas relações entre o indivíduo e o ambiente, nos quais, indivíduo e eventos, são moldados (KOLB, 1984). Dessa forma, os estilos de aprendizagem se originam dos diferentes graus de apreensão e compreensão que os indivíduos alcançam em sua captura da experiência.

Cunningham e Iles (2002), baseando-se no modelo de aprendizagem experiencial e nos ciclos de aprendizagem, destacam que a aprendizagem individual ocorre quando os indivíduos:

- Aprendem a aprender mediante uso de diversas experiências, reflexão e experimentação;
- Adquirem conhecimentos, habilidades e atitudes significantes a seu trabalho por meio de diversas experiências de aprendizagem;
- Desafiam o status quo e continuamente buscam oportunidades de melhorarem a si próprios e o trabalho que executam, assim contribuindo para um crescimento consistente da organização.

Esta definição de aprendizagem individual não possui nenhuma referência a desempenho, pois aprendizagem não gera necessariamente melhoria em desempenho (DOMJAN e BURKHARD⁴, 1982; HALL⁵, 1989; apud MAIER; PRANGE; VON ROSENSTIEL, 2001). Para Maier, Prange e Von Rosenstiel (2001) existem três principais razões porque aprendizagem não deve estar relacionada com melhoria de desempenho. Primeiro, os resultados dos processos de aprendizagem não são os únicos determinantes do comportamento e desempenho do indivíduo (CAMPBELL, 1990). O comportamento das pessoas é influenciado por uma variedade de fatores (ROSENSTIEL⁶, 2000, apud MAIER; PRANGE; VON ROSENSTIEL, 2001): as habilidades individuais (*skills*), vontade pessoal (motivação), aprovação social (normas do grupo) e as possibilidades que surgem em determinadas circunstâncias (obstáculos situacionais).

Segundo, é possível aprender qualquer tipo de comportamento, não apenas aqueles que contribuem para melhorar o desempenho. Absenteísmo e comportamento anti-social, bem como, causar prejuízo ao patrimônio da organização ou deliberadamente entregar um

⁴ DOMJAN, M. E BURKHARD, B. *The Principles of Learning and Behavior* (2nd Edn). Pacific Grove, Calif.: Brooks/Cole. 1982.

⁵ HALL, J.F. *Learning and Memory* (2nd EDN). Boston: Allyn and Bacon. 1989.

⁶ ROSENSTIEL, L. VON (2000) *Grundlagen Der Organisationspsychologie*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

trabalho abaixo dos padrões de qualidade, são exemplos de comportamentos que não são desejados e são limitadores do desempenho (ROBINSON e O-LEARY-KELLY, 1998).

Terceiro, as definições de aprendizagem organizacional são geralmente associadas à noção de aprendizagem intencional com o propósito de obter melhoria em desempenho ou eficiência (PRANGE, 2001). Um exemplo disso é o estudo de curvas de aprendizagem, considerando que a eficiência da produção aumenta de acordo com a experiência dos indivíduos (ARGOTE⁷, 1993 apud MAIER; PRANGE; VON ROSENSTIEL, 2001). A crítica, em relação a essa abordagem, está relacionada ao fato de que, em muitos casos, os pesquisadores assumem que o aumento de produtividade e eficiência é um indicador direto do processo de aprendizagem e não consideram que essa melhoria possa ser advinda de outros fatores.

Maier, Prange e Von Rosenstiel (2001) descrevem as implicações que os conceitos e teorias de aprendizagem individual podem ter sobre a aprendizagem organizacional:

- Aprendizagem nem sempre é intencional;
- Os indivíduos aprendem por meio de modelos;
- Aprendizagem é resultado da realização de inferências causais;
- Aprendizagem é um comportamento motivado.

Na literatura sobre aprendizagem organizacional três conceitos básicos são destacados como originalmente usados para processos individuais – aprendizagem, memória e conhecimento. (HUBER, 1991). Em conjunto esses três conceitos negociam com a capacidade de aquisição e lembrança de novas informações formalmente adquiridas pelos indivíduos. A diferença entre os processos de aprendizagem e memória pode ser explicada em

⁷ ARGOTE, L. Group and Organizational Learning Curves: Individual, System and Environmental Components. *British Journal of Social Psychology*, 1993, 32: 31-51

termos de uma seqüência de três partes constituída por aquisição, codificação e lembrança de uma informação. Em geral, o conceito de aprendizagem centra-se no processo que ocorre durante a aquisição de um novo comportamento, enquanto os conceitos de memória ou processamento de informação enfocam no armazenamento e lembrança da informação. Distintamente dos conceitos de aprendizagem e memória, o conceito de conhecimento normalmente se relaciona ao conteúdo da informação e ao seu uso oportuno e apropriado. (MAIER; PRANGE; VON ROSENSTIEL, 2001).

A aprendizagem vista sob um paradigma social é baseada no princípio da aprendizagem individual por meio da observação (BANDURA, 1977). Se os indivíduos vêem um modelo sendo recompensado por seu comportamento, ele vai provavelmente imitar esse comportamento. Portanto, o comportamento dos indivíduos não vai mudar pela sua própria experiência, mas pela sua observação de um modelo de comportamento e experiência. Bandura (1977) compilou uma lista de características que facilitam a aprendizagem social:

- O padrão de comportamento desejado é visto como recompensado;
- O modelo é reconhecido positivamente (em geral um respeitado funcionário ou supervisor);
- O modelo é parecido com o observador (mesmo sexo, mesma área principal de estudo);
- A atenção que o observador dedica ao modelo é recompensada;
- O comportamento padrão é muito diferente de outros possíveis modelos;
- O comportamento padrão está situado na capacidade comportamental do observados.

A aprendizagem individual no contexto organizacional não pode ser reduzida a um ato isolado promovido pelo indivíduo. As organizações têm suas histórias de sucesso e fracasso,

mitos, heróis, símbolos, regras tácitas e explícitas de aceitação e exclusão, ou seja, uma cultura (ou culturas) que a caracteriza e a distingue de outras organizações (SCHEIN, 1996).

Quando a aprendizagem é vista como processos de aprendizagem situada, ou seja, como parte de uma prática social, se está num mundo epistemológico que difere da abordagem que encara aprendizagem organizacional como uma ferramenta gerencial, em outras palavras, como uma variável que pode ser usada para estruturar organizações. Estamos agora no mundo metafórico da interpretação. Aqui, a perspectiva sobre aprendizagem não é baseada no indivíduo, mas na prática social da vida organizacional. A simples idéia de reificar processos e estruturas sociais é impossível, uma vez que eles estão continuamente sendo produzidos e reproduzidos, interpretados e reinterpretados. Em outras palavras, a percepção é centrada em mudança, em vez de o ser na ordem e regulamentação (ELKJAER, 2004).

O indivíduo não é uma entidade isolada que se encontra casualmente com a sociedade, mas é um ser social, formado pela sociedade e formando-a (BERGER e LUCKMAN, 1974). Tanto as atividades individuais como coletivas são baseadas no passado, no presente e no futuro. Ações e interações ocorrem em pares de indivíduos ou em relação a todos os membros do grupo e não deveriam ser vistas meramente como ações e interações de indivíduos. Devido às diferentes perspectivas dos interagentes, as mesmas ações podem resultar em múltiplos significados. Além disso, os indivíduos são capazes de se empenharem em auto-reflexão (pensar) antes, durante e depois de quaisquer ações manifestas. As perspectivas múltiplas são ainda mais complicadas pela variedade de associações nos mundos sociais.

Considerar aprendizagem como uma parte inerente da prática social, como algo interpretado, baseado no mundo em que se vive, pode também ser chamada de uma abordagem construtivista social sobre aprendizagem – e organizações. A abordagem tem desenvolvido conceitos, tais como o de aprender enquanto se trabalha (RAELIN, 1997), conceito este, no qual a aprendizagem é uma parte inevitável do trabalho em ambientes

sociais. Práticas de trabalho são vistas como construções sociais, ou seja, como construídas por meio de narração e do contar histórias (ELKJAER, 2004).

Entende-se que estudar o processo de aprendizagem dos indivíduos, por meio da abordagem da aprendizagem experiencial e da perspectiva social, alinha-se aos objetivos desse trabalho à medida que procura explorar fatores da empresa que contribuem para o processo de aprendizagem dos indivíduos; e procura identificar e compreender a importância do programa de *trainee* FMP, que é uma atividade que proporciona a prática para os indivíduos que dele participam.

Além disso, a conexão entre essas duas abordagens pode ser percebida uma vez que a aprendizagem pela experiência ocorrerá inserida num contexto social e que se esse contexto for alterado, conseqüentemente a experiência sofrerá mudanças. Parte-se do pressuposto de que o contexto e as relações sociais onde a experiência dos indivíduos está inserida é fator que influencia a própria aprendizagem experiencial em si. Além disso, a experiência pode ter conotações positivas ou negativas dependendo do contexto social onde ela ocorra. Por todos esses aspectos nota-se uma relação de dependência entre a abordagem da aprendizagem experiencial e a perspectiva social.

2.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A aquisição de conhecimento está claramente relacionada com o processo de aprendizagem e é mais ampla e mais profunda do que a mera acumulação de dados e informação (DAVENPORT e PRUSAK, 1998). Por isso a aprendizagem surge da tensão entre o novo e o velho conhecimento, e também da transformação do conhecimento presente na memória de um indivíduo. Este contexto de aprendizagem acontece quando conceitos,

estruturas e capacidades são criados ou se desenvolvem à luz do conhecimento que é novo ao indivíduo (RUAS e ANTONELLO, 2003). Considerar a relação entre conhecimento e aprendizagem também é realçar os diferentes tipos de conhecimento requeridos em situações de trabalho, bem como a diversidade de tipos e níveis de aprendizagem (ANTONELLO, 2005).

Gherardi, Nicolini e Odella (1998) defendem a aprendizagem como um processo social, elas relatam que a aprendizagem se inicia muito cedo à medida que os indivíduos vão passando pela educação formal, instrução e treinamentos. Normalmente as pessoas recebem treinamento após o término da educação profissional. Portanto, o treinamento é considerado uma forma específica e orientada a resultados que permite aos novatos terem contato com um conhecimento necessário para o desempenho de suas funções em determinada organização. Mas na visão das autoras é preciso entender que essa abordagem de aprendizagem e treinamento é muito limitada por dois motivos:

(1) essa visão sugere que a aprendizagem é desconectada e algumas vezes oposta a qualquer outra atividade organizacional, muito do que é relevante na aprendizagem que distingue um novato de um profissional experiente é adquirido no dia a dia, agindo e refletindo, pensando sobre o que se está fazendo e porque, e compartilhando com outros (SCHON, 1983; KOLB, 1984);

(2) a visão de que a aprendizagem é uma atividade absolutamente individual é mal interpretada. Aprendizagem é muito mais, e diferente de simplesmente procurar e adquirir aspectos do conhecimento organizacional, na vida cotidiana as pessoas e grupos criam conhecimento, negociando o significado das palavras, ações, situações e artefatos materiais (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998).

O estudo da aprendizagem nas organizações abrange também a busca da compreensão a respeito de como os gestores possam aprimorar suas habilidades. Segundo Garavan,

Barnicle e O'Suilleabhain (1999 b), as mudanças organizacionais e no ambiente empresarial precipitaram a busca por um modelo mais integrado de desenvolvimento dos recursos humanos. O desenvolvimento de recursos humanos propõe que o aprendizado e o desenvolvimento planejado de indivíduos e grupos beneficiariam não somente o negócio mas também os aprendizes individuais. Neste contexto, o desenvolvimento gerencial continua a ser o foco de considerável debate e discussões tanto entre os acadêmicos como entre os praticantes (GARAVAN; BARNICLE; O'SUILLEABHAIN, 1999 b).

Assim como a literatura em aprendizagem, a literatura sobre o desenvolvimento de recursos humanos também não é homogênea nem claramente definida. Garavan, Heraty e Barnicle (1999 a) esclarecem que existe uma lacuna na precisão das definições, e esse fato levou alguns pesquisadores a deixarem de procurar por uma definição única e passarem a explorar as diferenças encontradas no tema, por isso é que é possível encontrar literatura em desenvolvimento de recursos humanos abordando diferentes aspectos.

De modo geral as definições sobre desenvolvimento de recursos humanos enfatizam atividades de aprendizagem planejadas, outras definições dão ênfase ao processo de aprendizagem. Pode-se encontrar também alguns pesquisadores abordando as dimensões interpretativas do desenvolvimento de recursos humanos, ou um elenco de estratégias que normalmente aparecem com o termo desenvolvimento de recursos humanos (GARAVAN; HERATY; BARNICLE, 1999 a). Mesmo não havendo uma concordância na definição sobre o desenvolvimento de recursos humanos, nota-se que, o que se entende como desenvolvimento de recursos humanos nas organizações está definitivamente ligado à aprendizagem. Sejam nas atividades planejadas de treinamento, ou no processo de aprendizagem em si, percebe-se que existe a preocupação por parte das organizações em se abordar e desenvolver o assunto, nesse contexto o desenvolvimento de recursos humanos é quem pode colocar em prática tais preocupações da organização.

Um aspecto do desenvolvimento de recursos humanos é a preocupação da organização em estabelecer fortes ligações entre as metas organizacionais e as iniciativas de treinamento, desenvolvimento e educação dos indivíduos. Para alcançar essa meta é interessante perceber que o foco está sendo a adoção de perspectivas de aprendizagem organizacional, especificamente incentivando os indivíduos a desenvolverem sua capacidade de aprender a aprender (ARGYRIS e SCHON, 1978). As organizações têm percebido que a adoção de uma perspectiva de aprendizagem facilita a conexão com a estratégia, propiciando que grandes mudanças organizacionais possam acontecer (PEDLER; BURGOYNE; BOYDELL, 2004). E, nesse contexto, observa-se, também na literatura sobre desenvolvimento de recursos humanos, incentivos à aprendizagem no ambiente de trabalho (FRIEDMAN; LIPSHITZ; OVERMEER, 2001), encorajamento que os indivíduos se responsabilizem pela aprendizagem (PEDLER; BURGOYNE; BOYDELL, 2004), estímulo aos líderes na criação de uma cultura que facilite a aprendizagem (CUNNIGHAM e ILES, 2002).

Garavan, Heraty e Barnicle (1999 a) apontam que existem crescentes evidências na literatura sobre desenvolvimento de recursos humanos que está havendo uma evolução dos conceitos individuais tradicionais de treinamento e desenvolvimento para um conceito mais amplo e abrangente chamado aprendizagem. Contudo, os conceitos de aprendizagem utilizados em desenvolvimento de recursos humanos estão muito mais voltados à aprendizagem e formação gerencial, assunto que será mais detalhado no item a seguir.

2.2.1 Aprendizagem e Formação Gerencial

Atualmente, o mundo dos negócios muda de forma rápida, freqüente e inesperada como conseqüência das forças que regem a sociedade e a economia. Neste ambiente, os

executivos não podem mais prever o futuro numa perspectiva de longo prazo para, então, definir planos estáveis de ação. Ao invés disto, esses profissionais precisam aprender rapidamente uma maneira de lidar com as necessidades de mudanças súbitas que surgem, muitas vezes, mediante fatores adversos e imprevisíveis.

A aprendizagem gerencial vai abordar necessariamente o conceito de competência, Sandberg (2000) acredita que as competências são construídas a partir dos significados relacionados com as atividades do trabalho. Grohamnn (2005) enfatiza que existem diversos conceitos para definir competências mas, na verdade, todos eles acabam sendo pautados pela idéia de Pestalozzi de que a educação é um desenvolvimento natural, espontâneo e harmônico das capacidades humanas que se revelam na tríplice atividade da cabeça, das mãos e do coração (*head, hand and heart*), ou seja, na vida intelectual, técnica e moral da pessoa.

A expressão competência tem sido, ao mesmo tempo, uma das mais empregadas e uma das mais controvertidas no jargão da administração contemporânea. Sua apropriação no mundo empresarial, assim como no ambiente acadêmico, tem sido marcada por diferentes conceitos e diferentes dimensões. Sua dimensão mais abrangente é sem dúvida a noção de competências essenciais de Prahalad e Hamel (2000), a qual expressa uma dimensão organizacional de competências. Em seguida, pode-se destacar a dimensão das competências funcionais, que são as competências necessárias ao desempenho das áreas vitais da empresa (competências para vender o produto, ou para produzi-lo). Nesse caso é uma competência desenvolvida e apropriada na dimensão do grupo. Finalmente as competências individuais e, dentre elas as competências gerenciais são fundamentais para os processos de mudança tendo em vista o papel do líder como agente facilitador nesses processos. As competências gerenciais exercem importante função na mobilização das outras dimensões das competências organizacionais: essenciais, funcionais e individuais. (RUAS, 2001).

Ao abordar o aspecto de competências gerenciais entende-se que ele está relacionado aos conceitos de conhecimento, habilidades e atitudes, formando uma tríade básica para se definir competência, conforme o conceito proposto por Ruas (2000), a competência gerencial é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação as habilidades, conhecimentos e formas de atuar dos indivíduos, a fim de atingir ou superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área.

Ruas, Freitas e Antunes (1995) em suas pesquisas apresentam projetos de mudança que não obtêm o sucesso desejado, e na tentativa de explicar as dificuldades enfrentadas tem-se detido em fatores tais como a inadequação do programa adotado, a falta de comprometimento, a instabilidade de mercado. Poucas tem sido as hipóteses que centram sua explicação na carência de competências gerenciais adequadas à mudança. Ruas não trata a noção de competência como estoque de recursos, mas apresenta o conceito de competência de uma forma dinâmica, tratando a competência como uma forma de ação, essa maneira de abordar a questão e a importância das competências gerenciais remete à aprendizagem experiencial (KOLB, 1976). Toda essa adaptação necessária para que os gerentes possam enfrentar a constante mudança do ambiente e, conseqüentemente da organização, exige deles a capacidade de estarem aptos a realizarem mudanças na forma de pensar e atuar, que as novas estratégias demandam.

Le Boterf (2003) apresenta uma noção sobre profissionalismo que se mostra bastante interessante e pertinente, ele declara que o profissional deve antes de qualquer coisa saber administrar uma situação profissional complexa e, nesse saber administrar, ele elenca fatores que compõem essa capacidade:

- Saber agir com pertinência;
- Saber mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto profissional;

- Saber integrar ou combinar saberes múltiplos e heterogêneos;
- Saber transpor;
- Saber aprender e aprender a aprender;
- Saber envolver-se.

Nos estudos sobre aprendizagem organizacional fica evidente que a vida da organização é fortemente influenciada por seus líderes. Em particular, a visão, o estilo de liderança e a motivação os capacitam a fazerem as coisas acontecerem e inspiram outros a seguirem sua direção (TEARE, 1997).

O ambiente organizacional sofrendo mudanças constantes, seja quando se analisa a evolução tecnológica, seja quando se verifica a crescente demanda por todos os tipos de produtos e serviços, propicia que as empresas e seus funcionários, principalmente os gestores precisem se adaptar da melhor forma possível, Antonello (2001 p.93) descreve como as mudanças organizacionais afetam os profissionais.

Estas mudanças na vida organizacional têm elevado o nível de exigência de desempenho gerencial e, conseqüentemente, alterado o perfil gerencial exigido – ele pode ser realmente, uma fonte de vantagem competitiva. A vantagem repousa não na singularidade do perfil de competências gerenciais, mas no fato de ser tão difícil obtê-las. Esta dificuldade resulta, em parte, de uma mudança fundamental dos gerentes na forma de agregar valor. Seu papel deixa de ser principalmente o de controlar recursos e agir como um canal de informação, e passa a ser o de criar um contexto capacitado para um bom desempenho. Porém, os gerentes têm que fazer isto em um ambiente organizacional que não é simples, lógico ou controlável. É um mundo onde os indivíduos fazem continuamente escolhas sobre como se comportam, onde devem focalizar suas energias e como devem alinhar a si próprios.

No Brasil, um dos reflexos deste clima de mudança identificado por Antonello e Ruas (2002) é a disseminação de programas de educação para executivos, como os mestrados na modalidade profissional ou mestrados executivos. Cresce também a preocupação com a

identidade destes programas e sua efetividade em garantir a aquisição de competências gerenciais atuais (ANTONELLO e RUAS, 2001; RUAS, 2002).

Ruas (2001) expõe que geralmente as iniciativas de formação/treinamento, as quais deveriam impulsionar o desenvolvimento de novos padrões de performance e desempenho, nem sempre contribuem decisivamente para o desenvolvimento de competências. Tendo por base essa perspectiva, é muito comum que, na conclusão de programas de formação e/ou treinamentos mais intensivos, crie-se uma falsa expectativa junto aos dirigentes destas empresas: os profissionais tidos como alvo dessas iniciativas estariam, após essa experiência, aptos a atuarem em níveis mais elevados de competência. Na prática, essa expectativa tende a não se concretizar para grande parte desses profissionais. Assim, tendo de um lado os conteúdos, experiências e vivências exploradas nos programas de formação e treinamento e, de outro, o processo de transformação e efetivação destes recursos sob a forma de competência, desenvolve-se um autêntico *gap*. Na tentativa de minimizar esse *gap* Ruas propõe uma perspectiva que se apóia em dois eixos de referência, num deles sendo a gestão de competências na organização e no outro o processo de aprendizagem e desenvolvimento organizacional.

Em tese, esses processos de formação estariam concentrados, sobretudo no desenvolvimento de um dos principais recursos da competência: o conhecimento. E embora recentemente enriquecidos com inovações importantes, experiências e simulações em sala de aula ou em laboratórios, por exemplo, o que tem gerado avanços na exploração do saber-fazer e até um pouco do saber-ser, os processos de formação não parecem suficientes para desenvolver competências. No mesmo sentido, os processos de formação desenvolvem-se de maneira relativamente distante das condições e especificidades do trabalho, ou seja, distante das condições nas quais as competências vão ser desenvolvidas. Aliás, uma das problemáticas mais críticas na relação entre sistemas de formação e desenvolvimento de competências

coloca-se no processo de transferência e adaptação dos resultados da formação no ambiente de trabalho (RUAS, 2001).

A aprendizagem gerencial passa a ser também uma preocupação das empresas que começam a desenvolver programas de formação internos na intenção de abastecer o nível de entrada de profissionais na organização. Dessa forma, disseminam-se os programas de *trainee* quase como uma extensão da graduação universitária no campo da administração de empresas.

Moraes, Silva e Cunha (2004) afirmam que, no que se refere especificamente aos programas de formação gerencial, prevalece a dúvida sobre a efetividade desses programas, ou seja, se eles de fato ensinam aos gerentes o que eles precisam saber. Disso decorre que “bons aprendizes em salas de aula várias vezes tornam-se lentos aprendizes entre executivos” (LIVINGSTON, 1971). No entender de Richter (1998), o principal aspecto negligenciado pela visão tradicional refere-se ao poder que os gerentes têm de influenciar as relações sociais dentro do trabalho e a utilização disso para aumentar seus conhecimentos e melhorar seu desempenho.

2.3 AMBIENTE PARA APRENDIZAGEM NA ORGANIZAÇÃO

Para Gherardi, Nicolini e Odella (1998) a aprendizagem desenvolvida no local de trabalho deve ser entendida como uma atividade social e cognitiva. Os indivíduos devem participar, contribuir para um mundo, que inclui o dia-a-dia, bem como o contexto organizacional, que é social e culturalmente estruturado e constantemente reconstruído pelas atividades de todos aqueles que pertencem àquele contexto. Atividades práticas e cognitivas podem ser seguidas apenas por aqueles que fazem parte do contexto, por intermédio de sua

rede social e cultural. O conhecimento não é o que reside na cabeça dos indivíduos, nos livros ou nos bancos de dados. Conhecer é ser capaz de participar com a competência necessária num complexo contexto de relacionamentos entre pessoas e atividades. Nessa definição percebe-se que a aprendizagem desempenha uma função prática, porque enfatiza a importância da aplicação do conhecimento num contexto social. Sua meta é descobrir o que deve ser feito, quando e como deve ser feito, usando artefatos e rotinas específicas, para finalmente proporcionar uma justificativa razoável do porque determinada atividade foi feita. Para entender as competências cognitivas e sua aquisição é necessário explorar os contextos das atividades e as práticas sociais onde elas ocorrem. De fato, apenas entendendo as circunstâncias e como os indivíduos constroem a situação é que se pode dar uma interpretação válida da atividade de aprendizagem que foi realizada. Assim, o ambiente deve ser concebido como um produto social e histórico que é co-produzido juntamente com as atividades que ele suporta: agentes, objetos, atividades, artefatos materiais e simbólicos, enfim, tudo isso constitui um sistema heterogêneo que evolui com o passar do tempo. Portanto, o ambiente não deve ser considerado como simplesmente um **recipiente** para as atividades humanas.

A cultura da organização representa forte influência na literatura sobre aprendizagem organizacional. Antonello (2005) apresenta a cultura como um mecanismo de construção de significados - *sensemaking* - que guia e forma os valores, os comportamentos e as atitudes dos funcionários (O'REILLY e CHATMAN, 1996), e esses valores se transformam em metas que guiam o comportamento dos indivíduos (ROHAN, 2000).

Para Schein (1996) cultura é um conjunto de pressupostos básicos de como o mundo deve ser, que um grupo de pessoas compartilha e que determina suas percepções, pensamentos, sentimentos e, em algum nível, seu comportamento. A cultura se manifesta em três níveis: o nível dos pressupostos tácitos e profundos que são a essência da cultura, no nível dos valores espousados que freqüentemente reflete o que um grupo deseja como ideal e a

maneira como quer ser visto publicamente, e o comportamento do dia-a-dia que representa um compromisso complexo entre os valores esposados, os pressupostos mais profundos, e os requisitos imediatos das situações.

O processo de aprendizagem organizacional é socialmente construído (EASTERBY-SMITH; ARAUJO; BURGOYNE, 2001); à medida que um indivíduo interage com o ambiente, ele participa na criação da realidade, sendo compreendido como agente ativo, construtor da realidade na qual está inserido (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998).

Ruas e Antonello (2003) percebem que conceber uma empresa como comunidade de Aprendizagem Organizacional pressupõe que a construção do conhecimento ali vigente ocorre com base na memória coletiva organizacional, mediante adaptações progressivas de novas idéias ou propostas, partilhando os seus pressupostos e o intercâmbio de experiências. Vistos sob este ângulo, os processos de aprendizagem apresentam vínculos estreitos com a memória e a cultura da organização. A aprendizagem é o processo que exige ingressar no sistema cultural de significados.

A cultura é importante para a aprendizagem porque age como símbolo e armazenadora de experiências passadas e funciona como um instrumento para comunicar essa aprendizagem para toda a organização (WEICK e WESTLEY, 2004). Os membros de uma organização ao se comunicarem entre si assimilam valores, normas, procedimentos, tanto na primeira socialização organizacional como durante a comunicação formal ou informal no trabalho cotidiano.

Cook e Yanow (1996) propõem que a aprendizagem organizacional é aquisição, sustentação e mudança, mediante ações coletivas, dos significados inseridos nos artefatos culturais da organização. A definição de Cook e Yanow (1996) enfoca os significados intersubjetivos em vez do conhecimento, da informação ou do comportamento. É importante ressaltar que esses significados aprendidos não são abstrações ou questões existenciais nem

encerram profundidades filosóficas, eles estão inseridos em artefatos culturais que representam uma síntese tácita de conhecimento, informação e comportamento. A definição propõe a aprendizagem organizacional como uma capacidade possuída não apenas por membros individuais, mas também pelo próprio agregado. A linguagem, as ações rotineiras e os artefatos materiais são os meios para produzir e compartilhar significados e os recursos com os quais outros artefatos culturais são criados.

Para se estudar o ambiente para aprendizagem nas organizações é importante procurar diferentes visões sobre como uma organização pode proporcionar um ambiente propício e saudável capaz de estimular a aprendizagem e, nesse aspecto, identifica-se Weick e Westley (2004) analisando a aprendizagem e as ações rotineiras. A aprendizagem como um momento num processo, chama a atenção para a aprendizagem que pode ser percebida nas ações rotineiras. Se for considerada a aprendizagem como um momento nas ações rotineiras, quando ordem e desordem se justapõem, identificar-se-ão as ocorrências e suas freqüentes perspectivas. Por exemplo, um erro, não tão grave que permita a sobrevivência, pode ser um momento de aprendizado. Uma quase colisão entre duas aeronaves que voam no mesmo curso manifesta a ordem de uma distância segura entre as aeronaves e a desordem, da perda dessa distância segura (WEICK, 1990). Literalmente, há um momento em que o sistema de controle de tráfego pode perceber sua omissão, mas o momento é muito curto. A oportunidade se abre e se fecha rapidamente à medida que os envolvidos colocam suas contas em ordem. Não são apenas os esforços para evitar a repreensão e a crítica que encurtam os momentos de aprendizagem. A verdade é que a existência de ordem e desordem frustra o esforço para se tirarem conclusões.

Sabe-se que a aprendizagem ocorre em contextos organizacionais que freqüentemente lhe são adversos. Weick e Westley (2004) analisam pequenos ganhos como momentos de

aprendizagem à luz de Peters⁸ (1977, apud WEICK e WESTLEY, 2004) que esclarece que num ambiente complexo, é difícil acontecerem grandes mudanças e, ainda mais difícil controlá-las. Normalmente as mudanças envolvem a manipulação de tantas variáveis simultâneas que demandam esforço para que se aprenda algo com a experiência. Além disso, é provável que uma grande mudança ocorra quando menos se espera e a pequeno custo. Isto é, o ambiente, em muitas situações, está mudando mais rapidamente do que propõem as grandes tentativas de mudança planejada. Então, a alternativa é iniciar pequenas tentativas de mudança em diversos locais. O resultado, de tamanho moderado, é uma forma especial de mudança. Seu impacto é administrável, não gera rupturas e é projetado para melhorar a aprendizagem sobre o sistema. Ademais, age como parte de um padrão e como um prelúdio necessário aos ajustes posteriores e, finalmente, para prováveis maiores mudanças.

Essa forma especial de mudança é denominada de pequeno ganho e é definida como oportunidades controláveis de modesto tamanho que produzem resultados visíveis e tangíveis (WEICK, 1990). Os pequenos ganhos, não obstante incorporarem apenas a ordem e a obtenção de mais vantagem acabam por gerar um composto mais complexo de vantagem, exploração e aprendizagem simples. Embora haja um resultado tangível, o significado desses resultados não é fixo. Ao contrário, torna-se uma ocasião que atrai aliados inesperados, detém oponentes por razões que não haviam sido previstas, revela novas oportunidades, infringe velhas suposições e justapõe novos símbolos com artefatos antigos para produzir novo esquecimento. Os pequenos ganhos podem transformar velhas rotinas em nova aprendizagem.

Um pequeno ganho não é simplesmente uma grande tarefa segmentada numa série de subtarefas menores, logicamente relacionadas, como Kouzes e Posner argumentam (1997). É precário decompor uma grande tarefa numa série de etapas intermediárias, porque se assume que as etapas serão conduzidas em ambiente estável. Os pequenos ganhos são tanto

⁸ PETERS, T. J. *Patterns of Winning and Losing: Effects on Approach and Avoidance by Friends and Enemies*. Dissertação Não Publicada. Stanford, Califórnia: Stanford University, 1977

oportunistas quanto lógicos. São ações locais, isoladas, completas que podem ter pouca relação entre si. Cada mudança pode ser uma melhoria, pode mover-se em direção a algo ou afastar-se de algo, pode demonstrar eficácia ou capacidade de controle, pode sugerir a viabilidade de uma meta maior ou a disponibilidade de um conjunto inesperado de aliados ou afirmar um valor-chave. Pequenos ganhos são experimentos, bem como subtarefas logicamente derivadas. Por serem oportunistas e amplamente distribuídos, os pequenos ganhos se assemelham as sondagens não relacionadas num sistema evolucionário. Por serem explorações diferentes e não homogêneas, ocultam propriedades imprevistas do ambiente e promovem a aprendizagem. (WEICK e WESTLEY, 2004).

Os pequenos ganhos podem ser vistos como uma maneira de acompanhar o turbilhão de mudanças que acontecem no ambiente organizacional. Um esforço conjunto de alinhamento dessas pequenas subtarefas poderia levar a uma eficiência de adaptação das organizações às mudanças constantes no ambiente.

Schein (1997) argumenta que num mundo de turbulência e mudança, as organizações precisam aprender cada vez mais rápido, o que exige uma cultura que incentive um sistema de aprendizagem contínua.

A primeira tarefa de um líder contemporâneo é criar e sustentar uma cultura que possa se retroalimentar moldando-se às próprias concepções do líder. Schein (1997) define liderança como a atitude e a motivação para examinar e gerenciar a cultura. Ele se refere à organização como um grupo e analisa a cultura organizacional como um padrão de concepções básicas compartilhadas por esse grupo, adquiridas mediante a resolução de problemas de adaptação e integração. A cultura considerada como adequada e válida, é ensinada aos novos membros como o caminho correto a perseguir, pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

As concepções básicas da cultura organizacional são incorporadas às mentes dos membros do grupo. O trabalho de um líder que valoriza aprendizagem é o de promover a

incorporação dessas concepções básicas ajudando os membros da organização a se integrarem a essas concepções e a desenvolverem motivação para a mudança. Um líder que valoriza aprendizagem tem que ser capaz de entender o que é adequado à cultura organizacional, detectando as disfuncionalidades e promovendo a transformação necessária. Assim, o líder, primeiramente transforma suas próprias concepções em concepções de aprendizagem e, então, as dissemina na cultura de sua empresa.

Desenvolver um ambiente que favoreça a aprendizagem dos indivíduos é um desafio tanto para as organizações quanto para os líderes que são os responsáveis diretos nesse contexto. Portanto é importante que os líderes estejam atentos para identificarem que elementos podem colaborar no desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem. A seção a seguir apresentará alguns fatores encontrados na literatura, que podem favorecer o desenvolvimento de aprendizagem.

2.3.1 Fatores que Contribuem para a Aprendizagem do Indivíduo nas Organizações

Antonacopoulou (2001) salienta a importância da interação entre fatores individuais/pessoais e organizacionais/contextuais e o impacto da receptividade do indivíduo em relação à aprendizagem. Em sua pesquisa Antonacopoulou (2001) observa que os indivíduos não podem ser forçados a aprender contra sua vontade, dessa forma o processo de aprendizagem será mais efetivo quando os indivíduos, por si próprios, reconhecerem uma necessidade de aprendizagem e decidirem engajar-se nesse processo. Examinando as condições que facilitam a aprendizagem, Antonacopoulou (2001), referencia Stewart e Stewart⁹ (1981, apud ANTONACOPOULOU, 2001) que estabelecem quatro condições

⁹ STEWART, V; STEWART, A. Tomorrow'S Managers Today. 2. Ed. Londres: IPM, 1981

básicas para aprendizagem: primeiro, o aprendiz deve perceber uma conexão entre o que ele toma como uma tarefa de aprendizagem e suas potenciais conseqüências. Segundo, deve haver *feedback* sobre o desempenho, para que esse possa ser melhorado. Terceiro, a oportunidade de praticar é muito importante, especialmente quando se aprende uma nova habilidade; e quarto, o auxílio, pode ser útil naquelas áreas em que as capacidades analíticas das pessoas estão empobrecidas – habilidades interpessoais, a linguagem de especialidades não familiares, etc.

A importância do contexto, no qual a aprendizagem ocorre, vem recebendo bastante atenção dos pesquisadores. Segundo Antonacopoulou (2001) um requisito básico para que a aprendizagem ocorra é um clima que encoraje, facilite e recompense a aprendizagem.

Nesse sentido, Cunningham e Iles (2002) revisam fatores que podem favorecer o estabelecimento de um clima positivo para a aprendizagem, por meio de Honey e Mumford¹⁰ (1996, apud CUNNINGHAM e ILES, 2002), descrevem o clima favorável à aprendizagem como aquele onde as atitudes e práticas envolvidas em um contínuo desenvolvimento são ativamente encorajadas. Os autores destacam quatro atividades chave que os gerentes precisam tomar para desenvolver um clima de aprendizagem dentro da organização:

- Desenvolver um modelo adequado de comportamento e prática;
- Planejar e prover oportunidades de aprendizagem;
- Construir a aprendizagem integrada aos processos organizacionais;
- Ter atitudes favoráveis à aprendizagem.

O contexto no qual a aprendizagem ocorre poderia determinar o que e por que os indivíduos escolhem aprender, ou seja, o motivo subjacente da aprendizagem, tanto como determinar o modo provável pelo qual o indivíduo procura aprendizagem. No contexto das

¹⁰ HONEY, P. E MUMFORD, A. How to Manage your Learning Environment, Peter Honey, Maidenhead, 1996.

organizações, em particular, um clima organizacional construtivo encorajaria os indivíduos a terem atitudes positivas em relação à aprendizagem e reconhecer a necessidade de desenvolver aprendizagem, superar sua própria resistência à mudança, entender suas próprias deficiências como aprendizes e serem mais abertos a experiências e prontos a aprender com elas.

Antonacopoulou (2001) se utiliza de Mumford¹¹ (1989, apud ANTONACOPOULOU, 2001) onde este enfatiza a **cultura de aprendizagem** de uma organização e proporciona uma lista de fatores que, a partir de estudos por ele desenvolvidos, deveriam estar presentes em qualquer organização que é dita como encorajadora de aprendizagem (Quadro 3).

- Encorajar os gerentes a identificar suas próprias necessidades de aprendizagem;
- Rever regularmente o desempenho e a aprendizagem;
- Encorajar os gerentes a estabelecerem metas de aprendizagem para si próprios;
- Proporcionar *feedback* tanto em desempenho, como em aprendizagem;
- Rever o desempenho dos gerentes no que se refere ao desenvolvimento de outros funcionários;
- Assistir os gerentes a perceber as oportunidades de aprendizagem no trabalho;
- Proporcionar novas experiências, com as quais os gerentes possam aprender;
- Proporcionar ou facilitar o uso de treinamento na situação de trabalho;
- Tolerar alguns enganos;
- Encorajar a revisão e o planejamento de atividades de aprendizagem;
- Desafiar as maneiras tradicionais de fazer as coisas.

Quadro 3. Os fatores que facilitam a aprendizagem.

Fonte: Antonacopoulou (2001)

Cunningham e Iles (2002) ainda citam outros autores em sua revisão como: Pedler, Boydell e Burgoyne (1991) que em sua pesquisa relatou dez dimensões importantes para a aprendizagem, sendo elas: ambiente físico, recursos para aprendizagem, incentivo para aprendizagem, comunicação, recompensas, conformidade, valorização do intelectual, auxílio prático, entusiasmo e padrões. E, Bartram et al. (1993ab) que analisam quão bem uma organização está contribuindo para manter a aprendizagem e o desenvolvimento no ambiente

¹¹ MUMFORD, A. Management Development: Strategies for Action. Londres: IPM, 1989.

de trabalho, por meio de sete dimensões: o estilo e relações gerenciais, disponibilidade de tempo, autonomia e responsabilidade, estilo da equipe, oportunidades para desenvolvimento, disponibilidade de direcionamento, satisfação com o ambiente do local de trabalho.

Pode-se perceber que diversos fatores podem ser considerados como fatores facilitadores de aprendizagem e nota-se dois aspectos fundamentais que englobam esses fatores, o ambiente organizacional e a interação social entre os indivíduos.

Com uma perspectiva mais voltada para a aprendizagem organizacional, Garvin (2000) cita, como fatores facilitadores da aprendizagem organizacional as práticas políticas e condições existentes na organização como catalisadoras da ocorrência de aprendizagem, ou seja, as fontes de informação, o compartilhamento de visões e experiências, a aceitação de surpresas e dificuldades, a revisão de préconceitos, o *feedback* oportuno, as novas idéias e opiniões, o ambiente de aprendizagem e a segurança psicológica, fornecendo as razões e os incentivos que promovem a aprendizagem na organização.

Garvin (2000), ainda, relata que as organizações precisam criar situações favoráveis e ambientes estimulantes para a aprendizagem e que quatro condições são essenciais para esta aprendizagem: (1) **reconhecer e aceitar as diferenças**, essa atitude é crucial para a aprendizagem porque fornece energia e motivação aos membros da organização; (2) **fornecer *feedback* oportuno**, importante para encorajar a aprendizagem, pois as organizações podem mais rapidamente assimilar as observações e reações ambientais, podem facilmente comparar os comportamentos atuais e os desejados e podem mais criticamente identificar problemas e oportunidades; (3) **estimular o fluxo de novas idéias**, algumas empresas buscam este estímulo externamente, pois seu foco é apoderar-se despreconceituosamente de idéias do ambiente, outras empresas concentram-se internamente, pois o seu objetivo é criar culturas de aprendizagem por meio de fóruns e processos de discussão de idéias, por incentivos que encorajam a aceitação do risco e metas que desafiem os empregados; e (4) **assumir riscos e**

enganos, representam oportunidades para treinamento e prática, estimulam e encorajam para vencer o medo e o constrangimento associados com o fato de cometer erros, promovem reconhecimento e recompensas pelos esforços na direção certa.

Assim, os fatores facilitadores de aprendizagem organizacional, de um lado, permitem que as empresas percebam e reconheçam mais facilmente as mudanças do ambiente empresarial. Por outro lado, eles exigem das empresas certo grau de maturidade e cultura corporativa permissiva, na qual a aceitação de erros, o feedback oportuno, as novas idéias e opiniões, a grande base de informações e a revisão de visões pré-concebidas, se tornem elementos determinantes para o ambiente de aprendizagem (BORIN, 2005).

2.3.2 Obstáculos para a Aprendizagem do Indivíduo nas Organizações

Antal, Lenhardt e Rosenbrock (2001) fazem uma revisão da literatura e estudam as barreiras para a aprendizagem organizacional. Os autores agrupam essas barreiras em três categorias: interrupções no processo de aprendizagem, bloqueios psicológicos e culturais para aprendizagem e obstáculos relacionados à estrutura organizacional e liderança.

Os primeiros a pesquisarem sobre as interrupções no processo de aprendizagem foram March e Olsen (1975), definindo ciclo de aprendizagem como um fluxo entre crenças individuais, ação individual, ação organizacional e resposta do ambiente realimentando assim as crenças individuais. As interrupções ocorrem entre esses estágios, da seguinte forma: a interrupção entre crenças individuais e ação individual se dá quando o indivíduo está limitado a seu papel dentro da organização e, assim, ele é incapaz de expandir sua aprendizagem; a interrupção entre ação do indivíduo e ação da organização se dá quando um indivíduo muda um comportamento, mas não consegue persuadir os outros a mudarem e, assim,

transformarem as regras organizacionais de comportamento; o terceiro tipo de interrupção no processo de aprendizagem se dá quando os membros da organização têm conclusões incorretas sobre o impacto que as ações organizacionais vão ter sobre o ambiente; e, finalmente, a última interrupção nesse processo ocorre quando as mudanças no ambiente não podem ser claramente identificadas. Outro problema sobre o processo de aprendizagem também é apresentado por Hedberg (1981) trata da questão do desaprender. O autor acredita que uma lenta desaprendizagem é uma grande fraqueza de muitas organizações, ele explica que o conhecimento cresce de maneira muito rápida e se torna obsoleto também. O entendimento envolve tanto aprender conhecimentos novos como descartar conhecimentos obsoletos e inadequados. Ele argumenta que a atividade de descartar – desaprender – é tão importante quanto adicionar novos conhecimentos.

As barreiras psicológicas e culturais parecem ser as que ganham mais visibilidade na literatura; diversos autores exploram essas questões. Argyris (1991) aborda as rotinas defensivas que os indivíduos desenvolvem para se protegerem de críticas sobre o seu papel na organização, assim o indivíduo se prende à sua forma de fazer e ver o ambiente à sua volta e perde a capacidade de aprender, ver ou fazer as coisas de forma diferente. Ele também explora como culturas organizacionais podem reforçar as rotinas defensivas, por exemplo, culturas que externalizam a culpa podem gerar um senso de desesperança (ARGYRIS, 1990). O papel do sucesso e do fracasso também aparece como fatores psicológicos e culturais influenciando a aprendizagem. Antal, Lenhardt e Rosenbrock (1999) perceberam que longos períodos de sucesso podem representar um bloqueio para aprendizagem, em sua pesquisa os respondentes declararam que momentos de crise são poderosos gatilhos para aprendizagem. Schein (1993) aponta como obstáculo para aprendizagem organizacional o papel da ansiedade; principalmente em momento de fracassos frequentes, a ansiedade que é gerada na organização pode ser intensa o bastante para paralisá-la, dessa forma impedindo-a de aprender.

Os modelos mentais, apesar de importantes, contribuem dando sentido ao mundo à sua volta, eles também podem restringir o entendimento do indivíduo sobre um determinado aspecto, visto que o modelo mental tenta adequar os acontecimentos, fatos e ações; enquadrando-os dentro do modelo mental em uso, atribuindo um sentido conveniente àquele modelo mental, restringindo assim a capacidade do indivíduo de analisar novas e diferentes perspectivas (KIM, 1993).

Os obstáculos relacionados à estrutura organizacional e liderança apontam que estruturas centralizadoras tendem a bloquear a aprendizagem, pois as estruturas mecanicistas tendem a reforçar comportamentos passados, dificultando mudanças em crenças e ações. Morgan (1996) demonstra que estruturas departamentais podem inibir a aprendizagem organizacional, porque seus membros enfocam totalmente a atenção ao espaço do departamento e perdem de vista a visão global dos problemas da organização. O líder também pode representar um obstáculo à aprendizagem no momento em que age valorizando em demasia o conhecimento como uma grande virtude em detrimento do processo de aprendizagem.

Acima de tudo os obstáculos para a aprendizagem organizacional precisam ser analisados como fatores inter-relacionados ao invés de elementos distintos e independentes. (ANTAL; LENHARDT; ROSENBROCK, 2001).

Antonacopoulou (2001) apresenta os principais obstáculos à aprendizagem dos indivíduos dividindo-os em duas perspectivas, fatores pessoais (Quadro 4) e fatores organizacionais (Quadro 5).

- Percepção sobre a necessidade de aprender;
- Percepção sobre a habilidade de aprender;
- Valores culturais e crenças;
- Emoções-sentimentos/reações;
- Atitude com respeito à atualização;
- Capacidade intelectual-mental;
- Idade;
- Memória;
- Habilidade de comunicação.

Quadro 4. Os fatores pessoais que são obstáculos à aprendizagem.

Fonte: Antonacopoulou (2001)

- Organização interna do trabalho;
- Sistemas organizacionais, por exemplo, treinamento;
- Cultura e clima;
- Processos de tomada de decisões;
- Comunicação e feedback;
- Política e aversão ao risco;
- Instabilidade e mudança;
- Posição econômica, competição;
- Poder e controle.

Quadro 5. Os fatores organizacionais que são obstáculos à aprendizagem.

Fonte: Antonacopoulou (2001)

A discussão de como os indivíduos aprendem e dos fatores que facilitam ou inibem a aprendizagem mostra que o corpo existente de conhecimento nessa área é dominado pela perspectiva psicológica. É importante ressaltar que há pouca literatura abordando o assunto, por tanto, é interessante que novos estudos sejam realizados e também busquem organizar as informações que muitas vezes se encontram dispersas em diversos autores.

Antonacopoulou (2001), explica que os indivíduos experimentam muitas contradições, resultantes da dinâmica social no contexto da organização, para explorar completamente a complexidade da aprendizagem humana, é preciso apreciar como os fatores sociais e psicológicos interagem, muitas vezes, criando prioridades concorrentes e, como os indivíduos tentam reconciliá-las.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse item tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos que nortearam a condução do presente estudo em todas as suas fases. Além disso, expondo a postura metodológica adotada na realização da pesquisa, está se procurando garantir a confiabilidade e o rigor científico do trabalho, com vistas a construir ou refinar conhecimentos sobre como elementos do ambiente organizacional podem influenciar a aprendizagem dos indivíduos.

Do ponto de vista científico, as diversas teorias fundam-se em paradigmas e metáforas distintas. Os cientistas sociais, assim como em outras ciências, possuem uma estrutura de referência fundamentada em pressupostos que são aceitos como certos. Estes pressupostos caracterizam o paradigma no qual tais cientistas se baseiam (TRIVIÑOS, 1987). Um paradigma é configurado por um conjunto de crenças, visões de mundo e de formas de trabalhar que predominam nos diversos momentos históricos e nos diferentes ramos da ciência (MINAYO, 1999).

A respeito da questão do posicionamento filosófico, Triviños (1987) classifica três tendências de pesquisa: o positivismo, o humanismo e o materialismo dialético. Para este autor, a escolha do método deve considerar a natureza do conhecimento que se deseja obter, pois as características do método empregado devem se ajustar à compreensão do conhecimento que se pretende desenvolver para o esclarecimento do problema de pesquisa (MORGAN e SMIRCICH, 1980).

Em decorrência disso, a pesquisa proposta utilizará um posicionamento baseado no paradigma humanista de pesquisa ou interpretativismo. A proposta humanista de pesquisa fundamenta-se na idéia de que o conhecimento da realidade social exige as atividades de

interpretação e compreensão do fenômeno. Ou seja, a maneira como o pesquisador vê o mundo, de uma forma geral, e o fenômeno a ser estudado, de uma forma específica, parte de uma visão subjetivista da realidade, onde se objetiva saber como as pessoas percebem a realidade social (HUGHES, 1980).

3.1 METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente estudo pretende investigar como elementos do ambiente organizacional repercutem no processo de aprendizagem dos indivíduos. Considerando que a natureza do fenômeno em estudo é predominantemente social, adotou-se uma abordagem qualitativa para esta investigação. Resgatando o pensamento de Richardson (1999) a abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social.

Segundo Merriam (2002), pesquisadores que desenvolvem estudos qualitativos estão interessados em compreender as interpretações da realidade em um momento específico no tempo e num contexto particular. Além disso, o pesquisador deve focar sua pesquisa no entendimento sob um determinado ponto de vista, que no caso deste estudo é o ponto de vista dos indivíduos que participam ou participaram do programa de *trainee* FMP.

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Nas ciências sociais a pesquisa qualitativa está preocupada com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (MINAYO, 1999).

As investigações que se voltam para uma análise qualitativa têm como objeto situações complexas ou estritamente particulares (RICHARDSON, 1999). Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

O objetivo geral da presente investigação implica na compreensão e análise do processo da aprendizagem. Conforme Godoy (1995) na pesquisa qualitativa quando o pesquisador está preocupado com o processo e não simplesmente com os resultados ou produto, justifica-se a adoção para uma abordagem qualitativa.

O objetivo fundamental de qualquer pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos, naturalmente, cada pesquisa tem um objetivo específico (GIL, 1999). Contudo, é possível agrupar as mais diversas pesquisas em certo número de grupamentos amplos. Selltiz, Wringhtsman e Cook (1987) classifica as pesquisas em três grupos: estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos explicativos.

Além de descritivo, o presente estudo trata de uma pesquisa exploratória, pois foi desenvolvida com o objetivo de proporcionar visão geral acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. Habitualmente esse tipo de pesquisa envolve levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso (GIL, 1999). Além disso, a pesquisa exploratória permite ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica. (TRIVIÑOS, 1987). Este estudo analisou a influência de elementos do ambiente

organizacional no processo de aprendizagem de indivíduos que participaram de um programa de *trainee* específico, tal tema pode ser considerado pouco explorado.

Segundo Merriam (2002), caso o interesse do pesquisador seja entender um fenômeno, entre as diversas opções, as mais comuns são: “*grounded theory*”, fenomenologia, narrativa, etnografia, estudo de caso ou um estudo qualitativo básico.

Dentro da metodologia qualitativa, o método de pesquisa inicialmente proposto para o desenvolvimento desta pesquisa havia sido o estudo de caso. O estudo de caso é definido por Young¹² (1960, apud GIL, 1996) como um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas interações culturais, quer seja essa unidade uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação.

A escolha havia sido realizada em função de uma das vantagens do estudo de caso, pois o mesmo dá ênfase à totalidade do fenômeno estudado, quando então, o pesquisador volta-se para a multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o como um todo (Godoy, 1995). Nesse sentido é importante ressaltar que existe uma preocupação em analisar as várias relações que se pode encontrar na amostra definida no objetivo geral dessa pesquisa. Além disso, segundo Ragin¹³ (1989, apud GIL, 1996), o estudo de caso é especialmente adequado no estudo de fenômenos altamente complexos e incrustados em seu contexto cultural.

De acordo com Yin (1981), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e, no qual, são utilizadas várias fontes de evidência.

¹² YOUNG, P. *Metodos científicos de investigacion social*. México, 1960

¹³ RAGIN, C. *The comparative method: moving beyond qualitative and quantitative strategies*. Berkley: University of California press. 1989.

O estudo de caso é recomendado para investigação de diversos propósitos de pesquisa, tais como:

- Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- Descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- Explicar variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Contudo, em função das dificuldades encontradas quando o pesquisador lançou-se a campo para coleta de dados, entre outras, não ter acesso a documentos, a possibilidade de desenvolver observação não-participante em reuniões e no próprio curso trainee, entrevistar pares de trabalho e chefias dos pesquisados e/ou outras áreas, restringindo-se as entrevistas aos sujeitos que participaram do programa de *trainee* FMP, optou-se, em decorrência, pelo estudo qualitativo genérico ou básico.

Assim, apesar desta pesquisa apresentar algumas características de um estudo de caso no que se refere à análise do processo social que envolve a aprendizagem, suas relações internas e interações culturais (RAGIN¹⁴, 1989 e YOUNG¹⁵, 1960, apud GIL, 1996) ele não pôde ser caracterizado como tal por não possuir a profundidade de análise exigida para ser considerado um estudo de caso.

Desta forma, é mais adequado caracterizá-lo como um estudo qualitativo básico ou genérico descrito por Merriam¹⁶ (1998, apud GODOY, 2006) como uma pesquisa com características qualitativas, que não possui todos os requisitos para ser considerada um estudo

¹⁴ RAGIN, C. The comparative method: moving beyond qualitative and quantitative strategies. Berkley: University of California press. 1989.

¹⁵ YOUNG, P. Metodos científicos de investigacion social. México, 1960.

¹⁶ MERRIAM, S.B. Qualitative Research and Case Study Applications in Education. San Francisco (CA): Jossey-Bass, 1998

de caso intensivo. A seguir, serão apresentadas as características desta pesquisa que a classificam como estudo qualitativo básico.

De acordo com Marshall e Rossman (1995, apud MERRIAM, 2002), o estudo qualitativo é projetado para:

- Entender o processo;
- Descrever um fenômeno pouco compreendido;
- Entender a diferença entre a recomendação e a implementação (teoria e prática) de políticas e teorias;
- Descobrir variáveis contextuais não especificadas previamente.

Portanto, este estudo é adequado às características propostas por Marshall e Rossman¹⁷ (1995, apud MERRIAM, 2002), pois ele buscou entender o processo de aprendizagem dos indivíduos e descrever um fenômeno pouco compreendido que é o da influência do ambiente organizacional nesse processo. A partir desta pesquisa foi possível observar elementos que emergiram no contexto organizacional exercendo influência sobre a aprendizagem dos indivíduos.

Além disso, esta pesquisa baseou sua coleta de dados a partir de uma fonte única, a entrevista semi-estruturada, que, apesar de proporcionar a possibilidade de triangulação entre os dados obtidos dos diversos sujeitos, não dispõe da profundidade e diversidade de evidências suficiente para caracterizá-la como estudo de caso, segundo a concepção de Merriam¹⁸ (1988, apud GODOY 2006).

¹⁷ MARSHALL, C. e ROSSMAN, G.B. *Designing Qualitative Research* (2nd Ed.) Thousand Oaks, CA: SAGE, 1995.

¹⁸ MERRIAM, S.B. *Case Study Ineducation. A Qualitative Approach*. San Francisco (CA): Jossey-Bass, 1988.

3.2 A EMPRESA PESQUISADA

A pesquisa empírica foi conduzida na *General Electric* do Brasil – GE. A empresa possui operações no Brasil desde 1919. A GE possui oito instalações industriais no País, distribuídas entre os Estados de São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro, além de escritórios de vendas e marketing em outras localidades. A empresa emprega cerca de 6.000 pessoas no País e tem sua matriz instalada na cidade de São Paulo, SP. Todos os onze negócios da GE, em maior ou menor proporção, mantêm atividades no Brasil.

A GE é uma empresa diversificada, composta por uma variedade de negócios, cada um com suas próprias divisões. Os negócios que compõem a empresa são: GE Advanced Materials, GE Commercial Finance, GE Consumer & Industrial, GE Energy, GE Equipment Services, GE Healthcare, GE Infrastructure, GE Insurance, GE Money, GE Transportation.

É importante lembrar que o programa de *trainee* FMP é o principal ponto de entrada da GE para indivíduos que busquem uma carreira na área financeira e também o programa é uma estratégia da organização no desenvolvimento dos futuros líderes para a área financeira. É relevante destacar que esse programa é desenvolvido de maneira centralizada pela GE, e vai abastecer o nível de entrada de profissionais de todos os negócios da companhia, estabelecendo de alguma forma um alinhamento dos departamentos financeiros dos diversos negócios.

No Brasil, a multinacional norte-americana GE está atenta às oportunidades do mercado brasileiro, somente em 2004 registrou um crescimento de 20%.

A GE é uma empresa diversificada de serviços e tecnologia que opera em mais de 100 países e emprega cerca de 315.000 pessoas em todo o mundo.

Sua história inicia-se no ano de 1876 que marcou o centenário dos Estados Unidos. Para muitos americanos, este foi um tempo de vislumbrar o passado com orgulho. Para outros, este foi um tempo de olhar para frente, para as possibilidades que poderiam surgir.

A feira de eletricidade no Centennial Exposition em Philadelphia marcou o início de uma era onde as pessoas buscavam novas metas para invenções. Naquele ano, Thomas Alva Edison abriria um novo e melhor laboratório, equipado em Menlo Park, Nova Jersey, onde ele poderia explorar as possibilidades do dínamo e outros equipamentos elétricos que ele havia visto na exposição. Fora do laboratório estava por vir o que talvez tenha sido a maior invenção de todas, uma bem sucedida lâmpada incandescente.

Em 1890, Edison já havia organizado seus diversos negócios na Edison General Electric Company. A companhia Thomson-Houston e as várias empresas que se fundiram para formá-la eram lideradas por Charles A. Coffin, um ex-fabricante de sapatos de Lynn, Massachusetts. Estas fusões com competidores e as patentes de propriedade de cada organização puseram a nova empresa em uma posição dominante na indústria elétrica.

À medida que o negócio se expandia, foi ficando cada vez mais difícil para uma única empresa produzir instalações elétricas completas baseadas apenas em sua própria tecnologia. Em 1892, estas duas grandes empresas se combinaram para formar a General Electric Company.

Muitos dos negócios iniciais de Edison continuam de fato como parte da GE atual, incluindo iluminação, transporte, produtos industriais, transmissão de energia e equipamentos médicos.

Os primeiros ventiladores elétricos da GE foram produzidos em Ft. Wayne a partir de 1890, enquanto uma linha completa de dispositivos de aquecimento e cozinha foram desenvolvidos em 1907. A "GE Aircraft Engines" (motores de avião da GE), cujo nome foi

atribuído somente a partir de 1987, na realidade começou sua história em 1917, quando o governo norte-americano começou sua busca por uma companhia para desenvolver o primeiro motor propulsor de avião para a novata indústria de aviação dos Estados Unidos. Os experimentos de Thomas Edison com filamentos plásticos para lâmpadas elétricas em 1893, levaram ao desenvolvimento do primeiro departamento da GE Plásticos, criado em 1930.

No correr dos anos, os líderes da GE têm construído um portfolio de negócios de ponta; um conjunto de iniciativas compartilhadas pela organização que direcionam ao crescimento e à redução de custos; uma capacidade financeira e de controle que permitem que a organização capitalize as oportunidades; e um conjunto de valores comuns que permitem enfrente qualquer ambiente com confiança.

3.3 PROGRAMA DE *TRAINEE* FMP

O programa de *trainee* FMP (*Finance Management Program*) é um programa de desenvolvimento de lideranças, desenvolvido pela matriz americana da GE (*General Electric*) com o intuito de formar profissionais que irão ser os gestores da área financeira da empresa. Esse programa tem a função de suprir o nível de entrada de profissionais na empresa fazendo com que a sua adaptação seja mais fácil e adequada.

O programa de *trainee* FMP existe há 49 anos no Brasil, no início seu nome era BTC (*Business Training Course*) e anos depois transformou-se em FMP.

O programa de *trainee* FMP é o principal ponto de entrada da GE para indivíduos de alto potencial que busquem uma carreira em Finanças. O programa é a pedra angular do desenvolvimento dos futuros líderes da área de Finanças na GE. O programa consiste de quatro ou cinco rotações que acontecem de seis em seis meses nos negócios da empresa,

combinados com quatro cursos intensivos, com avaliação, ministrados por profissionais da GE. Os membros do programa, denominados FMPs, também atendem a um seminário de desenvolvimento de lideranças e são expostos aos atuais líderes da GE por meio de redes de aconselhamento (*mentoring*) formais e informais.

Nas rotações, os FMPs recebem atribuições desafiadoras que podem incluir tanto responsabilidades de rotina (abrangendo lucratividade de uma linha de produtos, previsões de curto e longo prazo, relatórios financeiros, precificação, análise dos custos de manufatura, etc.) até trabalho em projetos (exemplos incluem a introdução de novos produtos, planejamento minucioso de atividades da empresa e análise de conseqüências, implantação de sistemas diversos). Quase todas as rotações envolvem interação com a alta gerência e exposição a outras funções. As atribuições dos FMPs tornam-se gradativamente mais desafiadoras conforme o profissional adquira mais experiência.

Os FMPs completam quatro cursos em dois anos ou dois anos e meio. As duas primeiras disciplinas são baseadas em estudos em computadores multimídia, combinadas com *workshops* regionais onde o profissional interage com FMPs de outras unidades de negócio da GE e fazem apresentações em conjunto para o nível superior de gerência. O conteúdo dos cursos centra os conceitos básicos de contabilidade e finanças e sua aplicação às operações dos diferentes negócios da GE. As duas próximas disciplinas são primariamente baseadas em estudos de caso com aulas presenciais semanais. Os cursos enfocam estratégia operacional, análise competitiva, técnicas de auditoria e gerenciamento de risco. As disciplinas são ministradas por profissionais da área de finanças da GE e incluem avaliação.

O programa de *trainee* FMP prepara os graduados para posições com significativo nível de responsabilidade e atribuições desafiadoras após sua conclusão. Muitos graduados se incorporam à equipe de auditoria da GE. Outros ingressam em posições de analistas financeiros em alguma das unidades de negócio da GE. Atribuições que incluam funções

diferentes (*cross-functional assignments*) também são uma possibilidade. Os caminhos variam baseados nas preferências individuais e nas necessidades de negócio. A GE valoriza o treinamento e a experiência adquirida no programa de *trainee* FMP e considera o programa de *trainee* FMP como a base para formação de futuros líderes na área de finanças.

Destacando a importância desse programa pode-se encontrar o livro “Alquimia de uma Corporação: A Magia de um Treinamento”. Nele se observa uma série de depoimentos de indivíduos que participaram do programa e explicam o que o programa de *trainee* FMP representou em suas vidas.

Além do programa de *trainee* FMP, a empresa também mantém programas de desenvolvimento de liderança em outras áreas como HRMP (*Human Resources Management Program*) e OMLP (*Operation Management Leadership Program*).

3.4 OS SUJEITOS DA PESQUISA

A escolha dos sujeitos da pesquisa foi intencional, em função das condições de acesso e disponibilidade dos participantes.

Nas pesquisas qualitativas nem sempre é possível indicar com precisão quantos sujeitos serão envolvidos. Isto porque, novos sujeitos podem ser incluídos se aspectos relevantes surgirem nas entrevistas realizadas e houver interesse no estudo dessas questões emergentes e, no caso do encerramento da coleta de dados quando as entrevistas produzem um conteúdo de informações suficientemente confirmadas e se atinge algum ponto de redundância. (ALVEZ-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 2002).

Merriam (2002) recomenda a seleção de uma amostra capaz de potencializar o que possa ser aprendido e argumenta que o pesquisador é o instrumento primário de análise e

coleta de dados. Foram realizadas doze entrevistas com indivíduos que participaram do programa de *trainee* FMP, da empresa General Electric.

Na tentativa de analisar o fenômeno que envolve a questão de como o ambiente influencia a aprendizagem dos indivíduos, estabeleceu-se um conjunto de indivíduos que sofrem uma forte influência do ambiente organizacional, pois participam ou participaram de um intensivo programa de treinamento, denominado FMP. Buscando investigar a maior quantidade de relações possíveis ao longo da carreira desses indivíduos, estipulou-se que diferentes tipos de indivíduos deveriam ser entrevistados, mantendo em comum o aspecto de terem participado, ou estarem participando do referido treinamento.

Portanto, foram realizadas entrevistas com quatro tipos de indivíduos que atendem à seleção dos sujeitos:

- Indivíduos que estão participando do programa de *trainee* FMP;
- Indivíduos que já se formaram no programa há cinco anos em média e ocupam cargos de analista sênior ou gerente jr.;
- Indivíduos que já se formaram há mais de dez anos e ocupam cargos de alta gerência ou diretoria;
- Instrutores que ministram o programa.

Essa distribuição possibilitou a compreensão da influência do referido programa na vida desses indivíduos, e seu impacto ao longo de sua carreira; como essa atividade facilitou ou dificultou de alguma forma o processo de aprendizagem do indivíduo. Minayo (1999) argumenta que a definição da amostragem numa pesquisa qualitativa não se baseia num critério numérico que garanta sua representatividade, mas é importante que se tenha em mente a seguinte pergunta: “quais indivíduos sociais têm uma vinculação mais significativa com o

problema a ser investigado?” A amostragem boa é aquela que possibilita abranger a totalidade do problema investigado em suas múltiplas dimensões (MINAYO, 1999).

O programa de *trainee* FMP serviu de recorte para facilitar o estabelecimento de critérios para seleção dos sujeitos a serem pesquisados tendo em vista o objetivo principal do presente estudo, ou seja, compreender a repercussão dos elementos do ambiente organizacional no processo de aprendizagem dos indivíduos.

3.4.1 O Perfil dos Sujeitos

O perfil dos doze participantes do presente estudo é apresentado a partir dos seguintes aspectos: condição em relação ao programa de *trainee* FMP (cursando, formado ou instrutor), idade, gênero, tempo na empresa e estado civil, conforme quadro 6:

Aspectos identificadores	Participantes do estudo											
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
Condição em relação ao programa de <i>trainee</i> FMP (C=cursando, F=formado e I=instrutor)	C	C	F	F	I	I	F	C	F	I	C	I
Idade	27	27	25	44	47	42	28	25	28	52	26	29
Gênero (M=masculino F=feminino)	M	F	M	M	M	M	F	F	M	M	M	M
Tempo na empresa	1	6	4	20	20	17	8	1	7	29	0	5

Quadro 6 – Perfil dos Sujeitos

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas

O grupo é composto por quatro sujeitos que estão cursando o programa de *trainee* FMP, sendo que dois deles já tinham experiência prévia na GE, um foi estagiário e o outro era

funcionário de uma empresa que foi adquirida pela GE; os outros dois sujeitos ingressaram na GE através do programa de *trainee* FMP. Outros quatro sujeitos são formados no programa de *trainee* FMP, dois são gerentes e dois são analistas. Dos quatro sujeitos que são instrutores dois são diretores e dois são gerentes.

A idade dos sujeitos varia de 25 a 52 anos, resultando em uma idade média de 33 anos. Três sujeitos são do gênero feminino e nove do masculino. E o tempo médio de empresa é de dez anos.

3.5 ESTRATÉGIA PARA COLETA DE DADOS

A principal técnica de pesquisa utilizada para a coleta de dados foi a entrevista. Este é um procedimento reconhecidamente utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social (GIL, 1999).

A entrevista tem como objetivo principal a obtenção de informações do entrevistado, sobre determinado assunto ou problema. Quanto ao conteúdo, Selltiz¹⁹ (1965, apud MARCONI e LAKATOS, 2002) apresenta seis tipos de objetivos:

- Averiguação de fatos;
- Determinação das opiniões sobre fatos;
- Determinação de sentimentos;
- Descoberta de planos de ação;
- Conduta atual ou do passado;
- Motivos conscientes para opiniões, sentimentos, sistemas ou condutas.

¹⁹ SELLTIZ, Clavie, Ed. Métodos de pesquisa nas relações sociais. São paulo: Edgard Blücher, 1965.

A partir disto, pode-se dizer que a técnica de entrevista está adequada ao presente estudo, pois dentre seus objetivos estão a descrição da conduta atual e o de determinar a opinião dos indivíduos pesquisados sobre fatos.

Gil (1999) apresenta algumas vantagens na utilização da entrevista na pesquisa social:

- A entrevista possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social;
- A entrevista é uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano;
- Os dados obtidos são suscetíveis de classificação e de quantificação;

Ainda, quando comparada com o questionário, a entrevista apresenta outras vantagens:

- Não exige que a pessoa entrevistada saiba ler e escrever;
- Possibilita a obtenção de maior número de respostas, posto que é mais fácil deixar de responder a um questionário do que negar-se a ser entrevistado;
- Oferece flexibilidade muito maior, posto que o entrevistador pode esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que se desenvolve a entrevista;
- Possibilita captar a expressão corporal do entrevistado, bem como a tonalidade de voz e ênfase nas respostas.

A entrevista é uma técnica que permite ao pesquisador analisar não apenas as respostas dadas às questões direcionadas ao sujeito, mas também identificar aspectos da linguagem não-verbal que participam da entrevista, com o intuito de contribuir para que esses aspectos possam ser melhor explorados, por exemplo, a ênfase em determinada resposta.

Optou-se pela entrevista semi-estruturada, por permitir que novas questões possam surgir, aproveitando da melhor maneira a disponibilidade do entrevistado. A entrevista semi-estruturada possui uma estrutura apenas para permitir o delineamento do tema a ser desenvolvido. A condução da entrevista semi-estruturada deve buscar oportunidades para esclarecer pontos que sejam importantes para o estudo em questão. Dessa forma, embora haja certo compromisso com as questões da estrutura da entrevista, o pesquisador não deve se limitar a elas, pois esse tipo de entrevista tem como característica a flexibilidade (EASTERBY-SMITH; ARAÚJO; BURGOYNE, 1999).

Triviños (1987) explica que a entrevista semi-estruturada é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. O autor ainda esclarece que as perguntas fundamentais que constituem a entrevista semi-estruturada, no enfoque qualitativo, não nasceram a priori. Elas são resultados não só da teoria que alimenta a ação do investigador, mas também de toda a informação que ele já recolheu sobre o fenômeno social que o interessa (TRIVIÑOS, 1987).

As entrevistas foram gravadas, sempre com o consentimento dos entrevistados e, transcritas integralmente, para possibilitar o processo de análise dos dados.

O roteiro da entrevista foi construído com base no referencial teórico e alterado conforme o andamento das respostas dos sujeitos, no apêndice A pode ser encontrado a última versão do roteiro para entrevista semi-estruturada.

3.6 ESTRATÉGIA PARA ANÁLISE DE DADOS

Para o tratamento e análise dos dados foi empregada a técnica conhecida como análise de conteúdo.

Bardin (1977, p. 42) a define a análise de conteúdo como:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Qualquer comunicação que veicule um conjunto de significações de um emissor para um receptor pode, em princípio, ser decifrada pelas técnicas de análise de conteúdo. Ela parte do pressuposto de que, por trás do discurso aparente, simbólico e polissêmico, esconde-se um sentido que convém desvendar. (BARDIN, 1977). Portanto, é possível a utilização dessa técnica tanto para a análise das entrevistas como dos documentos disponibilizados.

Godoy (1995) expõe que na análise qualitativa, o pesquisador busca compreender as características, estruturas e ou modelos que estão por trás dos fragmentos de mensagens tomados em consideração. Ela explica que o esforço do analista é duplo, pois é preciso entender o sentido da comunicação, como se fosse o receptor normal, mas, principalmente, o analista precisa desviar o olhar, buscando outra significação, outra mensagem, passível de se enxergar por meio ou ao lado da primeira.

A análise de conteúdo presta-se a fins exploratórios, aumentando a propensão à descoberta de conteúdos e estruturas contidas nas mensagens e que não são de imediata detecção. Também é utilizada para fins de verificação, confirmando ou não hipóteses ou suposições preestabelecidas. (VERGARA, 2005).

Três etapas básicas são encontradas na análise de conteúdo: pré-análise, exploração do material, tratamento dos dados e interpretação (BARDIN, 1977).

Vergara (2005) descreve as fases da seguinte forma: a pré-análise refere-se à seleção do material e à definição dos procedimentos a serem seguidos; a exploração do material diz respeito à implementação destes procedimentos; e o tratamento e interpretação dos dados incluem a geração de inferências e o estabelecimento dos resultados da investigação; nessa fase, suposições poderão ser confirmadas ou não.

Por meio do referencial teórico foram estabelecidas algumas categorias de análise para facilitar o estudo do fenômeno (Quadro 7), que se mostraram adequadas para a observação e entendimento do fenômeno. As novas categorias que emergiram a partir da análise dos dados coletados em campo serão apresentadas no capítulo de apresentação e análise dos dados.

Macrocategorias de Análise	Microcategorias de Análise	Elementos de Análise
<p>APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES - Estudar aprendizagem nas organizações implica em se considerar todo e qualquer processo que envolva aprendizagem (formal e informal) nos seus diferentes níveis: individual, grupal e organizacional. No presente estudo, em função da complexidade do tema, adota-se a idéia de que a aprendizagem nas organizações pode ser estudada seguindo diversas abordagens, por exemplo seis focos encontrados por Antonello (2005). Além disso, será adotado um modelo conceitual para investigação de aprendizagem nas organizações - Apresentado por Pawlowsky (2001) é um modelo que sistematiza diversas classificações encontradas na literatura sobre aprendizagem nas organizações. Os níveis, processos, modos e tipos de aprendizagem serão usados como norteadores da macrocategoria Aprendizagem nas Organizações.</p>	<p>Aprendizagem Organizacional</p> <p>(1) O conceito de Aprendizagem Organizacional é complexo e multidimensional, baseado na premissa de que uma organização, como uma entidade em si, é capaz de pensamento coletivo, este conceito apresenta a noção de desenvolvimento de uma capacidade organizacional intangível que reflete aprendizagem e comportamento de solução de problemas pelos membros da organização (ARGYRIS e SCHÖN, 1978).</p> <p>(2) Cook e Yanow (1996) abordam a aprendizagem organizacional defendendo a idéia da capacidade cognitiva da organização, pois entendem que o aprendizado deve acontecer na organização como um todo, não apenas pelos indivíduos nela inseridos.</p> <p>(3) A aprendizagem organizacional ocorre onde os indivíduos conscientemente interagem uns com os outros pelo processo de educação e pelo resultado da experiência (KOLB, 1990).</p>	<p>Ciclos de aprendizagem</p> <p>Contexto, ambiente social, cultura</p> <p>Experiência, interação</p>
	<p>Aprendizagem do Grupo</p> <p>(1) Kim (1993) define que o ciclo de aprendizagem individual afeta a aprendizagem no nível organizacional por meio de sua influência sobre os modelos mentais compartilhados nos grupos, dessa forma o grupo pode ser visto como uma agremiação de indivíduos com um conjunto próprio de modelos mentais compartilhados que, por sua vez, contribuem para a aprendizagem organizacional e a formação dos modelos mentais da organização.</p> <p>(2) Para Eisenhart (1995) o processo de participação em atividades sociais conecta o indivíduo primeiramente ao relacionamento social e, como consequência, às habilidades e conhecimentos da perícia prática no interior desses relacionamentos.</p>	<p>Modelos mentais compartilhados (ligação entre AO e AI)</p> <p>Contexto, ambiente social, cultura</p>
	<p>Aprendizagem Individual</p> <p>(1) Kolb (1976) explica a aprendizagem por meio de um modelo baseado na experiência, a essência do modelo é a simples descrição do ciclo de aprendizagem, como a experiência é traduzida em conceitos que serão usados como guias na escolha de novas experiências.</p> <p>(2) Kim (1993) expõe que a aprendizagem aglutina dois significados: (a) a aquisição de conhecimento ou know-how o que implica uma habilidade física para produzir alguma ação e (b) a aquisição do know-why, ou saber o porquê, o que implica na habilidade de articular um entendimento conceitual de uma experiência.</p> <p>(3) Para Maier, Prange e Von Rosenstiel (2001) os resultados dos processos de aprendizagem podem servir como fator que determina o comportamento e desempenho do indivíduo.</p> <p>(4) A aprendizagem segundo Bandura (1977) é baseada no princípio da aprendizagem individual por meio da observação. Se os indivíduos vêem um modelo sendo recompensado por seu comportamento, ele vai provavelmente imitar esse comportamento.</p> <p>(5) A aprendizagem pode ser vista como parte de uma prática social, a perspectiva sobre aprendizagem não é baseada no indivíduo, mas na prática social da vida organizacional (ELKJAER, 2004).</p>	<p>Aprendizagem pela Experiência</p> <p>Significado da aprendizagem (know-how e know-why)</p> <p>Comportamento</p> <p>Observação</p> <p>Prática social</p>

Quadro 7 – Categorias e Elementos de análise

Fonte: Elaborado pela autora

Macrocategorias de Análise	Microcategorias de Análise	Elementos de Análise	
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO - Para Gherardi, Nicolini e Odella (1998) o treinamento é considerado uma forma específica e orientada a resultados que permite aos novatos terem contato com um conhecimento necessário para o desempenho de suas funções em determinada organização. Para Garavan, Heraty e Barnicle (1999) o desenvolvimento de recursos humanos propõe o aprendizado e o desenvolvimento planejado de indivíduos e grupos beneficiando não somente o negócio mas também os aprendizes individuais.	Aprendizagem e Formação Gerencial (1) Num ambiente organizacional de freqüentes mudanças, Kolb (1976) afirma que, os gerentes ou administradores de elevado sucesso se distinguem não tanto por um simples conjunto de conhecimentos ou habilidades que possuem, mas por sua capacidade de adaptar-se às demandas ocasionadas por mudanças em seus trabalhos, no ambiente e de carreira – enfim, por sua habilidade de aprender. (2) Para Ruas (2000), a competência gerencial é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar dos indivíduos a fim de atingir ou superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área. (3) Um dos reflexos deste clima de mudança é a disseminação de programas de educação para executivos, cresce também a preocupação com a identidade destes programas e sua efetividade em garantir a aquisição de competências gerenciais atuais (ANTONELLO e RUAS, 2002). Tendo por base essa perspectiva, nota-se que a aprendizagem gerencial passa a ser também uma preocupação das empresas que começam a desenvolver programas de formação internos na intenção de abastecer o nível de entrada de profissionais na organização.	Ambiente de mudança (adaptação)	
		Competência	
		Formação	
		Programa de trainee FMP O programa de <i>trainee</i> FMP (Finance Management Program) é um programa de desenvolvimento de lideranças, desenvolvido pela matriz americana da GE (General Electric) com o intuito de formar profissionais que irão ser os gestores da área financeira da empresa. Esse programa tem a função de suprir o nível de entrada de profissionais na empresa fazendo com que a sua adaptação seja mais fácil e adequada.	Disciplinas estudadas, Interação social, A opinião dos indivíduos.
AMBIENTE PARA APRENDIZAGEM NA ORGANIZAÇÃO - Para Gherardi, Nicolini e Odella (1998) a aprendizagem desenvolvida no local de trabalho deve ser entendida como uma atividade social e cognitiva. Os indivíduos devem participar, contribuir para um mundo, que inclui o dia-a-dia, bem como o contexto organizacional, que é social e culturalmente estruturado e constantemente reconstruído pelas atividades de todos aqueles que pertencem àquele contexto. Antonello (2005) apresenta a cultura como um mecanismo de construção de significados - <i>sensemaking</i> - que guia e forma os valores, os comportamentos e as atitudes dos funcionários (O'REILLY e CHATMAN, 1996), e esses valores se transformam em metas que guiam o comportamento dos indivíduos (ROHAN, 2001).	Fatores que Contribuem para a Aprendizagem (1) Antonacopoulou (2001) salienta a importância da interação entre fatores individuais/pessoais e organizacionais/contextuais e o impacto da receptividade do indivíduo em relação à aprendizagem, sua pesquisa observa que os indivíduos não podem ser forçados a aprender contra sua vontade, dessa forma o processo de aprendizagem será mais efetivo quando os indivíduos, por si próprios, reconhecerem uma necessidade de aprendizagem e decidirem engajar-se nesse processo. (2) Segundo Antonacopoulou (2001), um requisito básico para que a aprendizagem ocorra é um clima que encoraje, facilite e recompense a aprendizagem. Garvin (2000), relata que as organizações precisam criar situações favoráveis e ambientes estimulantes para a aprendizagem, sendo que quatro condições são essenciais: (a) reconhecer e aceitar as diferenças, (b) fornecer feedback oportuno, (c) estimular o fluxo de novas idéias, e (d) assumir riscos e enganos. Outros autores também listam fatores do ambiente organizacional que facilitam a aprendizagem, Stewart e Stewart (1981), Cunningham e Iles (2002), Pedler, Boydell e Burgoyne (1991), Bartram et al. (1993).	Fatores pessoais	
		Fatores organizacionais	
		Obstáculos para Aprendizagem (1) Argyris (1991) aborda como um obstáculo as rotinas defensivas que os indivíduos desenvolvem para se protegerem de críticas sobre o seu papel na organização, Schein (1993) aponta como obstáculo para aprendizagem organizacional o papel da ansiedade, Kim (1993) demonstra que os modelos mentais também podem restringir o entendimento do indivíduo sobre um determinado aspecto, visto que o modelo mental tenta adequar os acontecimentos, fatos e ações. (2) Morgan (1996) demonstra que estruturas departamentais podem inibir a aprendizagem organizacional porque seus membros enfocam totalmente a atenção ao espaço do departamento e, perdem de vista a visão global dos problemas da organização. O líder também pode representar um obstáculo à aprendizagem no momento em que age valorizando em demasia o conhecimento como uma grande virtude em detrimento do processo de aprendizagem.	Fatores pessoais
		Fatores organizacionais	

Quadro 7 – Categorias e Elementos de análise

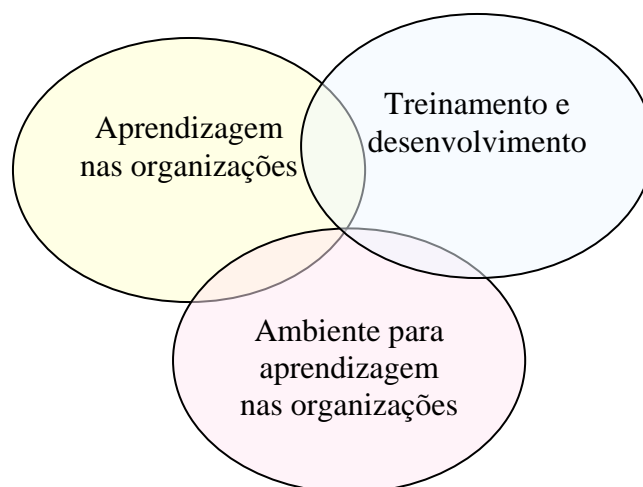
Fonte: Elaborado pela autora

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem por finalidade apresentar e discutir o processo de aprendizagem de indivíduos que participaram de um programa de *trainee* específico. Conforme apresentado na questão de pesquisa, este estudo pretende compreender como o ambiente organizacional influencia a aprendizagem desses indivíduos.

Para o estudo desse fenômeno foram realizadas entrevistas no sentido de coletar dados sobre o processo de aprendizagem. Por meio da análise dos dados das entrevistas foram sendo verificados padrões recorrentes nos relatos dos indivíduos que puderam ser agrupados e explicados à luz da teoria estudada.

As categorias de análise foram sendo construídas com base no referencial teórico do trabalho. Conforme descrito no capítulo referente à metodologia foram estabelecidas algumas categorias de análise para facilitar o estudo do fenômeno (esquema 1). Essas categorias encontram-se agrupadas em macro e microcategorias com o intuito de possibilitar a observação das relações que pudessem ser encontradas na pesquisa. O esquema 1 representa a relação entre as macrocategorias de análise.



Esquema 1: Macro-categorias de análise

Fonte: Elaborado pela autora com base no referencial teórico

Após análise das entrevistas, surgiram aspectos que se tornaram importantes para a análise do fenômeno como: o tempo, a liderança e o autodesenvolvimento que complementaram as categorias pré-estabelecidas (quadro 8).

Macrocategoria de Análise 1	Microcategorias de Análise	Elementos de Análise	Categorias Que Emergiram	
APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES	Aprendizagem Organizacional NÍVEIS	Ciclos de aprendizagem TIPOS	- Aprendizagem cognitiva (know-how e know-why)	
		Contexto, ambiente social e cultura MODOS	- Aprendizagem cultural (socialização da aprendizagem, comunicação / feedback / networking, tempo para vivenciar)	
		Experiência e interação MODOS		
	Aprendizagem do Grupo NÍVEIS	Modelos mentais compartilhados (ligação entre AO e AI) NÍVEIS		- Aprendizagem pela ação (tempo no processo de aprendizagem)
		Contexto, ambiente social e cultura MODOS		- Liderança
	Aprendizagem Individual NÍVEIS	Aprendizagem pela experiência MODOS		- Aprendizagem de ciclo duplo (melhoria constante, desafio)
		Significado da aprendizagem (know-how e know-why) PROCESSOS		
		Comportamento MODOS		
		Observação Prática social MODOS		
	* O modelo conceitual para investigação de aprendizagem nas organizações (Pawlowsky, 2001) norteia a macrocategoria de análise 1, sistematizando-a em níveis, processos, modos e tipos de aprendizagem			
Macrocategoria de Análise 2	Microcategorias de Análise	Elementos de Análise	Categorias Que Emergiram	
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	Aprendizagem e Formação Gerencial	Ambiente de mudança (adaptação)	- Treinamentos (aprendizagem teórica e prática / técnico e comportamento) - Liderança (postura de aprendizagem, aprendizagem contínua) - Autodesenvolvimento - Desafio	
		Competência		
		Formação		
Programa de <i>trainee</i> FMP	Disciplinas estudadas, Interação social, A opinião dos indivíduos.			
Macrocategoria de Análise 3	Microcategorias de Análise	Elementos de Análise	Categorias Que Emergiram	
AMBIENTE PARA APRENDIZAGEM NA ORGANIZAÇÃO	Fatores que Contribuem para a Aprendizagem	Fatores pessoais	- Cultura de aprendizagem - Responsabilidade do indivíduo se engajar no processo - Responsabilidade da empresa oferecer recursos - Ambiente sem barreiras	
		Fatores organizacionais		
	Obstáculos para Aprendizagem	Fatores pessoais	- Rotinas defensivas - Acomodação	
		Fatores organizacionais	- Visão restrita à empresa - Bloqueios na comunicação - Pressão por resultados (tempo)	

Quadro 8 – Categorias e elementos de análise (pós-análise dos dados)

Fonte: Elaborado pela autora

A análise dos resultados das entrevistas será apresentada, na seqüência, observando-se as categorias e subcategorias estabelecidas, anteriormente, a partir do referencial teórico, conjuntamente com as novas categorias que emergiram do relato dos entrevistados.

4.1 MACRO CATEGORIA DE ANÁLISE 1: APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES

Abordar a questão da aprendizagem nas organizações nessa pesquisa revelou que, como já amplamente mencionado na literatura, tal assunto apresenta grande complexidade.

As revisões de literatura da área evidenciam que a aprendizagem nas organizações pode ser estudada a partir de diversas abordagens, por exemplo, Pawlosky (2001), no intuito de organizar as informações relevantes sobre aprendizagem nas organizações, elaborou um modelo que sistematiza diversas classificações encontradas na literatura. Nesse modelo ele estabelece categorias que foram utilizadas como elementos de análise nesse estudo, sendo elas: **Níveis** (individual, grupo, organizacional e interorganizacional), **Processos** (identificação, criação, difusão, integração e ação), **Modos** (cognitiva, cultural e aprendizagem pela ação) e **Tipos de Aprendizagem** (ciclo-simples, ciclo-duplo e dêutero).

Optou-se aqui por destacar inicialmente aspectos da aprendizagem organizacional que puderam ser analisados conforme a proposta de Pawlowsky (2001), quando então foram identificados relatos que revelaram principalmente os Modos e os Processos de Aprendizagem.

a) MODOS

Seguindo a orientação do modelo conceitual de Pawlowsky (2001); buscou-se nessa pesquisa explorar o que os sujeitos entendem por aprendizagem e como percebem sua

ocorrência dentro da organização. Ao refletirem sobre o que é aprendizagem, os entrevistados relataram principalmente características dos modos de aprendizagem que são definidos por três orientações: cognitiva, cultural e aprendizagem pela ação. A ênfase maior está no modo de aprendizagem cognitiva, onde se valoriza a questão da aquisição de conhecimento. A perspectiva cognitiva se concentra na suposição de que toda ação pensada e ponderada acontece numa base cognitiva, e nela estão refletidas normas, estratégias e concepções ou modelos de mundo considerados genericamente como válidos (ARGYRIS e SCHÖN, 1978). Na fala dos sujeitos pôde-se perceber o acúmulo de conhecimentos como integrante dessa concepção, desse modelo de mundo entendido como válido.

Kim (1993) também desenvolve a questão da aquisição do conhecimento apresentando primeiramente uma definição de dicionário que declara que aprendizagem é a aquisição de conhecimento ou habilidade. O autor explora essa definição argumentando que a aprendizagem engloba dois significados: (1) a aquisição de conhecimento ou know-how, o que implica uma habilidade física para produzir alguma ação e (2) a aquisição do know-why, ou saber o porquê, o que implica na habilidade de articular um entendimento conceitual de uma experiência.

Nas falas abaixo se pode notar a importância dada à aprendizagem cognitiva e à aquisição de conhecimento ou know-how:

Por aprendizagem? Bom... Na verdade você adquire conhecimentos, sobre uma coisa que você não tem ainda... na verdade. (S6)

Aprendizagem... entendo que é adquirir conhecimento de forma prática ou teórica. (S8)

Eu entendo que.... como é uma forma de treinamento, é assim que eu vejo a aprendizagem dentro do FMP ou dentro do CAS [*Corporate Audit Staff*], ou dentro de uma empresa. Eu vejo que é o seguinte: Que nem na faculdade que você foca em uma determinada área que as pessoas tentam te disciplinar e fazer com que você aprofunde o seu conhecimento daquilo que você está querendo, a mesma coisa acontece no FMP ou no CAS. Você aprofundar os seus conhecimentos financeiros basicamente junto de análise de operações, onde você linka o financeiro com operações, contabilidade, estratégia e

controladoria. [...] ou seja, eu vejo a aprendizagem mais como um aprofundamento de conhecimentos na área que você escolhe. (S12)

Um dos entrevistados relata um exemplo de aprendizagem experiencial e na sua fala nota-se que a aprendizagem aglutina os dois significados propostos por Kim (1993): (a) a aquisição de conhecimento ou know-how, ou seja, a habilidade física para produzir alguma ação e (b) a aquisição do know-why, ou saber o porquê, sendo a habilidade de articular um entendimento conceitual de uma experiência.

Olha, especificamente por exemplo, prá finanças, uma das coisas básicas, primordiais, é o que a gente chama de *account reconciliation*, que é aonde você vai pegar determinadas contas de um balanço e vai ter que reconciliar estas contas, escrever exatamente o que compõe aquele saldo, entendeu... o que está havendo nesse saldo que está errado, e o que deve sair de lá, ir para o que a gente chama de *P&L [Profit & Loss Statement]*, o resultado da empresa, ou para outra conta de balanço, ou quando é que aquilo ali vai sair de lá, ou se aquilo é um ativo que está depreciando ou não. Porque na verdade, na nossa área, é o FMP ou profissional novo entrando e que realmente pondo a mão na massa e entendendo como é que aquele valor entrou naquela conta?, como é que ele vai sair daquela conta?, tá certo ele estar lá?, se toma alguma ação, se não precisa? e aí que ele começa a entender as conseqüências de, por exemplo, você fazer por exemplo um *journal entry* e as conseqüências de você estar mexendo num balanço, de você estar mexendo num P&L, o que isso significa pro negócio. (S6)

Ainda que o modo de aprendizagem cognitiva seja o predominante em praticamente todos os relatos, também o de aprendizagem cultural pode ser identificado nas falas dos sujeitos como um modo de aprendizagem que é importante para que os indivíduos se adaptem ao ambiente organizacional.

Analisar a aprendizagem sob uma perspectiva cultural implica levar em consideração que o comportamento dos membros da organização estabelece um conjunto de significados intersubjetivos próprios para aquele ambiente, que esses significados se manifestam por meio de símbolos, metáforas, cerimônias e mitos e, que toda essa dinâmica é mantida pelos valores, crenças e sentimentos contidos na organização (COOK e YANOW, 1993). Foi possível perceber que o ambiente organizacional influencia a aprendizagem dos indivíduos

pesquisados, pois em suas falas identifica-se que eles ressaltam a necessidade da aprendizagem estar adequada àquele contexto.

O que eu entendo por aprendizagem? Ai meu Deus... (risos)... eu acho que é um pouco acúmulo de conhecimento, mas também... com... eu acho que pode mudar de lugar pra lugar o que é aprendizagem. Eu acho que principalmente aqui na GE, aprendizado ou aprendizagem, não é aprender qualquer coisa, é aprender as coisas como elas funcionam pra GE. É um pouco isso... aprender a melhor forma das coisas funcionarem, não é... (S3)

Aprendizagem... Eu entendo que é todo o conhecimento que você acumula em determinado período. É todo o processo de acumulação de conhecimento que você tem dentro de um determinado período, dentro de um determinado ambiente. (S9).

Aspectos da aprendizagem pela ação também podem ser observados nas falas dos sujeitos. Pawlowsky (2001) expõe que a característica básica da aprendizagem pela ação se estabelece na idéia de que a aprendizagem acontece por intermédio da ação, da experimentação; e argumenta que o entendimento de um conteúdo é aprimorado por meio de um processo de reflexão sobre uma ação.

A aprendizagem pela ação acontece por intermédio das experiências, onde um sujeito passa por determinada experiência, reflete sobre ela e a relaciona com experiências anteriores (REVANS²⁰, 1982, apud PAWLOWSKY, 2001). Como conseqüência disso, Inglis²¹ (1994, apud, PAWLOWSKY, 2001) explica que os sujeitos passam a fazer generalizações e inclui esses resultados em suas visões de mundo. Dessa forma, a aprendizagem pela ação oferece maior flexibilidade e contribui em situações de busca por alternativas para a solução de problemas. Além disso, o tempo aparece nessas falas como um fator importante para que os indivíduos aprendam. Bapuji e Crossan (2004), após realizarem uma revisão da literatura sobre aprendizagem nas organizações, comentam que a questão do tempo deveria ser melhor estudada nas pesquisas.

²⁰ REVANS, R.W. The Enterprise as a Learning System, In: R.W. Revans (Ed.), The Origins and Growth of Action Learning. Goch: Bratt Institut Für Neues Lernen, 1982, 280-6.

²¹ INGLIS, S. Making the Most of Action Learning. Aldershot: Gower, 1994.

Nos relatos identificou-se que os sujeitos atribuem importância a aspectos da execução das tarefas, de experimentar coisas novas e internalizá-las e que para que isso aconteça o tempo aparece como condicionante:

Eu entendo como se fosse um processo, um tempo em que existe um processo onde você vai aprender, você vai conhecer coisas novas, internalizar estas coisas novas e saber usar essas coisas novas. (S7)

Aprendizagem pra mim é aquele funcionário que consegue num curto prazo de tempo, saber quais são as tarefas e como exercitar essas tarefas. Pra mim essa é uma forma de aprendizado. E esse aprendizado pode ser através de treinamento propriamente dito, ou pode ser através de pessoas mesmo. Você fala: Olha, você vai sentar com fulano e você vai aprender o trabalho que ele faz. E esse pra mim é o caminho do aprendizado que a pessoa vai passar. Também como aprendizado, eu diria pra você que a experiência, o tempo né... que ele fica no trabalho também é importante. [...] (S10)

As falas acima ainda revelam os modos de conversão do conhecimento apresentados por Nonaka e Takeuchi (1997), onde o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Sendo esses modos: (1) socialização, que é a conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito; (2) externalização, que é a conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito; (3) combinação, que é a conversão de conhecimento explícito em conhecimento explícito e (4) internalização, que é a conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito.

Na análise sobre os modos de aprendizagem segundo Pawlowsky (2001) foi possível identificar que em relação aos níveis de aprendizagem, os indivíduos percebem a aprendizagem no nível individual, pois dificilmente citam os grupos ou a organização.

b) PROCESSOS

Outro aspecto revelado na fala dos sujeitos é que a aprendizagem é entendida como um processo. Maier, Prange e Von Rosenstiel (2001) argumentam que a aprendizagem sendo descrita como um processo evidencia que ela emprega mais tempo que um evento único, pois

é algo que evolui. A noção de tempo aparece nas falas dos sujeitos sempre associada a idéia de processo, como no exemplo abaixo:

Aprendizagem... bom, eu entendo assim, é tudo que você... é um processo de... de... não posso falar de aprendizado, (risos) mas ... você tem um processo de determinado tempo onde você vai entrar em contato com várias coisas que você não conhece e é todo um processo, não é simplesmente você chegar e num dia você ter a visão de alguma coisa. A aprendizagem é uma coisa... é um processo maior, então por exemplo, o FMP, nessa parte o FMP, ele é bem... acho que ele é bem completo nisso porque ele tem toda uma evolução né... de aprendizado, tudo e cada etapa você fala sobre uma coisa específica e não misturando com outras pra não confundir, então essa aprendizagem é mais ou menos isso. É algo que tem um tempo, assim um tempo que não seja curto pra você aprender o processo de determinada coisa. (S2)

Seguindo a análise utilizando o modelo conceitual para aprendizagem nas organizações de Pawlowsky (2001) pode-se notar na fala dos sujeitos alguns aspectos que caracterizam o processo de aprendizagem. O processo de aprendizagem é descrito por diversos autores, mas há um aspecto em comum em todas as descrições sobre o processo de aprendizagem, ele normalmente é dividido em fases distintas. Por exemplo, Hedberg (1981) divide o processo de aprendizagem organizacional em quatro fases: percepção do estímulo do ambiente, seleção do estímulo, interpretação do estímulo e reação. O modelo de aprendizagem apresentado por Kolb (1976) também é composto de quatro fases: experiência concreta, observação reflexiva, conceitualização abstrata e experimentação ativa.

Pawlowsky (2001) então divide o processo de aprendizagem nas seguintes fases: **identificação** a principal intenção nessa fase é facilitar a identificação interna e externa do conhecimento, tornando o conhecimento interno visível, buscando fontes externas de novos conhecimentos, ou ambos; **criação** de conhecimento é o desenvolvimento de novas idéias, e também a inovação, esta fase é tida como vital para a competitividade da organização; **difusão** é a troca e a distribuição de conhecimento relevante, sendo um pré-requisito para o desenvolvimento e a disseminação de novas idéias e aprendizagem; **integração** apresenta uma importante questão que é como o conhecimento é mantido, armazenado dentro da organização

e como a base do conhecimento organizacional é alterada, modificada e renovada; e **ação** que enfoca as conseqüências comportamentais da aprendizagem.

A fala abaixo descreve a fase integração do processo de aprendizagem, que apresenta a questão de como o conhecimento é mantido e armazenado dentro da organização e também como a base do conhecimento organizacional é alterada, modificada e renovada. Nesse sentido o sujeito considera fundamental o estabelecimento de rotinas, onde se descrevem os processos e com isso forma-se uma base de consulta.

[...] Pra facilitar o aprendizado também, é importante que a companhia também disponha de, que nem eu te falei, cursos, de rotina... isso também facilita o aprendizado. Se você começa a pegar um trabalho, onde você não tem uma rotina, não tem um processo pra você consultar, você acaba não aprendendo o trabalho porque você não sabe pra onde tem que ir. (S10)

A fase do processo de aprendizagem difusão, que aborda a troca e a distribuição de conhecimento relevante, como um pré-requisito para o desenvolvimento e a disseminação de novas idéias e aprendizagem, pode ser observada a seguir:

Aprendizagem pra mim, é você partir de um estágio de ignorância em alguma coisa, você ser exposto de uma maneira construtiva a um fato novo, você passar desse estágio e ser capaz de passar esse conhecimento pra frente. Eu acho que essa última fase pra mim é muito importante. A pessoa que aprende e não consegue passar pra frente, eu acho que não aprende. É um pouco dessa filosofia que eu levo aos nossos treinamentos aqui. Eu tenho a certeza de que a pessoa vai poder multiplicar isso depois e a certeza de que essa pessoa aprendeu. (S5)

Questionando sobre a implantação de novas idéias pode-se perceber na fala abaixo a fase de identificação do conhecimento, a importância em tornar o conhecimento interno visível e acessível.

Bom, aí se a idéia é implementada... é claro que toda vez que você implementa uma idéia ou um processo novo de trabalho, você tem que documentar, não é? Você tem que fazer um processo, até porque hoje no *Sox 404* [regra contábil internacional], que é aquele da *Sarbanes & Oxley*, você é obrigado a documentar cada processo, cada etapa do seu trabalho. Então você documenta e fica lá disponível pra quem quiser tirar informação... e como eu te disse, o trabalho na companhia, não pode estar calcado em pessoas, se eu amanhã ou depois ficar doente, o trabalho aqui não pára. Existe uma rotina, existe um processo. A pessoa que assumir o meu lugar ela

vai saber o que ela tem que fazer, porque tem determinado quais são as tarefas, quais são as obrigações que eu tenho que fazer [...] Isso fica disponível com o superior imediato, tem uma rotina, fica disponível na internet, fica disponível em quase todos os lugares que eu tenho... tem livros, tem resumo, tem tudo, tem apostilas, internet, o meu chefe tem os meus processos de trabalho, o meu fluxo de trabalho, quais são os processos mais importantes. (S10)

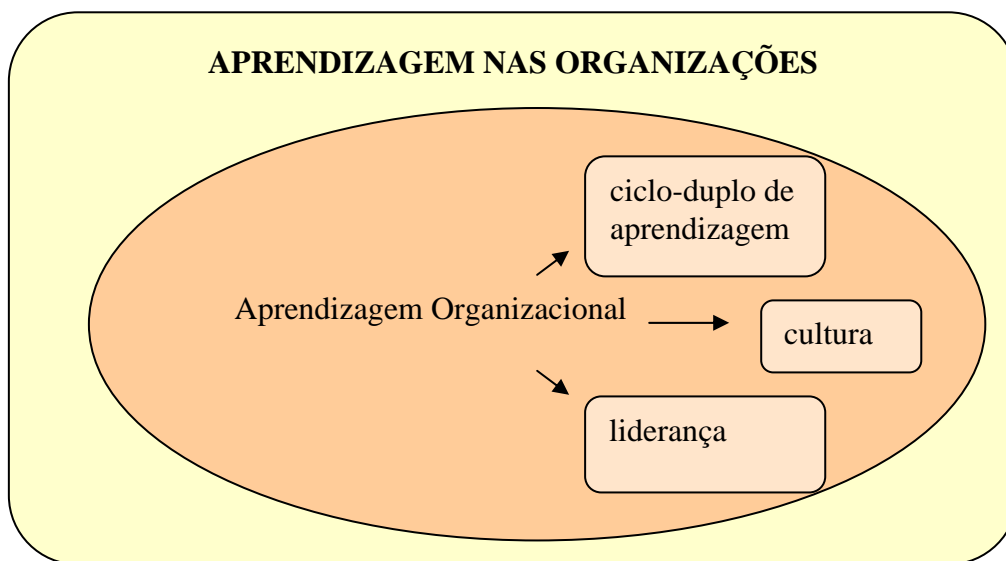
Ainda se pode relacionar a fala acima com a formação da memória organizacional, composta por rotinas e procedimentos documentados. Na literatura sobre aprendizagem organizacional três conceitos básicos são destacados como originalmente usados para processos individuais – aprendizagem, memória e conhecimento (HUBER, 1991). Em conjunto esses três conceitos negociam com a capacidade de aquisição e lembrança de novas informações formalmente adquiridas pelos indivíduos. A diferença entre os processos de aprendizagem e memória pode ser explicada em termos de uma seqüência de três partes constituída por aquisição, codificação e lembrança de uma informação. Em geral, o conceito de aprendizagem enfoca no processo que ocorre durante a aquisição de um novo comportamento, enquanto os conceitos de memória ou processamento de informação enfocam no armazenamento e lembrança da informação. Distintamente dos conceitos de aprendizagem e memória, o conceito de conhecimento normalmente se relaciona ao conteúdo da informação e seu uso oportuno e apropriado. (MAIER; PRANGE; VON ROSENSTIEL, 2001).

Considerando o modelo conceitual de Pawlowsky, Forslin e Reinhardt (2001), observou-se que os modos e os processos foram os itens que puderam ser examinados por essa pesquisa e, muitas vezes eles aparecem entrelaçados.

Nas subseções a seguir serão explorados aspectos da aprendizagem organizacional, aprendizagem do grupo e aprendizagem individual utilizando como lentes o modelo conceitual para investigação da aprendizagem nas organizações (Pawlowsky, 2001).

4.1.1 Aprendizagem Organizacional

As principais categorias que emergiram em aprendizagem organizacional foram: a liderança, a cultura e o ciclo-duplo de aprendizagem (Esquema 2).



Esquema 2 – Aprendizagem organizacional

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados empíricos

O conceito de Aprendizagem Organizacional é complexo e multidimensional, baseado na premissa de que uma organização, como uma entidade em si, é capaz de pensamento coletivo. Este conceito apresenta a noção de desenvolvimento de uma capacidade organizacional intangível que reflete aprendizagem e comportamento de solução de problemas pelos membros da organização (ARGYRIS e SCHÖN, 1978). Para explorar este tema os sujeitos foram questionados sobre a preocupação da empresa com processos de aprendizagem e sobre como a empresa lida com o surgimento de novas idéias.

A maior parte dos entrevistados relata que a organização está bastante preocupada com a questão da aprendizagem. Eles exemplificam essa preocupação informando que existem vários treinamentos disponíveis na intranet da organização, num aplicativo conhecido como *e-*

learning, existem também treinamentos presenciais, sendo um dos mais enfatizados o treinamento Six Sigma²².

Existe, a gente costuma... Em cada negócio nós temos uma área chamada Six Sigma, onde todas as pessoas são treinadas dentro desses conceitos processuais e estatísticos e elas são incentivadas a desenvolverem projetos, no mínimo 2 ou 3 projetos por ano. Então o que acontece? Se a pessoa está numa área e ela vê que existe oportunidade de melhorar aquela área ou via redução de etapa de um processo, ou via uma análise estatística onde ela prove que se você modificar determinadas coisas você vai apresentar melhorias na empresa... Com certeza a GE incentiva isso e até premia as pessoas que desenvolvem trabalhos bons, elas são premiadas ou com crescimento acelerado na carreira, ou então financeiramente ou seja, realmente a GE premia isso e incentiva. Como? Treinando você como identificar e como fazer um mapeamento de processos, como você fazer estatisticamente, se vale a pena ou não aquela sugestão que você está querendo fazer. Ou seja, pra responder a sua pergunta, sim a GE eu acho que incentiva. (S12)

Total. Total. Aliás a gente tem inclusive treinamentos aqui on-line. Então, fora do programa, pra todos os outros funcionários, todos os funcionários têm acesso ao que a gente chama de e-learning, que é o treinamento on-line, que está disponível... É lógico que tem que ter a aprovação do chefe com relação a adequação, com relação a *timing*, mas o treinamento é fundamental. A empresa é dinâmica, como eu te disse... a gente está... Você encontra de tudo, desde a parte técnica, por exemplo, financeira também, mas você encontra também coisas de EHS que é *Environment, Health and Safety*, coisas de segurança, coisas de treinamento, assim que você vai falar, pôxa ... como é que eu vou aprender isso... integridade, a gente tem o que a gente chama de *integrity*, a gente tem o espírito e o texto, e onde tem as regras, treinamento interessante... Um outro interessante é sobre comunicação. Comunicação principalmente voltada a parte escrita em *e-mails*. Hoje todo mundo vive de *e-mails* e *black berries* e tudo o mais... e como ser sucinto?, como ser profissional?, qual a implicação disso?... Outro treinamento que a gente tem é sobre proteção de documentações, como você lida com documentações, o que está por trás disso... a gama é muito grande de treinamentos... Lógico que são treinamentos *on-line*, não é todo treinamento que você precisa fazer no tet a tet; precisa fazer ... Tem também... tem treinamentos voltados à liderança, e aí um deles que eu te falei... o EFLP [*Experienced Finance Leadership Program*] é um deles, você vai pra Crotonville, você tem ... eu estou mais assim dentro de um âmbito financeiro. Fora também é igual... então a gente tem por exemplo, cursos pra níveis diferentes, cursos que são feitos lá fora, cursos que a gente traz pra cá, a gente vai ter em outubro agora no México, um curso de *controllership*, um curso de US GAP. Além disso, cada divisão também tem a sua particularidade, por exemplo: A divisão de energia, eles trabalham muito

²² [O que é Six Sigma? Six Sigma é um processo altamente disciplinado que nos ajuda a focar em desenvolver e oferecer produtos e serviços quase perfeitos. Por que “Sigma”? Esse é um termo estatístico que mede quão longe um determinado processo te desvia da perfeição. A idéia central atrás de Six Sigma é que você pode medir quantos “defeitos” você tem em um processo; você pode sistematicamente determinar como eliminar esses defeitos; e chegar o mais próximo possível da situação de “zero defeitos”. Texto extraído do folder: O que é Six Sigma? O caminho para satisfazer nossos clientes, publicado pela GE]

com contratos de longo prazo; então, o critério de reconhecimento de venda lá é uma coisa muito mais difícil que os outros. Então tem que ter cursos específicos pro pessoal. Cursos por exemplo de: exposição ao que a gente chama de *Foreign extended exposure*, ferramentas também de evitar riscos...Ou seja, o você vai do lado técnico até o lado de liderança, até coisas do dia-a-dia que a gente até em casa quando a gente tá trabalhando num *e-mail* e a gente não se toca. Então... é isso que você tem... a parte técnica, a parte de segurança, integridade e a parte funcional, a parte do.... E tem também às vezes dicas que a gente vai vendo... imagina, no treinamento umas dicas até de comportamento de vida, stress e tudo...(S5)

[...] Ela está preocupada porque constantemente a GE está sempre aplicando novos cursos. A GE recicla os cursos dela, a GE exige que os funcionários tenham o mínimo de treinamento, entendeu? Daí que eu acho que existe uma grande preocupação no aprendizado [...] (S10)

No contexto da teoria econômica, a preocupação com aprendizagem está ligada à avaliação de resultados de desempenho. Souza (2004) pontua que à medida que o conceito de aprendizagem organizacional foi sendo apropriado pela teoria das organizações o foco passou a ser em processos. A preocupação em favorecer aprendizagens emergiu à medida que o ambiente se tornou mais competitivo, fazendo com que a inovação em processos fosse vital para garantir a sobrevivência das organizações. O sujeito a seguir demonstra essa preocupação da organização com processos:

Muito. A GE... porque ela está preocupada? [com aprendizagem] Primeiro que a GE dá uma importância grande em processos, rotinas. Por quê? Porque a GE ela não quer calcar o trabalho dela em pessoas, mas em processos. Então daí a necessidade de você ter processos pro seu aprendizado ser mais fácil (S10).

Os relatos dos entrevistados demonstram ainda que a organização tem uma preocupação com o conhecimento dos indivíduos, pois acredita que isto lhe possibilitará obter bons resultados, e a tornar-se uma empresa de ponta. De certa forma, a empresa depende dos indivíduos para alcançar um bom desempenho, podendo ser observada uma relação entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. Kim (1993) argumenta que a importância da transição da aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional é paradoxalmente óbvia e sutil; óbvia porque todas as organizações são compostas por pessoas;

e sutil porque as organizações podem aprender independente de qualquer indivíduo específico, mas não independente de todos os indivíduos.

Absolutamente. Bom, ahh... Por duas coisas: Primeiro, o porquê ela está preocupada? Porque a GE na verdade, quer estar sempre na frente, e sempre quer ter os melhores profissionais e você só consegue ter isso se você criar um ambiente onde você esteja constantemente aprendendo e é justamente o que te dá aquele sentimento de *challenging*, de desafio... (S6)

A GE é preocupada com a questão da aprendizagem, porque ela depende do conhecimento dos seus funcionários pra ter uma performance boa. Se ela tiver funcionários que não tem um nível de conhecimento adequado à função que estão exercendo, provavelmente os resultados não vão ser tão bons quanto eles poderiam ser [...] (S9).

Nos estudos sobre aprendizagem organizacional é possível notar que a vida da organização é fortemente influenciada por seus líderes. Em particular, a visão, o estilo de liderança e a motivação os capacitam a fazerem as coisas acontecerem e inspiram outros a seguirem sua direção (TEARE, 1997). A liderança é um assunto estudado por diversos autores. Para Tolfo (2004) as mudanças no contexto sociopolítico e econômico enfatizam características do líder que anteriormente eram negligenciadas. Cada vez mais são valorizados aspectos como a flexibilidade e a capacidade de coordenar e atuar em equipe, de ser visionário, de ser um contínuo aprendiz. A liderança ainda tem a missão de mobilizar pessoas, como na definição de Tichy (1999) na qual a liderança é a capacidade de ver as coisas como elas realmente são e mobilizar uma reação apropriada. Na fala dos sujeitos fica evidente que a preocupação da empresa com a aprendizagem está ligada à questão da formação de lideranças. A empresa utiliza a aprendizagem como meio para a formação de lideranças dentro da organização:

A GE sim. Ela está preocupada com a questão da aprendi... não, eu diria que ela está preocupada com a questão de formação de líderes. Então a aprendizagem ela usa como se fosse uma ferramenta. (S7)

Olha, com certeza a GE está preocupada. A GE é uma das poucas empresas mundiais que investem muito em treinamento, se não me engano no ano passado a GE no mundo inteiro ela investiu 2 bilhões e meio a 3 bilhões de dólares em treinamento e com certeza ela sabe que se você desenvolver a liderança, os futuros líderes da empresa dentro do negócio ao mesmo tempo

com os valores da GE, você consegue ter um benefício muito maior do que trazer pessoas de fora. Então eu vejo que a GE realmente valoriza o treinamento, incentiva e cada vez que você sobe mais nos níveis hierárquicos da empresa, essa parte de pessoas, de desenvolvimento de pessoas se torna muito mais importante até do que o lado operacional.. (S12)

A questão da liderança e da aprendizagem são percebidas como bastante significativas no contexto dessa organização. O programa de *trainee* FMP é um programa que tem como principal meta desenvolver os futuros líderes para a área financeira. Todo esse investimento no treinamento dos indivíduos acaba formando funcionários que valorizam a aprendizagem. Quando se tornarem líderes estes funcionários incentivarão a aprendizagem de outros colegas e, isso acaba por gerar um ciclo onde a aprendizagem será perpetuada como algo importante dentro da organização, intervindo assim na cultura da empresa. Tolfo (2004) argumenta que o contexto do trabalho envolve aspectos relativos à cultura, ao imaginário, ao simbólico e esses aspectos se refletem nos estilos de liderança. Ao líder cabe a função de ator, na perspectiva de desempenho de um papel social atuante, que faz a intermediação entre “os objetivos imaginários dos subordinados e os significados implícitos à filosofia da organização” (BERGAMINI, 1994, p. 123). O líder pode intervir na cultura organizacional, uma vez que administre o sentido conferido pelas pessoas ao trabalho e à organização em si. A liderança envolve todos os níveis, desde os seguidores, os pares, até os superiores na estrutura organizacional. Quando questionado sobre quem é o líder, um dos sujeitos traz em seu relato exatamente o papel do líder interagindo em todos os níveis da organização:

Líder é aquela pessoa que leva a empresa, que leva um grupo de pessoas ou leva... não precisa ter gente debaixo né... uma pessoa que leva, pode estar sozinho, mas leva pessoas do seu lado aos objetivos que a pessoa quer e que a empresa quer também. É aquela pessoa que consegue chegar lá... todo mundo chegando lá, ou seja, as pessoas do lado, as pessoas em baixo, o próprio chefe também... Aquela pessoa que puxa, aquela pessoa que faz acontecer, aquela pessoa que escuta, aquela pessoa que aprende, aquela pessoa que a gente fala assim, que é normal, que a gente tá até colocando agora que é normal, ou seja, aquela pessoa que está vivendo aquele momento, está interessada naquilo que está fazendo, que está progredindo, não pára né, e levando outras pessoas com ele, contaminando do lado bom e levando... Pessoas que conseguem ter pensamento claro, pessoas que conseguem olhar pra fora da empresa, pessoas que fazem parte e são

incluídas dentro da equipe, acho que enfim, há uma série de características de um líder [...] Na prática é isso. (S5)

De acordo com Tichy (1999), a liderança atual sofreu muitas modificações sobre o que se espera dela em função das demandas que tem se apresentado. Os líderes de empresas bem sucedidas passam a se preocupar não somente com a sua função, mas com o desenvolvimento e a sucessão de líderes. Pode-se notar que o programa de *trainee* FMP desempenha esse papel, mas também os sujeitos relatam que precisam estar preocupados com a sua própria sucessão como nas falas abaixo:

A gente tem uma avaliação que a gente chama de Seção C. Ela é feita toda vez no ano onde cada funcionário tem que entrar no sistema e preparar o seu currículo, atualizar o seu currículo todo ano. Nessa atualização de currículo a pessoa tem que colocar o que fez... quais são os *accomplishments* do ano anterior, e quais são as necessidades que ele tem, além dos pontos fortes. A pessoa faz um auto... *self-assessment* e coloca no sistema e manda pro chefe dela. O chefe dela... Por exemplo, eu já fiz a estrutura dos meus funcionários. Eu recebo, a gente senta com cada um, aí depende, uma hora, duas horas, depende da pessoa e conversa um pouco, sobre dar *feedback* e conversa também sobre bom: quais são as suas necessidades, como é que a gente vai associar treinamento com isso. É no curto prazo e longo prazo e também você discute a carreira de curto prazo e longo prazo. Depois disso, pra ter certeza de que isso realmente foi bem feito, eu passo pro meu chefe. Então tem uma supervisão do trabalho que eu fiz com os meus funcionários, ou seja, o meu chefe vê o que eu fiz com os meus funcionários, inclusive pra ele entender. Até porque é meu chefe e se preocupa por exemplo, com quem vai me substituir no futuro. Isso eu estou falando de mim, mas é válido pra todo mundo. E a gente está exatamente nesse momento, a partir de abril... então eu estou fazendo dos meus funcionários. A partir de abril, eu vou passar em cada recursos humanos, em cada financeira de divisão, como foi o trabalho deles e qual é o plano de sucessão também, eu me preocupo muito com isso. Eu sou responsável pra pelo menos, recomendar e ajudar na seleção desses financeiros. (S5)

Os líderes também são importantes no desenvolvimento dos seus subordinados e para tanto, utilizam-se das características pessoais, da capacidade de ensinar e da mobilização de idéias, valores, emoções e empenho como estratégia de desenvolver os demais.

A gente como gerente tem obrigação de no mínimo ver o que a pessoa está fazendo e não só ver se o trabalho está sendo feito certo, mas a forma como está sendo feito. Tem gente que gasta um tempo enorme fazendo o trabalho e às vezes você com uma simples olhada fala: Mas, olha, porque você não modifica isso? Às vezes facilita, a qualidade melhora do trabalho, você ganha tempo. Porque um dos objetivos também nossos, dentro da GE aqui

principalmente nós que somos gerentes é você ganhar a produtividade. Está cheio de gente que faz um trabalho durante cinco, dez anos, do mesmo jeito. (S10)

A preocupação da empresa com treinamento e desenvolvimento voltados para a aprendizagem é revelada pelos sujeitos quando eles exemplificam as iniciativas que a empresa adota nesse sentido. Pode-se destacar alguns desses exemplos:

a GE é uma empresa que se preocupa muito com ela tem cursos... ela... é por exemplo... é... tem treinamento.... fora Six Sigma que é uma coisa que a GE usa bastante, eles tem outros tipos de cursos, cursos de liderança, tem o básico de liderança, depois tem o avançado... Então você vê que é uma empresa que tem um espaço de treinamento grande e acho que se preocupa. A partir do momento que você quer aprender na área em que você está trabalhando acho que ela apóia. (S2)

Olha o curso de FMP é um deles. Os cursos que nós temos em Crotonville, os cursos que nós temos locais, são iniciativas da companhia. Colocar gente experiente às vezes liderando pessoas novas. Processos de transição de trabalho de um cargo pro outro. Quando você promove alguém, você coloca outra pessoa. A forma de fazer essa transição também na minha opinião é uma iniciativa da companhia... Não é na companhia... Em qualquer empresa tem que fazer isso, mas a GE dá muito enfoque nisso né... Você tem que... Fazer bem feito, exatamente. Eu diria pra você que são os cursos que nós temos disponíveis e outra coisa também que ela dá iniciativa dela, é o fato dela exigir que você documente o processo de trabalho. (S10)

Todas essas iniciativas são percebidas pelos sujeitos como preocupações que a organização tem com a aprendizagem. Isto estabelece um clima onde a organização estimula que os indivíduos estejam sempre procurando desenvolver melhores formas para executarem seus trabalhos. Esse contexto estimula um comportamento de solução de problemas pelos membros da organização, um comportamento de melhoria constante, com características do ciclo-duplo de aprendizagem (ARGYRIS e SCHÖN, 1978). A aprendizagem de ciclo-duplo também envolve um processo de correção de erros, como na aprendizagem de ciclo-simples, mas abrange uma dinâmica de reflexão muito mais profunda que no ciclo-simples. A aprendizagem de ciclo-simples compreende o processo de correção de erros por meio da mudança das rotinas - esse tipo de aprendizado é incremental e adaptativo, ficando restrito à solução do problema sem uma preocupação mais profunda em questionar as premissas que

desencadearam o problema. Já a aprendizagem de ciclo-duplo promove o questionamento e compreensão das premissas, valores e políticas da empresa. A aprendizagem de ciclo-duplo procura levar os funcionários a aprenderem a refletir sobre a essência dos problemas. Esta aprendizagem repercute nas relações grupais, inter e intragrupais, gerando ajustes nos valores e normas que governam as teorias-em-uso da organização.

Nota-se nos relatos que na organização existem mecanismos de questionamento e um certo desafio do *status quo* no sentido de melhorar o trabalho (CUNNINGHAM e ILES, 2002). Isto pode ser observado nas falas abaixo quando os sujeitos foram indagados sobre a possibilidade de se questionar a maneira como as coisas são feitas dentro da empresa.

Na verdade já teve várias iniciativas, *work out*, por exemplo... *Six Sigma*, *LEAN*, onde grande parte do que a gente estava fazendo era redesenhar processos, repensar em como a gente faz as coisas, outras iniciativas de *digitization*, *simplification*, na verdade é justamente falando sobre o que você faz, se faz sentido você continuar fazendo, se você reparou em determinados reports que você está mandando, quem está lendo isso daí... e se foi bom uma época, pode não ser bom hoje... como a gente faz coisas mais simples, etc. (S6)

[...] Ao invés de você simplesmente fazer aquilo todos os dias, que faz 20 anos que você faz daquele jeito, você está sendo estimulado a pensar: Será que existe uma forma melhor de fazer isso que eu estou fazendo? E é cultural, eu vejo isso como parte da cultura da GE [...] (S9).

Se a empresa questiona a maneira como as coisas são feitas... Um pouco, um pouco. O trabalho que eu estou realizando aqui inclusive na *consumer finance*, na GE *money*, um dos trabalhos que eu estou fazendo de mapeamento de processos e tudo mais, tem como objetivo principal, observar falhas do sistema, dos processos que eles têm aqui implantados já no departamento, com o objetivo de talvez de pegar essa mente fresca minha, que não está contaminada pela cultura GE e enxergar coisas que de repente não estão legais e que poderão ser melhoradas. Então eu vejo isso como uma maneira de você tentar cavar e questionar paradigmas, então nesse mesmo sentido tem o objetivo principal que tem a ver com isso, com essa coisa que talvez possa ser melhorada, pode ver as coisas de maneira diferente. (S11)

Nesses relatos emergem alguns dos aspectos da organização que estão voltados para o ideal de uma organização de aprendizagem descritos por Argyris (1999). Esse ideal inclui noções de adaptação organizacional, flexibilidade, busca por evitar as armadilhas da

estabilidade, propensão à experimentação, prontidão a repensar os significados e as finalidades das ações, orientação questionadora, realização do potencial humano de aprendizagem em serviço dos propósitos da organização e criação de ferramentas para aprendizagem como contextos para o desenvolvimento humano. Além disso, percebe-se que essa pré-disposição ao questionamento pode ser entendida como um modelo mental compartilhado pelos membros da organização, pois eles percebem esse comportamento como uma cultura ou um valor da empresa.

Cook e Yanow (1996) abordam a aprendizagem organizacional defendendo a idéia da capacidade cognitiva da organização, pois entendem que o aprendizado deve acontecer na organização como um todo, não apenas pelos indivíduos nela inseridos. Buscando compreender esses aspectos os sujeitos foram questionados de que forma os novos funcionários começam a conhecer a empresa, como se desenvolve esse processo.

A cultura organizacional aparece muito presente na fala dos entrevistados. Os principais aspectos apresentados para que um indivíduo tome conhecimento do ambiente organizacional e da cultura da organização são: o tempo e o relacionamento com pessoas. A aprendizagem sobre a cultura da empresa se dá principalmente pela experiência e pela interação entre os indivíduos, apresentando dessa forma aspectos da aprendizagem do grupo.

Um dos sujeitos relata:

Bom, o primeiro contato hoje na GE, existe um pacote, uma brochura e um CD junto onde que vem interado do que é a GE. Então muita gente não sabe. Tem gente que não tem nem noção do que é a GE, todo mundo acha que é um logotipo só e não, tem muita coisa. Então o primeiro contato dele com a GE é por aí. Aí depois no trabalho, você começa a envolvê-lo com as pessoas da sua área. Então, por exemplo, eu aqui na área corporativa, se eu vou ter um novo funcionário que vai trabalhar na área de contabilidade, a primeira coisa que eu faço é apresentá-lo às pessoas qual ele vai ter um contato mais direto, então você apresenta a pessoa, explica pra ela qual a função de cada uma, que tipo de trabalho que ele tem que entregar e você apresenta esse funcionário pras pessoas e aí pelo menos ele sabe o trabalho dele, pra quem que ele tem que entregar, que horas que ele tem que entregar, ele sabe quais são as pessoas que ele tem que recorrer, no telefone com ramal e tudo, dessa maneira que ele é integrado a GE. (S10)

Mesmo que se aceite as características individualistas que marcam a idéia da aprendizagem de adultos como um processo autodirecionado, a maior parte dessa aprendizagem depende e deriva de um contexto social particular e das experiências que este proporciona (MORAES; SILVA; CUNHA, 2004). Ao relatarem como começaram a conhecer a empresa os sujeitos consideraram importante obter um conhecimento formal sobre a empresa, através de um treinamento, de uma integração, mas relatam que esse conhecimento vai sendo apropriado principalmente no dia-a-dia.

Bom, os novos funcionários que são GE mesmo, eles têm uma semana de integração normalmente. Nessa semana de integração, eles recebem uma carga gigantesca de informações, inclusive sobre *integrity*, mandam ler o manualzinho, depois mandam você estudar sobre EHS que é o programa de segurança e meio ambiente da GE... Enfim, você recebe uma carga de treinamento e aí você percebe como que a empresa dá valor a essas coisas. Então, o seu primeiro contato com a empresa e com os valores da empresa já é nessa semana quando você recebe toda essa carga de informações. [...] Isso basta pra você começar a conhecer os valores da empresa. Pra você conhecer a empresa mesmo, você... Eu, por exemplo, fui conhecendo a empresa à medida que eu fui trabalhando nela. Então eu fui trabalhando e fui vendo como que as coisas funcionam, como que as pessoas se relacionavam, como que as pessoas se relacionavam horizontalmente ou verticalmente e até obliquamente; então, foi isso que eu fui vendo realmente. Ninguém me ensinou: Olha, aqui na GE você tem liberdade para mudar processos... Não, eu senti na prática que o ambiente era aberto e propício pra isso. (S7)

Eu acho que no processo de recrutamento já tem um contato inicial com a empresa, depois que ele entra, nas primeiras duas semanas a gama de informações é muito grande para você absorver, leva algum tempo para você aprender o que é GE, a grandiosidade da companhia, a complexidade da empresa, eu acho que esse é um tipo de aprendizado que não é fácil. Acho que você nunca vai conhecer a GE 100%, acho que uma empresa tão complexa que com o tempo que é você vai tendo mais conhecimento da empresa, as nuances, as idiossincrasias que cada negócio tem, acho que a empresa nada mais é que um conjunto de pessoas, então eu estou indo agora para ir para um outro país, vou ter que me adaptar a uma cultura nova. (S1)

A aprendizagem desenvolvida no local de trabalho deve ser entendida como uma atividade social e cognitiva (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998). Os indivíduos devem participar e contribuir para um mundo, que inclui o dia a dia, bem como o contexto organizacional, que é social e culturalmente estruturado e constantemente reconstruído pelas atividades de todos aqueles que pertencem a este contexto. Assim, o ambiente deve ser

concebido como um produto social e histórico que é co-produzido juntamente com as atividades que ele suporta: agentes, objetos, atividades, artefatos materiais e simbólicos, enfim, tudo isso constitui um sistema heterogêneo que evolui com o passar do tempo. Portanto, o ambiente não deve ser considerado como simplesmente um “recipiente” para as atividades humanas.

Para conhecer a empresa alguns entrevistados denominam esse conhecimento como um conhecimento cultural. Enfatizam ainda, que o condicionante para aquisição desse conhecimento é o tempo necessário para entender as relações com outros membros da organização e com as atividades que fazem parte da cultura da empresa. Na literatura sobre aprendizagem organizacional a cultura da organização representa forte influência. Antonello (2005) apresenta a cultura como um mecanismo de construção de significados - *sensemaking* - que guia e constitui os valores, os comportamentos e as atitudes dos funcionários (O'REILLY e CHATMAN, 1996), e esses valores se transformam em metas que guiam o comportamento dos indivíduos (ROHAN, 2000). Ao comentarem sobre como os novos funcionários conhecem a empresa nota-se que os sujeitos sugerem que esse é um conhecimento cultural. Mesmo não falando diretamente sobre isso, identificou-se que os entrevistados atribuem ênfase ao tempo necessário para conhecerem a empresa e que é preciso vivenciar as relações daquele ambiente para realmente entendê-lo:

Olha, de conhecer a empresa, eu diria que ainda que você seja um gênio da lâmpada, você não consegue conhecer a empresa em menos de 3 meses. Então eu diria assim, que principalmente dependendo de onde você veio, três meses assim é o primeiro estágio aí, do choque cultural entendeu? Que você fala: Onde estou? Qual é o meu nome... É quando você tenta buscar a sua identidade dentro da empresa. Nesses 3 primeiros meses, você está conhecendo a empresa, você ainda não tem uma identidade dentro da empresa e você está em busca tanto de conhecer a empresa quanto de criar sua identidade e sua imagem dentro da empresa. Aí eu diria que depois disso tem mais uns 3 meses em que você vai realmente conhecer os meandros da empresa, ou seja, com quem você tem que falar, com quem que você não tem que falar, se você quer tal objetivo, com quem você pode conseguir, com quem você não pode conseguir; ou seja, seria esse primeiro estágio num nível mais profundo você entendeu... E aí depois disso eu diria assim: que com 6 meses você já tem noção, você conhece a empresa; você pode não

conhecer profundamente a sua atividade e tudo o que você teria que fazer da sua atividade, você pode estar confuso com algumas coisas da sua atividade, mas da empresa você já tem uma noção dela. (S7)

Os novos...Bom... eu acho que pra você conhecer mesmo uma empresa, você conhece uma empresa pelo o que falam na mídia... e você conhece uma empresa muitas vezes diferente, por trabalhar dentro dela. E o jeito que você conhece ela de verdade se você trabalha dentro dela por algum tempo. Agora, se você falar pra mim por quanto tempo? Provavelmente pra você conhecer mesmo uma empresa, seria alguma coisa entre 1, 3 anos, pra você poder dizer que conhece a empresa. Não é em 6 meses que você fala: ah agora já entendi como essa empresa funciona... Você vai estar trabalhando com um determinado número de pessoas, você precisa ter mais experiência, trabalhar com grupos diferentes, conhecer grupos diferentes, conhecer vários funcionários, pra você realmente determinar o que é essa empresa. (S6)

Além de citar o tempo um dos sujeitos dá um destaque especial ao relacionamento e à exposição no processo para se conhecer a empresa. Nessa organização os indivíduos entendem exposição como o fato de estarem em destaque, demonstrando seu trabalho à pessoas importantes ou aceitando tarefas que oportunizem que eles estejam em evidência dentro da organização. Para Gherardi, Nicolini e Odella (1998) conhecer é ser capaz de participar com a competência necessária num complexo contexto de relacionamentos entre pessoas e atividades. Nessa definição percebemos que a aprendizagem desempenha uma função prática, porque se enfatiza a importância da aplicação do conhecimento num contexto social. Sua meta é descobrir o que deve ser feito, quando e como deve ser feito, usando artefatos e rotinas específicas, para finalmente proporcionar uma justificativa razoável do por que determinada atividade foi feita. As atividades práticas e cognitivas podem ser seguidas apenas por aqueles que fazem parte do contexto, através de sua rede social e cultural. A fala do sujeito abaixo demonstra que para conhecer a empresa ele precisa estar atento às oportunidades práticas que agreguem na sua aprendizagem:

Eu acho que com o tempo viu. O tempo e a exposição. Porque as vezes não só o tempo resolve. Eu acho que a exposição à novas situações, a exposição a diferentes pessoas da organização, a diferentes processos, isso é uma coisa que o FMP é legal, porque como você roda bastante, você tem exposição a isso tudo, a diferentes pessoas, a diferentes processos, a diferentes realidades de negócios, porque as vezes as pessoas entram aqui numa posição e ficam aqui e não têm essa oportunidade. (S9)

Oportunidade... Eu acho que é uma exposição... botar sua [usa de palavra chula] na janela, sabe, ahh, tipo a vai... a Pati começou a lidar com *due-to due-from* [processo interno onde se reconcilia compra e venda entre a matriz e a subsidiária] num mês, e três meses depois falaram que a Pati ia participar de um *work shop* de *due-to due-from* em Milwaukee, então assim, você estando em contato com pessoas que já fazem aquelas práticas há mais tempo, que tem mais experiência, são mais maduras, enfim que tem mais tempo no cargo, na empresa, que seja, é uma oportunidade de aprendizado muito grande. [...] Então, sei lá... fazer uma apresentação com o Josino que é o chefe do meu chefe, de um assunto que eu nunca vi. É uma aprendizagem, uma aprendizagem... não só técnica... eu acho que é isso. (S3)

Em síntese, as principais categorias de análise que emergiram e compõe a categoria aprendizagem organizacional foram: a liderança, ciclo duplo de aprendizagem e cultura.

A formação de lideranças é um aspecto muito valorizado pela organização, e nesse contexto a aprendizagem é caracterizada como uma ferramenta no desenvolvimento desses indivíduos. Outro aspecto interessante identificado sobre a liderança é que os líderes exercem influência sobre os indivíduos e a cultura da organização, propiciando que se crie um ambiente onde a aprendizagem seja favorecida e perpetuada.

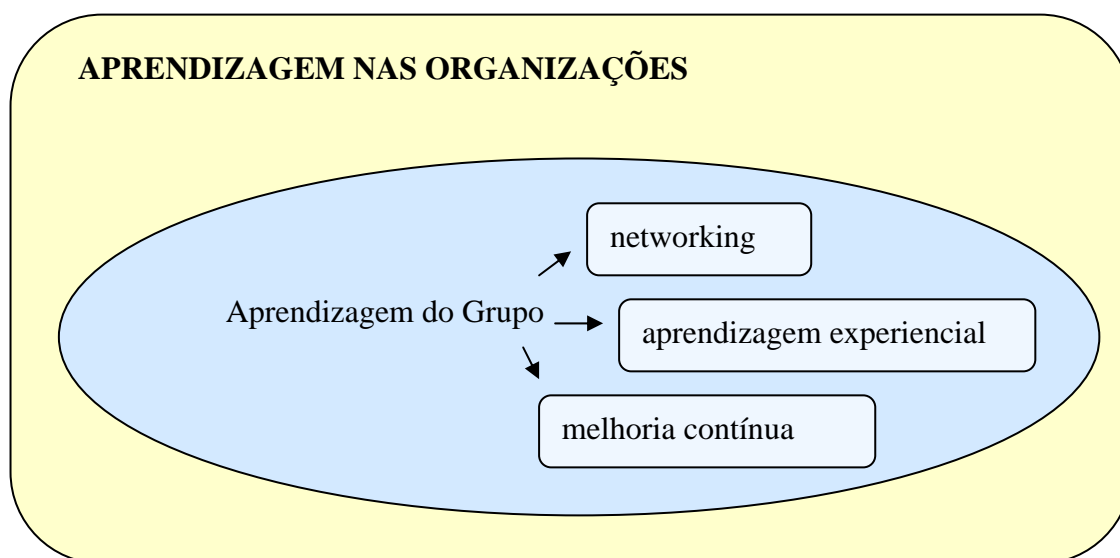
Também se observou que a aprendizagem é utilizada para incentivar os indivíduos a estarem sempre questionando a maneira como as tarefas são executadas. Neste aspecto percebe-se que a organização estimula um comportamento de solução de problemas e um comportamento de melhoria constante que apresenta características do ciclo duplo de aprendizagem.

Outro ponto relevante dessa categoria é a importância da cultura, nesse aspecto os indivíduos valorizam a aprendizagem no dia-a-dia, que acontece entre os membros da organização através do contato social. Essa aprendizagem desenvolvida no local de trabalho valoriza também o ambiente que não é considerado como um mero **recipiente** para as atividades humanas. O ambiente exerce uma influência significativa, pois os indivíduos demonstram que é preciso vivenciar aquele contexto para então aprender o que é relevante e que esse conhecimento somente será adquirido com o tempo e a vivência. É por meio da

vivência que os indivíduos vão construindo o significado das suas atitudes e entendendo a influência de seu comportamento sob aquele contexto. E o ambiente se mostra fundamental nessa construção de significados, sendo entendido como um produto social e histórico juntamente com as atividades que suporta.

4.1.2 Aprendizagem do Grupo

Identificou-se na aprendizagem do grupo o papel do relacionamento com os colegas de trabalho (*networking*), a aprendizagem experiencial, melhoria contínua como fatores extremamente relevantes no processo de aprendizagem dos indivíduos. (Esquema 3).



Esquema 3 – Aprendizagem do grupo

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados empíricos

Aspectos da aprendizagem do grupo surgiram quando os sujeitos relataram como a aprendizagem acontece dentro do ambiente organizacional. Notou-se que os indivíduos relatam a importância do relacionamento com colegas de trabalho para a aprendizagem. Eisenhart (1995) esclarece que o processo de participação em atividades sociais conecta o

indivíduo primeiramente ao relacionamento social e, como conseqüência, às habilidades e conhecimentos da perícia prática no interior desses relacionamentos. Nas falas abaixo o relacionamento social é ressaltado:

Olha, ela [aprendizagem] acontece diariamente, ela acontece muito no contato com colegas de trabalho. Obviamente que ela acontece pelo menos nessa parte, nessa fase da carreira que a gente está agora que os FMP estão passando, a gente tem muito contato com o pessoal do *corporate*, com muita gente, com diretores, gerentes, aquela coisa mais formalizada, só que a gente aprende também muito com essa troca de experiência com o pessoal, com os colegas que trabalham aqui, inclusive é bastante diferente né, você recebe aquele aprendizado mais formalizado né, dos programas, do programa FMP e também recebe algo totalmente diferente, nos pontos de vista diferentes, uma metodologia diferente que é do pessoal que trabalha do seu lado e é tão importante quanto. (S11)

Como a aprendizagem ocorre dentro da organização? De pessoas pra pessoas. É o interpessoal; assim, é muito da vivência, da observação das pessoas, ainda mais, quando a gente é no início de carreira, que a gente ainda está, é muito por mirar as pessoas, olhar as pessoas, entender as pessoas, que já passaram por isso, enfim, estão num nível hierárquico ou de experiência mais alto, é principalmente pelo dia a dia com as pessoas. (S3)

A aprendizagem organizacional ocorre onde os indivíduos conscientemente interagem uns com os outros pelo processo de educação e pelo resultado da experiência (KOLB, 1990)

Quando questionados sobre como as novas idéias são implantadas os sujeitos relatam a importância do processo de interação entre as pessoas no ambiente de trabalho, como uma maneira mais informal de colocar em prática essas novas idéias. Identificou-se também que esta atitude é uma conseqüência da cultura de sempre estar em busca de melhorias (KOLB, 1990). Ahmed, Loh e Zairi (1999) argumentam que aprendizagem e melhoria contínua estão complexamente ligadas e podem ser consideradas processos não estruturados.

Na verdade se você identifica um processo pra melhorar, eu simplesmente vou lá e melhora. Eu simplesmente vejo quem são as pessoas que participam do processo, quem são os stakeholders, essas coisas, você junta todo mundo e você discute o porque é feito assim etc, ou a necessidade de *improvement*, e normalmente... Se esse é um processo que você simplesmente pode consertar, você vai lá e conserta e acabou... Se é um processo que envolve mais pessoas, você vai fazer uma reunião, vai juntar todo mundo e vai garantir que você tem todos os inputs necessários pra poder tomar a decisão certa. Normalmente isso acontece. [...] (S6)

Contudo, informam também que os processos de aprendizagem e melhoria contínua estarão estruturados desde que seja possível implantar um sistema ou práticas que incentivem a aprendizagem e de certa forma controlem o ambiente induzindo à melhoria contínua. Isso também reflete aprendizagem em grupo, a importância de compartilhar informações estabelecendo, por exemplo, uma relação de *benchmark*. Além disso, podemos relacionar esse compartilhamento com a fase do processo de aprendizagem de difusão, onde se enfatiza a troca e a distribuição de conhecimento relevante, como um pré-requisito para o desenvolvimento e disseminação de novas idéias e aprendizagem (PAWLOWSKY, 2001).

Bom. Primeiro que quando, qualquer problema que a gente tem, é rotina da companhia ou é prática da companhia, eu sentar com os subordinados meus, colocar o problema que a gente tem e obter deles uma opinião, de qual seria a melhor maneira pra você consertar ou implementar uma idéia nova, ou verificar qual a maneira mais fácil de resolver um problema. Uma vez que a idéia foi discutida, várias idéias, são dadas as opiniões, você começa a colocar em prática... a idéia... Não em prática, você primeiro começa a fazer um filtro nas idéias que fazem sentido e as idéias que não tem sentido. E você tenta analisar com os seus funcionários essas idéias boas você também põe o seu conhecimento... e fala: Olha. Essa idéia que você deu, ela é boa, podia ser utilizada, mas não nesse caso, por causa disso e disso... e você vai fazendo um filtro até que você vai chegar numa conclusão de uma idéia boa. No fazer essa filtragem junto com as pessoas, explicando prá o funcionário porque a idéia dele não é boa ou porque a idéia dele não pode ser aplicada naquilo, você já sai ganhando o que? Daquele time, um quase que um “de acordo” ou uma empatia na idéia final, daquilo que tem que ser implementado e aí as idéias são implementadas. Dificilmente você coloca uma idéia de cima pra baixo... Olha a partir de agora nós vamos mudar o critério... Você só faz isso quando não têm um consenso nas idéias, mas normalmente você traz da base as idéias e depois que você desenvolveu uma idéia, você cria a rotina, cria processos, você discute com outras pessoas do grupo pra que aquela idéia seja adotada e depois implementada. (S10)

A GE é uma empresa muito grande, mas eu tenho certeza que é isso que a GE tenta inculir na cabeça dos líderes, tanto é que por exemplo: quando eu estava na auditoria, você sempre é focado a estar ensinando ao auditor mais júnior, como é que as coisas são feitas. O aprendizado é uma coisa contínua, as pessoas estão sempre ensinando umas às outras, fazendo benchmark... Não existe essa de... um indivíduo resolve tudo, não... Na GE é tudo *team work*, ou seja, realmente você tem que trabalhar em time pras coisas andarem, então, eu sei que a GE, ela fomenta tudo isso que eu acabei de falar. (S12)

Essa cultura de melhoria constante pode ser claramente exemplificada na fala abaixo quando o sujeito explica como as novas idéias são colocadas em prática. Ahmed, Loh e Zairi

(1999) descrevem melhoria contínua como uma atitude que ocupa a organização e que permite ao negócio ver além do presente e criar o futuro. Estes autores afirmam que, num ambiente competitivo como o atual, as empresas não têm como se proteger das mudanças, e ao mesmo tempo em que estas mudanças trazem incertezas e riscos, também geram oportunidades. O fator chave de sucesso nesse contexto é a habilidade da organização em aprender.

Esse é um outro que tem duas frentes. Uma formal e uma informal. [...] É difícil você ouvir falar dentro da GE que o seu resultado foi fantástico e você não poderia fazer nada melhor. Eu nunca... Eu estou há 7 anos na GE e eu nunca ouvi isso. “O seu resultado foi fantástico mas eu acho que você ainda consegue fazer melhor do que você está fazendo...” E eles estão sempre te empurrando pra esse lado e é incrível a nossa capacidade de fazer as coisas, de fazer mais e fazer melhor com a mesma quantidade de recursos. O processo informal é meio que pegar essa cultura de fazer mais, associada a uma pressão que você tem pra fazer mais e você tentar se resolver. Você com os seus pares se conversar, conversar entre o time pra ver se não sai uma idéia nova, uma forma de fazer alguma coisa diferente. Por exemplo: Nós já reorganizamos a nossa empresa aqui duas vezes. Estamos entrando numa terceira reorganização. Em cada uma delas, nós reduzimos o número de pessoas, reduzimos o número de unidades que nós temos e nossa venda só subiu. Então a palavra de novo é produtividade. É eficiência e produtividade. (S9)

Kim (1993) define que o ciclo de aprendizagem individual afeta a aprendizagem no nível organizacional por meio de sua influência sobre os modelos mentais compartilhados nos grupos. Dessa forma, o grupo pode ser visto como uma agremiação de indivíduos com um conjunto próprio de modelos mentais compartilhados que, por sua vez, contribuem para a aprendizagem organizacional e a formação dos modelos mentais da organização. Para explorar a questão da aprendizagem em grupo questionou-se aos sujeitos como é a disseminação de idéias na empresa. Essa questão pretendia identificar modelos mentais compartilhados pelos indivíduos e procurar identificar possíveis *links* entre Aprendizagem Organizacional e Aprendizagem Individual.

A iniciativa para a disseminação de idéias aparece de uma maneira formal, mas é aceita pelo grupo e colocada em prática. A comunicação é um aspecto vital na perspectiva

desses sujeitos, a maneira como eles compartilham as idéias e disseminam os novos processos é sempre através de reuniões, de conversas tanto formais quanto informais.

A disseminação parte do autor da idéia. Esse projeto é meu e eu tornei ele conhecido por meio de reuniões, conversando com as pessoas que estavam diretamente envolvidas e formalizando por e-mail essas foram as ferramentas de comunicação que eu usei, prá torná-lo conhecido é muito contato pessoal, muita conversa. (S1)

É através do networking... quando é para se tornar alguma coisa oficial, tem de ser de cima pra baixo, pra determinar uma norma, um novo valor da empresa, ou uma nova iniciativa, vem sempre de cima, vem um e-mail, aí vem um *newsletter*, alguma coisa assim, mas se algo mais simples, simplesmente um novo processo, uma nova idéia, de qualquer forma a gente conversa no café, num e-mail, num *sametime*, num *messenger*, enfim *networking*; eu tenho um amigo que trabalha num business tal, ele vai te contar de uma nova prática e aí vai espalhando... (S3)

Nos relatos dos sujeitos percebeu-se que há uma aceitação das mudanças, uma aceitação em buscar sempre melhorar, estar inovando. Mesmo quando as mudanças são iniciativas centralizadas pela matriz, existe uma dinâmica do ambiente favorável à mudança. Existe o engajamento das pessoas em disseminar as idéias.

[...] A gente tem normalmente essas principais iniciativas, elas passam do CEO da empresa, aí o Jack Welch, Jeff Imelt, isso e aquilo... E isso desce com uma velocidade violenta para todo o quadro organizacional da empresa. Então, não é uma coisa mais fácil do mundo você implementar mudança... Mudança de atitude, mudança de como as pessoas fazem as coisas, mudanças de processos. Mas eu diria pra você que a GE é um ambiente já mais ou menos preparado pra mudanças.(S6)

Uma outra forma de disseminação do conhecimento usada pela organização é a multiplicação do conhecimento por meio do treinamento de um indivíduo que se torna responsável por transmitir esse conhecimento para a organização. Normalmente essas iniciativas acontecem quando uma nova política está sendo implantada pela matriz e precisa ser transmitida às subsidiárias.

Bom. Por exemplo, agora o Jeff Imelt está focando muito a questão do *growth*, então o foco todo é nele. Antes o foco todo era *Six Sigma*, agora já não é tanto, agora o foco é *growth*. Então veio um curso de fora e o Julian, que é o diretor financeiro aqui, ele fez esse curso lá fora, de *growth*, e aí agora ele deu esse curso pra gente. Então assim que eles disseminam, outras

peessoas só fazem quando passa pra cá, aí que a gente fez, e aí com isso, você tenta propagar uma idéia... pelo menos nesse caso foi assim. (S8)

Para enfatizar a importância do grupo na aprendizagem Moraes, Silva, Cunha (2004) abordam a aprendizagem de adultos vinculando-a ao contexto organizacional. A aprendizagem de adultos refere-se à tentativa de apropriação e utilização de um corpo de conhecimentos já legitimados por um grupo social, que envolve a aceitação de regras sociais que governam determinada área ou domínio de conhecimento (CANDY, 1991). Neste sentido, a natureza da aprendizagem na fase adulta é dependente do contexto, ou seja, a maioria da aprendizagem de adultos ocorre em contextos sociais e deriva de pressões sociais de vários tipos. A fala dos indivíduos ressalta que a empresa tem formas de incentivar a construção de conhecimento e o compartilhamento desse conhecimento por meio de reuniões, de encontros e de disseminação de experiências positivas.

Tem o que a chama de *best practices*, pra compartilhar o que foi bem feito num negócio, falar com outro, por meio de intranet, por meio do *finance council*, onde diferentes *business* se encontram e relatam as experiências no financeiro, então formalmente a gente tem uma troca de idéias que a gente se conversa, diferentes *business* se conversam, os líderes dos *business* se conversam, eu acho que tem uma troca forte. (S1)

Tem o que nós chamamos de *finance council*. Quando você reúne os financeiros, seja no México, seja no Brasil, ou seja, na Argentina, ou seja, em qualquer país. Nós só realizamos isso uma vez por ano em cada país e duas vezes por ano na América Latina. Também umenta o intercâmbio. Eventos de gerentes de reuniões. (S10)

[...] acho que tem algumas reuniões em que se discute *best practices*, mas é um nível hierárquico muito alto. Tem a reunião anual dos *general managers* na Flórida todo ano. Então lá são discutidas as práticas (S3)

Tudo o que a empresa faz relacionada à integração; eu vejo que a GE tem muita preocupação em integrar as pessoas, em colocar pessoas em contato com outras pessoas. Por exemplo, a gente tem esse programa que a gente vai fazer agora de uma semana que é o *foundations of leadership*, que é um programa de treinamento pra liderança e o curioso é que a preocupação que eles têm de pegar a gente e juntar num campo só... Vai ter gente do Brasil e outras partes do mundo, juntos num hotel, num lugar e eles têm essa preocupação de sempre botar as pessoas em contato; ou seja, você vai passar uma semana no hotel, vai ter que conviver com pessoas não só numa sala de aula, durante o dia, também de noite num momento de mais descontração... Então, essa coisa da integração é muito forte. (S11)

As organizações são estruturas sociais formadas por pessoas e grupos. O significado que os grupos têm para a organização tem crescido muito, pois o trabalho que era executado individualmente hoje é, com frequência, realizado em grupos. Até mesmo decisões estratégicas têm sido desenvolvidas em equipes de gerentes (MAIER; PRANGE; VON ROSENSTIEL, 2001). Cada vez mais os gerentes, individualmente, não têm todas as informações necessárias, ao invés disso, elas estão dispersas pela organização, entre pessoas e grupos. Percebe-se nas falas dos indivíduos que o trabalho em grupo está muito presente na organização. Nos exemplos apresentados pelos entrevistados nota-se que os processos de mudança se tornam mais independentes quando as decisões são tomadas em grupo, onde os responsáveis pelas partes do processo se reúnem podem decidir com mais assertividade.

Eu não preciso hoje, fazer um projeto de *work out* pra mudar alguma coisa. Antes era muito nessa linha, antes tudo era um projeto de *work out*, hoje nem tanto. Hoje você põe dois, três que decidem numa sala, pega a opinião dos operacionais e pronto, está feito. Mudou. (S4)

[...] aqui mesmo, por ter o Amauri que trabalhou num outro *business*, eu a Pati, o Geraldo, o Jaime; a gente implementa muita coisa que a gente viu em outro *business*. Pô, lá funcionava muito melhor, porque não mudar; a gente muda aqui tranquilamente. Eu já liguei pra *FP&A*'s de outro *business* pra saber, ah, como é que você faz? você faz assim ou faz assado? quais as experiências ruins? quais as boas?... ainda mais, quando você tem esses contatos. Você tem que ter esses contatos entendeu...eu liguei pra uma pessoa que eu conhecia que eu já tinha trabalhado nesse outro negócio da GE, ou que eu tinha conhecido por alguém em comum da GE entendeu? ... não era...não é tanta abertura assim de eu pegar e falar olha deixa eu ligar pro fulano ali que eu nunca vi, mas me falaram que lá no *business* dele ele implementou tal coisa, é mais raro... normalmente o *networking* é assim com seus amigos, entendeu... seus conhecidos... ah eu tenho essa informação pra ajudar o fulano, o fulano me ajuda e aí vai, mas é...é aberto, a empresa incentiva esse tipo de comportamento. (S3)

Em suma, identificou-se na aprendizagem do grupo o papel do relacionamento com os colegas de trabalho (*networking*), a aprendizagem experiencial, melhoria contínua, como fatores extremamente relevantes no processo de aprendizagem dos indivíduos.

Quando falam da importância do relacionamento com colegas de trabalho os sujeitos deixam transparecer que consideram importante conversar com seus pares sobre as atividades

que desempenham. Nesse processo eles trocam pontos de vista e experiências. Muitas vezes, por meio do relacionamento com os colegas, os sujeitos conseguem desenvolver melhor seu próprio trabalho, pois quando se deparam com alguma tarefa nova eles buscam no seu *networking* alguém que possa ajudá-los, alguém que já tenha passado por alguma situação semelhante, e o mesmo acontece quando eles podem ajudar algum colega, estabelecendo assim uma relação de *benchmark*.

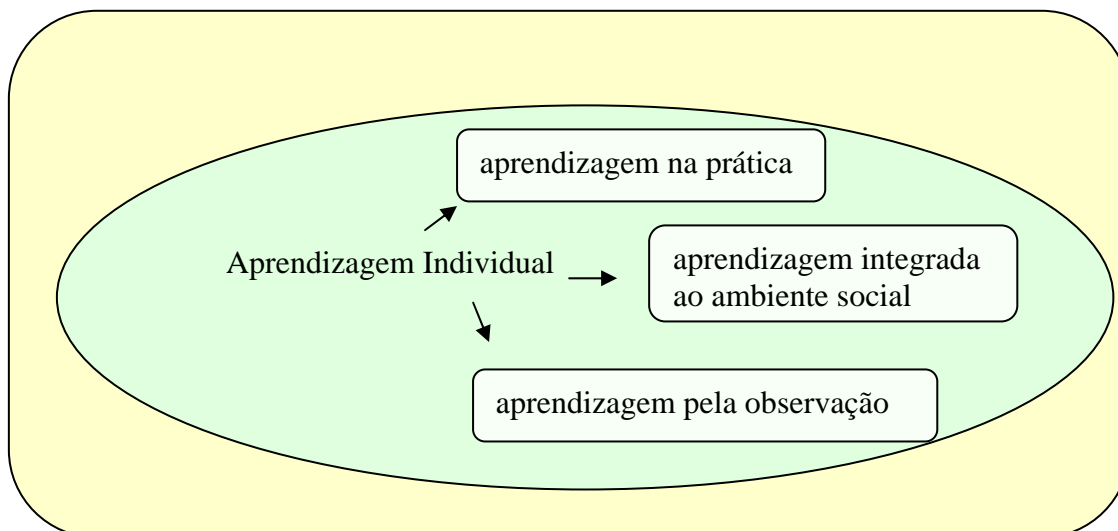
Buscar desempenhar melhor seu trabalho é algo que os sujeitos relatam como incentivado pela empresa. Eles estão sempre buscando novas idéias seja para melhorarem a execução de determinada rotina seja para a solução de um problema e o *networking* aparece novamente como algo importante.

A aprendizagem experiencial é demonstrada como aquela que acontece no dia a dia. Os sujeitos estão sempre implantando melhorias nas suas rotinas, utilizando para isso o relacionamento com as outras pessoas.

É necessário destacar aqui que os fatores que emergiram na aprendizagem do grupo estão bastante interligados: a aprendizagem que acontece no dia a dia por meio da troca de informações e experiências dos sujeitos, sempre com o intuito de melhorarem o desempenho das suas atividades.

4.1.3 Aprendizagem Individual

Na aprendizagem individual foi possível destacar as seguintes categorias: a aprendizagem integrada ao ambiente social; a aprendizagem pela observação e a aprendizagem na prática (Esquema 4)



Esquema 4 – Aprendizagem individual

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados empíricos

No momento em que se questionou como a aprendizagem acontece no ambiente organizacional os entrevistados revelaram que embora valorizem a questão da aquisição de conhecimento - descrita por Pawlowsky (2001) na aprendizagem cognitiva quando propõe modos de aprendizagem - também apresentam uma visão mais prática do modo de aprendizagem pela ação.

A aprendizagem através da ação e da experiência (KOLB, 1976) ganha destaque na fala dos sujeitos. Kolb (1976) explica a aprendizagem através de um modelo baseado na experiência. A essência do modelo é descrição do ciclo de aprendizagem, como a experiência é traduzida em conceitos que serão usados como guias na escolha de novas experiências. Em seu modelo a aprendizagem é concebida como um ciclo de quatro estágios. A experiência concreta e imediata é a base para observação e reflexão. Estas observações são assimiladas em uma teoria pela qual novas implicações para ações podem ser deduzidas. Estas implicações ou hipóteses então, servem como guias para ações criando novas experiências. As falas a seguir demonstram diversos aspectos da aprendizagem baseada na experiência:

➤ Aprendizagem pelos erros e acertos.

Eu acho que ela [aprendizagem] acontece numa combinação de dois fatores: um é no aprendizado no dia-a-dia, o aprendizado na experiência, o aprendizado nos erros e acertos. Só que esse aprendizado só nessa base empírica, ele é falho porque as vezes você não sabe porque acontece alguma coisa, e corre o risco de ela acontecer de novo e você tá preso a isso. É aí onde entra a parte teórica, complementar, que ela vem te ajudar nas explicações. (S5)

Para Schön (1983), os profissionais possuem um tipo de reflexão que ocorre enquanto eles agem (reflexão-na-ação) e que faz com que eles atribuam o resultado de suas ações à intuição. Este tipo de reflexão é também conhecido como tentativa e erro, pois o ato de “desafiar as experiências do dia-a-dia pode ser visto como experimentos de tentativa e erro que produzem aprendizagem” (DAUDELIN, 1996, p. 36).

➤ Aprendizagem nas rotações em diferentes áreas.

Olha, grande parte... a maior parte da aprendizagem profissional provavelmente dentro de uma empresa está no dia-a-dia, muito mais do que na teoria, mesmo no FMP etc, uma das coisas mais valiosas do FMP é justamente que você tem o programa FMP que você tem que estudar bastante, ter a teoria, essas coisas, mas você passa cada 6 meses fazendo um estágio numa área diferente, numa área de *FP&A*, numa área de controladoria, numa área de custos, qualquer que seja essa área, e impostos, e quer dizer, no dia-a-dia, é no batente, vamos assim dizer, que você começa a aprender de verdade. (S6)

Garavan, Barnicle e O'Suilleabhain (1999 b) apresentam as rotações no trabalho como uma estratégia no desenvolvimento de gerentes. Essa estratégia apresenta as seguintes vantagens: produz uma ampla experiência; contribui na geração de novas idéias, habilidades e especialização; favorece que a ordem seja desafiada e pode gerar uma maior conexão entre os departamentos.

➤ Aprendizagem com alguém ensinando.

Eu vejo de duas maneiras: Uma naturalmente através de tarefas, você desenvolvendo um trabalho específico ou formalmente com alguém te ensinando fazer alguma coisa. Eu acho que segue estas duas linhas mestras. (S9).

As relações com colegas de trabalho revelam-se também como uma importante estratégia no desenvolvimento da aprendizagem. Garavan Barnicle e O'Suilleabhain (1999 b) relata que o aprendizado com os pares pode oferecer apoio na obtenção de informações, pode estreitar laços de amizade e pode favorecer o *feedback*

➤ Aprendizagem pela experiência de outras pessoas

[...] Acontece através de cursos, eu acho que é importante, através de experiência de outras pessoas, através de processos, rotina, processos, através de que mais... é só... pra mim são esses três itens mais importantes, experiência, treinamento e processos, porque se não tiver um bom processo, o aprendizado seu está difícil, não vou dizer que a pessoa não vai aprender, mas vai acabar ficando com mais dificuldades. (S10)

Outra forma de aprendizagem identificada é a adoção de modelos, através da experiência de outras pessoas. Neste caso o aprendiz busca adotar habilidades e atitudes de modelos prescritos. Esses modelos são profissionais mais experientes que dividem suas experiências com os novatos.

Quando relatam seu modo de aprendizagem vários sujeitos informam que o modo de aprendizagem pela ação é a maneira que eles se utilizam para aprender e enfatizam a prática, vide relatos exemplificando a seguir:

Como que eu aprendo? Eu tendo a aprender fazendo, eu gosto de quebrar a cabeça pra aprender. Pegar alguma coisa que eu não conheça e quebrar pedra até coisa fazer mais sentido pra mim. [...] Eu sou mais voltado pra prática mesmo. (S9)

É o que eu te falei. Pondo a mão na massa. Pra mim é pondo a mão na massa. Agora obviamente, o treinamento, que nem eu te falei... O treinamento é muito importante. Ele é a base. O treinamento que te dá a teoria, que te dá o embasamento pra muita coisa né... [...] mas o aprendizado

mesmo, você ter na sua cabeça como funciona uma empresa, como é a estratégia da sua empresa, quando você toma uma decisão, como que essa decisão impacta nos resultados financeiros, por exemplo, sua performance, você precisa de experiência pra isso. Isso tudo precisa ser uma coisa natural pra você, não é simplesmente você estudar como as coisas acontecem na teoria e entender como as coisas acontecem na prática. Na verdade, a prática é dez mil vezes mais difícil do que a teoria. [...] (S6)

A aprendizagem dos indivíduos acontece de maneira variada, mas com muitos pontos em comum. Kolb (1984) defende a individualidade no processo de aprendizagem, sugerindo que esse não é idêntico para todos os seres humanos. As estruturas psicológicas diferenciadas dos indivíduos possibilitam a existência de processos adaptativos únicos, nos quais uma orientação adaptativa pode se sobressair dentre as demais. Para entender a individualidade humana, a teoria da aprendizagem pela experiência acredita que a realidade é criada continuamente pela experiência das pessoas. Como consequência, os tipos psicológicos ou estilos não são fixos, mas estáveis. Essa estabilidade se origina da consistência de padrões nas relações entre o indivíduo e o ambiente, onde ambos, indivíduo e eventos, são moldados (KOLB, 1984). Pode-se observar que nas falas abaixo os indivíduos equilibram prática e teoria nas suas estratégias de aprendizagem.

Bom, eu particularmente eu preciso antes estudar e depois praticar. Se eu não seguir essa regra, eu não aprendo. Então, se eu tiver só na aula e nunca usar, ok eu vou aprender naquela hora, mas eu não vou absorver, eu não vou amadurecer naquela idéia ou então se eu só fizer a prática daquilo, eu vou fazer e nunca vou entender porque é que eu estou fazendo. Então, assim, pra mim, se eu não entender a teoria e depois praticar, não funciona. (S7)

Além disso, as falas dos sujeitos destacam fases do modelo de aprendizagem experiencial de Kolb (1976), quando eles informam que preferem refletir e analisar para assim poderem aprender.

A maneira mais fácil pra mim é parando antes e tentando entender antes do negócio começar a girar. Então é assim, eu prefiro ter um tempo. Olha, você esse ano deve começar a implementar tal coisa, tem aqui um equipamento ou tem aqui não sei. Algo no *support central* que te explica um pouquinho, ou tal pessoa já implementou em outro *business*, dá uma ligada pra ela...Eu prefiro parar antes, pensar, enxergar o todo, analisar um pouquinho, pra depois, começar a implementar. (S3)

Minha maneira de aprender... Eu sou uma pessoa que gosta de aprender comigo mesmo também, ou seja, eu gosto de pegar informações no ambiente e debulhar a informação dentro mim. Eu gosto de pegar a informação e analisar, montar uma apresentação minha, apresentar pra uma pessoa... Essa é a minha maneira de funcionar, a minha maneira de aprender. É mais lendo, é mais analisando, e menos essa coisa de pegar... tudo é informe, eu sou uma pessoa mais... talvez introspectiva. (S11)

Alguns sujeitos informam que tiveram necessidade de mudar a sua forma de aprender quando entraram no programa de *trainee* FMP, se antes eles privilegiavam a prática, o programa de *trainee* FMP trouxe a necessidade de estarem focados à aquisição de conhecimento enquanto conteúdo teórico. O destaque atribuído ao papel do programa de *trainee* FMP no processo de aprendizagem dos indivíduos será explorado com maior profundidade no item 4.2.3, mas o exemplo abaixo já demonstra a busca de adaptação na forma de aprender pelos indivíduos (KOLB, 1984).

Como eu aprendo... em termos de FMP isso pra mim foi diferente, foi... eu tive que mudar, eu sou aquela pessoa que nunca estudou em casa, nunca gostou de ler e nunca fazia os exercícios, mas prestava atenção na aula do primeiro ao último segundo, e participava 100%. Eu sempre fui esse tipo de aluna, participava muito e fazia o mínimo necessário fora da sala de aula. No FMP é ao contrário. Não tem sala de aula. Sala de aula é pra tirar dúvidas, resolver dentro de meia hora e acabou... E você tem que estudar sozinha. Então... pra mim foi complicado pegar esse ritmo, porque você tem que se impor um ritmo de 2, 3 horas de estudo não necessariamente todos os dias mas quase todos os dias. Tinha que ter muita disciplina e isso pra mim foi complicado. Agora que eu estou realmente me policiando mais, mas isso é complicado. (S8)

Além da mudança que o programa de *trainee* FMP provocou na maneira do sujeito aprender é possível perceber que o programa também estimulou a articulação entre o conhecimento teórico e prático. Raelin (1997) apresenta um modelo de aprendizagem baseado no trabalho que pode ser relacionado aos relatos dados pelos sujeitos (Esquema 5).

		C O N H E C I M E N T O	
		Explícito	Tácito
A P R E N D I Z A G E M	Teórica	Conceitualização	Experimentação
	Prática	Reflexão	Experiência

Esquema 5 - Modelo de aprendizagem baseado no trabalho no nível individual

Fonte: Raelin (1997, p 565)

A maneira como é desenvolvido o programa de *trainee* FMP, onde os indivíduos recebem o conhecimento teórico e precisam experienciar isso na prática, demonstra essa necessidade de articulação entre teoria e prática. O modelo de Raelin (1997) ilustra a combinação entre as formas de conhecimento explícito e tácito e os modelos de aprendizagem teórico e prático. As interseções produzem tipos de aprendizagem que integram aprendizagem e trabalho. A conceitualização fornece aos profissionais um significado que desafia as concepções por trás de suas práticas de trabalho. Na experimentação, eles empregam seu conhecimento conceitual de tal forma que isso se torna fundamentado. Na experiência o conhecimento tácito aprendido na experimentação é reforçado através da prática. Já a reflexão torna visível o conhecimento tácito herdado na experiência, contribuindo para a reconstrução do significado. O relato abaixo demonstra essa integração entre aprendizagem e trabalho.

Olha, isso é uma pergunta boa [Como você aprende?]. Por exemplo, durante a faculdade como é que eu aprendia? Eu prestava atenção nas aulas e exercitava aquilo que eu aprendia nas aulas, fazendo exercícios e tudo mais, lendo livros. Quando fui no FMP, o aprendizado mudou um pouco pra... Também nas aulas... Ou seja a mesma sistemática... Você ia nas aulas e

aprendia e estudava. Mas a vantagem do FMP é que você pode aplicar isso no dia-dia. Então quando você via uma matéria de contabilidade, você poderia sentar com o contador e fazer o T account; quando você via operações, análises e métricas, a gente podia sentar na área de planejamento e ver aquilo no dia-dia, como aquilo é importante; ou seja, o FMP mostrou... foi uma transição onde eu diria o seguinte: Você aprendia no didático e conseguia botar no operacional. (S12)

Outros sujeitos relatam que aprendem a partir da convivência com profissionais mais experientes. Essa forma de aprendizagem nos remete a importância do convívio social num ambiente que proporcione a troca de informações, propiciando aos novatos exemplos de situações vividas e soluções adequadas para essas ocasiões. As práticas de trabalho são vistas como construções sociais, ou seja, como construídas por meio de narração e do contar histórias (ELKJAER, 2004). Brown e Duguid (2001) relatam que criar e trocar histórias apresentam dois aspectos importantes: (1) o ato de contar histórias contribui para o entendimento de uma dada situação. Quando estão compartilhando histórias os indivíduos podem articular *insights*, concepções e assim aumentar seu entendimento. O contar histórias permite aos indivíduos identificar uma sequência de comportamento relacionando-as com suas teorias e, assim, adequar-se com coerência àquele contexto. (2) uma característica da narração de histórias é que as histórias podem funcionar como um repositório de sabedoria acumulada.

Os relatos dos sujeitos demonstram que eles consideram importante observar profissionais mais experientes.

Interagindo com as pessoas, pessoas diferentes, culturas diferentes, algumas pessoas mais experientes, pelo menos eu tenho essa preocupação disso, de pegar as pessoas mais experientes e sentar e ouvi-las. (S1)

Uma coisa que eu gosto bastante que tá no programa do FMP que eu sempre saio energizado e eu tenho certeza que tem muito a ver com a aprendizagem, são as sessões que a gente tem todo mês lá na 9 de julho com o Julian e com o Odair, com esse pessoal, com a diretoria financeira e tudo mais. Eu acho que é o contato com esse pessoal que já passou por tanta coisa na empresa, que tem uma experiência tão forte, tem um poder tão grande de decisão né, de tomada de decisões que eu acho que essa integração com esse pessoal pelo menos sempre me deixa muito energizado. Eu sempre saio de lá assim oh... Pronto pra próxima, sinto que realmente entrou uma coisa muito legal

da GE dentro de mim nesse momento. Pegando gente com maior experiência, com maior controle sobre as funções da empresa, eu realmente considero isso como uma oportunidade de aprendizado. (S11)

Taylor e Taylor (1996) notam que os líderes são amplamente responsáveis por ajustar a forma como uma organização se comporta e isso se reflete na maneira como eles abordam determinadas tarefas, como as diretrizes da empresa são interpretadas e como os funcionários são tratados. A soma dos comportamentos e crenças de todos os executivos seniores da empresa se torna a “filosofia” da organização e como o negócio é conduzido. Quando os membros da organização interpretam a ação dos executivos seniores, entendem melhor as prioridades da organização.

Aprendo com... Profissionais da empresa. Eu diria que talvez seja natural ou não pelo tempo de casa, mas eu já convivi com profissionais mais seniores, com profissionais que tinham essa noção do todo que eu estou falando, com profissionais com uma formação muito forte, mas que também pertencem a uma outra época. Hoje, os valores são outros, a visão dos profissionais é muito segmentada. (S4)

Uma oportunidade de aprendizado é você trabalhar com gente experiente. Essa é uma grande oportunidade de aprendizado. Não só de você fazer o trabalho, mas também você saber como liderar o trabalho; de você poder discutir com as pessoas as idéias do trabalho a ser feito; aproveitar das pessoas como elas estão no trabalho e às vezes você entrar com a sua idéia também nova no trabalho como você pode melhorar o trabalho.(S10)

O modelo de aprendizagem experiencial (KOLB, 1984) está sustentado em alguns pressupostos que explicam a aprendizagem dos indivíduos:

- A aprendizagem é concebida como um processo e não em termos de resultados;
- A aprendizagem é um processo contínuo fundado na experiência;
- O processo de aprendizagem requer a resolução de conflitos entre modos dialeticamente opostos de adaptação com o mundo;
- A aprendizagem é um processo holístico de adaptação ao mundo;
- A aprendizagem envolve transações entre a pessoa e o ambiente;

- A aprendizagem resulta na criação de conhecimento.

Dentre esses pressupostos percebeu-se na fala dos sujeitos uma preocupação especial com a adaptação ao mundo e ao ambiente. Além disso, percebem que desse ambiente podem proporcionar aprendizagem como um processo contínuo e uma atualização que os capacite a entender e adaptar-se ao mundo e ao mercado. Schein (1997) argumenta que num mundo de turbulência e mudança, as organizações precisam aprender cada vez mais rápido, o que exige uma cultura de aprendizagem agindo como um perpétuo sistema de aprendizagem. Percebe-se que os sujeitos valorizam o aspecto de estarem sempre em contato com coisas novas, tanto dentro da empresa quanto fora dela, eles gostam de se sentir estimulados e desafiados:

Uma oportunidade de aprendizagem? Eu acho que... trabalhar num ambiente que te empurra prá uma coisa nova todo dia é uma boa oportunidade constante de aprendizado. Você ser colocado em situações que você desconhece é uma oportunidade de aprendizagem [...] Mas, eu acho que situações novas, acho que simplificando tudo, seriam situações novas, seriam uma oportunidade de aprendizagem. (S9)

Oportunidade de aprender algo novo, você aprender alguma coisa que acrescente alguma coisa prá você, que faça você refletir sobre os seus pré-conceitos sobre várias coisas, faz você mudar, você melhorar como pessoa (S1)

Eu acho que se você for ver eu converso com vários amigos que eu tenho fora da GE, na mesma área que eu, ou fora..., na verdade, você não fica num trabalho por muito tempo se você não está se sentindo desafiado se você está fazendo sempre a mesma coisa. Você fica entediado, né... Então na verdade, essas coisas novas que aparecem no dia-a-dia, situações que você tem que controlar que você não estava acostumado, que você vai ter que saber como resolver...é um processo de aprendizagem. Então, esse processo de você ganhar experiência, de você aprender coisas novas, é o que te mantém vivo em qualquer função, senão começa a ficar uma coisa muito sem graça... Pode ser que existam.... pode ser não, provavelmente existam perfis com pessoas diferentes, alguns gostam de uma coisa mais assentada, sem muitos *challenges*, ter a vidinha dele, etc... mas a maior parte dos funcionários que estão dispostos a crescer e a se desenvolver, são profissionais que querem estar num ambiente onde eles aprendam o dia inteiro, onde se sintam desafiados o dia inteiro, pra poderem acumular experiência e com isso crescer na carreira. (S6)

A aprendizagem segundo Bandura (1977) está baseada no princípio da aprendizagem individual através da observação. Se os indivíduos vêem um modelo sendo recompensado por

seu comportamento, ele vai provavelmente imitar esse comportamento. Portanto, o comportamento dos indivíduos não vai mudar pela sua própria experiência, mas pela sua observação de um modelo de comportamento e experiência. Assim, os sujeitos relatam a observação como um fator importante para a aprendizagem:

De uma forma geral eu acho que a aprendizagem acontece no dia-a-dia. Então eu imagino que as pessoas vêem outras pessoas fazendo e fazem daquela forma também porque viram sendo feito daquela forma, mas especificamente na GE a aprendizagem além dessa forma ela é formal também. Então, por exemplo, existem várias iniciativas que você pode se aplicar e se você passar você vai ter essa aprendizagem formal e aí é conforme os conceitos da empresa, conforme a visão de aprendizagem da empresa. (S7).

Eu acho que pelo exemplo do tipo de trabalho, da forma pela qual os seus superiores, as pessoas que estão acima de você, as pessoas que estão ao seu lado trabalham, acho que a observação é a melhor forma de aprendizagem, curiosidade, a necessidade de aprender, de ter ambição e querer crescer, acho que são os fatores chaves para você aprender dentro de uma companhia, ou em qualquer ambiente em que você esteja. (S1)

Para Maier, Prange e Von Rosenstiel (2001) a aprendizagem não deve estar relacionada com melhoria de desempenho. Uma das razões é que os resultados dos processos de aprendizagem não são os únicos determinantes do comportamento e desempenho do indivíduo (CAMPBELL, 1990). O comportamento das pessoas é influenciado por uma variedade de fatores (ROSENSTIEL²³, 2000, apud MAIER; PRANGE; VON ROSENSTIEL, 2001): as habilidades individuais (*skills*), vontade pessoal (motivação), aprovação social (normas do grupo) e as possibilidades que surgem em determinadas circunstâncias (obstáculos situacionais). Para explorar aspectos do comportamento dos indivíduos sobre aprendizagem, os sujeitos foram questionados sobre como buscam se desenvolver e, em seus relatos ficou evidenciado que estão focados em treinamento, ou seja, na aquisição de habilidades individuais (*skills*) e no relacionamento interpessoal (aprovação social). Algumas formas de aprendizagem que os entrevistados utilizam são: treinamentos oferecidos pela empresa, pela

²³ ROSENSTIEL, L. VON (2000) Grundlagen Der Organisationspsychologie. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

observação e pelo contato social, pela experiência e exemplos de outras pessoas e buscando *feedback*.

Olha, dentro da GE eu sempre busquei o desenvolvimento através dessas iniciativas que eu falei pra você que a GE tem, então, por exemplo: Eu sempre faço os cursos de e-learning, eu sempre me apliquei nos programas da GE, então por exemplo, eu me apliquei nos programas do FMP e eu fiz o FMP, agora eu me apliquei no CAS e se Deus quiser eu vou fazer CAS, enfim, são formas de você... Ah... Eu fiz também o Six Sigma, eu fiz mais de uma vez, eu acho que eu fiz 3 vezes o Six Sigma... Então assim, são iniciativas, aulas com a prática que a GE dá pra você, oferece a você pra você aprender. (S7)

Eu gosto de ler bastante, de atualidade, de ... assim... Quando as pessoas estão discutindo coisas que eu não entendo, estão falando alguma coisa, tipo política, economia, algumas coisas que eu não entendo, eu gosto de observar, eu gosto de observar, eu gosto de conversar com ... gosto de escutar o que as pessoas falam... Acho que eu aprendo bastante assim. Gosto bastante de estudar assim... de fazer cursos... (S2)

Como que eu busco me desenvolver? Acho que vendo as experiências das pessoas mesmo. Eu vejo um cara que tá aí fazendo, montando o *FP&A* em *healthcare*, lá na matriz, falo, pô o cara é [usa de palavra chula], o cara é *global FP&A* então aí eu vou vendo, o que ele implementou, que tipo de comportamento, de padrão de trabalho tá implementando, é bom, é ruim, como isso está sendo recebido na empresa, mesmo localmente, o meu chefe, o chefe do meu chefe, e aí essas são as oportunidades de desenvolvimento. O cara sabe isso hoje, porque um dia ele se meteu em tesouraria, entendeu? Então deixa eu me meter em tesouraria pra fechar o *gap* na minha rede técnica, na minha capacitação técnica e aí eu vou fechando. (S3)

Como eu busco me desenvolver? Eu diria que isso ocorre de uma forma mais natural, mais fácil pelo nível de profissionais que você costuma se relacionar. Hoje em dia eu diria assim, na posição em que eu estou hoje. Ou seja, não é o meu superior que me ensina alguma coisa. É todo mundo, todo dia. Então o aprendizado hoje é relacionamento, interno, externo, do lado, em cima, embaixo, em qualquer lugar. (S4)

Eu procuro *feedback* de pessoas que estão tanto ao meu lado, como acima de mim e trabalho em cima das críticas. (S8)

A aprendizagem pode ser vista como parte de uma prática social, onde a perspectiva sobre aprendizagem não é baseada no indivíduo, mas na prática social da vida organizacional (ELKJAER, 2004). Considerar aprendizagem como uma parte inerente da prática social, como algo interpretado, baseado no mundo em que se vive, pode também ser chamado de uma abordagem construtivista social sobre aprendizagem. Essa abordagem tem desenvolvido conceitos, tais como o de aprender enquanto se trabalha (RAELIN, 1997), onde a

aprendizagem é uma parte inevitável do trabalho em ambientes sociais. O sujeito abaixo identifica que aprende no dia-a-dia, a medida que interage com a atividade a ser desempenhada e com seus colegas de trabalho.

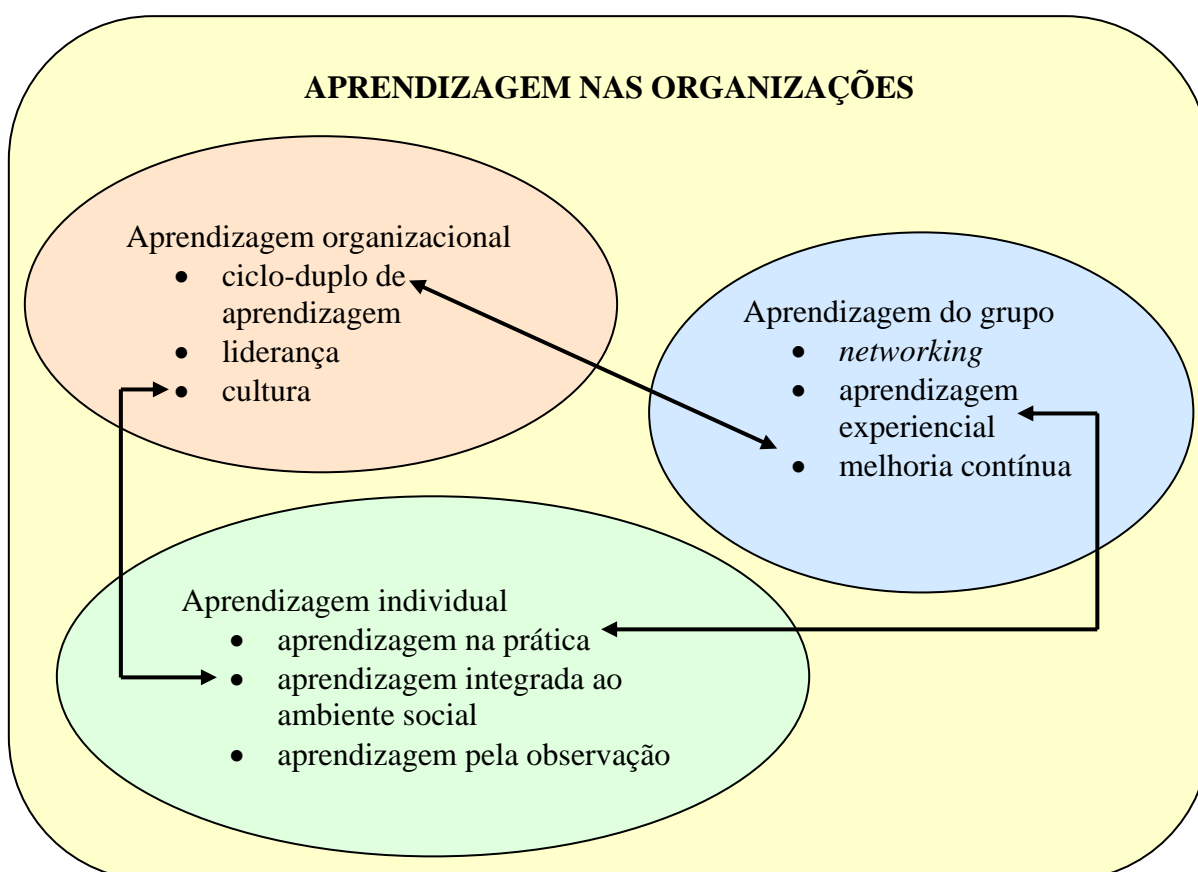
Aí você aprende no dia-dia, quer dizer, você vai tendo contato com as pessoas, se tiver que responder por algo, e vai ter que fazer e... não tem também muito *overlap* com as pessoas também né... eu cheguei e não conheci o meu antecessor, eu cheguei as pessoas falaram: eu acho que ele fazia isso, isso, isso, isso... Como? Não sabemos! Ah! Entra nesse sistema e procura.... e aí você vai aprendendo; então, eu acho que não há uma preparação prévia dos novos funcionários, nem técnica, eu acho que é muito pouco também de outras questões não técnicas e aí você acaba aprendendo realmente no dia-a-dia. (S3)

Para Gherardi, Nicolini e Odella (1998) a aprendizagem apresenta um caráter social, pois está sempre associada a alguma prática em andamento. Os estudos sobre aprendizagem nas organizações derrubaram o conceito de que os aprendizes eram atores individuais que processavam informações e mudavam suas estruturas mentais e o substituíram pelo conceito de que os aprendizes são seres sociais que constroem suas percepções e aprendem através da interação social dentro de um ambiente sócio-cultural específico. Para as autoras, apenas entendendo as circunstâncias e como os participantes construíram determinada situação é que uma válida interpretação da aprendizagem poderá ser realizada. Levando em consideração o aspecto social, nota-se que na fala do sujeito abaixo os indivíduos que estão cursando o programa de *trainee* FMP são estimulados a perceberem essa aprendizagem que acontece no dia-a-dia de trabalho.

Existe o aprendizado do dia-a-dia. Onde você vai aprender a emissão de uma nota-fiscal fala assim: ó meu amigo, quando você estiver rodando lá, não deixe de ir no faturamento pra aprender um pouco do que é a vida viu... Isso, está na rotação. Porque você tem no dia-a-dia e você também tem cursos complementares dados pelo mercado: a KPMG, quando ela vem ela dá atualizações de critérios, do IBRACON, na parte de *tax*, a gente tem treinamentos, tem ligações, visitas, tem acompanhamento. Então tem a parte formal, de novo, sempre de critérios... Tem a parte do dia-a-dia, ali, vai lá, sobe no caminhão, vê o que é carregar e descarregar. Depois é... opa... per aí, deixa eu entender aqui um pouquinho aqui qual que é a regra, essa parte de ICMS etc... e ter as pessoas que estão acompanhando ali no dia-a-dia e ter um retorno a longo prazo... (S5)

Em síntese, na microcategoria aprendizagem individual emergiram, dos entrevistados importantes temas como: a aprendizagem integrada ao ambiente social; a aprendizagem pela observação e a aprendizagem na prática.

O esquema 6 abaixo sintetiza as categorias que compõem a macrocategoria aprendizagem nas organizações:



Esquema 6 – Aprendizagem nas organizações

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados empíricos

Ao analisar a aprendizagem nas organizações considerando as categorias de análise aprendizagem organizacional, aprendizagem do grupo e aprendizagem individual foi possível perceber pontos interconectados entre as mesmas. Por exemplo, em aprendizagem organizacional percebe-se que a organização incentiva um comportamento de solução de problemas sugerindo características do ciclo duplo de aprendizagem e na aprendizagem do

grupo é possível perceber que os indivíduos buscam sempre melhorarem o desempenho de suas atividades.

Identificou-se também, que para os sujeitos pesquisados a aprendizagem pela experiência no nível individual é a forma que eles se utilizam para aprender por considerarem-na mais eficiente, enquanto que no nível grupal é a aprendizagem que acontece no dia a dia e na troca de experiências entre os sujeitos.

Além disso, a questão da cultura que emerge na categoria aprendizagem organizacional pode ser relacionada à aprendizagem integrada ao ambiente social que também emergiu na aprendizagem individual. Na aprendizagem organizacional foi percebido que os sujeitos consideram importante conhecer a empresa e este conhecimento é observado como aprender a cultura da empresa. Na aprendizagem individual, os sujeitos entendem que a aprendizagem está integrada ao ambiente social, ou seja, a aprendizagem deve estar adequada ao que a empresa e as pessoas que a integram entendem e valorizam como aprendizagem. Sendo assim eles percebem que a aprendizagem deve ser adequada à cultura da empresa.

4.2 MACROCATEGORIA DE ANÁLISE 2: TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D)

A GE é uma empresa que investe muito em treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. Esse item inicialmente apresentará uma parte descritiva das iniciativas de T&D da empresa, relacionando-as com exemplos encontrados nas falas dos sujeitos. Num segundo momento a literatura de T&D será relacionada com os relatos dos sujeitos.

4.2.1 Apresentação das Iniciativas em Treinamento e Desenvolvimento

a) TREINAMENTO

Dentre as iniciativas de treinamento destacam-se: *EHS, e-learning, Six Sigma, Entry-levels* (FMP, HRLP, OMLP), Crotonville.

Logo no primeiro dia de trabalho o indivíduo já se dá conta de como as iniciativas de treinamento são importantes para essa companhia. O “*orientation day*” como é conhecido esse dia é uma orientação geral sobre a empresa, sua história, seus valores, além de informações sobre a relação de trabalho, e sobre os negócios e produtos da empresa, esse dia ainda é composto pelos seguintes treinamentos:

- Integridade: trata do relacionamento com clientes e fornecedores; dos negócios com o governo; sobre competição global e leis de defesa da concorrência; da proteção dos ativos da GE e integridade com relação ao meio ambiente, saúde e segurança;
- LOTO (*lockout/tagout*) fala sobre bloqueio de energia relativo ao ambiente de trabalho;
- Segurança da informação, aborda o uso da internet, dos dados da companhia, fala sobre senhas, uso de *softwares*, e-mails, vírus, telecomunicações e segurança física dos equipamentos;
- Direção defensiva (para quem usa carro da companhia);
- Conscientização ergonômica;
- Conscientização em EHS, esse treinamento é composto de 21 itens que abordam diversos aspectos, como arrumação do ambiente de trabalho, riscos de acidentes, participação dos funcionários, preparação para emergências; inclusive EHS é um

fator dentro da companhia que possui uma certificação mundial da GE chamada de “*Global Star*”, realizada anualmente por meio de inspeções onde se determina se negócio está em acordo com os critérios determinados por EHS;

- Gerência de produtos químicos e EPI [equipamentos de proteção individual] (para os indivíduos que lidam com esse tipo de produtos).

Pode-se destacar a importância desses treinamentos no relato abaixo:

Geralmente quando a gente entra na empresa, pelo menos na GE, existe um *orientation day*, ou seja, nesse *orientation day*, você tem que... Isso é até muito mais lá fora do que aqui. A gente está trazendo essa cultura lá de fora pra cá, mas dentro desse *orientation day*, eles te dizem o quê que é a empresa, como que a empresa se porta, te dão as aulas de integridade, tem até um vídeo mostrando casos do passado que podiam ter manchado a reputação da empresa, mas o jeito como a GE tratou mostrou que nós somos uma empresa íntegra. Também mostra *T&L* [*Travel and Living* – Política de Despesa de Viagem], como é que funciona a política do reembolso, como é que funciona benefícios, ou seja, existe um dia inteiro, no caso Brasil e no caso Estados Unidos, quando eu entrei na auditoria, foi uma semana inteira de conhecimento da empresa, benefícios e tudo mais. (S12)

Para os FMP's essa integração inicial dura uma semana e cada um dos itens é mais aprofundado como observa-se nas falas:

Essa via [FMP] te apresenta a empresa em diversos aspectos de forma intensiva, então você entra na empresa, você já tem uma integração, fica uma semana, aí vem um gerente, um diretor financeiro da América Latina, um diretor de rh, vem o presidente da empresa te dar boas vindas na América do Sul e aí você já começa a conhecer como funciona a empresa, você conhece as áreas, vem um cara de qualidade, vem todo mundo, um cara de IT e aí depois você entra num intensivo da sua área, então, o FMP por exemplo é um intensivo técnico na sua área, então você já começa a ter aulas ou *self-learning*, como dizem, você vai aprender estudando, um material super denso, e também comportamento, fora tudo, apresentação, como a empresa quer que você transpareaça tudo isso (S3)

Além desses processos de integração, seja de um dia ou uma semana, a empresa investe muito na ferramenta de treinamentos *on-line*, como pode ser observado nos relatos:

Olha, eu vejo algumas coisas, por exemplo, a gente tem um site na intranet chamado *My learning*, onde você tem uma lista de cursos onde você pode se cadastrar, grande parte deles é gratuito, oferecido via *web*, qualquer funcionário pode entrar. Normalmente quando você tem a sua avaliação

anual, um dos pontos que você discute são os cursos que você vai fazer no ano seguinte, é parte da negociação quais os cursos que você vai fazer (S9)

Existem ainda outras iniciativas de treinamento desenvolvidas pela empresa. Quando questionados sobre quais programas de desenvolvimento tem relação com aprendizagem os indivíduos relatam:

Tem bastante programas globais da GE em treinamento, você tem treinamentos específicos, você tem cursos *on-line*, tem uma gama de treinamentos muito grande. (S1)

Bom, todos os treinamentos, na verdade, e aí a gente tá falando se você ver na área de finanças, o FMP, o EFLP. São poucas empresas que tem um treinamento tão forte quanto a GE tem. E ela tem esse mesmo tipo de treinamento não só em finanças, mas no RH, em informática, na área comercial, etc. Então acho que através dos treinamentos é uma das coisas mais importantes. (S6)

Outro foco muito importante na questão de treinamentos na GE é o *Six Sigma*, além de ser um treinamento, ele representa uma estratégia para gerir o negócio, as ferramentas e metodologia *Six Sigma* são usadas para garantir a qualidade de produtos, serviços e processos. O treinamento em *Six Sigma* é visto como um requisito importante dentro da companhia tornando-se parte da cultura da empresa, como se pode observar na fala a seguir:

E outro fator é a cultura six sigma... da empresa, que a empresa incentiva as pessoas justamente a verificar o processo, ver onde está a falha do processo e implementar alguma coisa. (S7)

Ainda com foco em treinamento, um investimento fabuloso que a GE faz é o centro de treinamento em Crotonville. A seguir estão trechos de uma reportagem sobre o assunto.

A primeira vista, Crotonville, o centro de treinamento da General Electric, parece mais uma estação de férias. O cenário impressiona pela beleza. De um lado do campus fica o imponente Rio Hudson. Do outro, uma cadeia de montanhas. A idéia de lazer, no entanto, acaba aí - na paisagem. Basta você pôr os pés num dos prédios do instituto, referência mundial em desenvolvimento de líderes, que a sensação muda completamente. Crotonville, que ocupa uma área de 210 000 metros quadrados e está localizada na cidade de Ossining, Estado de Nova York, Estados Unidos, é um lugar de muito, mas muito, trabalho. Não se trata de um centro de treinamento qualquer, mas da primeira escola de administração corporativa de importância mundial, em funcionamento desde 1956. São várias as estratégias que estão por trás dessa conquista. Uma das mais importantes é o

envolvimento de Jack Welch, o CEO da empresa e uma das figuras mais poderosas e admiradas do mundo corporativo. Desde que assumiu a presidência da GE, em abril de 1981, Welch tem sido um defensor ferrenho de Crotonville. Welch poderia ter encerrado as atividades do instituto facilmente no início da década de 80, quando fechou 73 fábricas, eliminou 232 produtos e demitiu 100 000 funcionários para reestruturar a companhia. Mas ele fez o contrário: apostou no instituto. Desde seus primeiros dias no comando, percebeu que Crotonville poderia ter papel fundamental na transformação que preparava para os anos seguintes na empresa. Sua grande meta era permanecer somente nos mercados nos quais pudesse ser líder - ou vice-líder. E apostou em Crotonville como um instrumento importante para implementar e disseminar essa idéia na GE. "O centro transformou-se no palco de uma revolução industrial", afirma Noel Tichy, professor da Universidade de Michigan e ex-diretor do instituto. Crotonville tornou-se o lugar ideal para potencializar transformações dentro da companhia. As pautas dos cursos dentro e fora do instituto, por exemplo, estão intimamente ligadas às prioridades do negócio. "Ao montar um programa, consideramos a estratégia da companhia naquele ano e as necessidades dos clientes, sem esquecer, é claro, dos valores da GE", afirmam as coordenadoras de curso Amy Howard e Elizabeth Disch. A GE tem cerca de 340 000 funcionários espalhados pelo mundo. A cada ano, entre 5 000 e 6 000 executivos são mandados para Crotonville. Ou seja, pouco mais de 1,5% dos profissionais têm acesso ao centro de treinamento para liderança. Os funcionários podem até solicitar a seus chefes que os mandem para Crotonville. Mas cabe unicamente aos líderes, em parceria com o departamento de recursos humanos, decidir e bancar a ida de um integrante de seu time. O que vale por lá é a indicação. Isso acontece porque o treinamento em Crotonville está intimamente ligado à performance do profissional. Durante todo o ano, ele é avaliado por seu chefe, seus colegas e seus clientes. A GE tem vários instrumentos de avaliação que medem a evolução do profissional, sua adesão aos valores da empresa, relacionamento, obtenção de resultados etc. Além de dar um impulso na carreira, ir a Crotonville implica desenvolver networking intensivamente"

Por meio dos relatos dos sujeitos e da apresentação das principais iniciativas de treinamento da GE. Pode-se perceber o estabelecimento de uma cultura onde a aprendizagem é vista como algo natural, algo que faz parte do ambiente; o comentário a seguir sugere essa criação de uma cultura de aprendizagem:

Olha, na verdade, obviamente quando você investe em treinamento, etc... todo mundo quer ser treinado, você concorda comigo? Se você vai pra uma empresa e teu chefe te põe num treinamento você acha ótimo, ninguém acha ruim de ser treinado, de aprender, normalmente. Então o treinamento obviamente já gera nesse negócio, se você treina as pessoas constantemente, você já gera esse... fica aquele ambiente de ser treinado, e outras coisas são a cultura da empresa, forçando pra que você esteja sempre se desenvolvendo, pra que você esteja sempre aprendendo, esse negócio de você dar e receber *feedback* constantemente, isso faz com que a pessoa esteja sempre se mexendo, ela não fica parada, porque sempre tem alguém te cutucando pra dizer: oh, você tem que fazer isso aqui melhor... tem que aprender sobre

isso... tem que ir pra esse treinamento.... Está criando sempre uma cultura de aprendizagem dentro da empresa. (S6)

b) DESENVOLVIMENTO

Abordando aspectos do desenvolvimento de recursos humanos a GE possui iniciativas ligadas ao desenvolvimento de carreira dos indivíduos como: EMS e *Session C*, Avaliação 360° e *Mentoring*.

➤ EMS e *Session C*

O EMS é uma plataforma de medição de desempenho. É uma ferramenta que é executada continuamente durante o ano e não apenas um evento pontual (1 vez por ano). Todos os funcionários da GE devem utilizar esta ferramenta. Ela é composta de várias fases: realizações, pontos fortes, necessidades de desenvolvimento, interesses de carreira e plano de desenvolvimento. Os benefícios declarados pela empresa são: revisão de desempenho e objetivos com o gerente, foco na entrega de resultados quantificáveis; ligação entre metas e objetivos; monitoração das necessidades de desenvolvimento e planos de ação. A revisão mensal é importante para garantir que o EMS seja completado até o final do ano, ela também possibilita: a adição de novas necessidades de desenvolvimento à lista assim que identificadas, a construção de um currículo interno para eventuais mudanças de cargo além de ser a primeira impressão para um potencial gerente contratante. Atrelado a isso existe o *Session C* que é uma revisão multinível do desempenho organizacional e avaliação da liderança para otimizar o alinhamento organizacional.

Session C é um processo anual de avaliação dos funcionários por meio de uma variedade de ferramentas: reuniões formais de *Session* ”, EMS (desempenho para potenciais promoções dos subordinados diretos), avaliação 360°. Os benefícios desse processo são: prover *feedback* sobre o desempenho, o potencial de promoção e as necessidades de

desenvolvimento dos funcionários; identificar, já nos estágios iniciais, os talentos de alto potencial para garantir um desenvolvimento apropriado; promover um planejamento de sucessão consistente por meio de planos de revisão e sugestões; garantir a efetividade da organização em qualquer plano de mudança. Os sujeitos abaixo descrevem um pouco do que é o EMS e o *Session C*.

Além dos treinamentos eu acho que a GE tem uma coisa que se chama *Session C*, você já deve ter ouvido falar, *Session C* é um programa de avaliação que a gente tem todo ano [...] onde você vai estar discutindo a performance de cada pessoa que se reporta pra você, individualmente, em detalhes, vai estar falando o que ela vai fazer depois né... mais pra frente na carreira, qual o próximo passo, o que ela está fazendo bem, quais os pontos onde ela precisa melhorar, etc... e esse processo de *Session C* em si, empurra as pessoas pra estarem sempre buscando alguma coisa a mais, e esse buscar alguma coisa a mais automaticamente é um aprendizado. (S6)

Você sabe que você tem um *Session C* que fala de pessoas e isso é uma sessão anual com os líderes da empresa, que vão falar de capacidade de pessoas, de avaliação da capacidade delas e da situação atual delas, de medição dessa performance, medição de comportamento, medição de o que que essa pessoa promete, promete em termos de você olhar assim: bom esse cara, ele é um *high value*, ele é um *top talent*, ele é um profissional descartável, então o que ele é na classificação dessa empresa, o que que você vai fazer com esse cara no próximo ano, como é que você vai falar de salário com ele, qual vai ser a função pra ele, o que que você vai optar, o que você recomenda, quem é o *backup* pra ele, ele é uma pessoa importante dentro da organização ou não, no sentido, olha ele é um pilar ou não é, o cara pode se movimentar, ele está numa época que a gente já vai promover alguma coisa dele... (S4)

➤ Avaliação 360°

A ferramenta de avaliação de 360° utiliza um questionário para obter informações sobre comportamentos-chave de liderança, a partir de um foco de 360°. O *feedback* acontece em todos os sentidos: de cima (gerente direto e líder funcional), interno e externo (clientes e fornecedores), de pares (colegas de equipe) e de baixo (subordinados diretos). Os benefícios declarados pela empresa são: obter uma visão justa do desempenho e habilidade no nível individual, tomando as ações conseqüentes para aprimorar as áreas onde as necessidades de desenvolvimento forem percebidas; garantir que o talento seja incentivado corretamente,

independentemente do nível hierárquico do cargo e monitorar o alinhamento das competências no nível hierárquico mais alto, por toda a organização. A fala abaixo descreve essa ferramenta:

O 360 é um *feedback* de cima, de baixo, dos pares do lado, isso chama 360, isso também é uma coisa que se faz durante o ano em termos de avaliação. O 360 é uma ferramenta pra você receber *feedback*, pra você se desenvolver, mas você não está sendo medido por isso, ele é simplesmente uma ferramenta de *feedback*. (S6)

➤ *Mentoring*

O *Mentoring* é definido como o relacionamento entre profissionais menos experientes (aprendizes) e mais experientes (mentores), que busca incentivar o desenvolvimento pessoal e profissional dos aprendizes. O principal benefício do *mentoring* é desenvolver talentos cientes de sua condição e bem integrados, além de comunicar a cultura do negócio. Além disso, a empresa descreve outros benefícios, dividindo-os em benefícios aos aprendizes e benefícios aos mentores. Aos aprendizes: aumenta o entendimento global do negócio, orienta na auto-avaliação e planejamento de carreira, expõem a diferentes áreas fora de suas tarefas atuais, contribui para o crescimento e desenvolvimento de habilidades técnicas, de negócio e de liderança. Como benefícios aos mentores: satisfação por meio do suporte ao crescimento dos colegas, reflexão e reavaliação dos próprios estilos e abordagens, aprendizado sobre outras áreas de negócio e desenvolvimento de habilidades de treinamento e *feedback*. As falas a seguir informam como funciona a iniciativa do *mentoring*:

Olha, informal mas não exatamente informal tem a iniciativa do *mentoring*, que é um programa de 1 ano, normalmente você não pode decidir fazer o programa; você tem que ser indicada a fazer o programa e ele basicamente ele é... Normalmente uma pessoa de RH que ... te encaminha para o *mentoring*... Então esse é o programa, normalmente você é indicado e normalmente você está nesses 20% do *Top Talent*, você é indicado e você faz o programa com uma pessoa bem mais experiente do que você. Normalmente é uma pessoa na banda executiva e a pessoa ela vai dar dicas pra você, o *mentoring* na verdade ela é oficial, mas ela é não oficial ao mesmo tempo porque assim... Ela ensina você a se relacionar, aos meandros

da politicagem, o que você fala, o que você não fala... entendeu? É uma pessoa muito mais experiente que já passou por aquilo e que vai te ajudar a entender algumas coisas, a te amadurecer algumas idéias, mesmo em relacionamentos, enfim, te dar algumas dicas pra você ser um profissional mais ajustado dentro da empresa. (S7)

No terceiro pedaço que é essa parte do mentoramento, então o programa nosso de FMP é bem isso. Então eles estão a campo, estão executando o trabalho, pondo a mão na massa, estão criando os seus calos; eles têm um treinamento teórico que é essa aula que eu estava te falando, que a gente dá durante um semestre, tem prova, eles têm que forçosamente estudarem tudo, mas o mais importante, you have someone behind you that can analyze, that that person has a different view and that that person needs... because you do that training kind of standard, so you need to understand a little of where the person came from, how she is understanding, where she is going, where she is going less and doing that mentoring, and also the people are... in this program, in reality the people have two, they have the *assignment leader*, that is that person that does the direct accompaniment day-by-day, they have the person that makes the person get out a little of those numbers and ops... it falls in real life and you have the mentor, that he has a vision a little more macro, that is not just that activity, that is a person that is orienting with relation to his career. (S5)

Uma vez descritas as iniciativas de treinamento e desenvolvimento da GE, apresenta-se a análise das entrevistas estabelecendo conexões entre a literatura de T&D e os relatos dos sujeitos.

Para Gherardi, Nicolini e Odella (1998) o treinamento é considerado uma forma específica e orientada a resultados que permite aos novatos terem contato com um conhecimento necessário para o desempenho de suas funções em determinada organização. Na fala abaixo é apresentada a importância do treinamento ligado ao desempenho das tarefas.

Bom, primeiro a preocupação eu acho que vem da cobrança na verdade. Em primeiro lugar, a gente é muito cobrado por isso, então isso prova que a empresa tem esse interesse, e ela por outro lado dá cursos, eu diria que realmente o FMP entra numa posição privilegiada. A gente tem cursos disponíveis que a maioria das pessoas não tem. Tanto na questão de liderança que a gente tem o FOL (*Foundations of leadership*) por exemplo como na questão do próprio FMP em si, que é um curso extremamente elaborado, que eles dão bastante atenção, quem são os instrutores são os diretores da empresa, são pessoas que tem a sua hora muito valorizada e eles estão aqui com a gente. Eu acho que isso mostra o quanto a empresa está preocupada com essa questão do aprendizado. E a cobrança é extremamente fundamentada. Com certeza. Mas, tem que ser dado. É puxado o esquema. Mas é fundamentada sem dúvida, a gente precisa realmente desse conhecimento para desempenhar a função. (S8)

Segundo Garavan, Heraty e Barnicle (1999 a), as mudanças organizacionais e no ambiente empresarial precipitaram a busca por um modelo mais integrado de desenvolvimento dos recursos humanos. É possível perceber que o programa de *trainee* FMP é desenvolvido pela organização com uma clara visão de que esses indivíduos formam a base para suprir a necessidade da empresa em ter profissionais capazes na área financeira. Garavan, Heraty e Barnicle (1999 a) esclarecem que o desenvolvimento de recursos humanos propõe o aprendizado e o desenvolvimento planejado de indivíduos e grupos beneficiando não somente o negócio, mas também os aprendizes individuais. A fala dos sujeitos revela o que o programa de *trainee* FMP representa para a organização:

➤ O programa de *trainee* FMP representa uma fonte renovável de recursos humanos, que vão se tornar líderes dessa organização. As empresas buscam contratar pessoas talentosas e diferenciadas como um recurso para obter vantagem competitiva (Garavan; Heraty; Barnicle, 1999 a).

O FMP ? pra GE, ele é o principal curso de treinamento da área financeira, ele é um *base line* pra qualquer coisa de carreira dentro da GE, hoje em dia, na área financeira. E ele acho que pela particularidade de finanças, necessitar de uma vida passada, presente e futura, ele é uma ferramenta pra tentar manter isso daí (S4)

É uma fonte renovável de recursos para a área financeira, de lideranças para a área financeira. Eu acho que o foco do FMP, além da formação de lideranças é a formação de profissionais com a base técnica apurada. (S9)

O FMP, ele representa o programa que vai gerar os futuros líderes financeiros da empresa. (S7)

➤ Outro aspecto relevante do treinamento é que ele também está desenvolvendo comportamento adequado ao contexto da organização. Garavan, Heraty e Barnicle (1999 a) relatam que os estudos recentes em desenvolvimento de recursos humanos estão começando a acomodar visões que focam no estabelecimento de comportamento desejável.

Ele é o grande formador de líderes na minha opinião. O FMP, ele forma líderes né... E líderes aí vamos entender, não é só no *skill*, mas na atitude, pessoas que tem a cabeça aberta. (S10)

Pra GE? O FMP com certeza representa uma maneira de você criar um pipeline de profissionais muito fortes, é que é, quando você fala FMP é um programa financeiro, então, estou falando especificamente da área financeira, ele cria um pipeline de profissionais entrando muito forte e na verdade com uma cultura muito semelhante. Então na verdade ele já te molda, te dá o conhecimento necessário, ele te dá a experiência necessária, e os valores da cultura GE necessários pra você ter sucesso na organização e pra você já entrar preparado pra assumir outras posições, e pra continuar crescendo, pra ter essa atitude de constante desenvolvimento, etc... Então ele meio que padroniza as pessoas, o nosso pipeline de entrada. Se você não tem as qualidades que precisa ter, se você não é esperto o suficiente, se você não é próativo o suficiente ou não tem a energia suficiente, você não vai passar por esta peneira do FMP. É uma maneira de filtrar excelentes talentos pra dentro da empresa. (S6)

O papel do FMP... Primeiro, a gente é tido como um exemplo aqui dentro, então, a gente tem que dar o exemplo de muita coisa. Tanto no desempenho profissional, porque sempre vai ter uma comparação, o FMP não soube fazer, então a gente tem que dar esse exemplo, então tem que tomar cuidado pra não fazer besteira. Tanto pra não ser punido, como pra dar o exemplo. Então, nesse sentido. No comportamento também. Nós somos os futuros líderes da empresa, então, realmente por comportamento a gente também é cobrado. Tanto na questão de responsabilidade, de ética como de profissionalismo, a gente é cobrado por isso. Comportamento e eles querem que a gente seja visto bem aqui dentro. (S8)

➤ Esse treinamento também pode representar uma forma para a manutenção do sucesso da organização. Garavan, Heraty e Barnicle (1999 a) argumentam que uma das principais preocupações do DRH [Desenvolvimento de Recursos Humanos] é estabelecer uma forte ligação com os objetivos e estratégias corporativas. Nesse sentido pode-se perceber na fala do sujeito que o programa de *trainee* FMP contribui para a manutenção da estratégia da GE de se posicionar como líder ou vice-líder nos mercados em que atua.

Eu acho que é a continuação do sucesso da GE como referência de uma empresa íntegra, uma empresa que tenha a preocupação em formar líderes que consigam dar continuidade ao sucesso da companhia. Uma companhia que é respeitada, admirada no mundo inteiro. Eu acho que é o principal meio pelo qual a empresa garante a sua sustentabilidade como um negócio lucrativo, um negócio que tenha perenidade. (S1)

➤ O programa de *trainee* FMP é considerado como um investimento. Uma das dimensões encontradas na literatura sobre DRH é que esse deve ser considerado como um

investimento na capacitação de recursos humanos e não um custo com funcionários Garavan, Heraty e Barnicle (1999 a).

Olha eu acho que só de ver a experiência de muita gente da gerência e da diretoria, de gente que já passou pelo programa, o pessoal de auditoria também que é um grupo bastante estratégico da empresa. Todos eles passaram por um programa de *trainee*, grande parte deles passaram pelo FMP, então eu vejo que o FMP é um foco, é uma coisa muito grande, é uma coisa muito importante pra GE, eles dão bastante importância, eles investem muito nisso. (S11)

Outra preocupação demonstrada pelo sujeitos é a adaptação do indivíduo à cultura da empresa. O relato abaixo sugere que o programa de *trainee* FMP é importante nesse processo de aculturação do indivíduo. Ahmed, Loh e Zairi (1999) relatam que muito do trabalho desenvolvido em aprendizagem organizacional tem explorado a adaptação entre os estilos cognitivos individuais com o contexto organizacional. Nesse sentido, Schneider, Brief e Guzzo (1996) sugerem que as organizações devem atrair e selecionar pessoas com estilos compatíveis aos da organização. Como indica a fala abaixo o programa de *trainee* FMP será como um período de teste dessa adaptação.

Olha o FMP pra GE, eu diria que se não é o programa mais importante de treinamento, deve ser o segundo. Sinceramente pra mim é o programa mais importante de treinamento, porque é a porta de entrada de pessoas que tem grande potencial e que a GE usa também como um período de testes. Ou seja, será que essa pessoa que mostra, que demonstra ter esse grande potencial, ele vai se adaptar à cultura da empresa? Ele vai se adaptar às regras da empresa? Vai querer ser treinado pra justamente ser um futuro líder dos negócios será que ele vai se adaptar? Então, eu vejo que o programa FMP é o grande programa de treinamento da GE; finanças dentro da GE é uma coisa muito importante. (S12)

As iniciativas de treinamento e desenvolvimento desempenham papel fundamental no processo de aprendizagem dos indivíduos. Pode-se destacar a integração entre teoria e prática nos treinamentos além disso, os sujeitos abordam tanto questões técnicas como de comportamento.

Foi possível perceber que a liderança e o desenvolvimento de líderes é um dos pontos chave quando se explora a questão de treinamento e desenvolvimento nessa organização. O item a seguir dará ênfase à aprendizagem e formação gerencial.

4.2.2 Aprendizagem e Formação Gerencial

Um aspecto do desenvolvimento de recursos humanos é a preocupação da organização em estabelecer fortes ligações entre as metas organizacionais e as iniciativas de treinamento, desenvolvimento e educação dos indivíduos. Para alcançar essa meta é interessante perceber que o foco está sendo a adoção de perspectivas de aprendizagem organizacional, especificamente incentivando os indivíduos a desenvolverem sua capacidade de aprender a aprender (ARGYRIS, 1978). Quando questionado sobre o que um gerente deve estar preocupado em aprender, o sujeito abaixo relata que o gerente deve estar constantemente ligado à aprendizagem no sentido de adaptar o negócio às situações do mercado.

Eu acho que ele tem que estar preocupado em aprender. Primeiro, ele deve estar preocupado em entender onde ele está. Qual a situação do negócio, qual a situação do mercado onde ele está e aprender a adaptar-se as novas realidades que estão por vir, porque amanhã não vai ser igual ao que é hoje e você tem que estar sempre tentando adaptar-se e adaptar o negócio que você está gerenciando a essa realidade, eu acho que ele tem que... É meio chavão, mas aprender a aprender. Ele tem que estar sempre aberto aos novos acontecimentos e adaptá-los e traduzi-los pra realidade da empresa, do contrário, normalmente você mira num iceberg. (S9)

Tolfo (2004) expõe que a literatura sobre negócios após a década de 1980 tem trazido farto material que aborda a mudança como uma constante. Ao líder nesse contexto cabe o papel de ser um agente de mudanças, ser flexível para lidar com incertezas, ser visionário, enfim ser um agente de aprendizagem.

Num ambiente organizacional de freqüentes mudanças Kolb (1976) afirma que, os gerentes ou administradores de elevado sucesso se distinguem não tanto por um simples conjunto de conhecimentos ou habilidades que possuem, mas pela sua capacidade de adaptar-se às demandas ocasionadas pelas mudanças em seus trabalhos, no ambiente e de carreira, enfim, por sua habilidade de aprender. O sujeito relata a importância dessa capacidade de adaptação na sua fala:

No mercado na vida real, você não só... a lógica é muito mais difícil de você perceber, porque muitas vezes você nem tem tanta lógica, as coisas não acontecem, o mercado reage de uma maneira que ninguém esperava que fosse reagir, por exemplo ou um evento que foge ao seu controle, como por exemplo, uma desvalorização ou uma valorização do real que faz com que o seu plano de investimento ou os seus resultados de um determinado investimento saiam diferentes do que você programou, ou o governo muda uma regra de impostos, por exemplo, como já aconteceu várias vezes, né... Mas no mundo real, as coisas não acontecem desse jeito; muitas vezes você tem que aprender a adaptar bastante isso. Tomar uma decisão, mudou tal coisa, outra hora você vai por esse caminho, assim, assim. Então, uma coisa é você estar no dia-a-dia vivendo com um fato que está em constante mudança e outra coisa é você fazer o jogo da empresa. Você ler um livro sobre determinado assunto é muito importante. Ele vai te dar o embasamento científico, mas sem você ter prática... ele vai te dar as alternativas, ele vai te dar o conhecimento técnico pra você saber determinadas... pra muitas coisas você precisa de conhecimento técnico, pra um engenheiro tem várias coisas que ele precisa saber pra fazer o trabalho dele, uma pessoa de finanças, tem várias coisas que precisa saber pra fazer o trabalho dela de maneira eficiente; mas o ambiente e os problemas que acontecem no dia-a-dia, são absolutamente variáveis, incontroláveis algumas vezes, e isso não acontece nos livros né... nos livros você vai ter alguma coisa mais certinha voltada pro aprendizado acadêmico, para você fixar determinados conhecimentos, mas o que vai te dar experiência é o dia-a-dia; porque um grande empresário as vezes não precisa de um quarto das análises do que pessoas normais precisam pra tomar uma decisão, porque ele consegue ver muito além, ele tem muita experiência em determinado segmento, em determinado mercado ou em determinado assunto, que faz com ele precise de pequenos inputs para poder tomar uma decisão e isso foi prática, isso não foi teoria. (S6)

Esse ambiente de constante mudança estimula os indivíduos a estarem sempre buscando aprimoramento, ou o desenvolvimento de uma capacidade de adaptação (KOLB, 1976). Percebe-se na fala dos sujeitos que a empresa estimula essa mudança, esse contato com pessoas e ambientes diferentes. Cunningham e Iles (2002) enfatizam que muita atenção tem sido dada a aprendizagem experiencial e acidental, que acontecem de uma forma não

planejada no dia-a-dia de trabalho. Eles relatam que essa aprendizagem acontece por meio de atividades de rotações no trabalho, observação, *coaching*, *mentoring*, aprendizagem através de erros e aprendizagem por desafios em novas tarefas. Nota-se nos relatos dos sujeitos que o programa de *trainee* FMP tem a preocupação de proporcionar aos *trainees* esse tipo de aprendizagem (experencial) promovendo a oportunidade das rotações, preparando assim os indivíduos a saberem lidar com diferentes tipos de ambiente e tarefas.

O curso com as rotações: você tem a oportunidade fantástica de conhecer várias pessoas, trabalhar com pessoas diferentes, em áreas diferentes, em ambientes totalmente diferentes, então você é obrigada a ter flexibilidade. (S8)

Me acrescentou mais teoria, me acrescentou experiência de eu ter visto negócios diferentes, eu passei por áreas diferentes, passei por países diferentes, conheci culturas diferentes, fiz várias apresentações que eu não estava acostumado a fazer no meu negócio normal, estudei casos, quer dizer, obviamente o programa me fez aprender e me trouxe um volume de informação. Eu diria a você que em dois anos de programa eu aprendi muito mais do que eu aprendi em cinco e ½ anos de faculdade. (S6)

Eu acho que em termos de GE eu tive várias oportunidades, tanto em interação com pessoas, quanto... como eu te falei, áreas, e países e culturas diferentes, nesses 2 anos e meio que eu fiquei viajando o mundo. (S12)

Com relação a esse incentivo em estar sempre buscando ter contato com ambientes variados, ainda, é possível perceber que os indivíduos mesmo depois de concluírem o programa de *trainee* FMP são estimulados a estarem sempre buscando oportunidades de trabalho em áreas e negócios diferentes. A empresa estimula que o profissional circule pelos vários negócios da companhia, para que dessa forma ele possa entender a empresa de uma maneira global. Pode-se notar que os sujeitos entendem que essa atitude por parte da empresa acaba por acelerar seu próprio processo de aprendizagem, uma vez que, para se candidatar a novas posições os sujeitos precisam demonstrar à empresa sempre mais conhecimento e experiência.

Existe um clima organizacional de você não ficar muito tempo na mesma posição. É esperado que você fique na sua posição, dois a três anos, mas não muito mais do que isso. Então, naturalmente pra você sair de uma posição e entrar em outra, você tem que acumular mais experiência e mais

conhecimento, então, naturalmente a empresa te empurra para um processo de aceleração do seu aprendizado, seja de tarefas, ou de técnicas ou de conhecimento específico de alguma área, a gente está falando de área técnica... Mas a empresa naturalmente te empurra a..., te tira da zona de conforto e te faz tentar mais o tempo todo. E isso te estimula a estar sempre aprendendo uma coisa nova todos os dias. (S9)

[...] eu vi que eu queria continuar na área financeira mesmo, aí você vai conversando com as pessoas... você vai falando que está querendo mudar... que você está querendo buscar outras oportunidades, porque a GE tem essa facilidade de você depois de uns dois, uns três anos que você está num determinado trabalho, já começa a procurar outra coisa... e você tem o acesso as vagas constantes que estão abrindo no Brasil então você tem essa facilidade de mudar. Normalmente as pessoas mudam com 3 anos assim, vai mudando de cargo. Antes era até pior... antes tinha gente que você encontrava e dizia: não, depois de 2 anos você já tem que mudar... Isso não é formal. Eu acho que lá fora isso era mais cultural da empresa, mas não nesse exagero que tem que ser dois anos assim... Mas teve uma época que as pessoas falavam desses dois anos assim... implicitamente... esse chefe que eu tive, ele era bem assim: Não porque Ele mesmo foi o primeiro que falou: Olha, fulana você já está há uns dois anos e pouco nessa área, nessa posição, já está na hora de você ir começar a procurar outras coisas e se desenvolver, porque você é nova, você tem que crescer na empresa, eu acho que você tem potencial... E como ele gostava do meu trabalho, ele me incentivava ... (S2)

Outro aspecto que se mostra fundamental na busca por acompanhar esse clima de mudança freqüente e inesperada no mundo dos negócios é desenvolver nos indivíduos a capacidade de aprender. Os relatos dos sujeitos evidenciam que os gerentes precisam desenvolver diversas habilidades: de relacionamento, para avaliação do ambiente onde a companhia está inserida; capacidade técnica para serem bons gerentes.

Essa aprendizagem gerencial vai abordar o conceito de competência e profissionalismo. Sandberg (2000) acredita que as competências são construídas a partir dos significados relacionados com as atividades do trabalho. Para Ruas (2000), a competência gerencial é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar dos indivíduos a fim de atingir ou superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área.

Le Boterf (2003) declara que o profissional deve antes de qualquer coisa saber administrar uma situação profissional complexa e nesse saber administrar ele elenca fatores

que compõem essa capacidade: saber agir com pertinência; saber mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto profissional; saber integrar ou combinar saberes múltiplos e heterogêneos; saber transpor; saber aprender e aprender a aprender; e saber envolver-se.

Na busca por desenvolver aspectos de competência e profissionalismo, foi questionado aos sujeitos o que eles acham que um gerente deve estar preocupado em aprender, suas falas relatam diversos aspectos que podem ser relacionados às definições dadas acima:

➤ Habilidade de relacionamento.

Lidar com pessoas. De forma global e geral, mais nada. Se você chegou a ser gerente, eu acredito que a sua capacidade técnica já te levou a isso. Se houve um erro no meio do caminho que te colocaram sem ter capacidade técnica, você vai ter algum problema. Mas é de se assumir isso. E eu até acredito que você possa não ter tanta capacidade técnica, mas se você tiver capacidade liderança de pessoas, elas é que vão trabalhar e executar e acabou. Não tem problema. Mas you tem que entender de pessoas. Tem que entender de como conhecer uma pessoa assim ou assado, como ter a diversidade em baixo da sua área, como tratar realmente essa diversidade, de porque que eu aceito que aquela pessoa ela chegue uma hora mais tarde que a outra pessoa e a gente não tem problema de conviver entre as duas pessoas. Esse é um exemplo, mas tem n outros... É, pra mim é gente. Tem que saber entender gente. (S4)

Em ouvir as pessoas, saber ouvir as pessoas, saber liderar as pessoas, fazer com que as pessoas façam o trabalho que tem que ser feito e tem que estar preocupado em saber significar o trabalho, tem que estar preocupado que ele é parte integrante de um time que a voz dele não é a voz final, tem que fazer com que todos sejam parte desse grupo. Saber que a companhia tem o seu perfil, saber respeitar os *deadlines*, os horários, os tempos que a companhia determina, agir com..., levar todas as máximas de integridade que são os objetivos mais importantes da companhia, essa é a preocupação de um gerente. E claro que no final do período tudo isso tem que entregar resultado. (S10)

➤ Habilidade na avaliação do ambiente onde a companhia está inserida:

Ele deve estar preocupado pra mim, em aprender a realidade. Ele precisa estar sempre pensando em enxergar a realidade. E o que é enxergar a realidade? É participar das coisas pra entender o que está acontecendo. Participando do dia-a-dia, estando ali. Lógico, ele é um gerente, ele não vai estar digitando notas de débito dentro do sistema, mas ele tem que estar entendendo, ele tem que estar... O trabalho dele ali também bastante é ele estar vendo se as pessoas dentro da equipe dele ou do lado dele, estão se tocando da mesma realidade que ele está enxergando. Número dois, também ter a humildade de achar que a realidade dele pode ser parcial. Que nem aquele provérbio chinês lá dos três cegos que foram encontrar o elefante.

Puseram um cego numa perna, um cego numa tromba e um cego no rabo. Então o cara precisa ter um pouco disso, pô perai, isso aqui eu estou enxergando... deixa eu conversar com mais gente pra ver se é isso mesmo, antes de sair acusando pessoas. Então esse aprendizado é isso... e aprender sempre essa realidade, e ajudar os outros a enxergar essa realidade. Se ele fizer isso é tudo o que ele precisa fazer... (S5)

O gerente deve estar preocupado com o ambiente, com a concorrência, com a tendência de mercado, com os seus clientes entendeu, e tem que ser um bom conhecedor de pessoas, porque para um gerente o trabalho principal do gerente é gerenciar pessoas, mesmo sendo um gerente financeiro, o próprio desenvolvimento desse traço das pessoas de como extrair o melhor das pessoas eu acho que deve ser uma prioridade pra todos os gerentes, e fora que nem eu falei, o ambiente, a concorrência, a competição, isso também é importante. (S11)

➤ Capacidade técnica:

Algumas pessoas discordam, mas eu acho que o gerente tem que ter um bom conhecimento técnico na sua área. Algumas pessoas falam que não, que ele tem só que ter um espírito de liderança e contar com boas pessoas técnicas. Eu acho que o gerente tem que ter um bom conhecimento técnico, até pra ser respeitado e pra não ser passado pra trás. Aproveitar a oportunidade de trabalho e pra isso ele tem que saber o que ele está fazendo e saber lidar com as pessoas. (S8)

Informação sólida do que é a GE, qual é o papel de finanças dentro da GE, se eu for um gerente financeiro, né... então, tem que conhecer bem o que é finanças na GE, a parte contábil, a parte estatutária, isso é fundamental, tanto que é pré-requisito. Bom relacionamento interpessoal também é fundamental, capacidade de comunicação, de agregar idéias de pessoas, formar boas equipes, envolver os funcionários, estimular os funcionários com idéias, com desafios novos, ter um senso crítico, e se preocupar com o sucesso da equipe, não só o seu, eu vejo dessa forma, parece meio utópico, mas... (S1)

Outro reflexo do clima de mudança que assola o mundo corporativo é a disseminação de programas de educação para executivos. Cresce também a preocupação com a identidade destes programas e sua efetividade em garantir a aquisição de competências gerenciais atuais (ANTONELLO e RUAS, 2002). Tendo por base essa perspectiva, nota-se que a aprendizagem gerencial passa a ser também uma preocupação das empresas que começam a desenvolver programas de formação internos na intenção de suprir defasagens dos profissionais que ingressam na organização. Nesse aspecto analisou-se a formação do programa de *trainee* da GE focado para a área de finanças e também de outros treinamentos

oportunizados pela empresa. Nos relatos dos sujeitos foram encontrados diversos aspectos que demonstram que a empresa está preocupada com as questões de aprendizagem e de formação dos seus funcionários. Os relatos também descrevem como a empresa busca desenvolver a aprendizagem dentro do programa de *trainee*.

Então é um curso onde ele visa dar ao *trainee*, uma idéia aonde que ele consegue ser treinado nas quatro principais áreas da companhia; *Controllershship, Accounting, FP&A*, que é análise de negócios em si e na área de Tesouraria que é *heading*, que é contas a receber, que é financiamento bancário, financiamento, qualquer outro tipo de financiamento, então o FMP eu descreveria pra você que é um curso com basicamente quatro módulos aonde que o objetivo da FMP é dar ao *trainee* uma visão do que é a área de finanças da GE não só nas diferentes áreas, mas também diferentes negócios. De modo que você vai capacitar o indivíduo que se formou no FMP a ser um gerente financeiro tanto na área industrial como na área de capital. Dentro da área industrial ele pode ser um gerente financeiro em motores, como pode ser em *Rail* como pode ser em qualquer lugar, que o FMP o capacitou. (S10)

Bom, o FMP é um programa específico pra pessoas da área de finanças, que vão trabalhar com finanças, são dois anos e ele se divide em *on the job training* e o curso. Então dentro do programa, você tem a oportunidade da prática e você tem a oportunidade da teoria e é por isso que eu acho que dá tão certo. Então, na teoria, a parte teórica do programa, são dois anos que é uma especialização mesmo, é super vasto, tem desde contabilidade fundamental, até estratégia empresarial focada em finanças; então é um conteúdo programático bastante diversificado, mas nem por isso não focado e assim, o rigor do programa com as notas, com o seu desempenho é alto. Então, você é obrigado de uma forma ou de outra a buscar exceder os seus limites. Então, normalmente as pessoas que saem desse programa tanto na prática quanto na parte teórica, elas realmente aprenderam, realmente se transformaram depois desses 2 anos, tanto profissionalmente assim, na prática profissional quanto na teoria. Então, é uma pessoa que na hora que você vai argumentar com ela; ela tem uma argumentação muito mais sólida do que 2 anos atrás. Na hora que ela vai fazer, ela erra também muito menos do que há 2 anos atrás, porque ela passou por todo esse processo de aprendizagem na prática e teórica. (S7)

Quando uma análise dos aspectos da aprendizagem e da formação gerencial foi realizada, percebeu-se primeiramente que o papel do ambiente onde esses indivíduos estão inseridos é algo que se destaca. Garavan, Barnicle e O'Suilleabhain (1999 b) citam que temas como globalização, desenvolvimento tecnológico, volatilidade nas demandas, precipitaram mudanças radicais no ambiente; exigindo uma perspectiva mais estratégica daqueles que são os líderes e gestores das organizações. Existe agora um foco maior em compreender a maneira

como os recursos humanos direcionam o negócio, com uma forte ênfase em desenvolver indivíduos e equipes empreendedoras como elemento chave do sucesso organizacional.

Essas mudanças aumentaram a pressão sobre os funcionários para que eles sejam mais produtivos, inovadores e orientados à mudança (ZENGER, 1985). Os gerentes também passam por mudanças mais significativas em suas carreiras e em seu trabalho do que no passado. Tijmstra e Kasler (1992) sugerem que os gerentes devem buscar adquirir uma perspectiva multicultural e transnacional do mercado e das organizações, para estarem habilitados a encarar melhor novos desafios e aproveitar as oportunidades geradas pelo contexto econômico, social e político.

Na microcategoria aprendizagem e formação gerencial podemos destacar a importância da aprendizagem como um processo contínuo possibilitando ao indivíduo ser capaz de lidar melhor com as mudanças impostas pela atual dinâmica organizacional. Destaca-se também a valorização de se estar em contato com ambientes e culturas variados possibilitando ao indivíduo uma capacidade de observação e análise do ambiente onde ele se insere. É importante que o indivíduo saiba entender o mercado onde sua organização atua e o seu papel dentro da organização.

4.2.3 Programa de *trainee* FMP

O programa de *trainee* FMP (*Finance Management Program*) é um programa de desenvolvimento de lideranças (já descrito no capítulo de procedimentos metodológicos item 3.3), desenvolvido pela matriz da GE (General Electric) com o intuito de formar profissionais que irão ser os gestores da área financeira da empresa. Esse programa tem a função de suprir o

nível de entrada de profissionais na empresa fazendo com que a sua adaptação seja mais fácil e adequada.

Nesse item foram explorados três aspectos:

- a descrição do programa (na visão dos sujeitos);
- como o programa repercutiu na aprendizagem dos indivíduos;
- como o programa repercutiu na vida dos indivíduos.

Na descrição do programa ganha destaque o fato da organização atribuir valor para a integração entre o conhecimento prático e teórico.

O FMP é uma mistura de teoria e prática. São dois anos, com quatro intervalos de seis meses. Em cada seis meses você vai estar fazendo um *assignment* em um negócio, em uma determinada área, cada seis meses é uma área diferente, você não pode pegar a mesma área ou teoricamente o mesmo negócio, a menos que você pegue áreas diferentes, bem separadas dentro de um mesmo negócio, então você tem essa parte prática e você é avaliado por ela. E você tem a parte teórica que é mais ou menos nesses seis meses, durante um período de três a quatro meses mais ou menos, você também tem aulas, você tem uma quantidade enorme de material pra estudar, e você tem as provas. E você faz apresentações também de estudos e casos, etc. Quer dizer, ele é uma junção de uma teoria muito forte, porque realmente a média do primeiro curso de FMP é de 85 de 100 e depois os outros três cursos é 80 de 100. Você não pode repetir essas coisas todas, e junto com isso você é avaliado no trabalho também pra você conseguir fazer o dois. (S6)

Olha o programa, que nem eu falei, em termos de aprendizagem ele foi bom pelo fato de ele conciliar tanto o didático quanto o dia-dia. Então, ao mesmo tempo em que eu aprendia o didático eu conseguia ver no dia-dia como que ele funcionava e isso reforça cada vez mais a importância daquilo que eu estava estudando. (S12)

O programa de *trainee* FMP é visto pela empresa como um diferencial para os indivíduos, ele oportuniza que os indivíduos tenham um acesso intenso aos treinamentos disponibilizados pela empresa. O sujeito abaixo destaca a importância do programa de *trainee* FMP dentro da organização tanto na questão de acelerar a aprendizagem à medida que amplia o acesso aos treinamentos, quanto na questão de ampliar as oportunidades de desenvolvimento dentro da organização.

O FMP melhorou bastante minha aprendizagem... Melhora bastante porque você tem uma... é por exemplo: você tem mais acesso à aprendizagem, eu acho, por exemplo: Se eu não tivesse entrado no programa, eu acho que eu não teria desenvolvido tanto quanto eu estou vendo agora, nesse um ano que eu estou no programa, tanto é que eu entrei no programa exatamente porque eu tinha... 2, 3 anos na empresa na área financeira e eu já sabia que existia o programa FMP, pra financeira tal... só que no começo quando eu entrei na financeira assim, eu não pensava em fazer, porque eu achava que era só pra recém-formados e eu já estava formada na época... no começo eu achava que não me interessava, mas aí depois, com o tempo eu fui vendo que... conheci pessoas que passaram como FMP aonde eu trabalhei; pessoas que quando se formaram foram contratadas na divisão que eu trabalhei; daí com o passar do tempo eu fui percebendo que era a financeira mesmo que eu queria, aí você começa a ver dentro da empresa, que o FMP é importante você fazer porque senão você pode chegar numa determinada fase que você já não consegue mais oportunidades. Então é uma coisa bem real assim... Na parte de oportunidades é uma coisa bem real. [E - **Então você acha que o FMP te abre oportunidades que você não teria?**] Sim, com certeza. (S2)

Alguns sujeitos atribuem uma visão bastante técnica ao que é o programa de *trainee* FMP para eles, como nos exemplos abaixo:

Na parte de contabilidade americana, eu acho que o FMP é responsável por 60, 70% do que eu sei hoje. Perfeito, eu acho que cobre bem tecnicamente os aspectos que precisam ser cobertos num nível de profundidade adequada, ele não desce bem lá no fundo, mas não é muito superficial. (S9)

A minha aprendizagem durante o FMP foi fantástica porque por exemplo, no primeiro ano que ele é bem focado em contabilidade e finanças e eu vou até dizer que eu não tive contabilidade na faculdade porque foi muito fraco; eu diria o seguinte: que eu era uma leiga em contabilidade, em finanças de empresa e eu saí do FMP sem ser mais uma leiga, sendo uma profissional. Conseguia argumentar, conseguia conversar no mesmo nível que outros profissionais que já estavam dentro da empresa. Eu diria que o aprendizado do programa me deu mais segurança pra ser um bom profissional. (S7)

Um dos sujeitos percebe o programa de *trainee* FMP com o foco totalmente voltado à aprendizagem e ao conhecimento durante o curso, no intuito de gerar um resultado em desempenho quando os indivíduos concluírem o programa.

O FMP, programa FMP? Eu acho que é um foco muito grande do que ocorre é aprendizagem, eu sei por que na verdade o que esperam da gente, como o FMP nos primeiros dois anos é muito mais conhecimentos do que resultados, diferente daquele analista financeiro que eu falei antes, que realmente está ali pra apresentar resultados, que está ali pra fazer a máquina, a engrenagem funcionar; mas no meu caso eu acho que a empresa está bem mais preocupada com a parte do aprendizado. Eles querem que eu aprenda o máximo possível pra poder fazer render talvez no final do programa, com o foco muito mais centrado nessa parte da aprendizagem. (S11)

Outro aspecto revelado pelos entrevistados sobre o programa é que ele está focado no autodesenvolvimento, auto-aprendizado. Antonello (2004) explica que o desenvolvimento de pessoas, como idéia, abarca tanto a realidade do ambiente externo e os objetivos organizacionais quanto a realidade interna da pessoa. Métodos como a aprendizagem pela ação e a aprendizagem autogerenciada reforçam a interação entre o interior e o exterior, no qual a aquisição de competências gerenciais requer tanto uma escolha e transformação interior quanto uma *performance* externa modificada. O autodesenvolvimento como conceito é, então, uma síntese dessas idéias em que o desenvolvimento envolve uma contínua passagem de ações externas (experencial) para processos internos (reflexão), de volta para a ação, e assim por diante. Pode-se destacar nas falas abaixo que o primeiro sujeito relata a transformação interior que o autodesenvolvimento gerou e o segundo sujeito informa que a sua preferência pela aprendizagem pela ação contribuiu no momento em que ele se deparou com a situação de auto-estudo.

O curso, a formação, o retorno que ele me deu, tanto que financeiramente, de conhecimento, me valeu muito mais que qualquer outra coisa que eu tinha feito com relação a parte acadêmica, eu lembro os primeiros 6 meses, que you are not used to this training style, vc não está..., você vê que passou 20 anos da sua vida estudando, desde o colégio lá... até faculdade, tudo na mesma metodologia, um professor fica lá na frente explicando pra você tim tim por tim tim da matéria, passando o texto, e numa sequência x, né.... o curso também quando você tem um pouco de conhecimento financeiro ele começa um pouco de trás pra frente e também mexe um pouco nessa sequência, e já não é mais... there is no professor in front of you to explain. You have a lot of material, you have to study and you go to the course to clear your doubts. No doubts? No class, you don't need to attend. Pode voltar lá pra ... Vai direto pra prova. Nobody is worried about giving you a class... The course is sufficiently self-explanatory for you to do it on your own and this creates a new model, também gera insegurança, na maioria de quem está começando. So you study a lot at the beginning, until you get a little of the scheme. Mas ao mesmo tempo que você estuda muito, quem tem uma capacidade, e na verdade, quem entra num curso desse tem que ter uma capacidade que já é filtrada ali...você .. Ele alimenta eu acho o gosto pelo curso, porque dá um retorno de conhecimento muito forte assim, rapidamente. Um monte de coisa que eu não entendia, eu passei a entender rápido. (S4)

Eu acho que, like I like learning by doing, the FMP for me was like a glove, because it is basically self-study, as aulas são basicamente pra tirar dúvidas, então você tinha os livros, os *binders* e alguma matéria na

minha época era em CD-ROM, hoje é tudo na *internet*, mas era muito de você aprender fazendo então pra mim caiu que nem uma luva, não tive problema de adaptação algum. Quem gostava mais de alguma coisa expondo o tema, explicando, sofreu um pouquinho mais, eu já não tive esse problema não, me adaptei bem. (S9)

Segundo Antonello (2004) um dos elementos-chave no processo de autodesenvolvimento é o autoconhecimento. O indivíduo poderá direcionar seu desenvolvimento se, dentre outros aspectos, conhecer a si próprio, suas necessidades, sua forma de ser e identificar suas habilidades, comportamentos, atitudes e valores. Para Swieringa e Wierdsma²⁴ (1995, apud ANTONELLO, 2004) esse processo de autoconhecimento repercutirá no potencial de aprendizagem do indivíduo. O relato abaixo demonstra que a companhia espera dos sujeitos esse autoconhecimento.

Eu acho que a GE estimula o autoconhecimento, a pró-atividade do profissional em aprender por si mesmo, com instrumental que ela oferece. A GE não vai dizer o que você tem que fazer. Ela vai dizer o que ela quer que você faça e vai te mostrar de que maneira você pode entregar aquilo que ela quer. A cultura da GE é essa, uma cultura bem *self made men*, faça por você mesmo, não vai esperar que ela diga o que tem que fazer. [...] Porque você encontra com o professor no dia da prova, ele tira as dúvidas que você tem, depois aplica a prova, não tem esse espaço. Na primeira rotação não foi assim. Na primeira rotação a gente tinha *calls* freqüente, a gente perguntava por telefone ou ia falar com o professor diretamente. Na segunda não foi assim. *é 99% self-study...* (S1)

Ainda segundo Swieringa e Wierdsma²⁵ (1995, apud ANTONELLO, 2004), uma organização voltada para os processos de aprendizagem baseia-se numa filosofia em que seus membros consideram que eles mesmos e os demais são adultos. O que significa dizer que são as pessoas que têm vontade e valor para assumir a responsabilidade de seu próprio funcionamento com relação aos outros e esperam o mesmo dos demais.

E na prática, no dia a dia. Por que as pessoas, ninguém é... , de novo, são profissionais, todo mundo normalmente tem mais de 18 anos que trabalha na empresa... não tem criança. Você trata adulto como adulto, com respeito, transparência, então o ambiente está criado. Você tem que deixar claro o que você pensa, o que é certo ou errado (S5)

²⁴ SWIERINGA, J.; WIERDISMA, A. La Organización que Aprende. Delaware: Addison-Wesley, 1995.

²⁵ Ibid.

Antonello (2004) apresenta o autodesenvolvimento como uma estratégia que somente é benéfica para o indivíduo e a organização, quando a organização não se isenta de sua parcela de responsabilidade e investimento no desenvolvimento dos indivíduos e estes sabem aproveitá-las adequadamente. Isto porque, há algumas situações em que a organização utiliza-se da proposta de autodesenvolvimento como política com intuito de não desembolsar recursos financeiros para as questões de desenvolvimento de seus funcionários. Alguns pesquisadores acreditam que muitos dos benefícios percebidos, provindos de autodesenvolvimento, destacam a integração entre desenvolvimento individual e desenvolvimento organizacional. Stewart e Hamlin²⁶ (1992, apud ANTONELLO, 2004), por exemplo, argumentam que o autodesenvolvimento permite a flexibilidade necessária e facilita uma resposta mais imediata às necessidades em constante mudança de indivíduos e organizações. O autodesenvolvimento pode ser visto pelas empresas como a estratégia apropriada para o desenvolvimento de recursos humanos à luz das incertezas presentes, porque permite a flexibilidade necessária e a autodireção no processo de desenvolvimento, facilitando uma resposta mais imediata às variações das necessidades dos indivíduos e das organizações (PEDLER²⁷, 1986; STEWART E HAMLIN²⁸, 1992, apud ANTONELLO 2004).

No que diz respeito a como o programa de *trainee* FMP repercutiu na aprendizagem dos indivíduos os relatos dos sujeitos destacam que esse aprendizado foi percebido como bastante acelerado.

Ah, eu acho que... Eu acho que esse ano, o ano passado eu me desenvolvi bastante... o FMP me desenvolveu bastante, acho que foi... Eu vejo bem nítida a mudança no meu aprendizado, foi uma coisa que em um ano valeu 2, 3 outros anos que eu trabalhei. Acho que foi bem.... Eu acho que isso foi um lance assim que nem você falou, foi um *click* que deu em mim assim que

²⁶ STEWART, J. e HAMLIN, B. Competence Based Qualifications: The Case Against Change. In: Journal of European Industrial Training, V. 16, N. 7, P. 21-32, 1992.

²⁷ PEDLER, M. Management Self-Development. In: Education and Development, V 17, N1, P. 26-31, 1986

²⁸ STEWART, J. e HAMLIN, B. Competence Based Qualifications: The Case Against Change. In: Journal of European Industrial Training, V. 16, N. 7, P. 21-32, 1992.

esse ano eu consegui entender isso, eu consegui... Eu não sabia tantas coisas assim, tantos conceitos, como os que eu aprendi agora... que foi aliado às rotações que eu fiz e as aulas que a gente teve, foi juntando tudo isso. Eu acho que pra mim foi muito importante na área financeira. (S2)

O programa de *trainee* FMP além de estar acelerando a aprendizagem dos indivíduos, está também exigindo ou exigiu desses profissionais um desempenho adequado às oportunidades de aprendizagem, proporcionando que os sujeitos experienciem na prática o resultado da aprendizagem. Dessa forma, nos relatos abaixo nota-se que os entrevistados se sentem desafiados a assumirem posições para as quais talvez não se sentissem preparados.

Eu acho que foi extremamente importante. Eu não sei medir se por exemplo em outra empresa teria sido igual. Mas eu entrei na GE e tinha experiência de trabalho antes da GE e foi aquela coisa, estágio, meio-período, eu estava na faculdade, eu entrei cru, vamos dizer assim, então, a velocidade de aprendizado que a GE me impôs, realmente foi muito grande. Eu senti, pelo menos durante os 2 anos, do programa de FMP, a velocidade do aprendizado, a importância do aprendizado pra empresa. A empresa dando pra mim o aprendizado e exigindo de mim o resultado daquele aprendizado de diversas formas, uma prova, um dia a dia, me dando uma posição relativamente difícil quando eu tinha 1 ano e 3 meses ou 4 meses na empresa, então, eu senti muito forte isso (S3)

É possível dizer que a empresa também tenta acelerar a aprendizagem que acontece na prática. A organização desafia os indivíduos a desempenharem funções que muitas vezes eles não possuem a confiança de que são capazes para tais posições. Por isso, em seus relatos aparecem expressões como “Você é jogado na fogueira” como é possível destacar nos relatos abaixo:

[...] em termos profissionais realmente na maioria é uma guinada, te dá uma oportunidade muito legal e é um aprendizado muito mais rápido. Você é jogado na fogueira. Então acelera muito o aprendizado. É muito legal. (S8)

Ele é um programa que te exige muito, te tira muito de uma zona de conforto, seja pessoal, ele te dá um ambiente diferente, por exemplo: profissional, você está fazendo uma coisa que você nunca fez normalmente e você tem um período de aprendizagem muito curto. Um período em que a sua curva tem que ser muito violenta, porque do contrário o tempo que você levaria só pra aprender você já teria que estar desempenhando então ele tenta juntar três meses de aprendizado e três meses de desempenho, muito comprimido, então isso te tira de uma situação... São 2 anos de muito desconforto associado à pressão de estudos, notas, etc. Mas é uma coisa que

é muito valiosa, porque à partir dali quando você se forma você acha muito fácil o que você está fazendo. (S9)

Nos relatos de como o programa de *trainee* FMP repercutiu na vida dos indivíduos percebeu-se que as mudanças que o programa de *trainee* FMP causou foram bastante intensas. Os sujeitos mudaram em diversos aspectos porque:

- tiveram contato com pessoas e culturas diferentes

Mudou bastante a minha vida, com certeza. Você precisa ter um desprendimento da sua vida pessoal total, porque é lugar fixo, a carga de trabalho é muito grande. Eu tenho aprendido bastante, muito... um horizonte de oportunidades surgiu pra mim, coisas que eu nunca pensei que fossem acontecer e tem acontecido... Por exemplo: Trabalhar nos Estados Unidos, sempre foi um sonho meu ir para os Estados Unidos pra estudar ou pra ficar um tempo lá e nunca tive recursos pra isso e estou indo pra trabalhar, numa posição legal, posição de relevância, vou pela empresa, morando, com casa, com carro, então, é uma oportunidade única né... O programa melhorou muito a minha formação profissional também. Conheci culturas diferentes, mesmo morando no mesmo país, São Paulo é muito diferente, as pessoas são diferentes... (S1)

Totalmente. Tanto pessoal, pelo fato de eu ter ido morar em cidades diferentes, ter conhecido pessoas diferentes, quanto profissional. O FMP, ele é um acelerador de carreira e querendo ou não existe um estigma do FMP dentro da GE. O FMP é visto como um ser especial assim... Um ser Ungindo... Então você tem mais oportunidade do que uma pessoa que não fez o FMP, é natural. (S9)

- adquiriram mais maturidade

Em relação a minha vida, mudou. Mudou, no sentido de que, eu acho que a experiência profissional que você vai adquirindo, na verdade tanto a experiência profissional quanto a maturidade pessoal... Uma pessoa acaba se encontrando em determinados pontos na maneira como você age, a maneira como você lida com o problema, muitas vezes dentro do escritório é a mesma maneira que você vai lidar com um problema pessoal. Independente se você é um cara de processo, você vai pensar, A,B,C ou como você vai lidar... e você não separa muito o pessoal de profissional e obviamente eu tendo mais sucesso no trabalho, isso influencia a tua vida pessoal no lado positivo, em todas as maneiras né em termos de preocupação, em termos de ansiedade de crescimento, em termos financeiros inclusive, etc. (S6)

Acontece que o nível de aprendizado, de exposição, de maturidade que a GE exige e aí é profissional e pessoal, porque você traz um pouco do pessoal para a empresa, não é de quem tem 3 anos no mercado. Então, ela deixa você velho entendeu...o tipo de problema, o tipo de comportamento que eu tenho que ter hoje, pra enfrentar, impor, entendeu, não é.... não é a que eu estaria se eu estivesse numa vida normal fora da GE hoje... seria talvez daqui 5 anos,

talvez daqui 3 anos; então, ela impacta a sua vida, não só a sua qualidade de vida, mas também a forma de enxergar a vida. (S3)

- precisaram de disciplina para se adaptarem às exigências do programa de *trainee* FMP

Olha, ele mudou no sentido de que ele atrapalhou um pouco a vida pessoal, porque você vai pra lá e pra cá e você tem que estudar, e principalmente no primeiro ano que é super puxado; então, eu diria o seguinte: que o quê ele mudou na minha vida, foi me ensinar a estabelecer prioridades. Antes eu não tinha que estabelecer prioridades porque eu não tinha tantas coisas pra fazer ao mesmo tempo; depois que eu entrei na GE e entrei no programa, eu entrei num mundo diferente, num mundo onde infelizmente eu só tinha 24 horas, mas eu tinha um trilhão de coisas pra fazer mas eu tinha que aprender a administrar o meu tempo, então eu diria assim: que há um ganho extra que o programa acaba te dando. (S7)

- precisaram sair de casa e morar em cidades diferentes e até países diferentes

Eu acho que assim... mudou... mudou quando eu comecei a morar fora né... eu estava... vai fazer 4... 3 anos... 2 anos e meio. Fazia dois anos e meio que eu estava casada e comecei a morar fora de casa, então meu marido, quando eu fiz a rotação em São Paulo, eu ficava em São Paulo, ele vinha de final de semana ou eu ia embora pra Piracicaba de final de semana. Então isso foi uma coisa que mudou. De cara já mudou né... sai de casa.. e... que mais que mudou pra mim? ... Ah, mudou que eu tive que me adaptar assim aos negócios dos estudos, em trabalhar e estudar. Trabalhar e estudar pro seu trabalho. Eu nunca tinha trabalhado e estudado pro trabalho, e então é uma coisa que eu tive que me re-organizar. Eu sempre estudei, eu nunca tive problemas com o estudo, mas eu não tenho muito foco e você tem muita coisa pra ler. Muita coisa pra estudar e eu não consigo tipo, não estudar a semana inteira e chegar no final de semana sentar e ficar 8 horas... De jeito nenhum, que eu faço isso. Então eu só consigo sentar 1 hora por dia. Então eu acho que isso foi uma coisa que mudou também. (S2)

- tiveram que se dedicar intensamente ao trabalho

Se o FMP foi uma mudança na minha vida, eu acho que tudo foi uma mudança. Foi uma mudança tão radical pra mim, foi um momento de eu pensar na minha vida, não só na profissão, não só no FMP. No momento que eu voltasse dos Estados Unidos, depois de 7 anos morando lá, fui pra Porto Alegre que a minha terra natal, onde está minha família e achava que eu ia recomeçar a minha vida lá e de repente: Não... você está indo pra São Paulo, você vai trabalhar na GE, você vai trabalhar numa empresa americana de novo e de repente eu estou aqui em São Paulo. Quer dizer a mudança foi tão grande na vida de uma maneira geral, que é até difícil eu chegar e dizer... Ah o FMP mudou a minha vida por causa disso... Não, mudou tudo. Virou de cabeça pra baixo. A rotina de trabalho, o fato de eu estar trabalhando muito com aprendizagem, com estudo, com provas, com redes, é uma rotina muito diferente do que eu estava acostumado na questão trabalho não é... O foco do trabalho é muito diferente, então a coisa nova que eu estou enxergando agora. (S11)

Enfim como um dos relatos informa “Você precisa ter um desprendimento da sua vida pessoal total”. É possível notar nas falas dos sujeitos impactos positivos e negativos dessa opção. Quando Moscovici²⁹ (1989, apud ANTONELLO 2004) aborda a questão do desenvolvimento gerencial, comenta que este é, acima de tudo, autodesenvolvimento. Na sua visão, significa que o indivíduo assume a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento. A organização é responsável pelo provimento de condições que propiciem o desenvolvimento, mas cabe ao indivíduo o esforço extrapessoal, para aproveitar e buscar oportunidades de desenvolvimento. Esse enfoque aponta o plano das atitudes como prioritário na competência gerencial: autodesenvolvimento é uma atitude adquirida, de interesse e esforço com relação a dificuldades, desafios e oportunidades.

Em síntese o programa de *trainee* FMP é descrito pelos sujeitos como um treinamento bastante intenso que integra teoria e prática. O programa de *trainee* FMP garante aos sujeitos acesso a outros treinamentos oferecidos pela companhia e abre oportunidades profissionais diferenciadas, em suma garante que o indivíduo terá destaque dentro da organização.

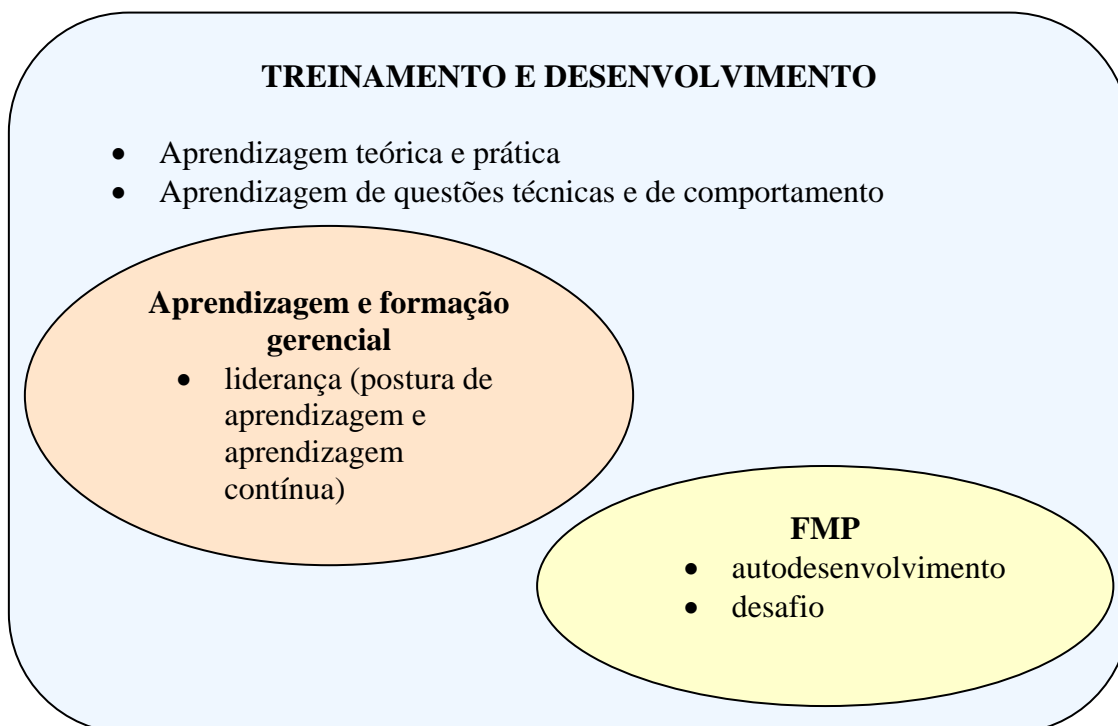
Os sujeitos percebem que o programa de *trainee* FMP acelera seu processo de aprendizagem através dos conteúdos que eles precisam estudar, por meio das rotações e também por colocá-los em situações desafiadoras das quais eles precisarão desvencilhar. Além disso, ao descreverem o programa de *trainee* FMP alguns sujeitos informam uma repercussão em sua aprendizagem especificamente ensinando-lhes contabilidade, conteúdo fundamental nesse contexto.

Para vida dos sujeitos o programa de *trainee* FMP trouxe maturidade, pois os indivíduos precisaram enfrentar situações desafiadoras e precisaram aprender a administrar melhor o tempo. Outra mudança em suas vidas foi o contato com pessoas, culturas e países diferentes. Além disso, eles precisaram se adaptar às exigências do programa, como: várias

²⁹ MOSCOVICI, F. Desenvolvimento Interpessoal. 4ª Ed. Rio De Janeiro: José Olympio, 1989.

horas de estudo semanais, sair de casa para trabalharem em outras cidades e até em outros países, além de uma dedicação intensa ao trabalho.

Os destaques da categoria treinamento e desenvolvimento podem ser sintetizados no esquema 7 a seguir.



Esquema 7 – Treinamento e desenvolvimento
 Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados empíricos

4.3 MACROCATEGORIA DE ANÁLISE 3: AMBIENTE PARA APRENDIZAGEM NA ORGANIZAÇÃO

Estudar o ambiente para aprendizagem nas organizações é fundamental a medida que se entende que o processo de aprendizagem organizacional é socialmente construído (EASTERBY-SMITH; ARAÚJO; BURGOYNE, 2001). Quando um indivíduo interage com o ambiente, ele participa na criação dessa realidade, sendo dessa forma compreendido como agente ativo, construtor da realidade na qual está inserido (GHERARDI; NICOLINI;

ODELLA, 1998). Um dos aspectos mais relevantes no ambiente para aprendizagem nas organizações é a cultura organizacional. A cultura é importante para a aprendizagem porque age como símbolo e armazenadora de experiências passadas, ela funciona como um instrumento para comunicar as aprendizagens para toda a organização (WEICK e WESTLEY, 2004). Os membros de uma organização ao se comunicarem entre si assimilam valores, normas, procedimentos, tanto na primeira socialização organizacional como durante a comunicação formal ou informal no trabalho cotidiano. No relato seguinte pode-se observar que o contato com outros membros da companhia favorece o entendimento dos valores e dos procedimentos da empresa através da troca de experiências.

Como eu falei antes eu observo a aprendizagem como troca. Troca de valores, troca de experiências e troca de pontos de vista. E acho que não tem uma maneira melhor de você fazer isso dentro de uma empresa, ainda mais uma empresa do tamanho da GE que é tão diversa, tão diferente; não tem maneira melhor do que você colocar pessoas em contato, colocar gente de outras partes, de outros negócios em contato pra poder trocar experiências. Acho que tem muito a ver com a GE. (S11)

Quando aborda-se o ambiente para aprendizagem percebe-se nos relatos dos entrevistados que a aprendizagem também está presente em ações rotineiras e pode ser composta por pequenos ganhos (WEICK e WESTLEY, 2004)

A aprendizagem ocorre em contextos organizacionais que freqüentemente lhe são adversos, num ambiente complexo, é difícil acontecerem grandes mudanças e, ainda mais difícil controlá-las. Normalmente as mudanças envolvem a manipulação de tantas variáveis simultâneas que demandam esforço para que se aprenda algo com a experiência. Além disso, é provável que uma grande mudança ocorra quando menos se espera e a pequeno custo.

O ambiente, em muitas situações, está mudando mais rapidamente do que propõem as grandes tentativas de mudança planejada. Então, a alternativa é iniciar pequenas tentativas de mudança em diversos locais. O resultado, de tamanho moderado, é uma forma especial de mudança. Seu impacto é administrável, não gera rupturas e é projetado para melhorar a

aprendizagem sobre o sistema. Ademais, age como parte de um padrão e como um prelúdio necessário aos ajustes posteriores e, finalmente, para prováveis maiores mudanças. Essa forma especial de mudança é denominada de pequeno ganho e é definida como oportunidades controláveis de modesto tamanho que produzem resultados visíveis e tangíveis (WEICK, 1990). Os pequenos ganhos, não obstante incorporarem apenas a ordem e a obtenção de mais vantagem acabam por gerar um composto mais complexo de vantagem, exploração e aprendizagem simples. Embora haja um resultado tangível, o significado desses resultados não é fixo. Os pequenos ganhos podem transformar velhas rotinas em nova aprendizagem

Nas falas dos sujeitos é possível perceber que existe incentivo ao questionamento sobre como fazer melhor as tarefas e isso reflete a valorização das iniciativas de melhoria de processos, fazendo com que o processo de aprendizagem não esteja ligado tão somente à grandes mudanças, mas que as pequenas mudanças estejam tão arraigadas àquele contexto que comece a ser sentido até como um aspecto da cultura.

Acho que é possível, mas aquilo que eu falei...dentro de um limite né... eu acho que dependendo de que cada área pode variar, ser mais flexível ou menos, mas, todas as idéias são bem-vindas, nenhuma idéia....você pode dar sugestões que você quiser, pra quem você quiser, e acho que a empresa está aberta a essas idéias e a mudanças, implementar novos projetos... por exemplo quando eu estava na **Bets**, era uma empresa comprada, então aí era um aprendizado dos dois lados, quer dizer, a GE estava comprando uma empresa e queria impor suas práticas àquela empresa, mas ao mesmo tempo aquela empresa já era uma empresa, já estava em pleno funcionamento, então, a GE também estava aberta e estava aprendendo com alguns processos, [...] trazendo pra dentro dos processos dela, algumas práticas da empresa que tinha sido comprada (S3)

Tenho, tem um projeto lá em baixo que eu fiz, era um projeto específico, meu gerente solicitou suporte, a gente colocou a disponibilização de recursos de informática, negociei com os diretores. Eu tinha um processo lá dentro da área de custos, que era feito de forma manual, em papel, e a gente conseguiu colocar isso em computador, num sistema, então ao invés das requisições de material serem feitas por papel, e nós finanças éramos responsáveis por dar a taxa desses materiais no sistema, a gente mudou um pouquinho isso, agora isso passa a ser fixo no sistema e a parte das taxas passa a ser feito por eles mesmos. Simplificou bastante (S1)

Nota-se que nos estudos desenvolvidos sobre o ambiente para aprendizagem nas organizações, abordam-se principalmente os aspectos que facilitam e os que dificultam a aprendizagem no ambiente organizacional. O esquema 8 apresenta os principais fatores que emergiram como facilitadores e obstáculos à aprendizagem nessa pesquisa. As próximas seções detalharão tais fatores.



Esquema 8 – Ambiente para aprendizagem nas organizações

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados empíricos

4.3.1 Fatores que Contribuem para a Aprendizagem

Antonacopoulou (2001) salienta a importância da interação entre fatores individuais/pessoais e organizacionais/contextuais e o impacto da receptividade do indivíduo em relação à aprendizagem. A autora em seus estudos observou que os indivíduos não podem

ser forçados a aprender contra sua vontade. Dessa forma, o processo de aprendizagem será mais efetivo quando os indivíduos, por si próprios, reconhecerem uma necessidade de aprendizagem e decidirem engajar-se nesse processo. Quando questionados se a empresa é responsável pela aprendizagem dos indivíduos os sujeitos relatam em suas falas exatamente o que Antonacopoulou (2001) argumenta sobre a receptividade em relação a aprendizagem:

Não. Eu acho que ela é responsável por oferecer e por estimular, mas ela não consegue obrigar ninguém a aprender. Normalmente ela toma ações com quem não aprende. E fica um recado implícito pra quem não gosta muito de estar fazendo alguma coisa, de estar sempre desenvolvendo alguma coisa nova; mas eu acho que assim como quem é responsável pela carreira da pessoa é a própria pessoa; quem é o responsável pelo aprendizado da pessoa é a própria pessoa, é ela quem vai definir pra onde ela quer ir e como ela quer ir. (S9)

Na literatura sobre desenvolvimento de recursos humanos Pedler, Burgoyne e Boydell (2004) comentam que para incentivar aprendizagem é importante ter um ambiente que encoraje os indivíduos a se responsabilizem por sua aprendizagem. Pode-se observar que na visão apresentada a seguir, cada pessoa deveria ser responsável pela sua própria aprendizagem:

Eu acho que não. Eu acho que a empresa não é responsável pela aprendizagem dos funcionários. Na verdade, cada pessoa deveria ser responsável pela sua própria aprendizagem, isso tem que partir antes de mais nada de você. Agora, as empresas que querem crescer, que querem despontar, que querem garantir que tem um melhor nível de profissionais, elas tem que investir nos seus profissionais. Mas elas não são as primeiras responsáveis pelo desenvolvimento dos profissionais. Se quiserem ser uma empresa de ponta sim, elas devem ir atrás. Elas devem investir em treinamento. (S6)

A importância do contexto no qual a aprendizagem ocorre vem recebendo bastante atenção dos pesquisadores. Um requisito básico para que a aprendizagem ocorra é um clima que encoraje, facilite e recompense a aprendizagem. (ANTONACOPOULOU, 2001). Honey e Mumford³⁰ (1996, apud CUNNINGHAM e ILES, 2002) descrevem que o clima favorável à

³⁰ HONEY, P. E MUMFORD, A. How to Manage your Learning Environment, Peter Honey, Maidenhead, 1996.

aprendizagem é aquele onde as atitudes e práticas organizacionais encorajam um contínuo desenvolvimento. Na fala dos sujeitos pode-se destacar que eles consideram importante que a empresa estimule que eles estejam sempre desenvolvendo sua aprendizagem.

Em parte. Eu acho que ela pode fornecer cursos e estimular o aprendizado, não só financeiramente, como estimular realmente, não só cobrar como estimular e oferecer apoio financeiro, claro que muitas pessoas querem isso, investir no aprendizado e não têm como, questões financeiras, e a empresa eu acho que tem que fazer isso, tem dar esse estímulo e também saber o estímulo no aprendizado interpessoal não só com o seu talento, não só com o técnico, então investir em cursos sobre negociação, sobre outras coisas e também investir na integração do pessoal acho que tem muito a ver, que a empresa tem essa filosofia do aprendizado interno, em saber que as pessoas tem que aprender umas com as outras, ser aberto a críticas. Então esse tipo de clima, se a empresa impõe isso é bem legal. (S8)

Acho que sim, mas não totalmente. Acho que ela [empresa] é... responsável... Ela é responsável por te dar as condições. Por exemplo, se ela quer que você aprenda... tem que te dar tempo pra aprender. Dar recursos pra aprender. É treinamento on-line? O que é? O E-learning, um site de aprendizagem, são vários cursos com instrutor capacitado? É um curso como o FMP, é curso externo? Ela tem que te propiciar isso. Agora, como você vai usar isso... aí é sua função ou eu acho até que talvez seja um pouco sua função buscar isso. (S3)

Parcialmente. Acho que depende muito da pessoa, você pode dar a ferramenta e a pessoa não quer usar a ferramenta... usa errado, a GE acho que dá os meios, oferece oportunidades. Depende de cada um aproveitá-las ou não. Ela é responsável por dar oportunidade, ou seja, por oferecer as ferramentas, aí cabe à pessoa, usar da melhor forma possível ou não. A GE não é a mãe... a GE é a companhia, e a companhia quer retorno, ela oferece os recursos e quer ter o retorno dos funcionários, porque o mercado espera dela retorno também, por meio das ações, dos resultados. (S1)

A idéia de que a empresa precisa oferecer recursos para que os indivíduos desenvolvam sua aprendizagem está sempre presente nas falas dos sujeitos. Nos relatos abaixo é possível notar também alguns dos aspectos que Pedler, Boydell e Burgoyne (1991) constataram em sua pesquisa sobre as dimensões consideradas importantes para a aprendizagem, sendo elas: ambiente físico, recursos para aprendizagem, incentivo para aprendizagem, comunicação, recompensas, conformidade, valorização do intelectual, auxílio prático, entusiasmo e padrões. Portanto nota-se que a empresa se preocupa com diversos aspectos, por exemplo:

➤ o ambiente físico

Mas ela dá sinais... no seu ambiente, ela se preocupa com a sua sala, se está muito... a gente chama de *Environment, Health and Safety*, passa uma segurança e tudo... ou seja, ela cria aquilo, né, você vê que ela tenta sempre dar chances iguais pras pessoas, dentro das características possíveis. Isso tudo cria, seja por hábitos, regras, por prática, assim que se cria um ambiente. (S5)

➤ os recursos para aprendizagem

Sem dúvida, eu acho que é importante. É como se fosse uma via de duas mãos. A empresa exige do funcionário, mas ela tem que dar as bases pra esse funcionário produzir e uma das bases é o aprendizado. (S7)

➤ a comunicação

Ela tem que ter transparência no que ela acha que é correto ou não... É difícil você ser um funcionário que... e eu diria que 80, 90% que trabalha de boa fé e que fica se perguntando, o que a empresa realmente quer... Então, esse ambiente, ele é o ambiente da transparência, o ambiente de comunicação, de ser verdadeiro, profissional (S5)

➤ as recompensas

Eu diria que ela é responsável sim na medida em que ela disponibiliza os recursos e ela também tem a obrigação de verificar quais funcionários que tem condições de ter o aprendizado e que tem condições de ter uma promoção, porque ela também é culpada se eu manter um funcionário que não tem ambição, que não tem muita vontade de aprender e acha que fazer o trabalho dele um pouquinho ou acha que aquilo que foi dado pra ele, ele consegue executar satisfatoriamente, a companhia está sendo conivente com um funcionário que não é o ideal pra ela, então ela tem que... a contribuição dela, olhando a sua pergunta né, é medir a performance do funcionário. (S10)

A aprendizagem organizacional tem sido avaliada como uma capacidade estratégica que pode conduzir a vantagem sustentável baseada na criação, transferência e institucionalização do conhecimento tácito (GOMEZ; LORENTE; CABRERA, 2004). Na visão dos sujeitos uma empresa que quer crescer deve incentivar aprendizagem como forma de obter vantagem competitiva. De Geus (2005) argumenta que a aprendizagem é a única fonte sustentável de vantagem competitiva. O autor comenta que atualmente o conceito de aprendizagem contínua é o que ganha destaque e reconhecimento como a maneira mais

avançada de se obter sucesso, tanto para organizações quanto para indivíduos. Para ele, a forma como os indivíduos administram e interpretam a aprendizagem é o fator crítico na obtenção do sucesso desejado.

Eu acho que ela é. Por interesse próprio talvez eu acho que acaba sendo até um efeito colateral entendeu... Eu acho que não é um objetivo principal de a empresa desenvolver as pessoas, desenvolver os funcionários só pelo fato de desenvolver, para gerar o aprendizado só por prazer, mas eu acho que é importante pro sucesso daquela pessoa dentro da empresa, que vai na verdade gerar o sucesso da própria empresa. Então dessa maneira indireta eu acho que o aprendizado é uma função da empresa, é o interesse da empresa. (S11)

Então, você não pode pensar na empresa como sendo a responsável por treinamento das pessoas, não; mas, ela é a responsável se ela quiser crescer, quiser criar um ambiente de aprendizado como você está falando, se ela quiser manter os melhores profissionais. Você fica numa empresa, não só pelo salário; você fica na empresa... que nem no meu caso, eu estou há 17 anos na GE, porque eu gosto da cultura dos valores da GE e dentro dos valores da GE é esse negócio, você está constantemente sendo desafiado, está constantemente aprendendo. (S6)

Garvin (2000) relata que as organizações precisam criar situações favoráveis e ambientes estimulantes para a aprendizagem, sendo que quatro condições são essenciais e podem ser observadas nas falas dos sujeitos.

- reconhecer e aceitar as diferenças;
- fornecer *feedback* oportuno;

Então eu queria dizer o seguinte, que a GE é extremamente preocupada com isso e a cada vez mais a GE exige que os seus líderes que se comuniquem bem, a comunicação é o fator mais importante. Comunicação, *feedback* dos funcionários, diz claramente pra ele, seja sincero, seja transparente, não minta, que você também saiba ajudar, nunca dizer não pra uma idéia. É importante você nunca dizer: Olha, eu tenho uma idéia pra te dar, o quê que você acha dessa idéia? Você acha que essa idéia é absurda? Não diga que ela é absurda. Mas você fala: Olha a idéia sua é boa, mas também não se aplica. Nunca diga: Não... a essa idéia não é boa não. Isso não vai funcionar. Não. Então nós temos essa preocupação. Isso é uma preocupação muito legal por parte da GE. Que é diferente das outras empresas que aonde você chega você não consegue nem expor a idéia que o cara já é barrado no início. (S10)

- estimular o fluxo de novas idéias

Primeiro, se você reduzir a camada dos líderes hierárquicos, automaticamente eu já acho que você gera isso. Eu acho que o ponto principal de uma... Florescer essa cultura das sugestões e tudo o mais, vêm da informalidade. Então eu acho que você tem que ter uma estrutura meio que informal, e pra isso você tem que ter poucos níveis hierárquicos que é o que você vê aqui. Aqui você vê um CEO falando com um analista, por exemplo. Você vê o Marcos que é o diretor financeiro, falando com o meu analista de risco ou seja, você quando gera essa informalidade, as pessoas ficam mais propensos ou seguros a gerar idéias. A segunda é... uma vez que as idéias são geradas, elas são, como é que eu diria... Estimuladas a fazer com que aquela idéia seja implementada dando certo ou errado, ou seja, tem que ter uma cultura onde é permitido o erro, óbvio, com certo grau de risco lógico, você tem que sempre estar colocando alguns limites, mas isso também existe aqui dentro. Se a idéia é boa, ou se todo mundo acha que é bom, a pessoa é liberada a implementar. (S12)

- assumir riscos e enganos.

Eu acho que a empresa aceita alguns enganos, mas assim, poucos e não repetidos né... assim... sim, se você nunca viu, não aprendeu, não teve um treinamento, normal, mas aí o seu chefe vai te dar um feedback, ou o seu chefe vai fazer com você: ah, como você não aprendeu, vem aqui que nós vamos fazer juntos. (S3)

Para explorar os fatores que contribuem para a aprendizagem foi questionado aos sujeitos como a empresa pode criar um ambiente favorável à aprendizagem. Antonacopoulou (2001) se utiliza de Mumford³¹ (1989, apud ANTONACOPOULOU, 2001) onde este enfatiza a **cultura de aprendizagem** de uma organização e proporciona uma lista de fatores que, a partir de estudos por ele desenvolvidos, deveriam estar presentes em qualquer organização que é dita como encorajadora de aprendizagem. Dentre esses fatores pode-se destacar nos relatos dos sujeitos:

- Proporcionar ou facilitar o uso de treinamento na situação de trabalho.

Sim. É possível. É possível ela criar o ambiente através dela criar as oportunidades de aprendizado. Vou dar um exemplo simples da GE: Ainda que você não tenha oportunidade de fazer o FMP, ainda que você não tenha oportunidade de fazer o EFLP, o CAS, Six Sigma, ainda que você seja um terceiro e você não tenha nenhuma dessas oportunidades, por exemplo, a GE tem o e-learning, que você pode entrar lá, e cadastrar um curso. Tem

³¹ MUMFORD, A. Management Development: Strategies for Action. Londres: IPM, 1989.

zilhães de cursos grátis sobre os mais variados temas que você pode imaginar. Você pode entrar lá, se cadastrar e falar: Eu quero fazer esse curso e aí você administra o curso do seu jeito... Ah...Eu quero fazer hoje 10 minutos, amanhã 10 minutos; ou então... Ah... Hoje eu não vou almoçar e vou ficar só fazendo esse curso... Então assim... Ela dá ferramenta pra você aprender. Se você vai querer usar aquilo ou não, fica a seu critério, entendeu. Então, ela dá ferramenta e ela faz o marketing dessa ferramenta: Olha... Usa... É legal... Tem esse tipo de curso... Oh esse curso como é legal... Entendeu? Então, assim... Eu acho que isso é uma forma de você incentivar as pessoas na aprendizagem. (S7)

- Desafiar as maneiras tradicionais de fazer as coisas

Eu acho que ela tem que te tirar da sua zona de conforto o tempo todo. Por mais que isso seja desagradável pessoalmente, eu acho que se não for assim não funciona. Se as pessoas estiverem nas suas zonas de conforto, não existe estímulo pra pessoa aprender e fazer diferente e uma vez que isso entre no seu dia-a-dia, essa idéia de você fazer mais e melhor, você não aceita uma coisa diferente. (S9)

- Proporcionar *feedback* tanto em desempenho, como em aprendizagem.

Na realidade a GE tem uma cultura, que eu acho extremamente importante que ela valoriza muito os funcionários, valoriza muito a comunicação e a comunicação pra GE é tão importante, que nunca cabe na nossa cabeça como gerente na nossa forma, no nosso estilo de gerenciar, que um funcionário não seja bom, eu acho que sempre ele tem oportunidade. Pode não estar bom numa área de crédito e cobrança, mas pode estar bom numa área de *FP&A*. Depende muito é de como você desafia, de como você dá o *feedback*, como é que você conversa com ele, como é que você treina, quais são as oportunidades realmente que tem pra desenvolver. (S10)

Com uma perspectiva mais voltada para a aprendizagem organizacional Garvin (2000) cita como fatores facilitadores da aprendizagem organizacional as práticas, políticas e condições existentes na organização como catalisadoras da ocorrência de aprendizagem, ou seja, **as fontes de informação, o compartilhamento de visões e experiências**, a aceitação de surpresas e dificuldades, a revisão de pré-conceitos, o feedback oportuno, **as novas idéias e opiniões, o ambiente de aprendizagem** e a segurança psicológica, fornecendo as razões e os incentivos que promovem a aprendizagem na organização. Nas falas abaixo pode-se destacar alguns desses fatores:

- o compartilhamento de visões e experiências, por meio da troca de experiências;

Eu acho que estimulando e incentivando contatos. Como eu falei lá no começo, pra mim aprendizado tem muito a ver com contatos, com troca de experiência, então eu acho que é uma empresa que estimula esse intercâmbio de experiências e de pontos de vista. Eu acho que dessa maneira você está estimulando o aprendizado também. E é uma coisa que eu acho que é um ponto super positivo pra o programa de FMP, que tem como foco isso aí, trocar e mudar de lugar, colocar a gente em contato com outras pessoas. Eu acho que a maneira mais efetiva de fazer talvez de você agregar a troca desse contato. (S11)

- as novas idéias e opiniões quando o sujeito se surpreende com novos pontos de vistas;
- o ambiente de aprendizagem é reconhecido quando ele descreve que vários fatores dentro da organização contribuem para o estabelecimento de um ambiente favorável à aprendizagem;
- as fontes de informação podem ser percebidas quando o sujeito descreve que pela absorção de informações está melhorando sua cultura, valores, capacidade técnica e de gerenciamento.

Eu acho excelente o nível de profissional que eu tenho aqui... Então, se eu lido com um nível de profissionais alto, eu estou constantemente aprendendo. Eu vou fazer uma apresentação pro nosso vice-presidente da área, o cara te faz cada pergunta e aparece com cada ponto de vista que é um aprendizado enorme. Então, você trabalhar com gente boa, é importante. E como você cria esse ambiente como você está falando? É com treinamento, é retendo esses talentos e tudo mais. Você não o retém só com o salário. Eu poderia ganhar mais do que eu ganho hoje, se eu fosse pro mercado, e tentar que um *headhunter* me recoloque, simplesmente pela estampa GE que eu tenho no meu currículo, algumas empresas vão querer te pagar mais, mas eu não vou largar esse ambiente que eu tenho na GE, esse ambiente de compliance, de integrity, de aprendizado, de desenvolvimento, de contato com profissionais tops de linha, do mundo inteiro de diversas culturas, etc. É muito mais... Isso tudo faz o ambiente e o aprendizado tem tudo a ver com isso no sentido de que, na verdade o que é que está motivando todos esses fatores que eu falei, bons profissionais, a cultura GE, o treinamento... tudo isso te gera o aprendizado. Quando você sente que está crescendo. Quando você sente que está aumentando a sua cultura, você está aumentando os seus valores, você está aumentando a sua ética. Você está aumentando o seu conhecimento técnico, você está aumentando a sua capacidade de gerenciamento, por toda a absorção de informação que você está tendo, na empresa, é um lugar que você quer continuar. Agora, quando isso pára, aí o que você vai fazer. Mesmo que você tiver ganhando muito salário, você é

capaz de mudar de empresa... Porque não é... só o salário que vai estar te motivado. Muito disso vem desse ambiente, no qual a aprendizagem é uma das coisas mais importantes. (S6)

Um aspecto novo que emergiu dos relatos enquanto facilitador da aprendizagem é a existência de um ambiente organizacional sem barreiras, onde os indivíduos têm liberdade para se comunicarem livremente independente de função ou hierarquia. Nos estudos desenvolvidos sobre os facilitadores de aprendizagem não foi possível identificar especificamente esse tipo de abordagem onde o ambiente sem barreiras para comunicação é um facilitador de aprendizagem. No entanto podemos relacionar esse tipo de ambiente com a perspectiva social da aprendizagem, onde ela procura explicar que tipo de contexto social é mais adequado para o desenvolvimento da aprendizagem. Além disso, esse tipo de ambiente pode ser relacionado a uma estrutura hierárquica mais flexível, descrita por Pedler, Boydell e Burgoyne (1991) como um fator que facilita a aprendizagem. Os sujeitos demonstram como esse tipo de ambiente incentiva a aprendizagem.

Uma outra coisa que eu acho muito bonito da GE em relação ao aprendizado, é a integração dos funcionários, é o relacionamento com as outras pessoas e que não tem muita barreira, aqui pode chegar qualquer um, um funcionário que se reporta pra um cara, que se reporta pro outro que reporta pra mim, ou pode vir o chefe do chefe dele, e vem falar comigo. E não é só comigo, qualquer uma que vier, então essa barreira a GE quebra isso, ela não gosta disso. Então pra mim são os fatores fundamentais que fazem com que o indivíduo na GE tenha um desenvolvimento melhor, na minha opinião, do que em qualquer outra empresa. (S10)

Eu acho que tem essa abertura sim, assim sem barreiras, [...] tem liberdade se eu quiser ir falar com um diretor financeiro, com o Julian, com o Alexandre Silva até se eu quiser e for relevante, posso bater na porta dele e se ele tiver disponibilidade ele vai me atender, isso em outras empresas eu acho que não acontece, existe uma hierarquização muito grande, isso foi um dos legados do Jack Welch, de uma abertura pra você falar com as pessoas. (S1)

[...] eu acho que ela passa isso, também um pouco através da cultura, então ela faz a questão de ser uma empresa *boundariless*, então todas as idéias são bem-vindas, você não tem fronteiras, ahhh, você não pode falar com o chefe do seu chefe? ... não, isso não existe. (S3)

Os facilitadores de aprendizagem que se destacaram nessa pesquisa foram a receptividade à aprendizagem e a consciência de que o processo de aprendizagem é responsabilidade do indivíduo e não da empresa. À empresa cabe a função de oferecer recursos para que os indivíduos possam se desenvolver e de estabelecer um ambiente que encoraje esse desenvolvimento. Além disso, a comunicação, o *feedback*, o compartilhamento de experiências foram fatores considerados importante e que apareceram interrelacionados. Além disso, se destaca a questão da empresa não oferecer barreiras de comunicação entre as pessoas, independente de função ou hierarquia.

4.3.2 Obstáculos para Aprendizagem

As barreiras psicológicas e culturais parecem ser as que ganham mais visibilidade na literatura, diversos autores exploram essas questões. Argyris (1991) aborda como um obstáculo as rotinas defensivas que os indivíduos desenvolvem para se protegerem de críticas sobre o seu papel na organização. Assim, o indivíduo se prende à sua forma de fazer e ver o ambiente à sua volta e perde a capacidade de aprender, ver ou fazer as coisas de forma diferente. Identificou-se nas falas dos sujeitos que em algum momento eles já se depararam com atitudes de resistência a mudança por parte de colegas de trabalho.

Bom, eu estou inclusive trabalhando em cima de um problema que existe e que não fui eu que identifiquei, mas no processo de mapeamento, as pessoas identificaram isso comigo entendeu... Em reunião com os supervisores, o pessoal um pouquinho mais de alto escalão... Vamos mudar isso aqui que está ruim... Vamos melhorar... Não sei o quê... O que eu sinto é que supervisor, gerente, diretor, eles têm uma tendência a ter mais interesse por isso, eles querem ver a coisa questionada, eles querem ver a coisa sacudindo entendeu... Mas eu tive um pouco de resistência por parte do pessoal mais operacional, o pessoal mais funcionário que tá ali no dia a dia, fazendo aquele trabalho... Eu senti um pouco mais de resistência desse pessoal... Com certeza. Porque vai mudar o que eles estão fazendo... É uma segurança que eles têm dessa maneira. Se está sendo feito errado ou não, poderia ser feito melhor ou não, este é outro ponto, mas como eles já estão acostumados

com aquilo, o trabalho deles é bem feito naquele sistema, daquela maneira eu até entendo, eu também provavelmente sentiria da mesma maneira: Pôxa, eu sei o que eu estou fazendo e você chega aqui e vai querer mudar entendeu, como é que eu vou ficar nessa estória? Talvez o gerente tenha até um interesse diferente entendeu uma coisa um pouco mais de estratégia realmente, talvez até porque os interesses são diferentes (S11)

Os obstáculos relacionados a estrutura organizacional apontam que estruturas centralizadoras tendem a bloquear a aprendizagem, pois as estruturas mecanicistas tendem a reforçar comportamentos passados dificultando mudanças em crenças e ações. Quando questionado sobre o que pode impedir que as pessoas desenvolvam aprendizagem um dos sujeitos relata: “Primeiro, ter uma postura que o que tem está funcionando, então você não precisa aprender nada novo. (S8)”. Conforme o entrevistado esse tipo de postura bloqueia a aprendizagem, uma postura de acomodação e de achar que “se as coisas estão funcionando nada precisa ser melhorado”. Para ele esse é um dos principais fatores que impedem a aprendizagem. Esse relato ainda pode ser interpretado como uma postura de acomodação por parte do sujeito podendo ser entendida como uma resistente à mudança

Morgan (1996) demonstra que estruturas departamentais podem também inibir a aprendizagem organizacional porque seus membros enfocam totalmente a sua atenção ao espaço do departamento e perdem de vista a visão global dos problemas da organização. É possível perceber na fala dos sujeitos abaixo essa tendência a restringir a visão global em favorecimento de um foco mais restrito:

A GE... aí tem dessa coisa. Ao mesmo tempo em que ela está muito interessada em aprendizagem, pra que as pessoas cresçam, pra que as pessoas mudem, também tem um pouco, aliás em tudo tem isso na GE. Como a gente é tão grande, a gente sempre fecha um pouco os olhos pra fora. A gente pensa muito... ah então a gente tem que pensar só em *growth*, porque o foco agora é *growth*. E lá fora as vezes estão pensando em outra coisa, que as outras empresas estão valorizando. Então tem um pouco disso. A gente fica focado muito no que a empresa está valorizando, a gente tenta aprender o que a empresa está valorizando naquele momento, e fecha um pouco para o que está sendo valorizado lá fora. Até tem aquele lado positivo, porque há um foco, tende a ser atendido o objetivo, mas por outro lado, se esse foco não for bem definido, pode ir tudo embora. A gente foca tanto naquilo, que acabam se limitando aquela visão interna, acho que na GE em todos os sentidos tem um pouco disso... pela GE é tão grande, tão admirada,

e realmente é uma excelente empresa, isso chega a fechar um pouco as portas pras críticas de fora pro ambiente externo. Por mais que se tente focar, a gente tem que ter a mente aberta, há uma certa tendência em buscar só exemplos internos e tal. (S8)

Eu acho que você levantar barreiras é uma coisa que impede, que estraga o aprendizado. Levantar barreiras no sentido de você... eu vou ser repetitivo talvez mas, justamente você não permitir ou não incentivar este contato entre pessoas diferentes de grupos diferentes. No momento que você exige que o seu funcionário foque muito numa função ou num cargo, eu acho que você está perdendo a oportunidade de desenvolver esta pessoa, perdendo a oportunidade de mostrar pra essa pessoa as outras partes da organização, ou saber como que o trabalho daquela pessoa influencia ou tem um impacto no trabalho de uma outra pessoa que talvez você nem saiba que exista entendeu...Por um lado se você levanta barreiras e se você não incentiva, ou não permite essa troca, esse contato, eu acho que isso aí é o fator numero 1 que pode atrapalhar no aprendizado de um funcionário. (S11)

Schein (1993) aponta como obstáculo para aprendizagem organizacional o papel da ansiedade. A ansiedade por se vencer determinados períodos de fracasso ou por se conseguir atingir determinada meta organizacional pode ser tão intensa que acaba por gerar uma paralisia na organização, impedindo-a de aprender. Essa ansiedade pode ser entendida como insegurança.

Já Garvin (2000) apresenta a segurança psicológica como um fator facilitador de aprendizagem. Pode-se notar no relato a seguir, a importância que é atribuída a segurança. Segundo o sujeito um indivíduo que não sabe lidar com esse aspecto da sua personalidade sofrerá uma série de consequências que serão obstáculos à sua aprendizagem.

O que pode impedir... Relacionados a pessoa humana né, aquela famosa né, a insegurança... não trabalhada, a questão é que a gente tá atrás de funcionário que não seja inseguro (risos), mas isso eu acho que todo mundo é na vida, ninguém ... é mas aquela pessoa que seja... uma das barreiras seria aquela pessoa que não consegue trabalhar bem com a sua segurança. A insegurança dela.... E aí vem tudo aquilo o que gera: não trabalha em equipe, não fala a verdade, não corre atrás daquele a mais, fica preocupado com outras coisas. (S5)

Kim (1993) demonstra que os modelos mentais também podem restringir o entendimento do indivíduo sobre um determinado aspecto, visto que o modelo mental tenta adequar os acontecimentos, fatos e ações de acordo com os modelos mentais compartilhados

pelos indivíduos que interagem naquele contexto. O relato abaixo enfatiza que, às vezes, é preciso conseguir questionar os paradigmas sobre a maneira como as atividades são realizadas., o sujeito comenta que muitas vezes as pessoas não conseguem “pensar fora da caixa”. Ele menciona que as pessoas acabam redundando em tentar melhorar a maneira atual como o trabalho é realizado. Esse tipo de atitude sugere que a consolidação de um modelo mental, que acaba sendo um obstáculo ao desenvolvimento de novas aprendizagens.

Tem muita coisa pra fazer, basta você estar voltado pra mudar. Nós estamos querendo fazer aqui, implantar um centro de excelência pra contabilidade. Nós vamos fazer surgir várias idéias, mas todo mundo deve continuar fazendo o mesmo trabalho, mas pegar um cara e treinar ele melhor pra esse trabalho. Eu falei: Gente, não é por aí... O nosso trabalho não é bem feito, nós precisamos melhorar ele. Então você tem que pensar fora da caixa. Tem que pensar num sistema, contagem, uniforme, um único ambiente da GE que todo mundo faz a mesma coisa, precisa trabalhar com o plano de contas que tá errado. Mas você tem... você tem que pensar fora da caixa, se você for pensar... Se você for fazer o seu trabalho pensando na maneira que você faz e melhorar a sua maneira, não adianta, você tem que pensar fora. Quebra o paradigma. (S10)

O líder também pode representar um obstáculo à aprendizagem no momento em que age valorizando em demasia o conhecimento como uma grande virtude em detrimento do processo de aprendizagem (MORGAN, 1996). Os sujeitos demonstram que a postura do líder é fundamental para a aprendizagem e nos seus relatos informam que se os líderes não se engajam no desenvolvimento de aprendizagem isso se transforma em um obstáculo.

Olha, eu acho que o grande fator é justamente logo o primeiro nível gerencial. Quando uma pessoa vem com uma idéia, e o gerente, o líder ou o diretor, eles geralmente não escutam o que a pessoa está falando, eu acho que esse é o grande balde de água fria que alguém pode ter porque você está cortando na raiz o que a pessoa está querendo te dizer, ou seja, sempre ouça. (S12)

Olha, eu acho que o que pode atrapalhar o aprendizado e justamente isso. Isso não é uma coisa que a GE prega, mas pessoas são pessoas. Eu não vou dizer pra você que eu não vou achar nenhum profissional dentro da GE que tenha um estilo autoritário, que tenha um estilo severo, duro e é um cara que... quando você trabalha com esse tipo de cara, automaticamente você fica mais inibido a apresentar idéias, a criar um ambiente de aprendizado... (S6)

Ao líder cabe a responsabilidade em ser um agente que incentive a aprendizagem. Destaca-se na fala do sujeito abaixo dimensões apresentadas por Pedler, Boydell e Burgoyne (1991) como importantes para a aprendizagem, por exemplo, a valorização do intelectual, os recursos para aprendizagem. Ainda nessa fala encontram-se aspectos que Bartram et al., (1993 ab) destacaram em sua pesquisa como: a disponibilidade de tempo e a disponibilidade de direcionamento

Eu acho que isso tá muito relacionado ao ambiente, tipo de liderança, o ambiente proporcionado pela da empresa... É... A falta de transparência nos critérios, ou desvalorização de alguém, a não disponibilidade de alguém pra ensinar alguma coisa, a não disponibilidade de ferramentas dentro da empresa pra que a coisa seja demonstrada, de tempo pra que essa pessoa consiga também ter o estudo, a não valorização do aprendizado em si, não fazer diferença pra quem está medindo uma pessoa se ela deve ou não correr atrás disso ou daquilo, eu acho que esse são alguns. Mas os principais acho que é o estilo da liderança e o ambiente da empresa. (S4)

Outro aspecto que sofre bastante influência do líder é a questão da comunicação. A comunicação é um fator que pode se tornar um obstáculo à aprendizagem (ANTONACOPOULOU, 2001), percebe-se nesse relato a comunicação sendo bloqueada, onde o indivíduo sonega informações para a melhoria de um processo. Pode-se também relacionar essa atitude como uma rotina defensiva (ARGYRIS, 1991) que o indivíduo desenvolve para se proteger de críticas sobre o seu papel na organização, prendendo-se à sua forma de fazer e ver o ambiente à sua volta, perdendo assim a capacidade de aprender, ver ou fazer as coisas de forma diferente

Eu já tive situação, por exemplo, falando de uma experiência minha aonde eu trabalhava na área de formação de preço, então você ia entrar numa concorrência pública e você tinha que formar o preço daquele produto, e você começava pelos custos (matéria prima, mão de obra, associação de cartão, aplicação de forma de reajustes do produto) até você chegar ao preço final. Eu tinha um supervisor que era extremamente inteligente, ele fazia aquilo com uma facilidade, só que demorava muito e o mercado naquela época ainda era um pouco lento. Você tinha condições de dar preço, se alguém pedisse uma cotação hoje, você fazia uma cotação de preço em duas semanas, um mês pra dar o preço e o cara ficava esperando né... e aí, ele era um cara muito experiente, ele conhecia muito de matéria prima, conhecia os processos, conhecia tudo e eu fui designado pra trabalhar com ele e eu fui aprendendo aquilo com ele. Chegou num determinado momento em que o

mercado precisava de uma resposta mais rápida e aí ele não podia atender e aí nós compramos os computadores, foram os primeiros computadores que surgiram em 1980, pouca coisa, foi em 84, então tinha que mecanizar aquele trabalho. E ele disse: Não, eu não vou mecanizar... Porque ele achava que não precisava. E aí eu entrei mecanizando aquele trabalho. [...] Foi uma revolução, porque esse cara não queria me dar informação, não queria me dizer o que é que eu tinha que fazer. Era tão absurdo que na hora do almoço quando ele ia almoçar eu voltava, pegava o trabalho que ele tinha feito, olhava e passava pro computador. (S10)

É preciso que o indivíduo possa vislumbrar uma conexão entre a aprendizagem e suas potenciais consequências (STEWART e STEWART, 1981) para que exista estímulo a aprendizagem. Observa-se no relato abaixo que é importante que o indivíduo visualize consequências positivas com relação a aprendizagem.

A falta de perspectiva, é um fator muito importante porque por mais que a pessoa não esteja na sua zona de conforto, mas se ele está sendo muito pressionado por uma coisa que ele não está enxergando pra onde que ele está indo ou pra onde ele pode ir, ele se desmotiva, porque pessoas funcionam com recompensas; você tem que enxergar a cenoura em algum lugar pra você correr atrás, então, seja dinheiro, seja pessoal, seja satisfação, poder, status, o que quer que seja que te dê felicidade, você precisa enxergar isso em algum lugar senão não tem futuro, você não vê futuro naquilo. (S9)

Antonacopoulou (2001) apresenta os principais obstáculos à aprendizagem dos indivíduos dividindo-os em duas perspectivas, fatores pessoais e fatores organizacionais.

Com relação aos fatores pessoais destaca-se a percepção sobre a necessidade de aprender

Se a pessoa não for franco com a realidade com ela mesma, ela se perde né... as vezes fica difícil saber o que ela precisa aprender. E outra, quem tem que saber o que precisa aprender é a própria pessoa. Que está fazendo um levantamento aqui, o negócio do carro, ou do médico. A primeira coisa do médico para dizer o que você tem ele pergunta o que você acha que você tem... e daí ele mais ou menos te direciona, ele não descobre. Vai te levando a você tomar atitudes pra você dar a volta por cima e na empresa não é diferente. (S5)

Nos fatores organizacionais podemos destacar na fala dos sujeitos que a comunicação e o *feedback* são muito importantes. Eles informam que um obstáculo à aprendizagem seria

um lugar onde a comunicação fosse complicada. A comunicação aparece nas falas a seguir com diversas roupagens:

- A comunicação como um fator que dá liberdade de atuação ao indivíduo, uma certa autonomia (BARTRAM et al., 1993 a b)

Acho que é num lugar que eu visse que as pessoas não se comunicam bem. Isso pra mim é o pior, tem gente que consegue, eu não consigo, eu acho que eu não conseguiria ficar num lugar onde não tem um canal de comunicação aberto, seja numa empresa... às vezes você pega uma empresa... não sei se uma empresa alemã é assim ainda.... mas as empresas alemãs são muito fechadas, muito austeras... eu acho que pra mim não ia funcionar não... (S2)

- A comunicação auxiliando na obtenção de um ambiente livre de barreiras

A cultura da empresa com certeza no sentido de que, por exemplo, você precisa estar sempre espalhando uma cultura de vai e volta de *feedback*, uma cultura de constante aprendizado, uma cultura onde você dá liberdade para as pessoas falarem o que elas tem pra falar. Se você cria aquela cultura daquela empresa autoritária, onde o chefe é que dá... o seu gerente é que dá as ordens, você segue o que ele fala, não vai dizer pra ele que o que ele está fazendo está errado, ai você realmente mata qualquer cultura de aprendizado, porque ninguém vai pensar em coisas novas, ninguém vai querer fazer coisas novas. Agora, no momento em que você tem essa cultura de informação pra cima, pra baixo, pros lados né... Você cria essa cultura sem barreiras, isso facilita bastante. (S6)

- A comunicação por parte do superior, fornecendo ao indivíduo um *feedback* tanto em desempenho, como em aprendizagem (ANTONACOPOULOU, 2001)

[...] um outro fator impeditivo pode ser um gerente que não dê desafios aos funcionários, ele se sente mais tranquilo; um fator impeditivo é quando ele não tem um *feedback* do chefe dele ou de um superior imediato, não gosto de falar a palavra chefe porque ... Mas um superior imediato né... Porque você tem um funcionário, ele não está desenvolvendo, mas eu não sento com ele, não converso, não exponho o que é que ele tem que fazer, ele é um fator impeditivo. Então a comunicação *feedback*, pode ser um fator impeditivo; mas tirando esses aspectos aí, eu não vejo nenhum aspecto impeditivo; mas como eu falei, vai muito do superior imediato, a ambição do próprio funcionário, as medições e quando eu digo no fim de tudo o que eu falei se resume no *feedback* né... Se eu sou o gerente e não dou um *feedback* pro funcionário, não desafio, não puxo, tudo isso é um fator que vai contribuir pra ele não melhorar pra ele... pra não melhorar o aprendizado dele e consequentemente não ser aproveitado na companhia. (S10)

➤ A comunicação ligada à possibilidade de questionar

Você não ter um ambiente que possibilita você ter a liberdade de aprender, atrapalha, você não ter liberdade de fazer questionamento, de perguntar, o local do aprendizado, as pessoas com as quais você está aprendendo junto, acho que tem que ter um perfil de conhecimento parecidos, se houver um desnível muito grande você se sente inibido de aprender. Acho que o instrutor é fundamental, exerce um papel fundamental, deixar as pessoas a vontade de fazerem perguntas, se sentirem bem para aprender, acho que são esses os fatores entende... (S1)

Outro aspecto importante para a questão de aprendizagem é o tempo aliado a pressão por resultado. Gieskes, Hyland e Magnusson (2002) relatam em sua pesquisa que a falta de tempo foi o aspecto citado com mais frequência como um obstáculo à aprendizagem. Mais especificamente, a falta de tempo reduzia as possibilidades de experimentar novos métodos e soluções, restringia também a produção de relatórios e base de dados que poderiam ter sido usadas no desenvolvimento dos projetos. Para os autores essa barreira está enquadrada como uma interrupção no processo de aprendizagem. Devido a falta de tempo todo o processo de aprendizagem, que é o ciclo de aprendizagem, não pôde ser completado, pois frustrou experiências de aprendizagem e impediu que a aprendizagem fosse distribuída e/ou transferida para o nível organizacional. Nos relatos a seguir pode-se perceber a falta de tempo como obstáculo à aprendizagem.

Que mais que poderia impedir... A questão do tempo, do trabalho, porque você as vezes está tão atordoado com o trabalho do dia-dia, com a rotina, que você não tem como perder tempo em coisas novas. Aprender coisas novas. Então isso, acho que impede. Sobrecarga, com certeza isso impede bastante. (S8)

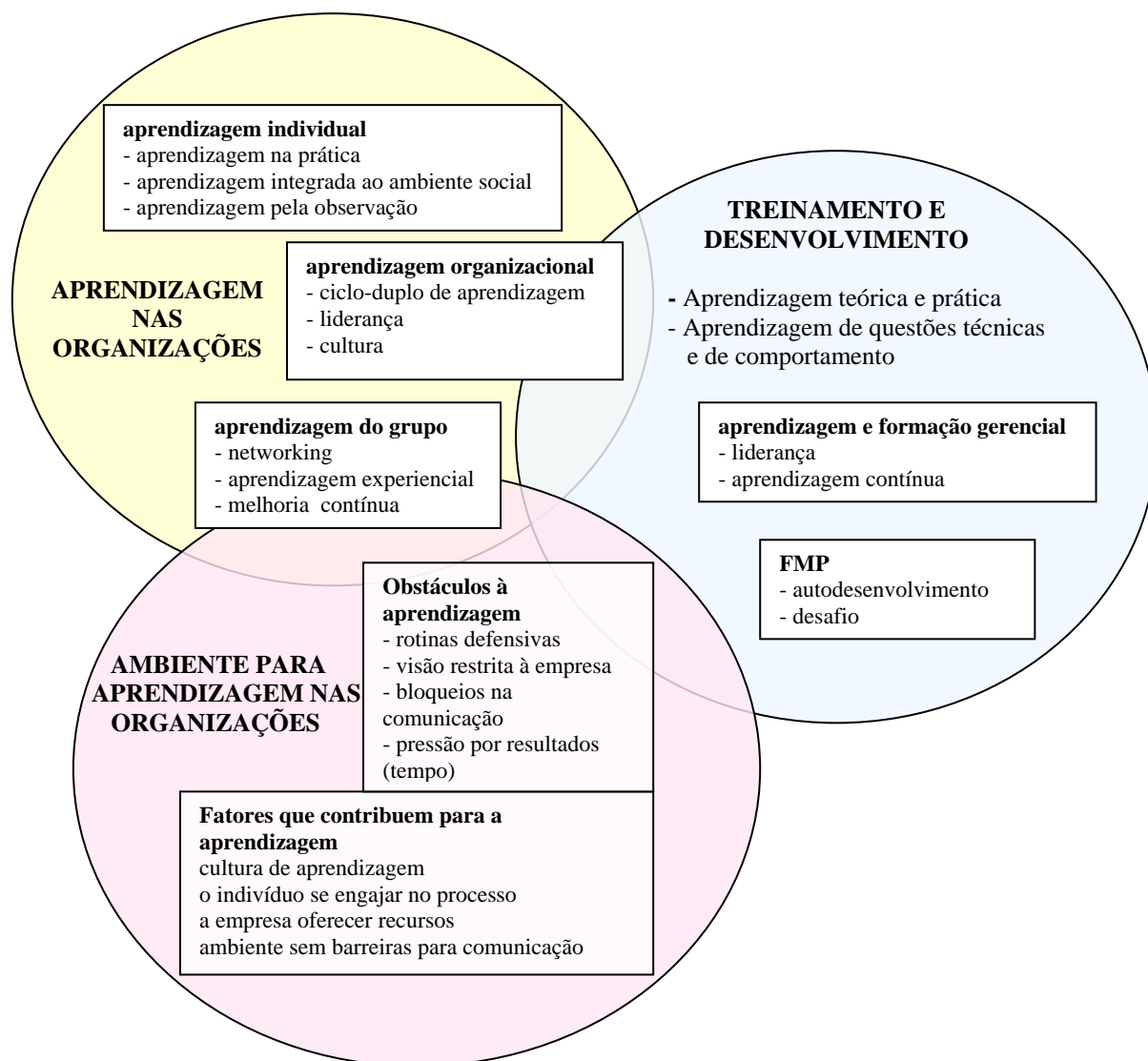
Outra coisa, que isso aí seja trabalhado, pelo menos a gente pode detectar outra coisa assim, são ... a questão de tempo né... a administração do tempo. É sim uma barreira, não dá pra dizer que não é... Se a pessoa não for franco com ela, volta no entendimento da realidade. [...] (S5)

Então, esse imediatismo da empresa, o tempo, né, a empresa manda você entregar, não importa o que, você não tem tempo pra aprender, nem de pensar, nem nada. (S3)

É importante destacar que os facilitadores e obstáculos a aprendizagem no ambiente organizacional aparecem muito entrelaçados, pois ao mesmo tempo que aparecem na literatura como facilitadores a ausência dos mesmos pode ser considerada como obstáculo.

Os obstáculos que puderam ser observados nessa pesquisa foram: rotinas defensivas e uma certa acomodação no sentido de tentar proteger o papel que as pessoas têm na organização. Também foi possível observar que a visão de alguns sujeitos fica restrita a uma visão interna, pois como a empresa é de grande porte e complexa, os sujeitos acabam não observando o que outras empresas e o mercado à sua volta está valorizando. Além disso, bloqueios à comunicação e a falta de tempo aliada a pressão por resultados foram destacados como fatores que dificultam a aprendizagem.

O esquema 9 a seguir, sintetiza os principais resultados que emergiram nessa pesquisa.



Esquema 9 – Visão geral dos resultados

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados empíricos

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo buscou responder a questão de pesquisa sobre como o ambiente organizacional influencia o processo de aprendizagem individual por meio da análise do processo de aprendizagem dos indivíduos que participaram do programa de *trainee* conhecido como FMP (*Finance Management Program*), da empresa General Electric.

A partir da análise dos dados foi possível identificar alguns dos elementos do ambiente organizacional (estruturas organizacionais, políticas de gestão de pessoas, cultura, valores, tipos de liderança, competências) que influenciam o processo de aprendizagem dos sujeitos pesquisados, tendo sido possível articular alguns destes elementos à literatura corrente sobre este tema.

Dentre os achados deste estudo, pode-se destacar a socialização da aprendizagem e a cultura organizacional. As entrevistas evidenciaram que os sujeitos reconhecem a necessidade de trocar pontos de vista e experiências para, efetivamente, aprenderem. Além disso, eles demonstraram perceber que o processo de comunicação, da maneira como ocorre na organização, oportuniza compartilhar informações e o fluxo de idéias, contribuindo para o processo de aprendizagem.

Os sujeitos relataram a importância da aquisição de conhecimento e enfatizaram as várias dimensões que contribuem para a aprendizagem, tais como o desenvolvimento de habilidades técnicas e de relacionamento, o envolvimento das pessoas, a cultura de colaboração em equipe e a experiência.

A aprendizagem que os sujeitos obtêm a partir da experiência é por eles reconhecida como a maneira mais eficiente de efetivamente aprender. Foi possível notar que experienciando os sujeitos começam a entender as conseqüências de suas ações e os

significados disso para o negócio, o que está relacionado aos significados da aprendizagem (*know-how* e *know-why*) apresentados por Kim (1993). A aprendizagem pela experiência ocorre nos níveis individual e grupal a partir do desenvolvimento das atividades no dia-a-dia de trabalho.

Em relação ao processo de aprendizagem por meio da experiência, o tempo é considerado pelos pesquisados como um elemento essencial neste processo. Os sujeitos ressaltam que é preciso ter tempo para internalizar o conhecimento e, assim, saber usá-lo adequadamente. Esse achado evidencia que os indivíduos buscam transitar pelo ciclo de aprendizagem experiencial descrito por Kolb (1976). Quando ressaltam a questão do tempo, estão afirmando que é preciso que exista um tempo para que possam refletir e formar uma conceitualização abstrata do novo conhecimento. Além disso, os sujeitos entendem a aprendizagem como um processo e, sendo descrita dessa maneira, a aprendizagem emprega mais tempo que um evento único, pois é algo que evolui (MAIER; PRANGE; VON ROSENSTIEL, 2001).

Observa-se que o estabelecimento de rotinas é visto pelos sujeitos como uma maneira de gerar conhecimento para a organização. Os sujeitos atribuem muita importância a ter acesso e poder consultar informações sobre os processos da empresa. De acordo com os entrevistados, a empresa incentiva essa prática e possui diversos recursos que possibilitam o acesso à informação. Além disso, reconhecem que é necessário compartilhar o conhecimento e estabelecer na organização uma cultura de colaboração entre os indivíduos. Assim, entende-se que o conhecimento só é realmente aprendido caso seja possível transmiti-lo a outras pessoas, o que reforça a importância da interação entre os indivíduos.

A preocupação da empresa com aprendizagem é demonstrada de diversas formas: por meio dos treinamentos que ela disponibiliza (*e-learning*, *six sigma*, cursos de liderança, o programa de *trainee* FMP, Centro de Treinamento em Crotonville); pela valorização e

preocupação com a melhoria contínua de processos e rotinas; estabelecendo um ambiente voltado para aprendizagem. Todas essas iniciativas estimulam que os indivíduos desenvolvam um comportamento de solução de problemas e melhoria contínua, refletindo e repensando as atividades cotidianas, nos quais está presente a abertura para o fluxo de idéias. Dessa forma, a empresa propicia o aparecimento do ciclo-duplo de aprendizagem (ARGYRIS e SCHÖN, 1978). As características de ciclo-duplo de aprendizagem e melhoria contínua emergiram nas categorias de aprendizagem organizacional e aprendizagem do grupo, o que demonstra que as melhorias contínuas são um elemento que facilita a transição da aprendizagem do nível grupal para o nível organizacional.

Quando os indivíduos internalizam que esta predisposição ao questionamento faz parte da cultura da empresa, isto pode ser entendido como um modelo mental compartilhado pelos membros da organização (KIM, 1993). E, além de fazer parte da cultura da empresa, os sujeitos também declaram que na busca por melhorar os processos eles sempre utilizam sua rede de relacionamentos (*networking*), o que reforça características da aprendizagem em grupo.

Entende-se que esta preocupação da empresa com aprendizagem pode ser vinculada diretamente à sua estratégia de se posicionar como líder ou vice-líder nos mercados em que atua. Para ser bem sucedida nesses mercados, ela precisa contar com os melhores profissionais e, conseqüentemente, investir no seu aprendizado.

Por outro lado, há uma cobrança por parte da organização para que os indivíduos se engajem no processo de aprendizagem, apesar dos sujeitos reconhecerem que a organização não consegue obrigá-los a aprender (ANTONACOPOULOU, 2001). A empresa demonstra por meio de suas avaliações de desempenho e outros instrumentos que favorecerá aqueles que aderirem a essa política organizacional. Dessa forma, identifica-se que a empresa tem políticas explícitas de recursos humanos voltadas para a questão da aprendizagem e

estabelece, em função disto, uma gestão sustentada em procedimentos e normas voltados à aprendizagem.

A liderança foi um aspecto que emergiu nos relatos com bastante intensidade. O líder é descrito como aquele que estimula as pessoas a realizarem seus objetivos individuais e, conseqüentemente, os objetivos organizacionais. O líder é descrito como uma pessoa interessada naquilo que está fazendo, é visto como uma pessoa que está constantemente progredindo, além disso, precisa ser um agente que interage com as pessoas ajudando-as. Quando o líder se engaja no processo de aprendizagem, ele age como um facilitador da aprendizagem.

Outro aspecto observado nesse estudo é a importância atribuída pelos sujeitos sobre a necessidade que eles têm de **conhecer a empresa**. Nesse processo pode-se ressaltar que os sujeitos procuram de forma intensa entender o que a empresa valoriza para que então, possam a ela se adequar. Os principais fatores nesse processo de **conhecer a empresa** são o tempo e o relacionamento com as pessoas. Assim como na aprendizagem experiencial, o tempo apareceu como um recurso necessário para se **aprender sobre a empresa**. Os sujeitos reconhecem que irão efetivamente conhecer a organização depois de transcorrido um tempo, isto ocorre à medida que nela trabalham e interagem com as pessoas. Conhecer a empresa para eles é apropriar-se do entendimento da cultura da organização e, para isso, enfatizam que é preciso vivenciar as relações daquele ambiente para realmente entendê-lo. A cultura foi um aspecto que pôde ser observado nos níveis organizacional e individual, evidenciando que os sujeitos entendem que a aprendizagem no nível individual deve estar adequada ao que a empresa valoriza como aprendizagem, ou seja, adequada à cultura da organização.

Ainda em relação ao processo **conhecer a empresa**, evidencia-se um destaque à exposição como fator importante nesse processo e também como uma oportunidade de aprendizagem. Para os sujeitos a exposição acelera o aprendizado, pois abre oportunidades

que demorariam para ocorrer no decurso normal da carreira. Por meio da exposição à novas situações, a diferentes pessoas da organização e a diferentes processos a pessoa estará sendo desafiada a desenvolver tarefas significativas, além disso, a exposição também significa estar em contato com pessoas que já fazem aquelas práticas há mais tempo, que tem mais experiência, são mais maduras, enfim que tem mais tempo no cargo e na empresa. Sendo assim, a exposição é descrita como uma importante oportunidade de aprendizado.

Quando observados em conjunto os aspectos destacados pelos sujeitos como importantes para conhecerem a empresa (tempo, vivenciar as relações e a exposição a novas situações e pessoas), além da própria valorização que os sujeitos atribuem ao **conhecer a empresa**, pode-se concluir que o contexto e as relações sociais agem influenciando o processo de aprendizagem desses indivíduos.

Assim como a motivação nascida do desafio, o trabalho em grupo também é um tema recorrente nas entrevistas. Os sujeitos informam que trabalhar em equipe é a melhor forma de desenvolver suas atividades e que o trabalho em grupo ainda favorece o compartilhamento de informações e a tomada de decisões.

Apesar de alguns relatos de resistência a mudanças, a cultura da empresa incentiva a sua aceitação e um comportamento de melhoria contínua e inovação. Mesmo quando as mudanças de processos, rotinas ou até mesmo estratégias são iniciativas centralizadas pela matriz, existe uma dinâmica do ambiente favorável à sua implantação, pois os indivíduos entendem que se uma mudança está sendo proposta, ela já foi avaliada e considerada importante para a obtenção de alguma melhoria. Schein (1997) observa que, num ambiente que exige constantes mudanças, a aprendizagem funciona como uma habilidade de adaptação. O desenvolvimento dessa capacidade de aprendizagem nos indivíduos garante que a empresa esteja apta a agir de maneira rápida e eficiente frente à competição do ambiente.

Outras características mencionadas pelos sujeitos como importantes para a aprendizagem são as rotações, a comunicação na forma de *feedback* e a ausência de barreiras à comunicação. As rotações são citadas como uma forma de ampliar a experiência dos indivíduos, ao expô-los a diferentes situações e contextos. O *feedback* fornecido pela empresa facilita o direcionamento ao aprendizado daquilo que a empresa enxerga como útil para o seu negócio, facilitando o ajuste do foco de aprendizagem pelo indivíduo. A ausência de barreiras à comunicação possibilita que os indivíduos se comuniquem livremente, independente de função ou hierarquia, potencializando o intercâmbio de idéias e o desenvolvimento de inovações. A percepção que os indivíduos têm de que suas idéias serão consideradas funciona como um fator extra de motivação.

Considerando que, um dos aspectos favoráveis da empresa em relação a aprendizagem é o de proporcionar aos seus funcionários diferentes oportunidades de desenvolvimento, foi possível perceber que o sucesso no processo de aprendizagem dos indivíduos depende muito do comprometimento e dedicação dos próprios sujeitos, pois são evidentes as características de autoestudo e autodesenvolvimento propostas pela empresa.

Retomando os objetivos específicos deste estudo, pode-se destacar que os principais fatores que emergiram como facilitadores no processo de aprendizagem dos indivíduos foram: o estabelecimento de uma cultura que valorize a aprendizagem, a responsabilidade do indivíduo em reconhecer a necessidade de aprendizagem e de se engajar nesse processo; a responsabilidade da empresa em oferecer os recursos para o desenvolvimento dos indivíduos e o estabelecimento de um ambiente sem barreiras à comunicação.

Como obstáculos pode-se ressaltar o aparecimento de rotinas defensivas, onde alguns sujeitos não percebem a necessidade de se implantar melhorias, tentando dessa forma proteger o seu papel dentro da organização. Outro obstáculo identificado é o estabelecimento de uma visão restrita à empresa. Quando mencionado esse aspecto o sujeito relata que pelo fato da

empresa ser de grande porte e complexa, muitas vezes, os seus membros não se preocupam em estarem atentos ao que acontece no mercado.

A falta de tempo aliada à pressão por obtenção de resultados também surgiu como um obstáculo à aprendizagem. A partir do relato dos sujeitos identifica-se que a sobrecarga de trabalho leva à impossibilidade de refletir sobre suas atividades, ocasionando a perda de oportunidades de aprendizagem. Se por um lado os indivíduos valorizam a aprendizagem experiencial, a pressão por obtenção de resultados em curto espaço de tempo, acaba impedindo que a aprendizagem perpassasse por todas as fases da aprendizagem experiencial descrita por Kolb (1976).

Em relação à análise da contribuição do programa de *trainee* FMP ao processo de aprendizagem dos indivíduos pesquisados, o aspecto identificado como o mais importante é a integração da aprendizagem teórica à prática. Ainda, o programa de *trainee* FMP é reconhecido pelos sujeitos como um treinamento que proporciona diversas vantagens como: aprofundar seus conhecimentos técnicos, ensinar sobre administração do tempo, abrir oportunidades profissionais de destaque, promover oportunidade de experienciar ambientes e culturas diferentes, entre outros. O programa de *trainee* FMP é para a organização o responsável na formação de líderes para atuarem em sua área financeira. Pode-se perceber que a organização entende que demonstrando a valorização da aprendizagem para esses sujeitos ela potencialmente conseguirá incentivar a manutenção de uma cultura de aprendizagem, pois quando esses indivíduos se tornarem líderes eles trarão em si a importância de se valorizar a aprendizagem. No contexto social pode-se ressaltar que o programa de *trainee* FMP contribui na formação do *networking* desses indivíduos e coloca-os em destaque frente aos outros membros da organização.

Enfim, entende-se que dentre os principais elementos do ambiente organizacional que influenciam o processo de aprendizagem dos indivíduos foram identificados no presente

estudo: as políticas de gestão de pessoas voltadas para o desenvolvimento contínuo dos indivíduos com ênfase no autodesenvolvimento; uma cultura que incentiva a questão de melhoria e a formação de líderes voltados para a aprendizagem; e uma estrutura organizacional que oportuniza a comunicação e o trabalho em equipe.

A cultura da organização estabelece um ambiente na qual os indivíduos são estimulados a repensar suas rotinas e a discutir e trocar idéias com outros membros da empresa com o propósito de melhorar a maneira pela qual as atividades são realizadas.

A empresa também dispõe de políticas de gestão de pessoas que influenciam o processo de aprendizagem dos sujeitos, pois por meio das avaliações de desempenho a empresa planeja o desenvolvimento desses indivíduos, oferecendo treinamentos que estejam adequados ao momento de carreira do sujeito, além de proporcionar a participação em programa de *mentoring*, caso considere adequado.

A noção de liderança voltada para aprendizagem também influencia o processo de aprendizagem dos indivíduos. Nesse quesito percebe-se uma preocupação especial da empresa com a formação dos líderes, vide todos os programas de desenvolvimento de liderança, sendo o programa de *trainee* FMP, recorte desse estudo, o mais significativo no Brasil. Além disso, foi possível perceber que é atribuída uma atenção especial aos sujeitos que cursam o programa de *trainee* FMP pois, como declarado pela empresa, eles serão os futuros líderes da companhia e, portanto, é necessário incutir nesses sujeitos a valorização da aprendizagem como ferramenta na manutenção da estratégia da empresa.

A estrutura organizacional apresenta uma flexibilidade acentuada e, com isso, estabelece um ambiente livre de barreiras à comunicação, onde os sujeitos tem a possibilidade de discutir assuntos de seu interesse dentro da organização sem que precisem se prender à hierarquia, e favorece o trabalho em equipe, pois, além de não haver barreiras à comunicação, a organização incentiva que os indivíduos tenham uma postura de se ajudarem mutuamente.

Por fim, cabe destacar que um dos achados mais interessantes neste estudo, pouco mencionado ou investigado na literatura sobre aprendizagem nas organizações, trata-se do papel do autodesenvolvimento e o do tempo na aprendizagem dos indivíduos. O elemento tempo no processo de aprendizagem dos indivíduos pesquisados destaca a natureza processual do fenômeno aprendizagem (para a maturação e interação social) e contribui para evidenciar a importância da reflexão neste processo (observação/reflexão/conceitualização versus pressão por resultados/ação). De acordo com Giddens (2000) a ordenação simbólica do espaço e do tempo gera o cenário para as experiências pelas quais se aprendem o que se é e onde se está na sociedade. A organização do espaço e tempo define relações, não apenas entre as atividades, coisas e conceitos, mas também entre as pessoas, ou seja, define as relações sociais.

Contribuições do Estudo

Este estudo possibilitou descrever e compreender que o processo de aprendizagem dos indivíduos é influenciado por elementos do ambiente organizacional, como: a cultura, políticas de gestão de pessoas e a liderança. Contribui também para o entendimento de como esses elementos do ambiente organizacional potencialmente podem explicar o sucesso de uma organização que se posiciona como incentivadora de aprendizagem.

Essa pesquisa ainda contribui, do ponto de vista acadêmico, na construção de um referencial teórico na área de aprendizagem, reduzindo a escassez de publicações que abordam o papel do ambiente organizacional na aprendizagem dos indivíduos no Brasil. Contribui, pelo menos com uma parcela, na formação de conhecimentos mais sólidos e profundos sobre as formas que as organizações encontram na busca por estimular um ambiente de aprendizagem.

Além disso, por meio desta pesquisa os profissionais da área de recursos humanos envolvidos com desenvolvimento gerencial e os responsáveis por programas de *trainee* podem encontrar informações relevantes a serem discutidas e analisadas. Por exemplo: os programas de *trainee* ao serem desenhados poderiam considerar a possibilidade de articular o conhecimento teórico à prática vivenciada por seus participantes, pois este estudo demonstrou que os sujeitos puderam internalizar melhor os conceitos teóricos à medida que experienciavam tal conceito, além disso, a possibilidade de os indivíduos adquirirem experiências internacionais por intermédio do programa de *trainee* surgiu como um fator motivador na dedicação desses sujeitos à organização e ao próprio programa de *trainee* FMP.

Outro aspecto a ser considerado por profissionais da área de recursos humanos é a implementação de sistemas de *mentoring*, por meio do aconselhamento dado por profissionais mais experientes e, em decorrência disso, os indivíduos conseguem aprender sobre o comportamento adequado à empresa; o *mentoring* ainda auxilia com uma visão macro de como a carreira dos indivíduos pode se desenvolver. Por fim, em relação à prática empresarial este estudo demonstrou que oportunizar contato com profissionais do alto escalão da empresa, indivíduos que estão totalmente adaptados à organização e podem transmitir com clareza os valores e a cultura da empresa, contribui para a adaptação dos indivíduos ao contexto organizacional.

Limitações do estudo realizado

Uma das limitações da pesquisa qualitativa é a dificuldade de generalização dos resultados obtidos, além disso, o tema aprendizagem também não permite generalizações. Cook e Yanow (1993) argumentam que o conhecimento organizacional e o *know-how* são únicos a cada organização, isto é, duas organizações, desempenhando a mesma tarefa, não necessariamente a executarão identicamente, mesmo que sejam duas empresas muito

similares. O conhecimento e a aprendizagem organizacionais estarão sempre intimamente ligados à determinada organização, e unicamente a ela. Conforme estes autores, qualquer tentativa de generalização no assunto aprendizagem poderia direcionar ao erro.

O tamanho e o recorte da amostra podem também ser entendidos como uma limitação desse estudo, pois foram considerados apenas os sujeitos que participaram ou participam do programa de *trainee* FMP de forma que estudos envolvendo outros tipos de sujeitos, por exemplo, sujeitos que não tenham participado do programa de *trainee*, pares de trabalho e chefias, poderiam contribuir possibilitando uma triangulação na análise dos dados.

Por fim, outra limitação deste estudo é o fato de que os indivíduos que participaram das entrevistas não são totalmente leigos no que se refere ao tema aprendizagem, dada a importância do assunto para os sujeitos e para a organização. O fato deles não serem leigos e, somado a identificação que demonstraram possuir com a organização, pode ter incluído um viés, neste estudo, favorável à imagem da empresa.

Sugestões para Estudos Futuros

Estudos complementares a este podem aprofundar o conhecimento sobre o processo de aprendizagem dos indivíduos e a influência do ambiente organizacional nesse processo:

- Realizar este estudo em outras organizações para tentar perceber as similaridades e possíveis contradições.
- Ampliar e aprofundar o estudo na GE em outros países que desenvolvem o programa de *trainee* FMP e em seus outros programas de desenvolvimento de lideranças, o HRLP (Human Resources Leadership Program) focado em Recursos Humanos e OMLP (Operational Management Leadership Program).

- Utilizar outros métodos de pesquisa poderia aprofundar o conhecimento sobre como o ambiente organizacional pode influenciar a aprendizagem dos indivíduos, por exemplo, um estudo longitudinal poderia trazer importantes contribuições ao analisar o fenômeno pesquisando os sujeitos antes, durante e depois do curso.
- O papel do elemento tempo no processo de aprendizagem é uma questão que merece ser melhor investigada. Pois foi um aspecto que emergiu nessa pesquisa e pôde ser analisado sob vários ângulos: o tempo como um recurso necessário na aprendizagem experiencial, o que reflete a tentativa dos sujeitos em completar o ciclo de aprendizagem experiencial (KOLB, 1976); o tempo também como um recurso necessário à aprendizagem cultural, onde é enfatizado a necessidade de vivenciar as relações do ambiente organizacional para efetivamente entendê-lo; por fim surge a falta de tempo aliada à pressão por resultados como um obstáculo à aprendizagem.

REFERÊNCIAS

AHMED, Pervaiz K., LOH, Ann Y. E. & ZAIRI, Mohamed. **Cultures for Continuous Improvement and Learning**. Total Quality Management, Vol. 10, Nos 4&5, 1999, p. 426-34

ALVEZ-MAZZOTTI, A.J. e GEWANDSZNAJDER, F. **O Método nas Ciências Naturais: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa** 2.Ed. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2002.

ANTAL, Ariane Bethoin; LENHARDT, Uwe; ROSENBROCK, Rolf. **Barriers to Organizational Learning**. In: DIERKES, Meinolf et al. Handbook of Organizational Learning & Knowledge, New York: Oxford, 2001. p. 865-885.

ANTONACOPOULOU, Elena. **Desenvolvendo Gerentes Aprendizes dentro de Organizações de Aprendizagem**. In EASTERBY-SMITH, M; ARAUJO, L. & BURGOYNE, J. Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem. São Paulo: Atlas, 2001. p. 263-292.

ANTONELLO, Claudia Simone. **Aprendizagem nas Organizações e Desenvolvimento Gerencial**. In: MANSSOUR, Ana Beatriz et al. Tendências em Recursos Humanos. Porto Alegre: Multimpresos Gráfica e Editora Ltda, 2001.

_____, Claudia Simone; RUAS, Roberto. **Formação Gerencial: Pós-Graduação Lato Sensu e o Papel das Comunidades de Prática**. Anais do XXVI ENANPAD, Salvador, Bahia, 2002.

_____, Cláudia Simone. **A Metamorfose da Aprendizagem Organizacional**. In: RUAS, Roberto; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. Os Novos Horizontes de Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____, Claudia Simone. **O Autodesenvolvimento e a Perspectiva da Aprendizagem Organizacional**. In: BITENCOURT, Claudia (Org.) *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 51-75.

ARGYRIS, Chris; SCHÖN, D. A. **Organizational Learning: a Theory of Action Perspective**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

_____, Chris. **Teaching Smart People How to Learn**. Harvard Business Review, vol. 69, n. 3, p. 99-109, 1991.

_____, Chris. **On Organizational Learning**, Oxford: Blackwell, 1999.

BANDURA, Albert. **Social Learning Theory**. Englewood Cliffs N.J.: Prentice Hall Press, 1977.

BAPUJI, Hari e CROSSAN, Mary **From questions to answers: reviewing organizational learning research**. Management learning. Vol 35 (4), 2004, p. 397-417.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARTRAM, D; FOSTER, J; LINDLEY, P.A; BROWN, A.J. e NIXON, S. **Learning Climate Questionnaire (LCQ): Background and Technical Information**, Newland Park Associates, Hull, 1993 a

_____, D; FOSTER, J; LINDLEY, P.A; BROWN, A.J. e NIXON, S. **Learning Climate Questionnaire (LCQ): A User'S Guide**, Newland Park Associates, Hull, 1993 b

BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt et al. **Aprendizagem Organizacional versus Organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa**. In: Encontro de estudos organizacionais, 2., 2002, Recife. Anais... Recife: Observatório da Realidade Organizacional, Propad/UFPE, ANPAD, 2002. 1- CR-ROM.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGER, Peter L; LUCKMANN, Thomas. **A Construção Social da Realidade: Tratado de Sociologia do Conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 1974.

BORIN, Paulo Cesar. **Fatores Facilitadores no Ambiente de Aprendizagem Organizacional: Uma Análise em Pequenas Empresas**. Anais do XXIX Enanpad, Brasília, 2005.

BROWN, John Seely e DUGUID, Paul. **Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective**. Organization Science; Vol 12, N 2, March-April, 2001. p. 198-213

BURGOYNE, John; REYNOLDS, Michael. **Management Learning: Integrating Perspectives in Theory and Practice**, London: Sage, 1997.

CAMPBELL, J. P. **Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology**. In: DUNNETTE, Marvin D.; HOUGH, Leaetta M. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. (vol. 1) Palo Alto: Consulting Psychologists, 1990.

CANDY, P. **Self Direction for Lifelong Learning: A Comprehensive Guide to Theory and Practice**. San Francisco (USA): JOSSEY-BASS, 1991

COOK, Scott D. N.; YANOW, Dvora. **Culture and Organizational Learning**. In: COHEN, Michael D. *Organizational Learning*, Thousand Oaks: Sage, 1996. p. 430-455.

CUNNINGHAM, Pat.; ILES, Paul. **Managing Learning Climates in a Financial Services Organisation**. *Journal of Management Development*, vol. 21, n.6, p.477-492, 2002.

DAUDELIN M. W. **Learning from Experience Through Reflexion**. *Organizational Dynamics*, V. 24, Issue 3, P. 36-49, Winter, 1996

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: Como as Organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual**. São Paulo: Campus, 1998.

De GEUS, A. **Learning is the only Sustainable Source of Competitive Advantage**. *Training Journal*, May, 2005.

EASTERBY-SMITH, M; ARAUJO, L. & BURGOYNE, J. **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem**. São Paulo, Atlas, 2001.

EISENHART, Margaret. **Learning as Movement in Networks of Knowledge and Power**. *Educational Researcher*, v. 24, n. 7, p. 35-36, 1995.

ELKJAER, Bente. **Em Busca de uma Teoria de Aprendizagem Social**. In: NORD, Walter R.; CLEGG, Stewart R.; Hardy, Cynthia. *Handbook de Estudos Organizacionais 3*, São Paulo: Atlas, 2004. p. 100-118.

FRIEDMAN, Victor J.; LIPSHITZ, Raanan; OVERMEER, Wim. **Creating Conditions for Organizational Learning**. In: DIERKES, Meinolf et al. *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*, New York: Oxford, 2001. p. 757-774.

GARAVAN, Thomas N.; HERATY, Noreen; BARNICLE, Bridie. **Human Resource Development Literature: Current issues, Priorities and Dilemmas**. *Journal of European Industrial Training*, 23 / 4 / 5, p. 169-179, 1999 a.

_____, Thomas N.; BARNICLE, Bridie; O'SUILLEABHAIN, Fiachra. **Management Development: Contemporary Trends, Issues and Strategies**. *Journal of European Industrial Training*, 23 / 4 / 5, p. 191-207, 1999 b.

_____, Thomas N.; MORLEY, Michael; GUNNIGLE, Patrick; McGUIRE, David. **Human Resource Development and Workplace Learning: Emerging Theoretical Perspectives and Organisational Practices**. Journal of European Industrial Training, 26 / 2 / 3 / 4, p. 60-71, 2002.

GARVIN, David A. **Learning in Action: a Guide to Putting the Learning Organization to Work**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

GHERARDI, Silvia; NICOLINI, Davide. **The Sociological Foundations of Organizational Learning**. In: DIERKES, Meinolf et al. Handbook of Organizational Learning & Knowledge, New York: Oxford, 2001. p. 35-60.

_____, Silvia; NICOLINI, Davide; ODELLA, Francesca. **Toward a Social Understanding of How People Learn in Organizations**. Management Learning, vol. 29, n. 3, p.273-297, 1998.

GIDDENS, Anthony. **Runaway World. How Globalization is reshaping our lives**. London: Routledge, 2000.

GIESKES, José F.B.; HYLAND, Paul E MAGNUSSON, Mats G. **Organisational Learning Barriers In Distributed Product Development: Observations from a Multinational Corporation**. Journal of Workplace Learning, 2002; 14, 7/8, P. 310-391.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, Arilda Schmidt. **Estudo de caso qualitativo**. In: SILVA, Anielson Barbosa; GODOI, Christiane Kleinübing E BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo (ORG) Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos, 2006

_____, Arilda Schmidt. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e Suas Possibilidades**. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, vol. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GÓMEZ, P. J., LORENTE, J. J. C. e CABRERA R. V. **Training practices and organisational learnign capability: relationship and implications**. Journal of European Industrial Training. Vol. 28. n. 2/3/4, 2004, p. 234-56.

GROHMANN, Márcia Zampieri. **Influências de um Curso de Pós-Graduação “Lato Sensu” na Aprendizagem Gerencial**. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2005, Brasília. Anais do XXIX Enanpad, 2005.

GUZZO, Richard A; SHEA, Gregory P. **Group Performance and Intergroup Relations in Organizations.** In: DUNNETTE, Marvin D.; HOUGH, Leaetta M. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. (vol. 3) Palo Alto: Consulting Psychologists, 1992.

HEDBERG, B.L.T. **How Organizations Learn and Unlearn,** In: NYSTROM, P.C. e STARBUCK, W.H. Handbook of Organizational Design: Adapting Organizations to their Environments. Oxford: Oxford University Press, 1981.

HINSZ, Verlin B. **Cognitive and Consensus Processes in Group Recognition Memory Performance.** Journal of Personality and Social Psychology, vol. 59, n. 4, p. 705-716, 1990.

HUBER, George P. **Organizational Learning: the Contributing Process and the Literatures.** Organization Science, vol. 2, n. 1, p. 88-115, 1991.

HUGHES, J. **The Philosophy of Social Research,** Longman, 1980.

KIM, D. H. **The Link between Individual and Organizational Learning.** Sloan Management Review, vol 35, n. 1, p.37-50, 1993.

KOLB, David A. **Management and Learning Process.** California Management Review. California, vol. XVIII, n. 3, p.21-31, 1976.

_____, David A. **Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial.** São Paulo: Atlas, 1990.

_____, David; LUBLIN, Stuart; SPOTH, Juliann; BAKER, Richard. **Strategic Management Development: using experiential learning theory to assess and development managerial competencies.** In: MABEY, C.; ILES, P. Managing Learning. London: Routledge, 1994.

_____, David. **Experiential Learning,** Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1984

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais.** Porto Alegre: Artmed, 2003.

LIVINGSTON, J. Sterling. **Myth of the Well-Educated Manager.** Harvard Business Review: Jan-Fev, 1971.

LOIOLA, Elizabeth; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. **A Produção Acadêmica sobre Aprendizagem Organizacional no Brasil**. RAC - Revista de Administração Contemporânea, vol. 7, n. 3, p. 181-201, 2003.

LUNDBERG, Craig C. **Learning in and by organizations: three conceptual issues**. International Journal of Organizational Analysis, vol. 3, n. 10, p. 10-23, 1995.

MAIER, Günter W.; PRANGE, Christiane; VON ROSENSTIEL, Lutz. **Psychological Perspectives of Organizational Learning**. In: DIERKES, Meinolf et al. Handbook of Organizational Learning & Knowledge, New York: Oxford, 2001. p. 15-34.

MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. **The Uncertainty of the Past: Organizational Learning under Ambiguity**. European Journal of Political Research, 1975.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2002

MARSICK, Victoria J. **Learning in the workplace: the case of reflective and critical reflective**. Adult Education Quarterly, v. 38, n. 4, p. 187-98, 1988.

_____, Victoria J.; WATKINS, Karen E. **Lessons from Informal and Incidental Learning**. In: BURGOYNE, John; REYNOLDS, Michael. Management Learning: Integrating Perspectives in Theory and Practice, London: Sage, 1997. p. 295-311.

MARTELL, Richard F.; BORG, Mae R. **A Comparison of the Behavioral Rating Accuracy of Groups and Individuals**. Journal of Applied Psychology, vol. 78, n. 1, p. 43-50, 1993.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative Research in Practice: Examples for Discussion and Analysis**. May 2002. San Francisco: Jossey-Bass

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1999.

MORAES, Liege Viviane dos Santos; SILVA, Maria Aparecida; CUNHA, Cristiano J. C. A. **Aprendizagem Gerencial: Teoria e Prática**. RAE-Eletrônica, vol. 3, n. 1, at. 7, 2004.

MORGAN, Gareth; SMIRCICH, Linda. **The Case for Qualitative Research**. Academy of Management Review, vol. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.

_____, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NONAKA, Ikuhiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa**, Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

O'REILLY, C. A.; CHATMAN, J. A. **Culture as Social Control: corporations, cults and commitment**. Greenwich: JAI Press, 1996.

PAWLOWSKY, Peter. **The Treatment of Organizational Learning in Management Science**. In: DIERKES, Meinolf et al. Handbook of Organizational Learning & Knowledge, New York: Oxford, 2001. p. 61-88.

_____, Peter; FORSLIN, Jan; REINHARDT, Rüdiger. **Practices and Tools of Organizational Learning**. In: DIERKES, Meinolf et al. Handbook of Organizational Learning & Knowledge, New York: Oxford, 2001. p. 775-793.

PEDLER, M. J; BOYDELL, T. e BURGOYNE, J.C. **The Learning Company**, McGraw-Hill, London, 1991.

_____, Mike; BURGOYNE, John; BOYDELL, Tom. **Suggested Development**. People Management, vol. 10, n. 4, p. 32-34, 2004.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **A Competência Essencial da Corporação**. In: ULRICH, Dave. Recursos Humano Estratégicos. São Paulo: Futura, 2000.

PRANGE, Christiane. **Aprendizagem Organizacional: Desesperadamente em Busca de Teorias**. In: EASTERBY-SMITH, M; BURGOYNE, J. Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem. São Paulo: Atlas, 2001.

RAELIN, Joseph A. **A Model of Work-Based Learning**. Organization Science, vol. 8, n. 6, p.563-578, 1997.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHTER, I. **Individual and organizational learning at the executive level**. Management Learning. v. 29, n. 3, p. 299-316, 1998.

RIGANO, Donna; EDWARDS, John. **Incorporating Reflection into Work Practice**. Management Learning, vol. 29, n. 4, p. 431-446, 1998.

ROBINSON, Sandra L.; O'LEARY-KELLY, Anne M. **Monkey See, Monkey Do: the Influence of Work Groups on the Antisocial Behavior of Employees.** Academy of Management Journal, vol. 41, n. 6, p. 658-672, 1998.

ROHAN, Meg J. A Rose by Any Name? **The Values Construct.** Personality and Social Psychology Review, vol. 4, n. 3, p. 255-277, 2000.

RUAS, R.; FREITAS, H.; ANTUNES, E.D.; PIRES, M. **Pesquisa Indicadores da Qualidade e Produtividade na Indústria do RS.** Porto Alegre: PPGA/UFRGS; SEBRAE/RS; IEL/FIERGS, 1995, Mimeo.

_____, Roberto. **A Atividade Gerencial no Século XXI e a Formação de Gestores: alguns nexos pouco explorados.** READ, 2000. (Esta no site d revista eletrônica de Administração da PPGA/UFRGS).

_____, Roberto. **Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional.** In: FLEURY, M. T.; OLIVEIRA Jr, M. Gestão Estratégica do Conhecimento. São Paulo: Atlas, 2001.

_____, Roberto. **Mestrado executivo, formação gerencial e a noção de competências: provocações e desafios.** XXVI ENANPAD, Salvador, Bahia, 2002.

_____, Roberto; ANTONELLO, Cláudia Simone. **Repensando os Referenciais Analíticos em Aprendizagem Organizacional: uma Alternativa para Análise Multidimensional.** RAC – Revista de Administração Contemporânea, v. 7, n. 3, p. 203-212, 2003.

SANDBERG, Jörgen. **Understanding Human Competence at Work: an Interpretative Approach.** Academy of Management Journal, vol. 43, n. 1, p. 9-25, 2000.

SCHEIN, Edgar H. **How Can Organizations Learn Faster? The Problem of Entering the Green Room,** Sloan Management Review, vol. 34, n. 2, p. 85-92, 1993.

_____, Edgar H. **Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning.** Sloan Management Review, vol. 38, n. 1, p. 9-20, 1996.

_____, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership.** San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

SCHNEIDER, B., BRIEF, A.P. e GUZZO, R.A. **Creating a Climate and Culture of Success,** Organisational Dynamics, Summer, 1996, p. 7-20

SCHÖN, D. **The reflective practitioner: how professionals think in action.** London: Temple Smith, 1983.

SCHWANDT, T. **Theory for the Moral Sciences: Crisis of Identity and Purpose.** In: FLINDERS, D. AND MILLS, G. (eds), *Theory and Concepts in Qualitative Research: Perspectives from the Field.* New York: Teachers College Press, 1993, p. 5-23.

SELLTIZ, Claire; WRINGHTSMAN, Lawrence Samuel; COOK, Stuart Wellford. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais.** São Paulo: EPU, 1987.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina.** São Paulo: Best Seller, 1990.

SOUZA, Yeda S. **Organizações de Aprendizagem ou Aprendizagem Organizacional.** RAE-eletrônica, v. 3, n. 1, art. 5, 2004.

TAYLOR, R. e TAYLOR, C. **Trouble at the Top: Assessing the Upper-Level Executive.** *The Journal of Workplace Learning*, vol 8, n 7, 1996, p. 13-15.

TEARE, Richard. **Enabling Organizational Learning.** *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9 / 7, p. 315-324, 1997.

TICHY, Noel M. A marca de um vencedor. In: HESSELBEIN, Frances; COHEN, Paul M. **De Líder para Líder.** São Paulo: Futura, 1999, P. 263-282

TIJMSTRA, S. and KASLER, K., **Management learning for Europe,** *European Management Journal*, Vol. 10 No. 1, 1992, p. 26-41.

TOLFO, Suzana da Rosa. **A liderança: da teoria dos traços ao coach.** In: BITENCOURT, Claudia (Org.) *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.* Porto Alegre: Bookman, 2004. P; 271-298

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais.** São Paulo: Atlas, 1987.

TSANG, Eric W. K. **Organizational Learning and the Learning Organization: a Dichotomy between Descriptive and Prescriptive Research.** *Human Relations*, vol. 50, n. 1, p. 73-89, 1997.

VARELA, Ernesto Luiz. **Alquimia de uma corporação: a magia de um treinamento.** São Paulo: EI - Edições Inteligentes, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WEICK, Karl E. **The Vulnerable System: an Analysis of the Tenerife Air Disaster**. Journal of Management, Vol. 16, N. 3, P. 571-593, 1990

_____, Karl E.; WESTLEY, Frances. **Aprendizagem Organizacional: Confirmando um Oximoro**. In: NORD, Walter R.; CLEGG, Stewart R.; Hardy, Cynthia. Handbook de Estudos Organizacionais 3, São Paulo: Atlas, 2004. p. 361-388.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZENGER, J. **Training for organizational excellence**, Journal of European Industrial Training, Vol. 9 No. 7, 1985, p. 3-8.

APÊNDICE A - Roteiro para entrevista semi-estruturada

1. O que você entende por aprendizagem?
2. Como você acha que a aprendizagem acontece num ambiente organizacional?
3. Você acha que esta empresa está preocupada com a questão da aprendizagem? Porquê?
4. É possível questionar (ou a empresa costuma questionar) a maneira como as coisas são feitas?
5. Você consegue colocar em prática novas idéias?
6. Como é a disseminação das idéias aqui na empresa?
7. O conhecimento gerado na empresa está disponível para outras pessoas? Como?
8. De que forma os novos funcionários começam a conhecer a empresa? Como é esse processo?
9. Como você aprende?
10. O que você considera uma oportunidade de aprendizagem? O que elas significam para você?
11. Como você normalmente busca desenvolver-se?
12. Quais iniciativas da empresa tem alguma relação com aprendizagem? Quais você já participou? Quando?
13. A empresa promove possibilidade de aprendizagem com os outros (viagens, intercâmbios, troca de experiências, etc.)?
14. Você poderia me descrever o programa de *trainee* FMP?
15. Como o programa de *trainee* FMP agiu em relação à sua aprendizagem? E em relação à sua vida?
16. Como você vê o papel do programa de *trainee* FMP para a organização? OU Na sua opinião, o que o programa de *trainee* FMP representa para a GE?
17. O que você entende por liderança / líder? Quem é o líder?
18. O que um gerente deve estar preocupado em aprender? Você vê alguma diferença entre o gerente financeiro e de outras áreas?
19. Você acha que a empresa é responsável pela aprendizagem dos seus funcionários?
20. Na sua opinião, como uma empresa pode criar um ambiente favorável à aprendizagem? Exemplifique.
21. Como a cultura desta empresa age em relação à aprendizagem? OU Como você descreveria a cultura da GE? OU Como você vê a cultura da empresa?
22. Quais fatores podem impedir que os funcionários desenvolvam sua aprendizagem? Exemplifique

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)